

# 平成 21 年度夏合宿用参考論文

## 『日本における企業の社会的責任と社会的責任投資のあり方』

### 目次

第 1 章	CSR と SRI についてのまとめ
第 2 章	SRI 市場の現状とそのポテンシャル
第 3 章	CSR における二つの CRM
第 4 章	ステークホルダーの新たな関係
終章	

明治大学政治経済学部 勝悦子ゼミナール

遠藤卓也・豊田雄二・中本達也・佐藤大輔・森本真理・藤下晃朗・矢野美香

## 序章

近年、地球温暖化問題が叫ばれるなか、環境保護に取り組む団体は、環境保護を目的とした組織だけでなく、経済活動の主体である会社までもその責任、立場が問われ始めてきている。企業の HP に訪れると、「CSR、環境、社会貢献」といった IR 情報とは別に場所を設け、自社の環境活動報告書など自主的に情報開示している様子が見て取れる。

例えば、グローバルな日本企業でありかつ日本一の時価総額を持つ、トヨタ自動車(7203)を例に取って見てみる。トヨタ自動車の HP に行くと「トヨタの CSR 理念」、「ステークホルダーとのかかわり」、「CSR 推進組織・体制」「コーポレートガバナンス」、「コンプライアンス」、「CSR に関するよくあるご質問」「Sustainability Report」、「CSR に関する主な評価(インデックスなど)」とあり、これらから企業は CSR・企業活動・ステークホルダー・そして環境社会に対する取り組みをも行っていることが分かる。企業活動を通して利益を追求するだけでなく、活動自体が社会へ与える影響に責任を持ち、あらゆる Stakeholder(利害関係者)からの説明責任を果たさなければならない。企業が説明責任を果たせず会社の信頼・評価を落とすことになると、企業の存在の持続可能性も危ぶまれる。このため、企業は自社の財務成績だけではなく、非財務成績の部分も企業価値の一つとして、活動していくべきであるという状況下におかれている。このため企業の多くは非財務部分の情報を開示するために、社会レポート(Social report)と呼ばれる CSR report を発行している。

一方でまだ日本では CSR が話題になり始めて日が浅いのか、欧米ほど CSR についてさかんに叫ばれていないと感じる。事実この大会に出場すると決めて初めて CSR とはどのようなものなのかを知った者もいる。さらに SRI ともなれば話はもっと複雑化し CSR は聞いた頃があるが SRI は聞いたことないという人も多くいるだろう。消費者レベルで考えると CSR・SRI の知名度はさらに低くなると予想できる。こういった現状は今後 CSR・SRI 市場が活性化していく上で埋めなければならない要因の一つであろう。我々はこの市場活性化について議論してきた。その結果 SRI 市場の参加者である、企業、投資家、消費者の関係を新たな視点から捉えることによって、日本の SRI 市場が活性化できると考えている。

本論は以下の構成となっている。まず第 1 章では「そもそも CSR・SRI とは何であるのか」という疑問について簡単に調べたことをまとめ、第 2 章ではわれわれの焦点である SRI 市場の現状ポテンシャルをデータと共に把握し、第 3 章では第 2 章で述べる問題点を前提に、CSR を考える上で重要な 2 つの CRM について述べたのち、第 4 章で問題点を解決する新たな仕組みを提案する。

## 第1章 CSR・SRIとは。

### 1-1 CSRとは何か？

CSRとは「Corporate Social Responsibility」の頭文字を取ったもので、一般的に「企業の社会的責任」と訳される。社会的責任とは、例えば企業活動の中で、社会的公正性・倫理性・環境・人権などへ配慮を取り組み、あらゆる Stakeholder(利害関係者)への Accountability(説明責任)を果たし、持続可能な発展をすることができるよう企業であり続けるよう自主的に努力することである。CSRは持続可能な成長を目指し企業も責任を持つべきであるという考えの上にできた概念であるが、CSRが叫ばれ始めた歴史的要因、そして現在至るまでの様々なアプローチが異なるため、国によってその考え方は様々である。

