

修士論文

2013 年度

欲求連鎖分析を利用した
コーズリレーテイドマーケティングの
コンセプト設計手法

杉山 のぞみ
(学籍番号 : 81233307)

指導教員 教授 前野隆司

2014 年 3 月

慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科
システムデザイン・マネジメント専攻

論 文 要 旨

学籍番号	81233307	氏 名	杉山のぞみ
論文題目： 欲求連鎖分析を利用したコースリレーティドマーケティングの コンセプト設計手法			
<p>(内容の要旨)</p> <p>近年、企業の社会貢献活動を求める声が高まり、コースリレーティドマーケティング (CRM) が拡大の可能性がある。CRMとは製品売り上げの一部を特定のコース (主張) に対して寄付するなど、売上と社会貢献を両立させることを目指すものであり、企業・問題を抱える人・消費者の三者を満たすものと言えるためである。そのCRM設計の実務は、ケースバイケースで場当たり的に行われていることが多いことがインタビューから分かった。また先行研究を見ても、CRMの分析に関する研究は多いものの、コンセプト設計方法に関する研究はみられない。コンセプトは何をするかを定める重要な段階であり、コンセプト設計手法が必要だと考えた。そこで、欲求連鎖分析 (WCA) に着目した。WCAとは、人々の多様な欲求とステークホルダのニーズを可視化し、社会システムの分析・設計を行う手法のことである。ここから、三者の相互利益によって関係を構築するCRMとステークホルダの利己・利他の欲求を満たすように関係性を考えていくWCAは親和性が高いと考え、WCAはCRMのコンセプト設計に有効であるという仮説をたてた。そこで、本研究の目的は、WCAを利用したCRMコンセプト設計手法を提案し、その有効性を評価するものとした。</p> <p>まず、CRMのコンセプト設計手法の要件を50のCRM事例分析・コンセプトの定義、CRMの定義から抽出した。そして、そこから機能を洗い出しその機能を集約した。結果すなわち、「①解決する問題を選定する」「②ステークホルダを特定し、欲求分析を行う」「③解決策をつくり、最終的に、欲求が全て満たされ、問題が解決している。」</p> <p>次に、この3点を満たす手法の流れを決め、それを実現するために既存のツールを取り入れた。提案する手法の手順は、【1】ブレインストーミング及び親和図による問題選定【2】ペルソナ設定とステークホルダの欲求分析【3】欲求の視点で社会システムを分析・設計する欲求連鎖分析によるコンセプト設計とステークホルダの欲求の充足確認である。</p> <p>最後に、提案手法の有効性を確認するために、提案手法を用いてCRMコンセプトを設計してもらうワークショップによる実験を行った。検証は大きく二つ行った。一つは、CRMコンセプト設計手法としての妥当性の確認のために行い、妥当性は確認された。もう一つの実験は、実験によるアウトプットの分析とワークショップ後のアンケートによって本手法の有効性を検証した。検証の結果、本手法によって作成したコンセプトは、ほぼすべての項目で手法有りの方が評価が高かった。よって、WCAを用いるこの提案手法によって、CRMのコンセプトを設計できることを明らかにした。</p>			
キーワード (5語) コースリレーティドマーケティング (CRM) , コンセプト、欲求連鎖分析 (WCA)、利他、ワークショップ			

