

## コース・リレーテッド・マーケティング(CRM)とNGO —— CSR=企業とNGOの新しい関係(その4)——

長坂 寿久 Nagasaka, Toshihisa

拓殖大学国際学部 教授

(財)国際貿易投資研究所 客員研究員

### 要約

企業とNGOの協働の仕組みとして、今回はコース・リレーテッド・マーケティング(Cause Related Marketing/CRM)について紹介する。CRMは、コース(大義/社会的課題解決)を掲げて販売促進を目的としてマーケティングを行うもので、商品・サービスの売上の一部をNGOなどの非営利団体に寄付を行う。NGOはそれによって資金源の確保と多様化が可能となり、社会的課題の解決に一層取り組むことができるようになる。企業にとっては、販売・収益増を目的に取り組むものではあるが、通常の企業収益全体の中から寄付をするという社会貢献の形とは異なり、商品・サービスという「本業」において寄付をシステム化するという点、また企業のマーケティング力を社会的課題解決に提供するという点で、CRMはCSR(企業の社会的責任)の一環であるといつてよいであろう。国際的な不況を背景に、近年CRMは増加傾向にある。

はじめに——リーマンショック以降の社会貢献の変化

2008年の金融危機以降、企業の社会貢献への関心に新しい変化が起こ

っている。①コース・リレーテッド・マーケティング(Cause Related Marketing、以下CRM)、②BOPビジネス、③プロボノ(Pro bono)、の3点に対して強い関心をもつようにな

っている。

企業にとって、国際的な売上げ不振や市場の構造的変化など競争条件の変化に対応するために、新しい市場開拓や新しいマーケティングの開発が必要となっている。そこで、貧困層を新しいビジネス対象として捉える BOP ビジネスについて企業の関心が高まっている。また、社会的責任を強調することによって、企業の認知向上につながり、それが販売増・収益増をもたらす新しいマーケティングとして、CRM（コース・リレーテッド・マーケティング）に対し企業は強い魅力を感じ始めている。これらはいずれも企業の販売増加、新市場開拓をもたらす新戦略として、その動機は従来通りのものだが、CSR時代を背景に企業の社会的責任への関心の定着を踏まえ、また消費者のソーシャルな関心への高まりを踏まえ、NGO との協働によって新しい市場戦略を展開しようとするアプローチである。

もう一つの「プロボノ」とは、専門的な職業上のスキルを公共目的のために役立てようとする従業員（社員）のボランティア活動である。企

業はこれまで行ってきたいわゆる社会貢献活動としての寄付などの資金的提供を不況の中で縮小させようとする意向が働くが、その場合資金提供の代りに社員の提供によって補填しようとする動きがみられ、それがプロボノへの企業の関心となって表れているようである。

本稿では、前回の「BOP ビジネス」に続き、CRM について紹介する。

## 1. コーズ・リレーテッド・マーケティング（CRM）とは何か

### 〔CRM の定義について〕

CRM（コース関連マーケティング）は、コース（Cause=大義、目標、理想、よきこと）を全面に出したマーケティング活動のことである。フィリップ・コトラーは「企業が製品の売上げや取引に応じて、得られた利益の一定割合を何らかの組織に寄付すること」で、「時間的限定で、特定製品を対象に、特定のコース」と共に行うマーケティングであると定義している<sup>(注1)</sup>。CRM は「社会問題解決型マーケティング」、あるいは「ソーシャル・マーケティング」の

新しい形とも言われている。ソーシャル・マーケティングは社会的課題解決に基本的な軸足を置いて取り組むマーケティングとされているが、コーズ・マーケティングは利益獲得（販売増）を中心目的としているところ、あるいは貢献の水準が製品の売上と結びついている点が特徴となっている<sup>(注2)</sup>。

この種の「寄付付き商品」の販促手法はかねてからあったが、CRMはその取り組みをより本格化・体系化したものとして登場してきている。CRMの事例は実に多様であるが(主なものは後述)、コトラーは理想的なのは「マス・マーケット向けに大量の潜在顧客を保有し、流通チャンネルに幅広く展開している製品を扱う企業」(金融、消費財、航空産業、通信分野)が行うケースだと述べている。

NGOにとっても、CRMは新しい安定的な資金源として、また自らのNGOの認知度、ステイタス、信頼性を高めるものとして有効であることから、CRMにおける企業との協働を前向きに検討するようになっていく。

CSR(企業の社会的責任)の本質は、企業が“コアビジネス(本業)”

において社会的課題(環境と社会問題)に取り組んでいるかどうかにある。その点で、BOPビジネスは、確かに企業側が自分のビジネスにNGOの資源・能力を活用しようとするものであるが、しかし同時にコアビジネスを通して社会的課題解決に関わろうとして取り組む点において、CSRの一環とみなすことができるであろう。

これに対し、CRMは、社会的課題への取り組みをテーマとして販売促進活動(マーケティング)を行い、その売上額の所定比率をNGOに「寄付」しようとするものである。収益からの「寄付」という点で、従来型のマーケティングと同様と考えられるが、自社の本業である製品に対して寄付システムを組み込むという点で、本業(経営システム)として取り組んでいるということがいえよう。その意味で、CRMもCSRの一環であると考えてもよいであろう。