### 1-2 CSRの歴史

CSRの歴史を紐解いていくと、その起源は1920年代のヨーロッパまで遡る。当時は教会を中心に武器・ギャンブル・アルコール・タバコの禁止運動、またそのような活動をする企業への投資を行わないという活動から社会貢献活動が始まった。さらに、近年のOECDの統計によると、欧米諸国の Unemployment rate(失業率)は日本のそれよりも高い。このため、失業問題が深刻な国での労働問題も問題になってきており、さらにCSRを後押しする一助となっている。また、アメリカでもヨーロッパと同じように教会を中心として、たばこ、ギャンブル、武器、アルコール党の不買運動のような形で企業の責任について議論がなされていた。そして、1962年にケネディ大統領が「消費者の四つの権利」(選択する権利、知らされる権利、安全である権利、意見を反映させる権利)を宣言し、新時代における消費者主権の在り方を提唱した。その後、消費者行動が活発になるにつれ企業の不祥事が表面化し、企業としての倫理観が問われ始めた。その後アメリカのCSRの多くは利益や株主重視の考えから、地域貢献や寄付活動など企業が社会に対して貢献するような考えへと変化していた。アメリカのCSRは社会的貢献活動や地域社会への貢献、環境問題への取り組みなど社会全体に良いとされる活動を行ってきた。

### 1-3 SRIとは

SRI(Socially Responsible Investment)とは、従来の財務分析による投資基準に加え、法令遵守や雇用問題、人権問題、消費者対応や地域貢献などの社会面、倫理面、環境面から企業を評価・選別して安定した収益を目指すものである。これには、社会主義や地域貢献に配慮した融資や株主権利の行使も含まれる。一般にCSR基準に適合する企業への投資を

促進するプロセスが SRI と理解してよいであろう。SRI は良好な経済的パフォーマンスと社会的責任の両方を果たす企業、あるいは NPO や地方公共団体などの社会的課題の解決へかかわっている事業タイの取り組みに対して資金提供者が評価して、投資や融資を行うことである。また、SRI は先に述べた CSR と深い関わりがあり、CSR を投資の観点から促進させるものが SRI といえる。

#### 1-4 SRI 投資方法

CSR 活動を行う企業に投資する方法は 3 つあり、(1)Screening Investment、(2)Shareholder Advocacy(3)Community Investment である。

Screening とは、投資家が投資に値する企業を選び出すプロセスのことを指す。Screening Investment には二つの投資方法があり、(1)PositiveScreening (2)Negative Screening という 2 種類ある。PositiveScreening とは CSR の観点から社会的に優れた取り組みを行っている企業へ投資するということである。つまり、環境問題や社会問題の積極的に貢献している企業へ投資するという投資方法である。一方、Negative Screening とは、先の投資方法とは逆に「好ましくない銘柄には投資しない」という投資方法である。例えばタバコ・武器・アルコール・原子力発電などを扱う企業は、投資団体もしくは個人の倫理的・社会的・宗教的に合わないものとして、投資対象から外すということである。アメリカでは 1960 年代から 70 年代までのベトナム戦争を契機として「武器を製造する会社には投資したくない」という感情が高まってきた。

日本は従来から Positive Screening が主流で、一方欧米諸国は Negative Screening が盛んである。アメリカに次いで第 2 の経済大国といわれる日本であるが、欧米と比較すると環境維持活動や社会的活動においてはまだまだ積極的に行動していない様子を感じる。

我々はこのような状態をまだ十分成長の可能性があり、日本が世界へ向けてアピールできるチャンスであると考えます。では、どうすれば日本が地球規模で環境維持活動・社会貢献活動など、欧米に負けなくらい世界にアピールできるのか、そして日本が経済活動だけでなく、環境保護活動・社会的活動等においても世界をリードできる国になる必要がある。そして、これを実現するために不可欠となる物は実績であり、そのためには日本の SRI 市場をさらに拡大する必要があると考える。

次の章では SRI 市場の規模とその持てるポテンシャルを考察していきたい。

## 第2章 SRI市場の現状とそのポテンシャル

### 2-1 SRI投資市場

SRIの市場規模を図るにはSRI投資資産残高を調べるのが一番近い。個人投資家、機関投資家が証券会や投資信託を通じCSR活動を行う企業に投資する資産残高は資産残高におよそ一致しているといえ、これをSRIの市場規模とするのが妥当であると考えられる。

世界の主な地域（日本・アメリカ・ヨーロッパ）の市場規模（SRI投資資産残高）を調べてみると、2007年末時点のアメリカのSRI資産残高は27110億ドル、ヨーロッパでは2007年末時点で26654億ユーロとなる。一方日本では8400億円となり3地域を比較してみるとの規模の小ささが容易にうかがえるであろう。なおユーロベースによると2007年ベース（日本は2007年度第2四半期末時点）、アメリカが19173億ユーロ、日本が55億ユーロ、ヨーロッパが26654億ユーロとなっている。

