

研究ノート

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～

Cause Related Marketing : The Concept and Leadership Examples in the United States

三輪昭子

丸谷雄一郎

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以下CRMと表記）の概念について検討し、アメリカにおける実態を考察することを目的としている。三輪は企業とNPOのパートナーシップ形成を支援するNPOである、パートナーシップ・サポートセンター（Partnership Support Center以下PSCと表記）において活動してきた<sup>1</sup>。PSCは、事業の一環として、設立前から「企業&NPO パートナーシップ・スタディツアー in アメリカ」という、アメリカにおける事例を視察するためのツアーを企画してきた<sup>2</sup>。第4回目の2000年10月に実施されたツアーにおいて、ワシントンDCとニューヨークに所在するNPOや企業財団を視察したことが、今回の課題としたCRMとの接点となった。CRMは日本においては相対的に新しい概念であるが、本家アメリカではすでに定着した概念であり、その概念も時代の変遷に応じて変化しつつある。

以上の問題意識に基づいて、三輪はCRMの研究を進め、愛知大学経営学会の公開講演会<sup>3</sup>において、研究成果の一部を報告した。この講演会をきっかけとして、講演会のコーディネーターであり、国際マーケティングを研究している丸谷とともに、CRMに関する意見交換を行うようになり、本研究ノートを執筆することになった。

本稿では、第一に、CRMの普及を促進してきたアメリカン・エクスプレス社<sup>4</sup>の事例を検討し、CRMとは何かということを明らかにする。第二に、CRMの普及とそれによって導入されつつあるコース・ブランディングという概念について、ティンバーランド社の事例を検討し、明らかにする。第三に、上記の検討を踏まえて、企業の社会的責任なら

びにCRMの今後の方向性について若干の考察を行う。

## CRMとは

### 1. CRMの萌芽

CRMは、1980年代初頭に、アメリカン・エクスプレス社(American Express)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<sup>5</sup>。同社は自由の女神修復金を、同社のカード利用ごとに毎回1セント寄付するキャンペーンを行った。このキャンペーンは、同社の新規カード保有者を45%増加させ、カード利用額を28%上昇させた。

この成功の後、同社はこの手法を広範にキャンペーンに採用している。代表的なキャンペーンは「飢餓との闘い(Charge against Hunger)」<sup>6</sup>であり、1993年から1996年の感謝祭、クリスマスシーズンに実施された。同社はアメリカのNPO「私たちの力を共有しましょう(Share Our Strength)」と提携し、「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」をキャッチフレーズに、自由の女神修復資金寄付キャンペーンと同様に、カード利用ごとに、貧しい人や病気の人などに食べ物を提供した。

このキャンペーンは、多くのレストラン、スーパーマーケット等の賛同を獲得し、多くの店舗がアメリカン・エクスプレスカード利用時の割引を実現したことにより、当初予想をはるかに上回る4年間で2,100万ドルの寄付という成果を達成した<sup>7</sup>。

同社はこうしたキャンペーンの成功を通じて、社会貢献をビジネスと一体化させ、ビジネスをサポートしていくということを企業の基本方針とし、具体的なプログラムとして、文化的領域、経済的独立、コミュニティサービスの3つの課題に対応することとした<sup>8</sup>。これらのプログラムは、最終的に企業のビジネスに結びつくばかりでなく、同社の消費者からのイメージを改善し、社員の士気を高めることに役立っている。

### 2. CRMとは

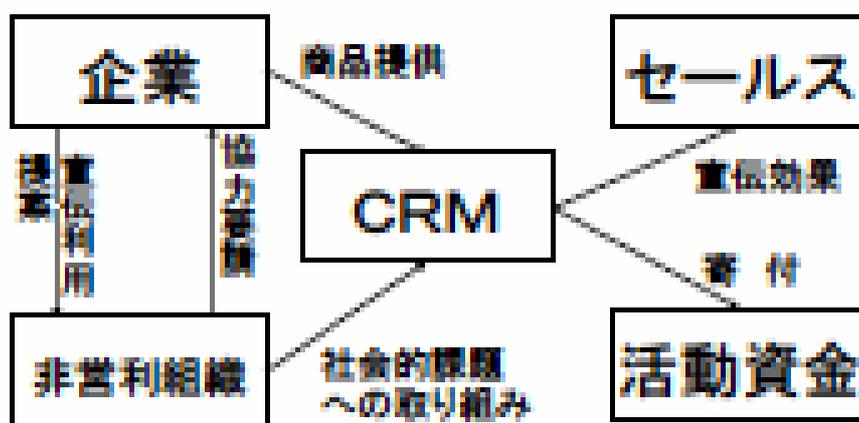
CRMの概念について、アメリカン・エクスプレス社の事例に基づいて整理すると以下のようになる。同社のキャンペーンの構図は、生産者が消費者に「わが社の商品(サービス)を買えば、わが社は資金をチャリティに供与する」ということを納得させるというもので