フェアトレードと同様、CRMは消費者にとって日々の消費行動を通じて無理なく社会貢献を行う1つの手法として、今後企業によってますます取り入れられ、社会に浸透してい

く可能性もあろう。さらに、CSR の観点からも「本業」を通じた戦略的な取り組みとして、また企業・消費者・NGO など多くのステークホルダーを巻き込む形での効果的なマーケティング手法として一層展開されていく可能性もある。

### 【CRM 増加の背景】

近年、CRM が注目されるようになったのは、1 つには、前述のように世界的な大不況が背景にある。新しいビジネスチャンスが見出しにくい中、社会貢献をビジネスに取り込むことで、販売増とブランドイメージの向上につなげることができるマーケティングとして認識されるようになってきている。

他方、NGO 側も不況により寄付の減少に直面しているが、CRM によって資金源の多様化と安定的獲得が可能となると共に、NGO 自体（団体）や NGO が実施する特定プロジェクトについて、その課題などの認知度の向上が期待できる。

また、企業にとっては CRM によって、消費者意識の変化への対応が可能となる。近年、社会とつながっ

ていたい、社会に対して何らかの貢献をしたいという「ソーシャル消費」への意識の高まりがみられるようになった。CRM によって、コーズに共感する人、あるいは社会的課題に関心ある新しい消費者を取り込むことができる。さらに、それほど意識は高くなくとも、商品選択の際に「よりよきことをする企業」の商品の方を選択させるプッシュ要因として機能することが期待できる。そのような消費者が増えてきていることは近年多くのマーケティング調査機関から報告されている。

もう1つ上げれば、企業の CSR への取り組みへの浸透があると考えられる。企業はそのマーケティング力を社会的課題解決のために使うこともできるはずである。通常、CRM では、NGO などの社会的課題の解決に取り組んでいる団体と企業がパートナーシップ（協働関係）を組んで取り組む。企業はその NGO の活動（あるいはその NGO の特定のプロジェクトやキャンペーン）を企業ぐるみで支援することを決定し、売上に応じた一定比率（商品・サービス価格の一定金額）の寄付を約束し、それ

をマーケティングとして本格的にアピールする。CRM は、その点で社会的問題の解決のために企業がもっているマーケティング力を活かし、売上やブランドの向上も同時に目指す手法である。

つまり、「企業の利益追求」と「CSR への取り組み」とのバランスを図った 1 つの経営手法として CRM は位置付けられうるともいえよう。運動を推進する団体（本稿ではこれを「NGO」と一括して総称している）、運動を支援する企業、そして商品を購入するソーシャル消費者の 3 者がそれぞれメリットを受けるマーケティングの仕組みとなっているのである。

### 【企業収益からの寄付と CRM の寄付との違い】

企業の CSR 報告書をみると、多くの場合報告書の最後の方に「社会貢献」というセクションを設けていて、そこに「企業寄付」による取り組みを掲示している。日本企業においては、CSR 活動の実質的な部分は、「環境」への取り組みを除けば、ほとんどがこのセクションでの活動に留ま

っているものが多い。このセクションには、植林をしている、森や里山を守る運動をしている、生物多様性に取り組んでいる、文化事業（メセナ）をやっている、等々が記されているが、これらはいずれも基本的には、企業がその収益の中から寄付を行う形で取り組んでいるものとなっている。

こうした企業寄付は、実質的には従来の意味でのいわゆる「企業の社会貢献」の部分であって、新しい CSR 経営（経営システムの変革）としての取り組みではない。日本企業の場合は、とくに環境以外の社会問題への取り組みは、この「社会貢献」のセクションに記述されている以外にはほとんど行われておらず、しかも実態的にはいずれも「寄付」方式によっているのが特色とすらなっている感がある。

日本企業の多くが国際的な CSR の評価機関からみると「評価するに足らず」という評価を獲得してしまうことになっているのは、CSR を従来型の寄付によってのみ行っていると判定されてしまうためである。CSR の国際評価機関がこの寄付とし

での「社会貢献」を積極的に評価している場合のポイントは、「従業員参加」を促進しているかどうかにある。「従業員／社員」が巻き込まれていることは、まさに「本業」に関わっていることを意味するため、寄付の評価ではこの点が基本的な評価ポイントとなっているのである。

CRMは、製品の利益構造に当初から社会還元が組み込まれている点で、日本で特にバブル期に見られた余剰資金による寄付としてのメセナやフィランソピー活動とは根本的に発想が異なっている。前述のように企業の最終利益から一部を寄付するというのが旧来の日本企業のメセナなどでの一般的な社会貢献の手法であったが、CRMへの取り組みは「寄付システムを商品の販売という本業の中に組み込んでいる（システム化している）」とみなされることによって、CSRの一環として考えられるのである。

国際的に展開する企業が、事業推進の「核」として社会的課題解決のために社会的メッセージを設定する効果は、非常に大きい。自社の本業である商品・サービスを通して社会

との関わりを追求する経営姿勢は、大きな意味をもつことになる。企業からみると、CRMは、CSR活動をマーケティングと融合させていく上で分かりやすい取り組みかもしれない。その点でCRMは、企業のCSRをマーケティング戦略の一環ととらえる考え方といえるのかもしれない。