ではなぜこのように日本の市場規模はアメリカ・EU圏に比べ低いのであろうか。

日本のSRI市場と欧米の市場を歴史、投資家の主体、投資方法、投資の魅力から比較し、日本の市場の特徴を挙げていく。

### 2-2 SRIの歴史

まず歴史であるが日本の歴史は海外のそれに比べまだ日が浅い。海外のSRI投資信託が発足したのはアメリカで1971年のPax World Balanced Fund、ヨーロッパは1984年イギリスのFriend Provident Stewardship Fundである。日本はそれに比べ1999年日興エコファンドと想定することができる。海外ではもともとこうした投資の方針が考えられており、実際にはさらに歴史をさかのぼるとSRI投資は潜在的に行われていたといえよう。日本と海外のファンド数と資産残高の推移を各地域と比べてみると、それがわかるであろう。

### 2-3 投資家の主体

次に、各地域だれが市場に参加しているのかを知るべく投資家の主体を考えてみたい。アメリカ・ヨーロッパのSRI市場の投資家は大部分が機関投資家であるが、日本の投資家の主体はというと、個人投資家の方が多いのが現状である。機関投資家と個人投資家の差は投資金額規模に大きく差が出る。日本の資産残高が他の地域と比べ少額であるもこの投

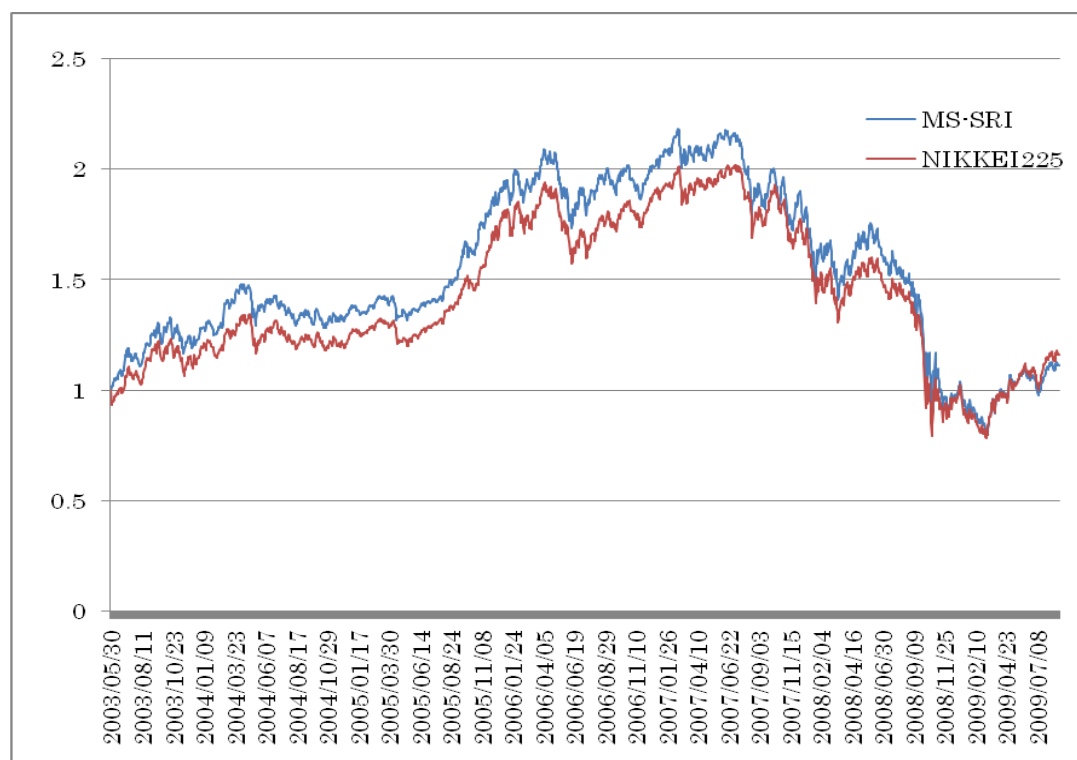
資家の主体が一つの原因であるといえる。また海外の投資家には機関投資家が多いことから、十分にリターンを得ることもできるということが推測できる。

## 2-4 投資方法

次に投資方法について考察してみる。欧米では古くからの歴史もあってか **Negative Screening** (好ましくない銘柄には投資しない) が多い。この定義で投資を行うと、好ましいものと好ましくも好ましくないもののどちらにも投資することとなり、投資対象は広範囲に及ぶものであると考える。しかし、日本の投資方法は、ほとんどが **Positive Screening** (好ましい銘柄に投資する) となっている。CSR 活動を行う企業は日本にも数多く存在するようになったが、投資信託により **portfolio** に加えられなければ多くの投資家の投資対象に選ばれにくい。また上場企業であっても時価総額が小さいなど銘柄選択にも問題があるといえる。

