

# CSRは21世紀最強の経営戦略



# 「いいね！」が

# 業績を伸ばす

なぜ企業にCSR(社会的責任)活動が必要なのか。一見古めかしいこの命題が、東日本大震災から1年を経た今、改めて日本企業に問い掛けられている。内外の社会や生活者は急速に、モノの価値よりも、「共感」や「心の満足」を重視し始めた。CSRやソーシャルマーケティングはそのための戦略だ。21世紀は、「いいね！」が業績を伸ばす時代なのである。

編集長=森 撰、副編集長=吉田広子、編集部=赤坂祥彦、池田真隆、ロサンゼルス=寺町幸枝、ロンドン=富久岡ナヲ



上・ルワンダのマヤンゲ村を訪れ、子どもと給食を食べるTFTの小暮代表。企業や大学とのコラボも盛んに行っている

©TABLE FOR TWO  
下・窓ガラスに絵を描けるように開発された日本理化学工業のマーカ「キットパス」を使う子どもたち。簡単に消去でき、後片付けの習慣を教えるためにも活用できる



## 共成長マーケティング

トヨタ自動車は3月10日、新型ハイブリッド車「アクア」の発売に伴い、「AQUA SOCIAL FES!」(ASF)というキャンペーンを始めた。全都道府県50カ所で、「アカウミガメの故郷を守る」(静岡県)「ミヤコタナゴを絶滅から守ろう」(栃木県)など、各地の自然保護運動を支援する。

キャンペーンを担当するトヨタマーケティングジャパン(TMJ)の折戸弘一マーケティングディレクターは「企業と社会と個人という三者が、『共に成長する』という関係で結ばれるという意味で、ASFを『共成長マーケティング』と名づけた」と話した。「環境を保護・保全すること」、「参加して楽しめること」を結び付け、それにより「アクアに共感してもらおう」ことを目標にしている。ASFのフェイスブックでは「いいね！」が短期間で2500にも達した。

折戸氏は「これはCSRではなく、プロモーションです。予算もCSRではなく、マーケティングから出ています」と説明するが、客観的に見れば、ASFはCSR活動を伴った、立派なソーシャル・マーケティングだろう。本誌オルタナでは、CSR活動を次のように定義している。

- ① 社会的課題の解決を目的としていること
- ② 地域社会やNPOなどを巻き込んだ「他者関係型」であること
- ③ 継続的であること。短期間で終わせないこと

ここで言う「社会的課題」とは、環境問題、温暖化、貧困、食糧、教育、人権、格差問題、障がい者雇用、ダイバーシティなど、人と社会と環境にまつわる、あらゆる課題を指す。

## 「プラス」はCSRか

②の「他社関係型であること」も重要な要素だ。よく「プラス」はトヨタのCSRだと主張する人がいるが、これ

には少々の誤解がある。プラスというクルマがとても優れた環境性能を持っているのは間違いないが、一つの製品やサービスはいわば「自己完結型」であり、それだけでCSR活動が成立することはあり得ない。それは、介護ベッドだろうが、途上国向けの通信インフラでも同じだ。地域社会やNPOなどを巻き込んで初めてのCSRなのである。

## 本業と連動しない場合も

日本では「CSRは本業と連動していなければならぬ」と考える人が多いが、必ずしもそうではない。企業による寄付、フィランソロピー(慈善)活動、いわゆるメセナ活動など「社会貢献」と呼ばれる分野も、立派なCSR活動の一環である。あえて本業と連動しないCSRを明言している企業もある。

本田技研工業の米国法人「ホンダUSA」は1989年、米国でCSR活動を展開するにあたって「ホンダの現

在のビジネスには一切関係ないこと」資金だけ出すのではなく、自らも汗を流し直接参加できること」という2つの方針を決めた。こうして生まれたのが、学費免除の全寮制の教育施設「イーグル・ロック・スクール・アンド・プロフェッションナル・デベロップメント・センター」(コロラド州)だ。これは「ホンダを育ててくれた米国に何か恩返しをしたい」というホンダの創業者・本田宗一郎の意思によるものだ。

この卒業生や地域社会からホンダUSAは感謝され、そして将来の顧客が生まれ続けてきたことは想像に難くない。

## 利益の6%を社会還元

「攻めのCSR」「守りのCSR」という表現もよく聞く。一般的には、守りのCSRとはコンプライアンス(法令順守)や危機管理を指し、攻めのCSRは、本業と連動した活動を指すことが多い。

日本では20年以上におよぶ不況が続く、品質が良くて

モノが売れない、安く買い叩かれるという時代が続いた。若者たちは簡単にモノを買わなくなった。これから永遠に続く「人口減少」も国内市場をむしばみ続ける。

その中で、企業競争はさらに激化していく。自動車や家電などの輸出型産業では、グローバルな競争はさらに激化する。パナソニックやソニー、シャープなどの家電大手各社が2011年度に数千億円規模の経常損失を出したのも、サムソンなどのライバル企業に敗れた結果だ。

これからの日本は、さらに国外市場に打って出なければならぬ。その中で重要視されているのが「心の満足」や「共感」をして「いいね！」だ。

これからさらに大きな市場になるBRICS(ブラジル、ロシア、インド、中国、南アフリカ)や発展途上国では貧困層の割合がなお多いため、貧困問題や格差問題に対する国民の関心が日本より高い。

特にインドでは、大企業が貧困層の支援をすることが