## 2. CRMのメリット・効果

### 【企業にとってのメリット】

CRMの企業にとってのメリットや課題についてすでにいくつか述べてきたが、以下に再度整理しておく。

- ①販売促進効果——社会性あるメッセージを付与することで、製品の差別化が起き、消費者の購買意欲を後押しすることによって、売上増加、収益増が期待できる。
- ②ブランディング効果——CSR意識の高い企業であるという好ましい企業イメージ（ブランド・アイデンティティ）の構築に大いに役立つ。CRMの対象となる商品・サービスやその広報媒体に、社会貢献に取り組む企業理念、社会的メッ

セージ、さらに活動内容についての説明などを付与することで、企業価値および商品の社会的ブランド価値を高めることができる。企業自身が商品を通じて顧客に新しい価値を提供することにもなる。

- ③新市場開拓効果——CRMによって、企業は新しい顧客を獲得できる。またニッチ市場への展開が可能となる。とくに「コーズ」に共感する人々の市場という新たなセグメントに食い込むことができる。
- ④ステークホルダー効果——顧客を超えて社会全体、より広がりのあるステークホルダーへのメッセージ性をもつことで、ステークホルダーからの評価が期待でき、また実際に顧客とのコミュニケーションにも大きくかつよい影響を与える。
- ⑤CSR 効果——CRM は CSR と事業成果との両立を図ることができることによって、マーケティング部門と CSR 部門(組織)との協調が発生する。CRM は営業部門や企画部門などの事業最前線の部門がイニシアチブをとって行う。そのため CSR 経営に対して必ずしも協

調的でなかったマーケティング部門と CSR 推進担当部門との連携が可能となり、全社的に CSR 経営への理解が進む可能性がある。

- ⑥従業員効果——従業員の会社に対するロイヤリティの向上が期待できる。また、有能な人材の採用が可能となる。
- ⑦NGO 資産の活用効果——企業は NGO との協働関係を通じて、その NGO がもつ資源(実践力・現場力・情報力・会員力)を活用でき、またその NGO の支援者を自社の味方につけることができる。とくに NGO のメーリングリストの使用は大きな意味がある。
- ⑧NGO とのネットワーク効果——問題解決を目指す公共セクターともマーケットを通じてつながることができる。企業が特定の NGO と繋がることは、同時に国際的には他の NGO セクターの世界とも繋がりを意味する。
- ⑨モニタリング効果——CRM プロジェクトは NGO と協働することによって、NGO によるモニタリングを受けるところになり、プロジェクトの透明性・互惠性・公正性

が担保されうる。CRM の場合には  
透明性はとくに重要である（企業  
はグリーンウォッシング的活動や  
戦略とつながりのない単発的な取  
り組みは CRM においてすべきで  
はない）。

### 〔NGO にとっての意味——ドナー からパートナーへ〕

NGO にとって、企業と CRM を組  
むということは、企業は従来の「ド  
ナー（寄付者）」から「パートナー」  
へ変化するということである。NGO  
は当該企業と協働して共同プロジェ  
クトをつくりあげることになる。  
NGO にとって CRM は次のメリット  
が考えられる。

- ①資金源の多様化・安定化——NGO  
にとって活動の展開のためには、  
収入の安定化と収入源の多様化は  
欠かせない。その点で、CRM は  
NGO にとって安定的な収入を得  
るための重要な企業パートナーシ  
ップ（協働）の形態のひとつであ  
るといえる（状況によってはより  
大きな資金調達ができる可能性を  
も持っている）。
- ②寄付の上乗せ・従業員の協力——

CRM によって企業とのつながり  
が強くなることを通して、当該企  
業の社員のボランティア参加や個  
人寄付や寄付の上乗せ（社員の寄  
付に対するマッチングギフト制度  
を導入している場合）が可能とな  
る。さらに企業がボランティア休  
暇制度をもっている場合などには  
ボランティア派遣、プロボノ<sup>（注 3）</sup>  
の制度がある場合には社員の専門  
的な職業スキルの活用なども可能  
となる。

- ③知名度・認知度の向上——信頼で  
きる企業との共同広報（宣伝等）  
を通して、NGO 自体の知名度と共  
に、その解決されるべき社会的課  
題（コース）と、その取り組みキ  
ャンペーンの認知度も大きく向上  
する可能性をもつ。コースが広報  
され、そのコースの意味・問題・  
実態を多くの人を知ることになり、  
CRM から得た資金によって、より  
広く深くコースへの対応（投資）  
が可能となる。
- ④信頼性の向上——NGO にとつ  
ては信頼ある企業と組むことによ  
って、一般の人々からの信頼も一層  
つくことになる。企業とパートナ

一を組むことによって、NGO の活動の達成度を拡大させることができる。

- ⑤対等な協働関係へ——企業との関係を一時的な関係から長期的・戦略的關係へと、真の意味で対等な協働関係へ移行できる可能性がある。

このような点から、CRM は NGO にとっては、コーズに必要な資金を募る適切な戦略の一つとなりうる可能性がある。

#### 〔企業と NGO の協働企画〕

CRM は企業と NGO の共同企画であるから、企業にとっては NGO との公式な同意や調整が必要となる。消費者向けメッセージなどを含む特別な販促計画を、企業側と NGO 側で協働して検討・企画していくことになる。事前にキャンペーンの構築について智慧を出し取り組むと共に、寄付の内容、キャンペーンの期間、仕方などについて合意し契約を事前に交わすことにもなる。