SUMMARY OF MASTER'S DISSERTATION

Student Identification Number	81233307	Name	Nozomi Sugiyama
Title Concept Design Method of Cause Related Marketing Using Wants Chain Analysis			
Abstract Cause Related Marketing (CRM) has been attraction attention, it's purpose is to create value for society and to gain economic benefit for businesses. According to research done by KEIDANREN(2013), of 108 companies that conducted CRM only a few succeeded. We analyzed both successful and un-successful cases in order to find essential factor that make difference. In this study, we focus on the problem of CRM concept itself. The problem is that un-successful companies tend not to have clear picture about the issue to solve and don't consider consumer wants, which successful companies do. It is important to include the previous two points into the CRM concept stage. We looked over previous studies but there is no research about the way to make concept of CRM. Therefore, the purpose of this study is to make a concept design method of CRM including consideration for consumer's wants and making the picture clear as to solve the problem. First, we analyze conditions for concept design method of CRM from previous studies and the issues from those cases, those are; (1) to identify stakeholders who are related to the problem and analyze and meet their requirements, (2) to build relationships between companies and stakeholders to satisfy their needs, and (3) companies and society could both benefit from CRM. Next, we took steps to achieve these three conditions and used several tools to accomplish this. The process of the proposed method is to first, identify the problem to solve by brainstorming and affinity diagrams, secondly, use persona and analyze stakeholder wants, finally, make concept of CRM and make sure mutual benefits are achieved by using Wants chain analysis, (a tool used to analyze and design social systems from the view of wants). Finally, we did an experiment to verify the efficacy of this method. Results of the experiment show that the proposed method make concept of CRM including consideration for consumer's wants and making the picture clear does provide a positive effect.			
Key Word(5 words) Cause Related Marketing(CRM), concept, Wants Chains Analysis(WCA), altruistic, workshop			

目次

第1章 序論	3
1.1 研究の背景	4
1.1.1 企業の姿勢の変化	4
1.1.2 企業の社会的責任（CSR）	4
1.1.3 国民の社会貢献活動に関する意識	6
1.1.4 マーケティングにおける変化	12
1.2 企業の社会貢献活動の分類	15
1.3 コズリレーティドマーケティング（CRM）	19
1.3.1 コズリレーティドマーケティング（CRM）とは	19
1.3.2 日本におけるCRMの現状	22
1.3.3 実務の場におけるCRMコンセプト設計の方法	24
1.4 欲求連鎖分析とCRM	30
1.5 本研究の目的	31
第2章 CRMコンセプト設計手法の提案	32
2.1 提案手法の対象範囲	33
2.2 提案手法の設計	33
2.2.1 システムとシステムアーキテクチャ	33
2.2.2 提案手法の要件抽出	34
2.2.2.1 事例分析	34
2.2.2.2 本研究におけるコンセプトの定義	35
2.2.2.3 CRMの定義	36
2.2.2.4 CRMコンセプト設計手法の要件	37
2.2.3 CRMコンセプト設計手法に求められる機能抽出と集約	37
2.2.4 CRMコンセプト設計のための機能を実現する手法に割り当て	39
2.2.4.1 対象とする社会問題の選定	40
2.2.4.2 ステークホルダ分析	42
2.2.4.3 ステークホルダの関係性構築・欲求充足確認	45
2.2.4.4 手法のまとめ	51
2.3.1 解決する社会問題の選定	52
2.3.2 ステークホルダ分析	53
2.3.3 解決策の考案	56
第3章 提案手法の検証	61
3.1 提案手法の妥当性検証	62
3.1.1 検証の目的	62
3.1.2 検証の方法	62
3.1.3 検証実験の概要	62
3.1.4 検証実験の結果	64
3.1.5 考察	66
3.2 提案手法の有効性検証	73
3.2.1 検証の目的	73
3.2.2 検証の方法	73
3.2.3 検証実験の概要	76
3.2.4 検証実験の結果	78
3.2.5 考察	79
第4章 結論	83
4.1 結論	84

4.2 展望と課題	86
謝辞	87
参考文献	89

第 1 章 序論

1.1 研究の背景

1.1.1 企業の姿勢の変化

今日、市場の成熟とともに、企業の社会における存在意義が変化していると言える。企業活動が従来の利益重視から、顧客や社会との関係性も重視するような変化が顕著になってきている。従来の企業と消費者は、供給者と受益者という関係性だった。しかし、「市場の成熟化により、企業が顧客を含めた社会と共に価値を共有することが、企業戦略の重要な視点となってきている。」(岡田, 2012) ⁱⁱ。その流れを受けたものが、「企業の社会的責任 (Corporate social responsibility:CSR) の考え方である。

1.1.2 企業の社会的責任 (CSR)