あり、提供される資金は、売上の一定の割合であり、CRMプログラムをサポートする資金は、企業財団あるいはマーケット部門から拠出され、拠出先は社会的にインパクトの強い活動をしているNPOである。消費者は、チャリティと手を組む企業のイメージを社会的に利益のあるものと捉え、購買行動の決定要因としている。

CRMの cause (コース) は、一般的には「原因、理由、根拠」という意味で用いることが多いが、上記の事例ではコースを「大義、主義主張」といった意味として捉え、CRMを行う同社の主義主張として、社会的課題改善のための活動を位置づけている。そこには、同社のマーケティング戦略の一環として、社会的課題を改善していこうというロジックがあり、同社はこうしたロジックに基づいてCRMを提唱している。

こうしたロジックに基づいてCRMを定義すれば、「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り、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存在意義を認めると同時に、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る」といえる(図1参照)。

## 図1 CRM概念図



**[出典]** Nora Danim Barnes, Joint Venture Marketing - A Strategy for the 1990s, Health Marketing Quarterly, Vol. 8(1/2), 1991, p.28の図表に基づいて筆者が一層加筆修正。

なお、CRM概念は、企業が社会的な貢献をする活動、すなわち企業フィランソロピー概念と同義であると誤解されやすいが、2つの概念は厳密に区別されている。CRMは基本的にマーケティング戦略であるので、非営利組織に資金が回されてもフィランソロピーのように寄付とはみなされず、税金控除の対象にはならないのである。

## CRMの普及と概念の進化

### 1. CRMの普及

CRMは1980年代初期のアメリカにおいてマーケティング戦略として普及し<sup>9</sup>、近年ではその採用企業は世界へと拡大しつつある。その背景には、企業の社会的貢献への要求の高まりがある。マーケティングの分野においても、1960年代以降、こうした社会の要請に対応するソーシャル・マーケティングという概念が一般化していたが、企業は地域社会に貢献しうるCRMによる戦略的なアプローチを採用することによって、ビジネスが円滑に進められるようになっていったのである。そして、CRMが広範囲に受け入れられた現在<sup>10</sup>、継続的なCRMへの取り組みは、消費者の企業経営努力に対する信頼へとつながり、CRMを実施する企業での購買が消費者にとって便利な社会貢献方法として定着した<sup>11</sup>。

しかし、近年、CRMの概念は進化しつつある。伝統的なCRMのビジネス目標は、購買力の増大による利益拡大であり、その戦略は「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あげるマーケット戦略」<sup>12</sup>としての色彩が強かった。非営利組織は企業の従属的位置にあり、利用されるというニュアンスさえ見出しえた<sup>13</sup>。進化しつつあるCRMでは、企業と非営利組織のこうした関係が変質しつつある。

### 2. CRM概念の進化

#### (1) ニュー・パラダイム (New Paradigm)

「ニュー・パラダイム (New Paradigm)」は、直訳すれば「新しき模範」と呼ばれる企業と非営利組織の関係であり、ティンバーランド社 (Timberland) とシティイア (City Year) の新たな関係が代表的な事例である。

世界的シューズメーカーであるティンバーランド社と全国レベルの青少年ボランティア組

織であるシティイアのパートナー関係は 10 年以上に及び、ティンバーランド社は同社の社会貢献用の経費のうち 85%以上を、シティイアがフルタイムで行っているリーダー養成プログラム ( Youth Leadership Development ) に配分してきた。このプログラムは、17 歳から 24 歳までの多種多様な背景を持つ青少年を対象とし、ティンバーランド社は、全国的なスポンサーとして 1,000 万ドルの助成金を提供し、パートナーシップ開始当初から数千もの自社製品を寄付してきた<sup>14</sup>。