仕組みの取り決めも多様である。「売上・取引に応じて一定の寄付」であっても、「取引」とは「申込みや

口座開設」の場合もある。「一部を寄付」とは具体的に何%なのか、上限を設定するのか、寄付額を公表するのか、特定製品のみか（マクドナルドならその中のビックマックのみか）、複数製品（ピンクリボン（後述）の付いている製品はすべて）を対象とするのか、期間は特定期間か無期限か、特定期間の場合は毎年（何年）繰り返すのか、等々。

また、協働関係では、NGO 側もその成果と責任を共有することになる。それは商品・サービスの売上がどれだけ上がったかということではなく、そのキャンペーンから得た資金によって、当該社会問題のキャンペーンや取り組みがどのように進展し成果を上げ得たかについて情報公開する責任がある。消費者を含むステークホルダーに対して成果を分かりやすく提供していくことは、寄付を受け取る NGO 側の責任でもある。

このため、NGO 側は CRM に取り組むには、企業とのつながりを強めるため、当該キャンペーンの担当者（当該社会的課題に取り組む担当者）のみならず、企業との協働関係に責任をもつ担当者の設置が必要に

なつてこよう。責任の共有には緊密なコミュニケーションが不可欠である。CRMによる企業との協働は、膨大な消費者に対して透明性と説明責任を全うする責任をもつことになる。それだけ責任は重大である。

### 3. CRMの課題——パートナーのあり方について

CRMの設定にあたって、企業とNGOはどのようなパートナー関係を構築するのか、CRMに取り組む上での課題について考えてみよう。

#### (1) コーズの選択

自社の事業(対象製品・サービス)の業務領域と関連性の高い“社会的課題解決分野”を選ぶことが重要である。世界にはさまざまな多くの課題がある。自社が取り組む社会・環境問題を定めることは企業理念を決めることでもある。それはCSR経営や社会貢献にとっての基本的姿勢となるものである。

その理念に応じて「コーズ」は決められる。同時に消費者もその企業の事業性とコーズとの関連性を通し、

その企業が取り組む妥当性と真剣さを信頼することができる。後述するように、ミネラルウォーターのエピアンやボルビックは開発途上国にきれいな水を提供することをコーズとしている。王子ネピアは途上国に清潔なトイレを提供することをコーズとしていることは、その事業との関係性から取り組みへの信頼感を一層強固にしている。

マーケティングである以上、つまり消費者の購買度合いに応じて寄付額が決まってくる以上、コーズと製品との相性がよいかどうか、消費者が熱心に取り組んでくれるかどうか、消費者に分かりやすいかどうか、企業のコアビジネスとコーズとの間に違和感はないかどうか、といったことを検討しなければならない。ちなみに、対象となる主なコーズは、例えば、①健康・医療(乳がん、心臓病、HIV/エイズ等)、②飢餓/貧困(栄養、水問題等)、③子ども(教育問題等)、④女性、⑤環境問題(自然や野生動物保護等)、等々の場合が多いようである。

多くの成功事例は、企業のコアビジネス(本業)から発想したコーズ

への取り組みが、消費者に対しても基本的に説得性をもっていることを示している。つまり、この企業は何故このコースに取り組むのか、企業とコースとの関係性と、その分かりやすさはキャンペーン成功に非常に強い影響を与えているようである。その点で、自社の歴史的背景や本業の関連領域での CSR への取り組みに当たったの企業理念(コース)の構築が大きな意味をもつのである。

他方、消費者は企業が利益目的で NGO を利用しているのではないかと考える恐れがある。過度に大げさに行われたり、販売増が起きているようであるにもかかわらず、寄付額が小さすぎるのではないかと消費者は疑問に思うようになるかもしれない。その点で寄付額の情報提供は重要な意味をもつ。

## (2) パートナーの選定——コース に取り組む NGO の選定

消費者が自ら支援したいと考える NGO をパートナーとして組むことは CRM に相乗効果をもたらす。同様に、パートナーである NGO の信頼性が CRM の信頼性に相乗効果を

もたらす。企業とコースと製品と NGO との相性がいいかどうかは消費者は感覚的に認識している。

国際的課題に取り組むには、それに取り組む国際機関(ユニセフなどのように)があり、その国際機関と連携・協働して活動している NGO がある。また、それぞれの課題について真剣に取り組んでいる小さな NGO もたくさんある。企業はそれら NGO との協働を通して、その社会的課題の重要性を周知させ、その取り組む団体を育てていくという視点も持つことが重要である。とくに NGO セクターが未発達な日本において、依然それが重要な意味をもっている。日本のような NGO セクターの大きくない国では、現在のような持続可能(サステイナブル)な経営を行わねばならない時代には、企業はスポイルされ、CSR への取り組みが遅れることにより、国際競争力を失っていきかねないからである。

また、企業側もキャンペーンによっては、1社だけの取り組みでなく、数社のしかも異業種間の協働による取り組みもありうる。また、NGO 側も1つの NGO だけでなく、社会的