## 2-5 投資の魅力

最後に投資の魅力について考察してみたい。モーニングスター社会的責任投資株価指数 (MS-SRI) と NIKKEI225 を比較してみた。



グラフからもわかるように綺麗に連動した形であるのだが、若干 SRI インデックスのパフォーマンスが良いとわかる。(2003年5月30日を”1”として算出)

## 2-6 SRI INDEX

「SRI INDEX」とは、収益性と CSR の取り組みの両面において優れていると評価される企業をグルーピングし、その株価の動きを示す指数です。投資信託会社が SRI Fund を作る時や、運用するときなどに利用される。「SRI INDEX」に選ばれることで記号は自社の株がより多く保有されることが期待でき、また財務面だけでなく CSR の面からも評価を受けている証となる。ここでヨーロッパ、アメリカを代表する INDEX を見てみる。

### (1) 『FTSE4 Good』

「世界的に認められる企業責任基準を満たした企業」への投資を促進することを目的につくられた SRI INDEXSERIES が「FTSE4 Good」である。FTSE は Financial Times とロンドン証券取引所の共同出資により設立され運営されている。「FTSE4Good」INDEXSERIES には、対象となる地域（全世界、欧州、英国、米国、日本）によって5つのインデックス（「FTSE4Good Global」「FTSE4Good Europe」「FTSE4Good UK」「FTSE4Good US」「FTSE4Good Japan」）がある。

企業が「FTSE4Good」の銘柄に選ばれるには、FTSE による INDEX「FTSE All-Share Index（英国の銘柄で時価総額による区分、Small, Mid, Large Cap 企業を対象とする）」または、「FTSE All-World Developed Index（世界の先進国の銘柄で時価総額による区分、Large, Mid Cap 企業を対象とする）」に含まれている必要がある。

「FTSE4Good Global」INDEX に含まれる企業数は年を追うごとに増加しているが、「FTSE4Good Global」企業全体に対する日本企業の占める割合は年々高まっている。2008年4月現在、FTSE4Good Global INDEX への組み入れ銘柄数は 707 社で、このうち日本企業は 195 社である。

### (2) 『Dow Jones Sustainability Indexes』

ダウ・ジョーンズ社は、「NY ダウ」「ダウ平均」などと呼ばれるアメリカの市場状況を表す代表的な株価指数「ダウ・ジョーンズ工業平均株価」を算出していることでも知られている。この DJSI はダウ・ジョーンズ社が作成する株式投資指数「ダウ・ジョーンズ・グローバル・インデックス」を母体に、サステイナブルな経営の基準を開発する SAM 社がインデックスを作成している。

現在 DJSI ファミリーには、全世界にわたる企業を含む「ダウ・ジョーンズ・サステイナビリティ・ワールド・インデックス」、欧州の企業を対象とする「ダウ・ジョーンズ・STOXX・サステイナビリティ・インデックス」と「ダウ・ジョーンズ・ユーロ STOXX・インデックス」、北米の企業を対象とする「ダウ・ジョーンズ・サステイナビリティ・北アメリカ・インデックス」と「ダウ・ジョーンズ・サステイナビリティ・アメリカ合衆国・インデックス」という、5つの地域別の主要インデックスがある。

「DJSI ワールド」の構成銘柄は、「ダウ・ジョーンズ・グローバル・インデックス（以下、DJGI）」のうち、企業規模で上位 2500 社に含まれる企業から、経済、環境、社会的の 3つの要件から 57 の産業分野ごとにサステイナブルな企業経営を牽引する上位 10%の企業を選定します。特定の産業に偏らず、産業分野ごとのベスト・プラクティスで構成されていることが特徴である。

## 2-7 比較のまとめ

以上の考察よりこれから日本の SRI 資産残高を増やし、日本を世界に引けを取らない国にしていくために考えられるアプローチをまとめてみる。現在、日本の資産残高は他の地域に比べ非常に小さく、それは海外と比べ主に機関投資家が少ないからであり、これから投資額の流入 3092 いずれにせよ増加させなければならない。その流入先は機関投資家もしくは個人投資家のいずれかであり、それぞれから資金を調達しなければならない。