両者の関係は 1989 年にシティイアが学校にボランティアを派遣するにあたり、ティンバーランド社に靴を提供してくれるよう頼んだことに始まり、同社は同年に 70 足の靴を提供し、さらに、翌年には 100 足を寄付した。この寄付に際して、シティイアの創設者がティンバーランド社の本社で CEO 等の経営陣を前にプレゼンテーションを行い、シティイアの基本的ミッション、目標、資金調達計画の概要を説明し、スポンサーになってくれるように依頼した。そして、このプレゼンテーションがきっかけとなり、ティンバーランド社は企業の存在意義として、コミュニティサービスにかかわりを持つことに積極的となり、具体的なプログラムとして、年間 40 時間の有給または 3 ヶ月の休暇を利用して従業員がボランティアに参加できるプログラムを策定した。

シティイア側も、ティンバーランド社のこうした姿勢に対応して、同社の従業員がシティイアのコミュニティサービス活動に参加する機会を設けた。その後、ティンバーランド社はボランティアに対して、靴だけでなく、トレードマークの赤いジャケットやカーキパンツなどの洋服まで提供するようになった<sup>15</sup>。さらに、両者は社会貢献について話しあう機会を重ね、両者のリーダーが子どもたちの教育に貢献したいという目標を共有できることを理解し、更なる連携を進めようとしているのである。

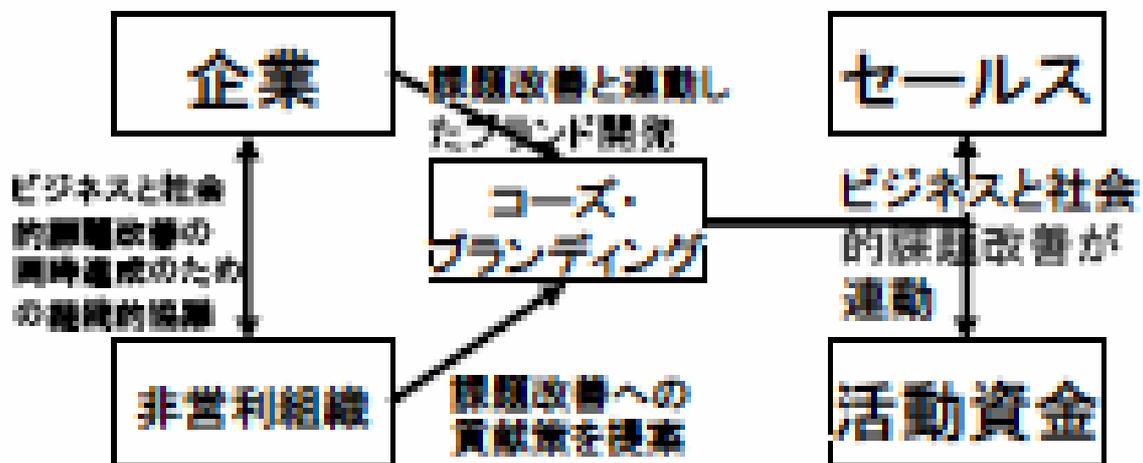
この事例は既存の CRM 概念の進化を示している。シティイアがティンバーランド社にアプローチした当初の CRM は既存の CRM の関係であり、ティンバーランド社にとって、シティイアのボランティアが自社の靴や洋服を着ることで広告塔としての役割を果たしたに過ぎなかった。しかし、両者の関係は、シティイアがプレゼンテーションを行って、CEO がその組

織のミッション等に共感を覚えるに至ったところで、既存のCRM関係を超越したと考えられる。この後、同社のCEOはシティイアの理事長になり<sup>16</sup>、シティイアの活動をマネジメントするメンバーになるとともに、企業とシティイアが活動プログラムを協働で動かしていくことになった。そして、従業員のボランティア活動を推進するきっかけをシティイアがつくり、それを企業が制度化するに至ったのである。

## (2) CRM概念の進化

上記の事例は、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あげたものであった。このパッケージを説明するためには、従来のCRM概念では不十分であり、マーケットという範囲を超え、企業の経営までも含んだ新たなCRM概念を必要とする(図2参照)。

### 図2 コース・ブランディング概念図



(出典) Nora Gasim Barnes, Joint Venture Marketing: A Strategy for the 1990s, Health Marketing Quarterly, Vol. 9(1/2), 1991, p.29の図2の概念図を参照して筆者が作成。