課題を共有して活動する複数の NGO と組むこともできる。

企業は NGO の選定のためには、日頃から NGO との付き合いを行っておき、あるいは何らかの接点をつくっておくことが望ましい。日頃から付き合いがあると、お互いの信頼感も醸成されており、スタートがスムーズにいくであろう。

### (3) 幅広いメディア／ネットワークカ

コーズをより広く伝えるためには、幅広い広報力を持つ提携先を選定するのが望ましい。通常はユニセフのような国際機関や、サポーターが多く国際的に展開している国際 NGO は強い広報力とネットワークをもっている。CRM は多くの参加者を前提とするものであり、それによって大きな貢献も可能となり、それが企業にとっても大きな価値となる。広報力／露出力は CRM の成功に重要な要素となっている。

しかし、プロジェクトの大きさやキャンペーンの内容に応じては、小さいがしかし重要な社会的課題に取り組んでいる NGO と組むのも新鮮

であり、有効である。また社会的課題は絶えず新しく起こってくる。例えば、ピンクリボン運動は乳がんに取り組む運動として 80 年代に米国で起こり、やっと 21 世紀に入って日本にも本格的な広がりをみせてきたものである。

### (4) 長期的取り組みへのコミットメントとトップの推進力

CRM はキャンペーンである場合には、一定の期間を設定して実施することになる。しかし、その故に短期的であることを意味しない。CRM は、企業としては CSR 経営としての取り組みであることから、企業の根幹となる理念に基づく活動として、長期的な姿勢で取り組みを行う必要がある（ボルヴィックの場合は 10 年）。長期的取り組みであることが、消費者を信頼させる重要な要因となっている。

また、こうした CSR 経営を通して、将来どういう企業にしていくのか、そうした企業の核（理念）を明確にした上で NGO と協働を組み立てていくことが必要である。さもないと不況などの影響によって取り組みへ

の姿勢がぶれてしまい、協働の断念のみならず、社会的課題への取り組みを中断したりするなどが起き、結果として企業の信頼やブランドを傷つけることになりかねない。

#### 4. コーズ・リレーテッド・マーケティング (CRM) の事例

CRM の事例として代表的に語られるのがアメリカン・エクスプレスの「自由の女神キャンペーン」とボルヴィックの「1L for 10L」キャンペーンである。それ以外にも実に多くの CRM が今では展開されているが、ここではこれら有名なものをいくつか紹介しておこう。

##### (1) アメリンカ・エクスプレスの自由の女神キャンペーン

1983 年にカード会社のアメリカン・エクスプレスは「自由の女神修復キャンペーン」を行ったが、史上最大の大規模な寄付を絡めたマーケティング・キャンペーンとして大変な反響があった。これがその後の CRM にブームを起こしたといわれている<sup>(注 4)</sup>。カード利用 1 回ごとに 1

セントを寄付するというもので、他にトラベラーズチェックやアメックス系の旅行代理店の旅行パッケージ販売も対象となっていた。カードの利用額は前年比 28% 増となり、新規のカード申し込み数は 45% も増えた。その結果、莫大な寄付が集まり、3 カ月で総額 170 万ドル (当時 240 円換算で約 4 億円) の寄付額に達し、キャンペーンとして大成功し、非常に効果的なマーケティングとなった。

同社は歴史的・文化的建造物の修復にかねてから寄付による社会貢献を行ってきた企業として知られるが、この自由の女神キャンペーン後も、継続的にさまざまなアイデアで CRM を実施してきている。例えば、1993～96 年には「飢餓と闘うためにアメリカン・エクスプレスを使いましょう」キャンペーンを展開した。NGO の「Share Our Strength」を通じて食糧を寄付するもので、4 年間で 2,100 万ドル (当時 110 円換算で約 23 億円) の資金を集めた。さらに 9.11 テロ事件直後のニューヨーク・ダウンタウンの復興活動に先頭を切って取り組んだ企業としても知られている。2003 年 12 月～04 年 1 月末まで

の期間、総額 250 万ドルを上限としてアメリカンエクスプレスカードによる購入のたびに 1 セント寄付などのキャンペーンを行っている。

## (2) ボルヴィックの「1L for 10L」

### (ワンリッター・フォー・テンリッター) プログラム

[UNICEF・Volvic タイアップキャンペーン]

日本で CRM が注目を集めるきっかけとなったのは、フランスのナチュラルミネラルウォーター企業として知られるボルヴィックによる飲料水キャンペーンである。売上 1 リットルにつき 10 リットルの水をアフリカの井戸の開発によって供給できるよう、また 10 年間のメンテナンスを行うことを目標に、売上の一部をユニセフに寄付を行うというプログラムである。

まず 2005 年にドイツでスタート（エチオピア向け）、2006 年にフランスでも展開（ニジェール向け）、2007 年に日本でマリ共和国支援として実施された。このキャンペーンによって、ボルヴィックはマーケットシェアを前年比の倍以上に伸ばし、

クリスタルガイザーを抜いて、トップシェアに躍り出たということである。

こうした CSR 的キャンペーンは持続的であることが重要である。ボルヴィックの活動はその後も期間限定を繰り返しながら未だに続いている。同社は最終目標を 10 年間としている。日本でも昨年を引き続き、2010 年 6 月～8 月末日まで、マリ共和国を対象に「1L for 10L」プログラムを実施している。