次の章では投資に参加する人口を増やすための我々の考えを記していきたい。



### 第3章 CSRにおける2つのCRM

日本におけるSRI市場を拡大していくには、CSRとステークホルダーの関係をもう一度考察することがその解決につながると考え、その中で、新たなCSR活動として現在注目されている企業のマーケティングとしてのCRMと、ITが発展する中で企業とその顧客の関係の捉え方としてのCRMの2つに焦点を当てていくことにする。

#### 3-1 CRM (Cause Related Marketing) とは

CRM (Cause Related Marketing) とは、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。

このCRM活動によって、企業が得ることのできるメリットは、①企業のイメージを変える、②企業に社会的支援を与える同盟を構築する、③企業の認知度を向上させる、④職員やステークホルダーに連帯感を与える、⑤売上を増加させる、などがあげられる。

つまりCRMは余剰利益を活用する場所ではなく、企業利益に直結する戦略的社会貢献であるといえる。CRMの推進により、新規顧客の開拓や既存顧客のリテンション(維持)の強化、企業価値の向上が達成される。

最も有名な事例としては、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がある。同社は自由の女神の修復金を、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。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。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。

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は、ここでは「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。

これに基づいて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。

CRMの成功の鍵を握る重要な要素として、「焦点をあてるべき社会的課題」の選択が挙げられる。つまりCRMテーマの選択が課題だといえる。どんなプロジェクトであれ、企業の支援が否定的に受け止められることはないが、「何を支援するか」によって、社会へのインパクトは大きく異なってくる。その企業自身のイメージと活動の内容がどの程度フィットしているか、活動に賛同する人々が企業にとって主要なステークホルダーでありえるか、その問題に対する社会的な関心度はどの程度か、様々な視点からの検討が必要となってくる。

3-2 CRM の具体例

企業名	商品(サービス)	資金提供先	2008 年度実績	売上
ダノンウォーターズオブジャパン	ボルヴィック	ユニセフ	11 億 1623 万0を マリ共和国へ	
アサヒビール	スーパードライ	例) 富士山世界 文化遺産登録山 梨県推進募金会 (山梨)	例) 157 万 8502 円を寄付  2 億 2000 万円を 寄付(全体)	
王子ネピア	「千のトイレプ ロジェクト」キ ャンペーンに対 応している商品 (トイレットペ ーパー等)	ユニセフ	寄 付 金 額 、 20,437,281 円。 1238 以上の家庭 用トイレが建設	
森永乳業	MOW	WWF (世界自 然保護基金)	キャンペーン期 間 2009 年 6 月 9 日 ～2009 年 12 月 31 日	
アース製薬	アースノーマッ ト	日本赤十字社	上限である 1000 万 円 を 達 成 (2009 年 7 月)	期間中売上高は 前年同期比 0. 9 %減も市場平 均を 4.7 ポイ ント上回る

### 3-3 CRM (Customer Relationship Management) とは

CRM とは、多様化した消費者の個々の要求に応えるために、顧客情報を収集、分析を行い個別に対応したマーケティングを行うことである。

ITの発達とともに生産者側、消費者側の情報をより細かく、迅速に捉えることが可能になっている。こうした状況の中、CRMは企業の持続可能性を考えるうえでもその重要性は高まっていると言える。

現在の経営環境を捉えるとき、消費者を取り巻く環境はお大きく変化している。これまでのマスマーケットを前提とした、単にスケールメリットを追求するという大量販売の時代は終わりを告げている。消費者ニーズは多様化し、かつその変化速度も加速している。昨今の金融危機の中でも、好調な業績を維持した企業は、ユニクロ、H&M、といったファストファッションと呼ばれる消費者ニーズにいち早く対応している企業であった。このようにして、個々の消費者は、それぞれの価値観の中で独自のライフスタイルを追求し、自分に合った消費を行う「個別化」した消費生活を求めている。

このようなバラエティに富む新しい消費者に対応するためには、「商品売るために客を見つける」といった企業側からの発想ではなく、「個々の顧客にいかに関与の対応をして納得のいく商品・サービスの提案をするのか」という顧客サイドからの発想を持ち、支持顧客との深い信頼関係を維持、拡大することに重点を置くことが重要になっている。そのためのマネジメント手段として、顧客サイドからのモノの見方を軸とするCRMの実践が求められているのである。