企業活動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であるとして分析すると、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活動は、「コース・ブランディング (Cause

Branding)」という戦略<sup>17</sup>として位置づけることができる。この概念はボストンを拠点にCRMを専門とするコンサルティングを行っているコーン社（Cone Inc.）が提唱している概念である。

コーン社のCEOキャロル・コーン（Carol Cone）氏によれば、企業はCRMを短期的戦略から発展させ、ブランドそのものを活性化し、企業イメージを強化してきた組織的な動きによって利益をあげ、地域社会にインパクトを与えるようになってきているとしている。

こうした成果はコーン社が継続的に実施作成している一連の調査研究によって確認されている<sup>18</sup>。同社の調査報告によれば、1990年代の消費者の購買決定要因の変化と企業やNPOの動向から、CRMに対する認識および評価が高まり、企業は競争に勝ち残るために、ビジネス戦略としてCRMを採用せざるをえない状況になったとしている。そして、2000年以降の企業の公益活動への関心の高まりや変化により（表1参照）、CRMは1回限りのキャンペーンではなく、長期的に取り組むことで企業のブランドとの関連を意識したプログラム化が行われ、そのプログラムの評価がブランドの価値につながっていくようになりつつあるとしている。

表1 公益活動を行う企業に対するアメリカ人の印象および行動

調査時期	2002年7月	2001年10月	2001年3月
ウェブサイトで活動する企業	64%	60%	58%
働く場所としての企業	77%	70%	68%
買手層への商品およびサービスの提供	70%	72%	...
投資および相互基金への参加	60%	63%	60%

（出典）Cone Inc., 2002 Cone Corporate Citizenship Study: The Role of Cause Branding, 2002, Cone Inc., p. 1.

表2 アメリカ人の考える社会的課題

調査時期	2002年7月	2001年10月	2001年3月
1位	教育	国家的悲劇	犯罪
2位	医学的研究	医学的研究	医学的研究
3位	貧困	教育	飢餓／貧困
4位	環境	軍隊支持	麻薬・アルコール濫用
5位	大学進学奨学金	ホームレス	環境

(出典) Cone Inc., 2002 Cone Corporate Citizenship Study: The Role of Cause Branding, 2002, Cone Inc., p.5.

さらに、そのプログラムへの評価が高まるような社会的課題を企業が選択すること、あるいは企業が結果的にパートナーとする非営利組織の活動内容がアメリカ人に関心の高い社会的課題にかかわることになれば、そのブランドの価値は確実に高くなり、強力なコース・ブランディングを構築することが可能となり、アメリカ人の関心事、すなわち社会の動きに、企業は無関心であってはならないとしている(表2 参照)。

#### 企業の社会的貢献の新たな枠組み

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、教育など包括的なステイク・ホルダーズ概念が浸透しており、企業と活動する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<sup>19</sup>。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り、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のである<sup>20</sup>。

アメリカの先進事例を検討すると、企業が競争に勝ち残っていくためには、社会的責任を果たすことが必要条件となっており<sup>21</sup>、コーン社が提唱するコース・ブランディングはこうしたアメリカの状況を反映している。「企業市民 (Corporate Citizenship)」という概念<sup>22</sup>がコーン社の調査報告のタイトルとなっているが、企業の地域社会でのあり方を示したこの概念もアメリカでは浸透しており、アメリカ視察において訪問したアメリカン・エクスプレス社の財団担当者もこの概念について触れていた。アメリカにおいて、企業が地域社会の課題改善へと継続的に取り組めば、自社の経営環境も向上し、結果的に自社のためになるということはコンセンサスとなっている。

コーン社の 2002 年の調査報告では、コース・ブランディングについて 2 点を指摘している。第一に、企業の公益活動と消費者の購買行動との関係についてである。CRM 導入当初から指摘されていたことだが、「価格と品質が同じなら、良き公益活動と結びついているブランド (企業) の製品に購入を切り替える」という質問事項への同意が、2001 年 10 月の 81%、2002 年の 84% と高い割合にあり、この数値は 9 年間で大幅に増加している<sup>23</sup>。第二に、企業の公益活動と従業員のモラルの関係についてである。自社に公益プログラムがあることによって、40% 以上の従業員がそれに誇りを感じており<sup>24</sup>、このことは当然企業への従業員の帰属意識の向上にも影響を及ぼしていると考えられる。そして、こうしたデータは企業が以前にもまして、コース・ブランディングを構築することを意識すべきであることを示しているのである。