アフリカなど開発途上国では、依然として清潔な水を得られない人々が多い。飢餓で死ぬ人は実は極めて少ない。実状は飢餓による栄養失調の状態、衛生的な水がないため汚い水からの伝染により下痢や風土病などにかかり多くの人々が死んでいくのである。清潔な水が得られないことによる子どもの死亡率はとくに高い。すべての人が清潔な水にアクセスできることこそ、最も重要な人間の生活基盤なのである。

ボルヴィックのこの CRM によって、「これまでの 3 年間の取り組みから、24 億 6273 万リットルの支援が実現することになった。この量で約

6万5363人が、これまでよりも衛生的な生活を送れるようになった」という。

さらに、このプログラムの展開を通して、水の問題の重要性を広く発信することができ、多くの人々の関心と共感を呼ぶことができた。ボルヴィックによるユニセフへのこれまでの支援により、「手押しポンプ付の深井戸43基が新設されたほか、故障していた井戸100基が修復され、人口が多い村にはソーラーパネルを利用して水をくみあげる給水設備が1施設作られた。」また、支援地域の修理工に井戸のメンテナンス法を指導するなど継続して井戸を利用できるような支援が行われている。さらに、「2009年の支援により、深井戸5基を新設、ソーラーパネルを利用した給水設備を5箇所建設、6基の手押しポンプが修復されている」(ユニセフHP)という。また、このボルヴィック・プロジェクトにはいくつかの企業(三洋電機、クロスカンパニーなど)も協力している。

### (3) ピンクリボン運動——乳がんの撲滅——エイボン等

多くの企業・NGOが参加し取り組んでいる運動として「ピンクリボン運動」がある。乳がんの早期発見、早期診断、早期治療の重要性を訴えるための活動として1980年代に米国でスタートしたが、日本には2000年代になって急速に広まっていった。運動に賛同する企業は、ピンクリボンをあしらった商品を販売し、その売上の一部を乳がん研究団体や支援を行うNGOなどに寄付するなどの支援活動を行っている

日本ではアストラゼネカ、アテニア化粧品、エイボン・プロダクツ、東京海上日動あんしん生命、ワコール等々の企業の他に、Yahoo!JAPAN、asahi.comのポータルサイトも参加し運動の紹介をしている。

エイボンのケースを紹介すると、米本社は1993年以来世界各国で乳がん撲滅のイベントやピンクリボン製品の販売によって多くの基金を集め、乳がん早期発見の啓発、患者のケア、研究活動を支援してきた。日本では2002年より、「乳がんにさよなら」キャンペーンを開始した。キ

キャンペーンのために企画したピンクリボン製品の売上から 09 年までに合計約1億9000万円を超える基金を集め、全国で乳がん早期発見啓発のために活動している個人・グループの活動助成等に寄付されている。

ピンクリボン商品としては、シンボルを刺繍したハートのアップリケを胸につけた、愛らしい子犬のぬいぐるみがある。製品 1 個につき 70 円が寄付されている。その他にも「乳がん早期発見のための世界エイボウオーク」、「エイボンピンクリボンコネクションツアー」などのイベントも行っている。

#### (4) 王子ネピアの「千のトイレプロジェクト」

トイレットペーパーメーカーの王子製紙の子会社、王子ネピアは、東ティモールに 1000 の家庭にトイレを作るキャンペーンを 2008 年から実施している。名づけて「千のトイレプロジェクト」。国内で 2007 年より、日本トイレ協会と協働で「うんち教室」(学校トイレ出前教室)を実施しており、子どもたちにいいうんちをして健康な身体をつくろうとい

う健康教室を小学校で始めていたが、この活動を通して、世界で毎年 150 万人もの子どもがトイレと水の問題で亡くなっているという現実を知ったことから開始した。

毎年一定のキャンペーン期間を設け、期間中の売上(対象商品のティッシュ、トイレットロール)の一部をネピアからユニセフの「水と衛生に関する支援活動」へ寄付しサポートするもの。この寄付金で、ユニセフは東ティモールに、1000 の家庭のトイレ建設と、5 つの学校のトイレと給水設備の建設・修復を通じて、子どもとその家族の命と健康を守ることを目指す活動を行う。2008 年は 7 ~10 月までの 4 カ月間、09 年は 9 ~12 月の 4 カ月間をキャンペーン期間として展開した。3 年目となる 2010 年は、9 月 1 日から 12 月 31 日の 4 カ月間である。このキャンペーンの実施で同社の国内シェアは 3 位からトップへ上昇したという。

最初のころ、このキャンペーンの導入に社内から、「業績不振なのになぜこのようなことにお金を使うのか」と少し批判的な反応があったという。他方、取引先からはとても良

い反応であったという。ユニセフへの寄付額目標額は2,000万円である。

## 5. NGO のコース・リレーテッド・マーケティングの事例

### (1) ケア・インターナショナル・ジャパンの CRM

日本に所在する国際 NGO の中でも、ケア・インターナショナル ジャパンは、CRM を重要な企業との協働プロジェクトとして位置付け、果敢に取り組んでいる NGO の 1 つであると思われる。