まず、CSR の定義を明確にする。CSR には多くの識者によってさまざまな定義が提唱されている。その中で、よく用いられてきたのが、2002 年 7 月の欧州委員会「CSR に関する通達」で示されたもので、「企業が事業活動やステークホルダとの交流の中に、自主的に社会や環境への配慮を組み込むこと」と記されている。ここで、「事業活動の中に組み込む」という点に着目したい。CSR とは、環境や人権、社会の持続可能性などへの配慮を、事業活動に必要な不可欠のものとして一体化し、日々の活動や意思決定に反映して実践していくことである。一般的に、CSR は、寄付や企業ボランティア活動のような、企業のビジネス自体とは一線を画した「付随行為」「プラスアルファ」と認識されがちである。しかし、そうした活動は、CSR の一部であり、全てではない。CSR は、企業が自身の役割や社会との関係という観点から企業経営のあり方を問うものである。そして、それは事業活動全般と深く関わるものである。つまりあくまでも、事業活動の中に、あるいはそのプロセスに組み込まれていなくてはならない。

CSR は事業活動に組み込まれたものという考え方を触れているのが、世界最大の民間標準化機構である ISO (国際標準機構) が 2010 年 11 月に発行した、社会的責任規格 ISO26000 における定義である。具体的な定義は、以下である。

ISO26000 における定義ⁱⁱⁱ

次のような透明かつ倫理的な行為を通じて、組織の決定及び活動が社会及び環境に及ぼす影響に対する組織の責任

- －持続可能な発展、健康および社会の繁栄への貢献
- －ステークホルダの期待への配慮
- －適用されるべき法律の遵守、国際的な行動規範の尊重
- －組織全体で統合され、組織の関係の中で実践される行動

このように、CSR の定義には、表現や多少異なる点もあるが、社会や環境への配慮は事業活動そのものと一体化した、不可分のものであるべきという点で共通している。

また、欧州委員会は ISO26000 の影響などを受け、2011 年 10 月に今後の CSR

政策の方向性を示した。以下がその定義^{iv}である。

- ・ CSR とは、「社会に与えるインパクトに対する企業の責任」である。
- ・ 法令や、社会的な関係者との間での合意事項を尊重することは、前提である。
- ・ 十分に責任を果たすために、企業は、社会的、環境的、倫理的な、また人権や消費者の関心事項を、自らの業務運営や中核的戦略の中に統合するためのプロセスを構築すべきである。
- ・ そのプロセス構築にあたっては、下記 2 つの意図をもってステークホルダと密に協力するべきである。

本研究では、CRM の定義として ISO26000 の定義を採用する。

次に、日本の企業の CSR に着目したい。日本の企業の CSR は以下の過程で進化してきたと言える。(塚本、関(2012))^v

① コンプライアンス型 CSR

法令順守こそが企業の社会的責任と考え、CSR の中心に据えるという考えである。企業不祥事は絶対に起きてはならないというこの考え方は今も変わらない。しかし、欧州ではコンプライアンスは CSR 以前の問題であり、大前提である。日本でもコンプライアンスを超えたところが CSR であるという考え方が次第に一般的になってきた。

② 環境マネジメント型 CSR

日本企業の CSR は、国際比較すると、環境問題への取り組みに重きが置かれているのが特徴である。今でも、多くの企業が環境に配慮した事業に取り組み、CSR として各ステークホルダへ報告している。

③ 本業インパクト型 CSR

本業が与える社会や環境へのインパクトに関心を向ける考え方である。企業が社会に与えるインパクトにはポジティブとネガティブ両方の種類があるが、特にネガティブに目が向けられている。例えば、サプライチェーンにおける人権・労働・環境などのリスクマネジメントがあげられる。

④ 戦略型 CSR

「社会的価値を創造することを通じて、自社の成長の機会とする、より能動的・戦略的な考え方」である。持続可能な発展をひとつの競争軸と考え、自社との関連が強い社会的課題を選択し、経営戦略としてその課題解決に取り組むことによって、自社と社会との Win-Win 関係を作り出そうとする。新たなビジネスモデルによる市場創造など、新たな考え方や手法も取り入れ、イノベーションの創出を目指すものである。BOP ビジネスやソーシャルビジネスがこれにあたる。これらは、順に切り替わったものではなく、CSR の進化の過程で新たなアプローチが積み重なったものである。

