

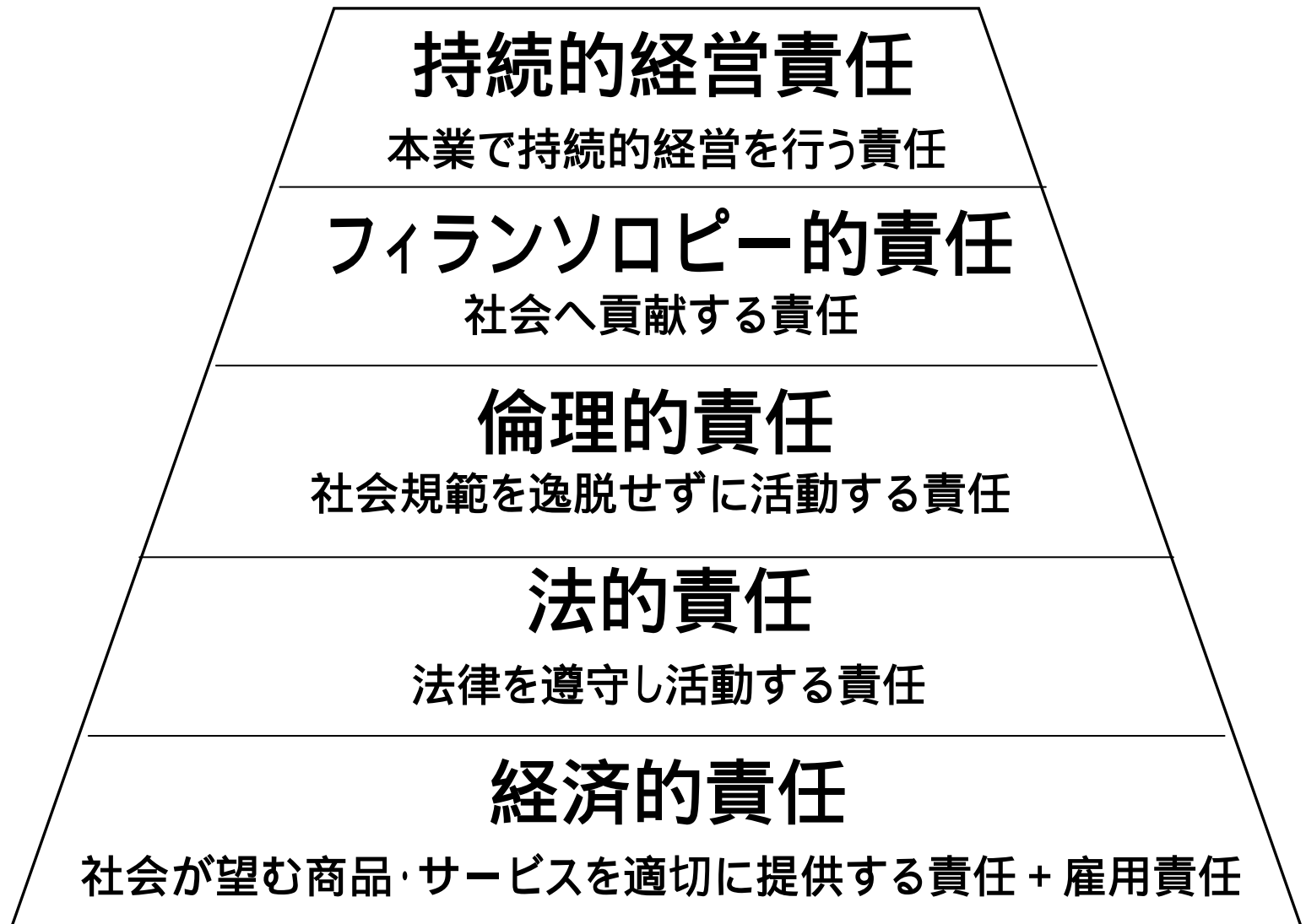
経営戦略としてのCSR

札幌市企業市民活動研究会

2010年2月3日

札幌学院大学 河西邦人

CSR (企業の社会的責任) の概念



CSRが企業のメリットになる理由

- 顧客との良好な関係構築
 - 成熟した豊かな社会 選択基準の優先順位の変化
社会的責任消費の台頭 ブランドへの好影響
 - 社会的責任消費の背景 個人の欲求の変化 生存欲
求から自己実現欲求へ
- 地域社会等との良好な関係構築
- 従業員満足度の向上
 - 仕事以外の自己実現を充足する
- 新たなビジネスチャンスの拡大
 - BOP市場へのアプローチや新規事業開拓
- 持続的競争優位の構築
 - バリューチェーンを社会と戦略の両方に有効にする