CRMの考えの大きな特徴は、顧客の区別を明確に行うことである。この理由として、「一国の富、企業の売り上げ、不良品の発生などにおいて分配・分布・発生原因を考えたとき、その大勢は少数の要因によって決定される」という、イタリアの経済学者・社会学者、ヴィルフレド・パレト (Vilfredo Federico Damaso Pareto) が、欧州各国や米国の統計データに基づいて統計的に所得配分の研究を行い、1896年にローザンヌ大学の論文集に発表し、のちに「パレートの法則」と呼ばれる法則がある。彼はこの論文で、経済・社会体制が異なる国々でも、また異なる時期においても、所得金額  $x$  と  $x$  以上の所得のある人の数  $R_x$  の間に「 $R_x = Ax^{-\alpha}$ 」という定式が成り立つと指摘した。Aは正の常数、 $\alpha$ がパレート係数(値が小さいほど富の配分が不平等であることを示す)である。

この研究において当該国のパレート定数は、それぞれほぼ1.5で一定であった。このことからパレートは、社会全体の所得の多くは一部の高額所得者が占めているが、それは国や時代の制度の問題ではなく、一種の社会的自然現象であると主張した。

パレートの法則は早くから所得配分だけではなく、自然現象にも当てはまると指摘され、現在では品質管理、在庫管理、売上管理、マーケティングなどにも適用できるとされてい

る。

「不良全体の 80%は、20%の原因に由来する」「売上の 80%は、全商品の 20%が作る」「売上の 80%は、全顧客の 20%によるものである」といった解釈がそれで、これらは俗に 80 対 20 の法則、2 : 8 の法則、80-20 ルールとも呼ばれる。

よって、この法則のように上位顧客は、企業の売上高及び利益の面での貢献度が高く、経営における影響度も大きい顧客層である。購入額上位 20%の客層が売上高の 80%を生み出しているのである。このことを踏まえて、CRM は顧客全体を上位、中位、下位と分け、上位の優良顧客には関係の維持・固定化のための施策を、中位、下位にはランクアップのための施策を行うといったように、それぞれに対応したマネジメントを行っていく。

CRM では顧客層を把握するために IT を活用するのである。IT の発展によって情報の取得・分析・活用が飛躍的に高まっており、顧客情報の収集にポイント付与用などの IC カードを利用することで、どの顧客がどの商品を購入したか把握することが可能になっている。また、これらの情報を蓄積させ分析することで、新たな商品開発につなげることができるのである。CRM はしばしばポイントカードによる販促活動であると捉えられることがあるが、ポイントカードを導入する目的は、ポイント割引による販促よりも顧客情報の蓄積にある。顧客情報を分析することで各位の顧客の選好を知ることができる。色、形といったデザインから、価格や質、販促活動の効果といったこともデータから知ることができる。CRM では、分析のために事前にどのような情報をデータ化することが今後の商品開発、販売促進につながるかについて理解しておくことが重要であり、その分析結果から見えた問題点を解決するにはどのような対策を講じればよいかを考えることが必要である。そしてこういった CRM 活用について、企業全体で情報を共有、利用を徹底することが大事である。

## 第 4 章 二つの CRM による提案

### 4-1 二つの CRM

ここまで、二つの CRM (Cause Related Marketing) と CRM (Customer Relationship Management) について述べてきたが、この顧客情報を企業の生産、販売に結びつける新たな方法を提案したい。

先に述べた販促の CRM を調べることで企業の社会活動への取り組みを消費者が評価しているということがわかる。ただ、この CRM は CSR の一環ではあるがそれまでの CSR とは異なる部分が存在している。それは、CRM を行う企業の社会活動は消費者が直接関われる形で行われている点である。

今までの CSR 活動は、各企業の CSR 活動報告書を見ればわかるように、企業自らが消費者全体に対し有益だと考えて行う CSR 活動の報告が羅列している。これでは、消費者としても投資家としてもその活動に直接関われない。確かに、株主招待や消費者応募または抽選によって CSR 活動に参加できるものもあるが、その数は少なく、時間的余裕がない人は参加できず、CSR 活動をアピールしにくいし実感もわきづらい。言い換えれば、「全体の売上の一部をどこどこに寄付しました」「音楽祭を開きました」など、企業主体の活動が目立つ。(CAMPANで調査をします。)

一方、CRM (Cause Related Marketing) はその実施において消費者の意思がその活動に直接反映される。上記の例にもあげたボルヴィックの活動は消費者が商品を買えば買うほどその活動の規模が大きくなる。そこに今までの CSR 活動にはなかった消費者の達成感があるのではないだろうか。経済は生産者、消費者の満足度を増やすために行われる活動の総体であり、その満足のために商品を生産し消費する。市場が成熟期にあり、複数の企業が生産する同一商品の品質において差をつけることは難しい現在、市場シェアよりも顧客シェア (個々の顧客が購入する製品のうち自社の製品が占める比率) が重視されるようになってきている。それに合わせて、マーケティング手法に顧客シェアの向上を目指すワンツーワン・マーケティングを取り入れる企業が増えてきている。