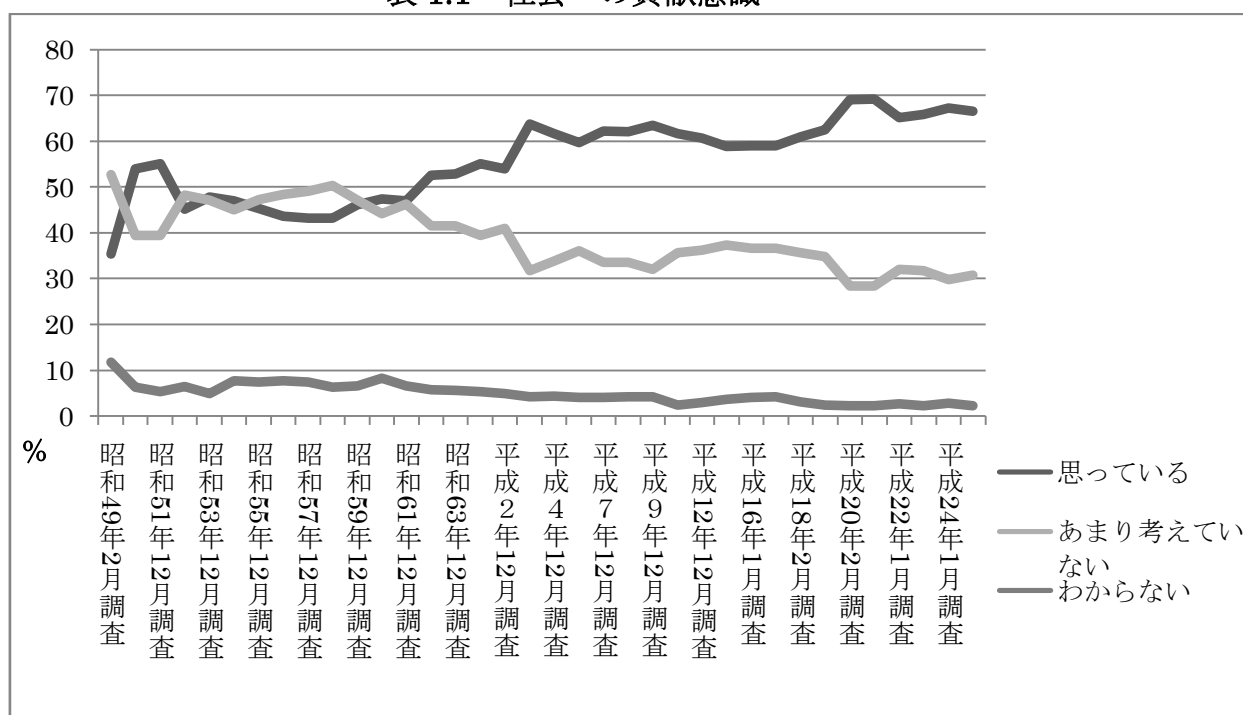
コンプライアンスや環境マネジメント、人権や労働環境へのネガティブインパクト是正など、どれも依然として重要である。しかし、戦略型CSRが今日の日本企業の中で注目が高まっているのは事実である。

このようなCSRの考え方が広まる社会で、日本国民は社会貢献活動に関してどう考えているのだろうか。次節で、述べていきたい。

1.1.3 国民の社会貢献活動に関する意識

まず、国民の自身の社会貢献に対する意識の調査結果である。近年、日本の国民の社会貢献意識は高まっていると言える。以下の表1.1は、内閣府の社会意識に関する世論調査の結果である。