CSRの競争優位性

問 どの程度の価格差を許容できるか？

	40%以内	30%以内	20%以内	10%以内	5%以内
消費者重視の企業	5.4	8.9	36.6	43.3	5.8
地球環境に配慮した企業	3.3	3.9	30.9	55.2	6.1
地域へ市民への貢献している企業	1.3	5.3	24.0	58.7	10.7
従業員を大切にしている企業	2.9	10.0	32.9	48.6	5.7

日本経済新聞社マーケティング調査部「企業の社会的責任に関する意識調査」(2003年)

CSRの目的とその実現

- CSRの目的
 - 経営理念の実現
 - 企業やブランドのイメージの向上
 - 従業員の動機づけ
 - 売上や市場シェアの増加
 - コスト削減
- CSRの目的実現の手順
 - 長期間に渡って貢献する社会的課題を見つける
 - 社会的課題解決のため、投入する経営資源を決める
 - 社会的課題解決がCSRの目的につながるようにする
 - 社会的課題のある組織や解決できる組織と協働する

企業のCSRの手法

- **社会的主張のプロモーション**
 - 自社の社会的主張を啓蒙したり、自社の主張を実現する団体への経営資源の提供　パタゴニアのシーシェパード支援
- **社会的課題関連づけ(コーズ)マーケティング**
 - 自社の売上の一部を自社の社会的主張と合致した団体への寄付と連動させる　札幌通運「はこび愛ネット」
- **ソーシャル・マーケティング**
 - 公共の福祉を高めるよう消費者の行動変革を促す
JTによる喫煙者の喫煙マナー徹底