CARE International の CARE は、the Cooperative for Assistance and Relief Everywhere の頭文字で、1945 年に、第二次世界大戦後の欧州の復興支援を主な目的に米国で設立。現在は、日本を含む 12 の加盟国から構成される国際 NGO として、世界 70 カ国以上の途上国や紛争地域で活動し、約 500 人の国際専門スタッフと約 1 万 2000 人の現地スタッフが活動し、年間 800 億円規模の支援活動を行っている。収入向上、教育、自立支援、保健、水と衛生、環境、コミュニティ開発など多岐にわたる分野による

包括的アプローチを強みとしている。

日本の「ケア・インターナショナル ジャパン」(CARE International Japan、以下ケア・ジャパン)は、1987 年に発足、CARE International のメンバーに加わった。1993 年に財団法人化し、主に「HIV/AIDS」「女性や子ども」に焦点を当て、アフリカやアジアで活動を行っている。

ケア・ジャパンのホームページなどから整理すると、CRM への取り組みは以下のものであったと思われる。第 1 に、「貧困解決のため、子どもの支援のみならず農業や教育、衛生など包括的なアプローチ」を特徴としているため、「対外的なブランドイメージを確立する際に焦点が絞りにくいことがあった」<sup>(注5)</sup>。そこでケア・ジャパンは、資金獲得の一手段として CRM を捉え、まず企業向けにブランドを明確に示すために、とくに「女性と子ども」に焦点を置いて活動する NGO として、協働戦略を構築していった。

第 2 に、いくつかの CRM 連携の事例を踏まえ、ケア・ジャパンは優良な企業との連携により、互いのブランディング構築への寄与に手ごた

えを感じているという。とくに「特定商品」を介しての連携や「企業ブランド」そのものとの連携といった、コース・リレーテッド・ブランディングの発展に期待を寄せている。これにより、企業とのパートナーシップを偶発的・一時的な関係から長期的・戦略的かつ真の意味で対等な関係へと移行できる可能性があるとみている。ケア・ジャパンのホームページには主な CRM への取り組みとして以下が掲示されている。

#### ①スターバックスのイチロープロジェクト

ケア・ジャパンとして最初の CRM は、2005年4月、スターバックス コーヒー ジャパンによる企画「イチロープロジェクト」であった。プリペイドカードの売上の一部を寄付するという趣旨で、コーヒー生産地における災害緊急支援活動をはじめ、インドネシアにおけるスマトラ沖津波復興支援などに向けられた。これはイチロー選手が所属するマリナーズの本拠地シアトルにあるスタバ本社と CARE USA の連携・信頼関係をきっかけに、両者のグローバルな連携事例が多いなかでの実現となったと

いう。プロジェクトとしては、とくに「子ども」に関連する事業（母子保健・栄養改善活動）を特定して支援を行っている。

#### ②ユニマックスの南スーダンの水支援

染色時の水やエネルギー消費の大幅な削減を実現する地球にやさしい超微粒子顔料「uni COLOR ink」の売上の一部を、南部スーダンにおける「水と衛生改善事業（iWASH）」に寄付している。

#### ③日本ファッション・ウィーク推進機構

2007年、同機構（有限責任中間法人）の「東京発 日本ファッション・ウィーク（以下 JFW）」の開催期間中、参加の有力セレクトショップが一丸となって、“Happy Together”プロジェクトを開催。東京周辺の各ショップでの商品購入者に配布された特製ショップパー（ショッピングバッグ）1枚あたり5円を、カンボジアにおける「青年の能力向上プロジェクト」に寄付。また、東京ミッドタウンでの展示会では、ケア・ジャパンの支援事業を広く紹介した。JFW参加企業は、シッパス、トゥモロー

ランド、ナノ・ユニバース、ビームス、フリーズインターナショナル、ベイクルーズグループ、ユナイテッドアローズ。

#### ④サイバーコネクションの初等教育支援

パソコンの修理、修復、制作など、パソコンのトラブルを解決するパソコンのお医者さん「B ダッシュ」のサービスの売上の一部を、パキスタンにおける「初等教育向上事業」に寄付。B ダッシュ利用者 5000 人分の寄付にて、現地小学校に 100 名のアシスタントティーチャーを養成することを目標にしている。

#### ⑤丸紅のトロピカルフルーツブランド「ブラボー」

丸紅は 2008 年 11 月から、年間を通じて、フィリピン産バナナや台湾産マンゴーなどの自社ブランド「富楽宝（ブラボー）」の売上の一部を、アジアを中心とした極度の貧困や差別により困難に直面している女性や子どもたちへの支援活動に対して寄付を行っている。全国ダイエー等にて販売を展開するために、包装ラベルの作成、売り場での活動紹介パネル設置等で途上国支援に活かすこと

を説明するなどの協働も行った。

バナナは青果マーケットのなかでは一大商材であるにもかかわらず、一方では差別化しにくい商品である。安定した顧客の獲得は欠かせないことから、丸紅側は“家族の健康に気を配っている女性”を購買層ターゲットに想定し、社会貢献という付加価値をつけて独自のマーケティングに踏み込むことにした。