本稿の執筆をきっかけに、企業と非営利組織とのパートナーシップの関係の重要性について改めて認識を深めた。本稿では、アメリカにおける両者の関係の一端を示したに過ぎないが、今後も両者の関係性に関して検討を続けていきたい<sup>25</sup>。また、コース・ブランディングの推進は今後の企業の大きな課題になっていくとみられるが、企業が社会の一員として社会的責任を果たすには、企業の統合的な活動が不可欠であるとみられるので、従来型のフィランソロピー活動<sup>26</sup>との関係についても考察していきたい<sup>27</sup>。

---

1 P S C の概要についての詳細は、P S C 『N P O 評価と企業評価 その社会的責任』2001 年、163-164、頁および P S C のホームページ

(<http://www.psc.or.jp>) を参照。

2 これまでの訪問地は、サンフランシスコ、ニューヨーク、アトランタ、デトロイト、ワシントン D C である。

3 この講演会は 2002 年 11 月 5 日午後 3 時から 4 時半に行われ、タイトルは『企業と N P O のコラボレーション 企業の新しい戦略 不可欠な N P O の存在』であった。

4 アメリカン・エクスプレス社は、日本ではクレジットカードの会社、あるいは旅行小切手を発行する会社という印象があるが、今日では、その二つを含め、旅行代理店、証券業、投資顧問業など、旅行関連および総合金融サービス業務を展開するグローバル企業である。さらに、時代に合せて変身を遂げ、未来へのビジョンを持っている企業として広く認知され、そのブランドへの信頼性は高い。アメリカン・エクスプレス社について詳細は、篠原勲『アメリカン・エクスプレスのブランド価値経営』東洋経済新報社、2000 年、19 - 24 頁を参照。

5 日本の C R M 研究の先駆的研究者である世良によれば、C R M 開始時期は、アメリカン・エクスプレス社の C R M キャンペーンの対象が特定地域だった 1981 年説、キャンペーン対象が全国になった 1983 年説に分かれる。世良の C R M の起源に関する検討について詳細は、世良耕一「コース・リレイティッド・マーケティングの概念と日本における必要性」『函大商学論究』第 31 輯第 1 号 1998 年、84-85 頁、世良耕一「コース・リレイティッド・マーケティングの定義に関する一考察」『公益学研究』第 1 巻第 1 号、2001 年、9-16 頁を参照。なお、筆者が、Cause Related Marketing という用語でアメリカのポータルサイトを利用し検索したところ、用語解説をしている文献には 1983 年と明記しているものと、1980 年代初期としているものが見受けられた。そこで、本稿では、事実上の起源と認識上の起源を併せ持った 1980 年代初期とすることにする。

6 Hamish Pringle and Marjorie Thompson , Brand Sprite: How Cause Related Marketing Builds Brands, 1999, John Wiley & Sons Ltd. pp.5-10.

7 P S C、前掲書、2001 年、63-73 頁には、三輪も参加した P S C による財団への企業視察の結果についてまとめられている。国際プログラムのマネージャー（2000 年 10 月訪問時）のプリシラ・リー（Priscilla Li）氏によれば、アメリカン・エクスプレス社の方針で、資金提供する対象団体は数を少なめにし、一団体当たりの金額を多くして、大きなインパクトを与えることができるように工夫しているとのことである。

8 例えば、文化的領域には「世界モニュメントウォッチ」や「ヘリテイジトレイル」というプログラムがあり、モニュメントや遊歩道になり得るものを有する地域での経済効果としてプラスになることを意識しながら自社の旅行業務に結び付けている。

9 P. Rajan Varadarajan & Anil Menon, Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy, Journal of Marketing, Vol. 52, No. 3, 1988, pp. 58-60 によると、CRM を企業フィランソロピーの進化として位置づけ、CRM をマーケティング活動として定義を行っている。また、同書の 61-62 頁では、コカ・コーラ社を始め、ハインツ社、ナビスコ社などの CRM プログラムを紹介している。

---

10 Nita L. Martin, You've Got Donations, Corporate Philanthropy Report, Public Management Institute, Vol.15, No.1, 2000, pp.3 - 4

によると、1990年代後半、オンラインで寄付ができる仕組みが利用可能になり、CRMが若年層にも認知されることになったとしている。

11 Business for Social Responsibility, BSR Issue Briefs: Cause Related Marketing, <http://www.bsr.org/BSRResources/WhitePaperDetail.cfm?DocumentID=215>.