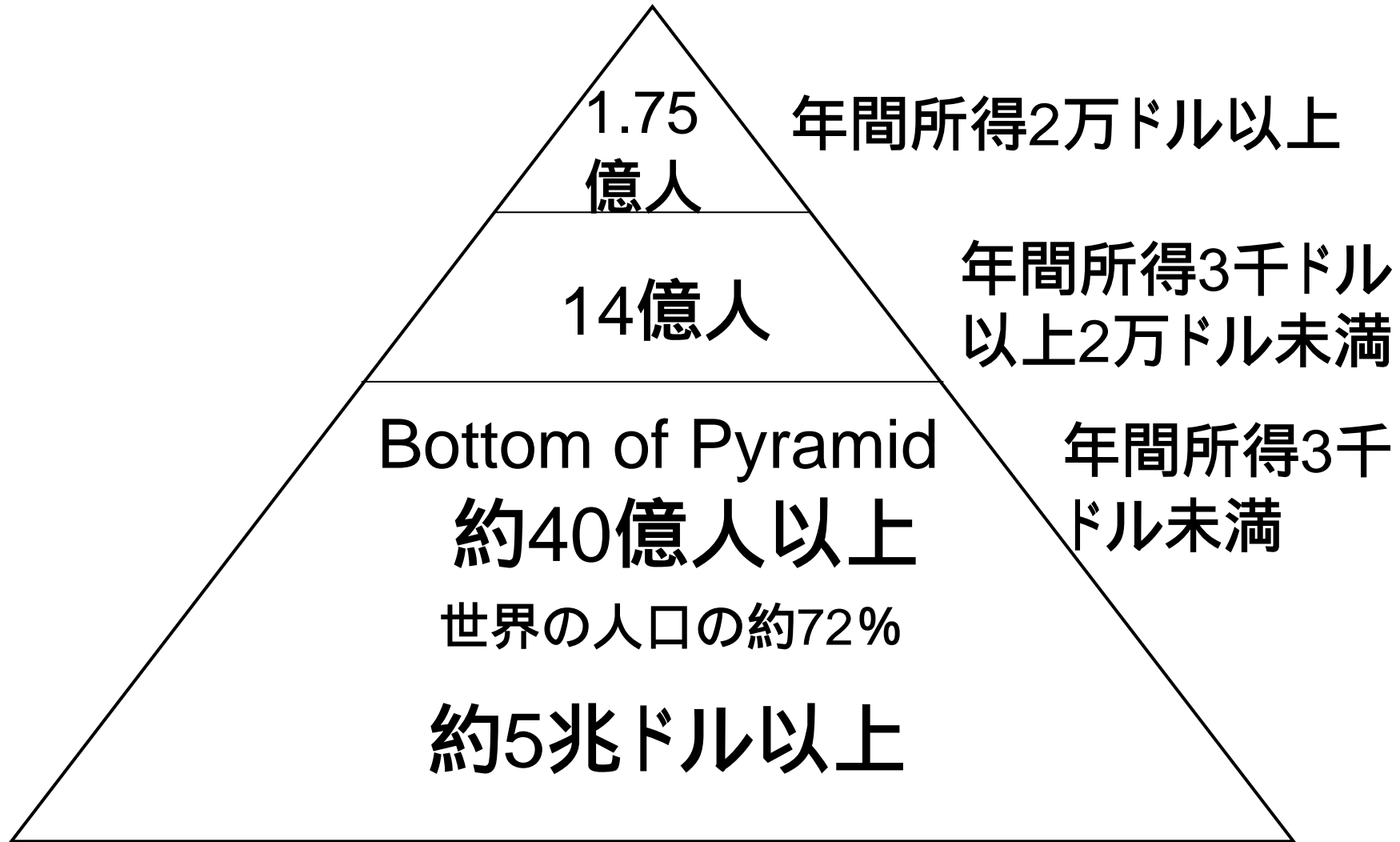
企業のCSRの手法

- フィランソロピー
 - 慈善事業 福祉団体への寄付
- 地域ボランティア
 - 企業の組織的ボランティア 学生のインターンシップ受け入れ + 企業が設立したNPO法人太陽グループボランティアチーム
 - 社員のボランティアの参画支援 ボランティア休暇
- 社会的主張に基づく経営・ビジネス
 - 事業の中で社会的責任を果たす 省資源活動
 - NPO等に自社の業務の一部を委託する 積水ハウス
 - 社会的責任を果たすための企業経営 国際ボランティアを行うために設立されたエルセラーン化粧品

BOPの戦略

- BOP (Bottom of Pyramid) とは
 - Praharadが定義した世界の中で経済的に貧しい国
- 世界的貧困問題の解決
 - 先進国による国家的支援
 - NGOによる支援
 - 企業による支援
- 企業がBOPを支援する意味
 - CSR
 - 長期的視点に立つ市場獲得 貧困問題解決に対する支援 当事国におけるブランド確立 貧困から抜け出し市場が成長した時売上を確保できる
 - 事例: ダノン