#### ⑥ヤマノビューティメントの美容液販売

美容業界のヤマノビューティーメイトは、美容液「コハクセンチュリーセラム」の売上の 1%を寄付している。ヤマノは、創立者の生誕 100 周年記念事業として、会社のブランドイメージ確立のために CRM をうまくからめたマーケティングを行う意図をもっていったという。新規にチャレンジする高額商品に、チャリティ性を持たせることで浸透力の向上（既存顧客、メディアなど）を図るのが目的であった。2009 年 9 月より、新たにオープンしたオンラインショップの売上の一部も寄付している。

ケア・ジャパンを協働相手として決定したのは、信頼性・ロゴ使用な

どに加えて、女性と子ども支援や、戦後の日本の復興支援をした NGO というイメージなどがあつたようである。このプロジェクトへの取り組みのために、社員や販売代理店などへの説明会を通じた社内関係者の啓発・参画意識向上も行っているという。

#### ⑦ラッシュジャパン

ボディクリーム「チャリティポット」の販売を通じ、消費税を除く商品代金のすべてがチャリティに用いられるという「ハッピーシェアプログラム」を通じて、パキスタンにおける「初等教育向上事業」に寄付をしている。

### (2) プラン・ジャパンの CRM

その前身は戦災孤児救済を目的に 1937 年設立のフォスターペアレンツ・プラン。70 年代に活動の変革を踏まえプラン・インターナショナルへ。現在の支援国 20 カ国、世界 65 カ国で子どもへの支援活動（教育、保健・医療、住居、職業、権利）を展開している国際 NGO。日本では 1983 年設立。プラン・ジャパンはまだ意識的に CRM に取り組んでいるわけ

ではないが、以下のようなケースがある<sup>(注6)</sup>。

#### ①森永製菓の「エンゼルスマイルプロジェクト」

チョコレートの売り上げを通して途上国の教育関連プロジェクトを支援している。2003 年から「カレ・ド・ショコラ途上国支援プロジェクト」では、毎年その売上の一部をプラン・ジャパンに寄付している。また、同社のチョコレート発売 90 周年を記念し、「1 チョコ for1 スマイル」キャンペーンを 2008 年から継続的に実施しており、年 2 回春と秋に、キャンペーン対象商品となるチョコレートの売上の一部を寄付している（チョコレート 1 つ売れるごとに 1 円を寄付）。プラン・ジャパンはこれら寄付で、2008 年秋には、フィリピンで小学校および保育所建設、教師へのトレーニングなどを実施した。09 年春には、カメルーンのカカオ生産地の小学校学習環境整備を支援、同年秋にはカカオの生産国ガーナの 50 のコミュニティにおいて、6 教室と図書館を備えた新校舎の建設、図書館への図書支給、教科書や学用品の支給、学校運営委員会トレーニング

グなどのプロジェクトを実施した。

②学研グループの高校学習参考書の  
売上げによる教材支援

学研の大学志望者向け参考書シリーズ「Top Grade」の売上げの一部(1%)を寄付をしている。プランはその資金でカンボジアの教材支給プロジェクト(進学する子ども向けの図書や教材、教室備品の支給や学業支援など)を実施している。また、月謝や購読料などの決済機能付き社会貢献型クレジットカードの利用額の一部で、フィリピン、タイでの学校建設プロジェクトを支援している。

③イトーヨーカ堂のランドセル・キャンペーン

2009年8月よりイトーヨーカ堂150店舗で販売したオリジナルランドセルの売上の一部で途上国の子どもの教育環境改善を支援。

注

1: 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——「事業の成功」と「CSR」を両立する』(恩蔵直人監訳、東洋経済新報社、2008年) / Corporate Social Responsibility, by Philip Kotler and Nancy Lee, 2005、等

2: ソーシャル・マーケティングは、80年代にコトラーが提唱したものだが、「公衆衛生・治安・環境・公共福祉の改善を求めて、企業が行動改革キャンペーンを企画、あるいは実行するための支援手段のこと」で「行動改革が焦点であり、目指す成果である」と定義されている(前掲書)。

3: プロボノは、「社会的・公共的な目的のために職業上のスキルを生かすボランティア活動」(NPO サービスグラント)のことで、各種専門職の人々が、自身の専門性を活かして、無償・低価で公共性の高い活動に関わることをいう。個人のボランティア活動もあるが、弁護士事務所や会計事務所などの専門職的企業では、従業員がプロボノ活動をするのをシステム化しているところもある。

4: CRMの起源は、1981年にアメリカン・エクスプレスがサンフランシスコ地区の芸術振興を目的に、カードの使用ごとに2セントを寄付するキャンペーンを行ったが(3カ月間に10万ドルの寄付を集めた)、この時に初めて「コース・リレーテッド・マーケティング」という言葉を用いたことから始まったとされている。

5: CARE International Japan のコース・リレ

ーテッド・マーケティングへの取り組みは、ホームページの「コーズ・リレーテッド・マーケティングを通じての支援」[http://www.careintjp.org/support/corporate\\_crm.html](http://www.careintjp.org/support/corporate_crm.html)、および DEVEX の <http://www.devex.com/articles/care-cause-related-marketing> などから。

6 : プラン・ジャパンのホームページから。

<http://www.plan-japan.org/csr/> プラン・ジャパンは、(財)日本フォスター・プラン協会が正式名称で、国際組織に合せ、「プラン・ジャパン」を併用してきたが、近くプラン・ジャパンに変更予定である。