もう一つの CRM (Customer Relationship Management) の説明で述べたように、「個々の顧客にいかにかつワンへの対応をして納得のいく商品・サービスの提案をするのか」という顧客サイドからの発想が重要視されている中では、企業と顧客の価値観のマッチングが必要である。区別の付きづらい商品それ自体で企業の価値観を表現することは難しいのであれば、商品開発、販売において顧客との価値観のマッチングをすることが有効ではないだろうか。

現代の経済では企業の所有と経営は分離され、しばしば経営陣と株主との対立が生じている。利益を増加させるため、配当の増額といった無理な要求など、経営陣と株主との価値観の違いにその原因を求められるものが多い (企業の配当引当金額の推移のグラフ)。しかし、企業の生産の最終目的地は消費者であり、株主が必ずしも株を所有する企業の商品を好むとは限らない。むしろ、顧客のほうがその企業に対する意識は高いと考えられる。そうであるならば、株主の意見よりも消費者の意見を重視することで企業の持続可能性は高まるはずである。

#### 4-2 新たな仕組み

では、消費者である顧客の意見を企業の生産に反映させるためにはどうすればよいか。

我々が考える方法は、CRMによって上位の顧客を選び出し、その人たちに企業が提案する事業について選択する権利を与え、その当票結果によって企業は生産を行うという仕組みである。

この仕組みのメリットは、情報の非対称性が解決されることにある。企業にとっては、経営に大きな影響がある消費者層の意見を反映することで、商品の売り上げ予想がしやすい。一方、消費者である顧客は、自分がほしい商品が自らの選択によって生産され購入できるということにより、商品購入における満足度は高い。

#### 4-3 事業評価制度の実現性

この仕組みの重要なポイントである事業評価制度について述べる。これまで事業実施の決定は、社員の企画→取締役会による決定という流れを取っていた。この事業評価権を上位顧客に与えるために、商品を販売するとき事業評価権取得ポイントを付けることにする。このとき、顧客情報を把握するためにポイントカードを作っていた（既存のポイントカードを使ってもよい）、どの消費者がどの企業のどの商品をどのくらい買ったのかが分かるようにする。ポイントとして蓄積された情報をもとにどの消費者が自社の売り上げに貢献したかを分析する。そうすることでその企業にとっての上位顧客を把握することができる。

上位顧客はその企業にとって売上でも価値観の共有といった点でも重要な相手であり、そうした相手に合う商品を作ることができれば彼らが購入してくれる可能性は高い。今までは、こうした顧客を把握するには店舗経営をする企業にしかできなかったが、今後、このようなITの発達、ICチップ、ICカードの普及により商品購入者の情報を低コストで手に入れることができるようになると予想できる。

また、企業はこの上位顧客に対して直接情報を提供することができる。このような関係を作ることができれば、自社の事業企画段階での参加を要請し、事業実施における判断を消費者に直接問うことができる。こうしたステークホルダーの一つである消費者の意思を企業活動に組み入れることで、消費者である顧客との関係性の強化につながり、顧客との価値観共有による企業ブランド向上につながるのではないかと。

#### 4-4 新たな事業評価の仕組みとメリット

次に、事業評価の段階での仕組みを説明する。ポイントは企業ごとに発行されており、ポイントの累積は顧客が事業提案をしたある特定の企業の過去の商品の消費量に比例し、その企業の売上に影響を与える度合いと一致する。

そのポイントによって顧客は、ポイント発行をした企業の事業提案に対してポイント量に応じて賛成か否かの投票を web 上で行うことができるようにする。この投票により企業は最終消費者である上位顧客の意見を直接反映した事業を行うことができる。このような仕組みは、「ブックビルディング方式」という株式や債券の発行・売り出しにおいて投資家に事前に需要予測をしたのちに発行・売り出しの条件を決める方法に似ている。この方式のメリットは株式、債券の売れ残りリスクを軽減できることにある。

これと同じように、需要正確に予測することで、無駄な商品開発することもなくなり、資源の有効活用にもつながるのである。

さらに、この仕組みに顧客に対して資金提供を優先に呼びかけることができるようにする。優先させることのメリットは、企業側にとっては銀行借り受けや不特定多数の株主による経営の制限を受けずに事業を実施できることである。もう一つは、売上利益の予想が確実な投資を顧客に優先的に提供することで、顧客の囲い込みにつながることである。顧客側にとってのメリットは回収が確実な事業に投資できることであり、これまで投資に慎重であった人が投資を行うことも期待できる。