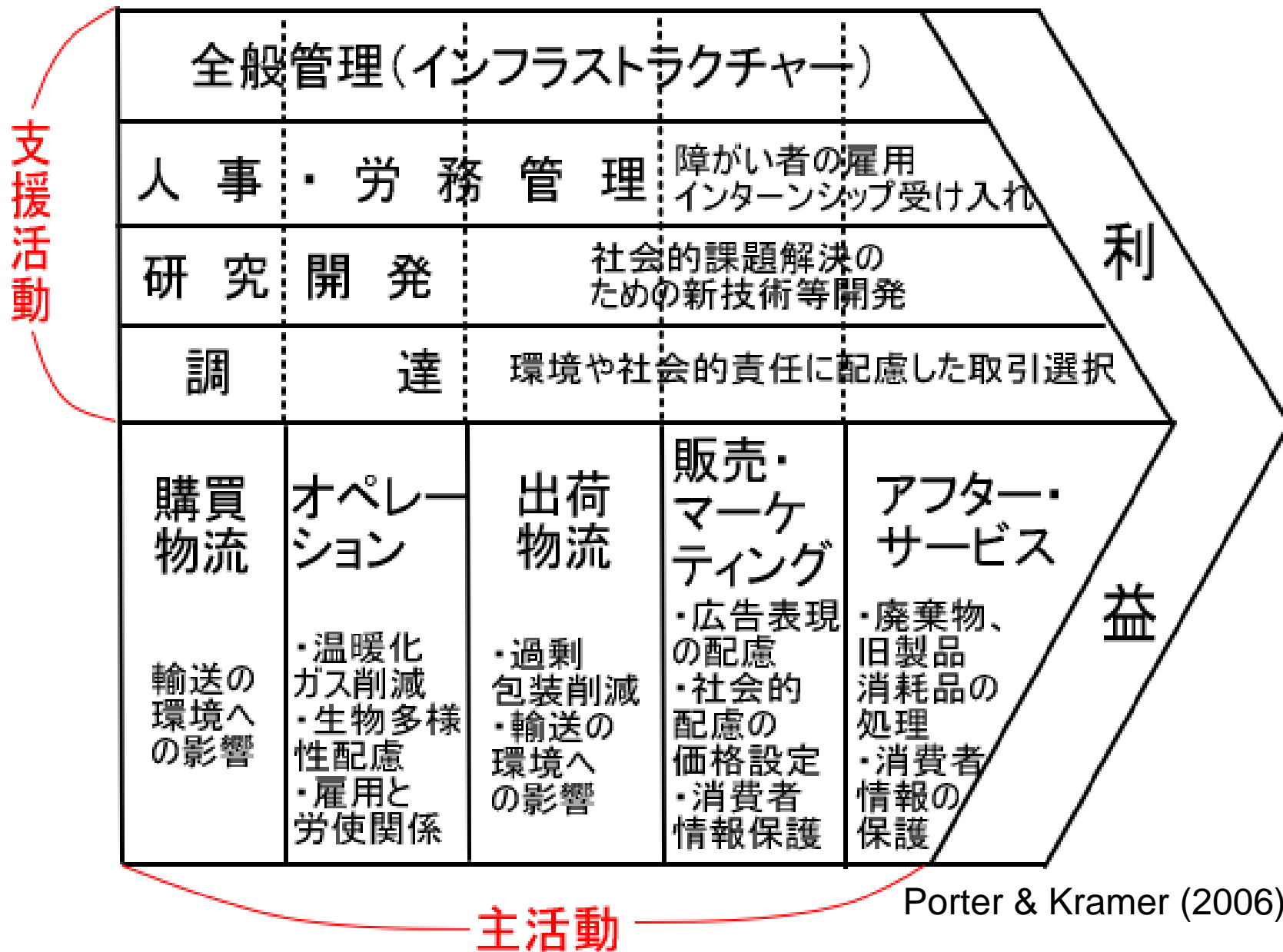
世界の所得階層別人口



BOP戦略の応用

- BOP戦略の本質
 - 多くの人の共感を得る社会的・国際的課題解決になる
 - 課題のため現在は市場になりにくい
 - 課題が解決されると将来大きな市場になり得る
 - CSRとしてだけでなく、将来の顧客獲得に向けた投資と考える
- BOP戦略の国内向け応用例
 - 貧困問題 新聞奨学生
- BOP戦略の留意点
 - 長期にわたる課題解決に向けた投資に耐えうるか？
 - 課題解決の過程で採算性を改善する仕組みを採り入れる

バリューチェーンとCSRの統合



Porter & Kramer (2006)

CSRのテーマ選択のポイント

- 少数の社会的課題に絞る
- 自社の属する地域社会において関心が高い社会的課題を選ぶ
- 企業理念、製品・サービスと相乗効果のある社会的主張を選ぶ
- 利害関係者(顧客、社員、株主等)が関心を持つ社会的主張を選ぶ
- 長期にわたって支援できる社会的主張を選ぶ
- 市場開発、ブランド構築、販売促進、コスト削減、利害関係者との関係強化といった持続的競争優位による経営目標達成につながる社会的主張を選ぶ