12 世良耕一、前掲書、2001年、12頁。

13 一方で、非営利組織がCRMに参加することで、企業のような収益を意識したマネジメントを学習し、さらなる発展が可能となる。同時に、企業は非営利組織のミッション（使命）から戦略を計画し、事業を展開していくことができる。非営利組織がCRMを通じて発展していくというロジックに関して詳細は、三宅隆之『非営利組織のマーケティング』白桃書房、2003年、19 - 32頁および35 - 38頁を参照。

14 Business for Social Responsibility Education Fund, CAUSE RELATED MARKETING PARTNERSHIP GUIDELINES & CASE STUDIES, 2001, pp.86-89.

15 P S C、前掲書、2001年、52-54頁。

16 Business for Social Responsibility Education Fund, op.cit., 2001, p.89.

17 この概念を、戦略的企業フィランソロピーとして紹介し、事例を示している。詳細は、宮城好朗「アメリカにおける企業フィランソロピーの展開過程 『日本型企業フィランソロピー』への模索」『酒田短期大学研究論集 第11号』1995年、18 - 24頁を参照。さらに、Michael Jay Polonsky & Emma K. Macdonald, Exploring the link between cause-related marketing and brand building, International Journal of nonprofit and voluntary sector marketing, Vol.5, No 1, 2000, pp.52-54によると、CRMが消費者のブランドに対する態度に与える影響について分析し、マネジメントとマーケティングなどの活動に着目し、cause s brandという用語を登場させているが、その概念化は行っていない。

18 コーン氏の主張とコーズブランディングに関して詳細は、Carol Cone, CAUSE BRANDING IN THE 21st CENTURY, 2000, PSA Research Center, <http://www.psaesarch.com/causebranding.html>、Cone Inc., 2002 Cone Corporate Citizenship Study: The role of Cause Branding, Cone Inc., 2002を参照。

19 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。

20 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。

21 電通総研『企業の社会貢献』日本経済新聞社、1991年、159 - 177頁を参照。

22 Cone Inc., op.cit., 2001, p.2では、コーン社が規定する企業市民(Corporate Citizenship)を以下のように説明している。すなわち、企業とステイクホルダーズの間、および活動をする環境と地域の間で行われる積極的な相互作用を実行する総合的ビジネス活動のことであり、倫理、透

---

明性、責任、アカウントビリティなどの企業のキーとなる信条を含み、ビジネス活動を代表する価値であるとしている。また、

メセナ協議会『戦略的社会貢献のすすめ メセナマネジメント』ダイヤモンド社、2003年によれば、

企業市民を、「企業も個人と同様に社会を構成する一員であるという考え方。社会に対して大きな影響力を持つ企業は、貧困や福祉、教育等の社会の課題解決に積極的に取り組むべきであり、よき市民として社会に貢献し、その発展を支える義務があるとしている」としている。

23 Cone Inc., op.cit.,2001,p.4.

24 Ibid., p.4.

25 両者の関係性について、ドラッカー財団は以下の文献において分類している。分類に関して詳細は、James E. Austin, The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed, Through Strategic Alliances , The Drucker Foundation Future Series, John Wiley & Sons Inc, 2000 を参照。

26 電通総研、前掲書、198 - 204 頁によると、企業フィランソロピーの方法として4タイプに分類し、それぞれの特徴を紹介し、メリット、デメリットを分析している。

27 2000年のPSCスタディツアーの訪問先の一つに「エコイング・グリーン」という民間の財団があり、ここでの担当者へのインタビューにおいて、フィランソロピーがベンチャー・キャピタルの考えを適用していることを述べていた。また、Paul B. Firstenberg, Philanthropy's Challenge, The Foundation Center, 2003にも、「Venture Philanthropy」という語が使用されており、NPOが最近助成金獲得のために革新的なプログラムを構築しようとしている最新の動向を記述している。上記のインタビューおよび文献は、フィランソロピー活動が現在大きな転換期にあることを示唆している。