企業の資金調達手段としては、内部留保、株式といった自己資本。社債、銀行借り入れといった負債による他人資本が存在する。この二つの違いは、資金調達における企業側の返済義務の有無である。

顧客の支持を受けた企業の事業提案に対する資金提供として可能な手段は、①事業を担保にした社債の発行、②株式の第三者割当の増資の2つが考えられる。

①についてはプロジェクトファイナンスという資金調達方法に似ていると考えることができる。プロジェクトファイナンスとは、「銀行が開発計画の調査、立案段階から参画して必要な資金を融資すること。融資を受けるプロジェクトの実施主体が償還責任を一部もしくは全く負わず、プロジェクトの産物を担保にするのが特徴。」我々の提案する仕組みではプロジェクトファイナンスと同じ考え方で、この仕組みにおける社債の発行を行うこととし社債を発行する企業の償還責任を負わないこととする。②については、事業に必要な資金を新規に株式を増資して調達する。

ただし、この社債購入、株式の新規割当てを上位顧客に優先にして発行する。現在の日本において個人投資家が少ない原因は、魅力的な投資先がないことに原因がある。ここでいう魅力とは、利回りが高い、自分が投資することによる効果が見える、ということではないだろうか。株式についてもそうだが、本来、投資とは資金が不足している企業に、資金を持つ人が提供し事業を行えることにすることである。資金を提供することでその返済時に利息がついて資金が手元に返ってくるのだが、現在、特に先進国の国内において高



利回りを期待できる投資先はほとんど存在しないといえる。そんな状況でも行わねばならない事業とは、自分たちの生活の質をより高めるといった利益が少ないが目に見える小規模な事業でしかないのではないか。

そんな中、この仕組みは、企業が事業内容を顧客に問うことで、その成功可能性は高く、その売上変動リスクも低くすることができる。この事業決定の仕組みは、企業の顧客満足度を上げ、企業の持続可能性を高めるための仕組みである。これからの企業に求められていることは、明らかな社会の問題、不足が少ない社会の中では、生活の質、顧客の満足度をより高くするための方法を提案し、承認されたものを生産することが企業に求められているのではないか。そういったことを行うことができる企業の持続可能性が高いといえる。

<参考 URL・文献>

- ・ NPO 法人 社会的責任フォーラム(<http://www.sifjapan.org/>)
- ・ Social Investment Forum (<http://www.socialinvest.org/>)
- ・ Eurosif ( <http://www.eurosif.org/>)
- ・ Yahoo Finance (<http://finance.yahoo.com/>)
- ・ Google Finance (<http://www.google.com/finance>)

<http://eneloo-circle.com/jp/>

<http://premium.nikkeibp.co.jp/crm/glossary/fsp.shtml>

<http://1000toilets.com/>

<http://www.felissimo.co.jp/contents/dream/>

[https://canpan.info/csr\\_index\\_view.do](https://canpan.info/csr_index_view.do)

<http://www.volvic.co.jp/index.html>

<http://www.sifjapan.org/seminar/2007/>

[http://www.unicef.or.jp/images/unicef\\_header.gif](http://www.unicef.or.jp/images/unicef_header.gif)

・「日本における企業の社会的責任(CSR)とコーズ・リレーティッド・マーケティングの関係に関する考察」(世良耕一)

・「CSR 入門」(岡本享二,NIKKEIBUNKO)

・『パレート——均衡理論』ジュリアン・フロイント=小口信吉著、板倉達文訳 文化書房博文社 1991年6月

・やさしい日経経済用語辞典 日本経済新聞社 2007年

・『ステイクホルダー行動主義と企業社会』宮坂純一著 晃洋書房 2005年

・『～経営戦略情報～SR I 最新動向—欧米の最新動向と日本における課題—』経営戦略研

究所 河口真理子 2007年7月6日全20頁

・『PFIとプロジェクトファイナンス』第一勧業銀行国際金融部 東洋経済新報社 1999年

・『CRMの実際』古林宏 日本経済新聞社 2003年

・『2010年の企業通貨』野村総合研究所 情報・通信コンサルティング一部 企業通貨プロジェクトチーム 東洋経済新報社 2006年

・エコプロダクツサイト(<http://www.eco-pro.ne.jp>)