表 1.1 社会への貢献意識



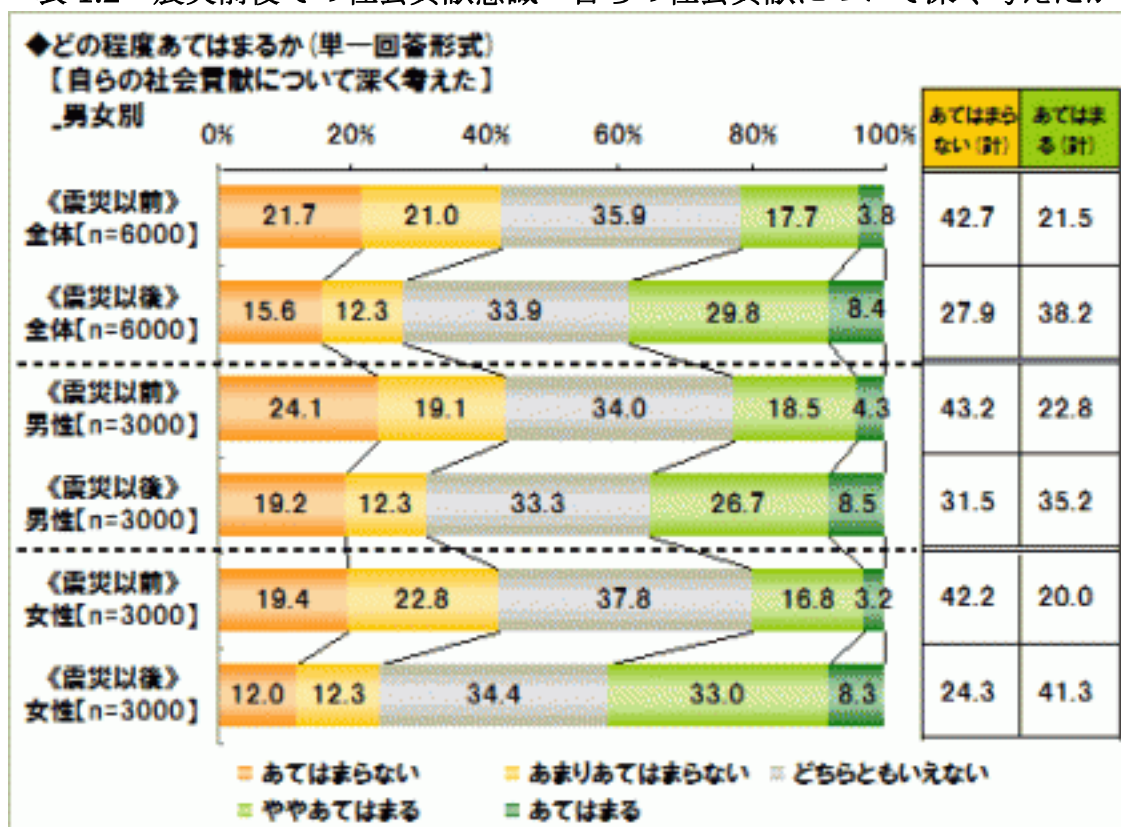
(平成 24 年度 内閣府世論調査報告書 社会意識に関する世論調査) vi

昭和 61 年を皮切りに、社会への貢献意識を持つ人の割合と、持たない人の割合が逆転した。そして、昭和から平成に変わった後、その差は年々広がっている。そして、平成 20 年以降、社会への貢献意識を持つ人の割合は、常に 65%以上を保っている。

その要因の 1 つとして平成 23 年 (2011 年) 3 月 11 日の東日本大震災が考え

られる。実際に、震災前後の人々の社会貢献意識は大きく変化している。以下の表 1.2 は、ライフネット生命が 2012 年に行った震災後の人々の意識や行動の変化の調査の結果である。震災以前は、自らの社会貢献について深く考えたかという設問に対して、あてはまると答えた人の割合（ややあてはまる・あてはまるの合計）は 21.5 ポイントだった。それが、震災以降では、38.2 ポイントに高まった。16.7 ポイントの上昇である。震災をきっかけに、自身の社会貢献について考える人が増えたことが、表 1.1 で示された社会への貢献意識がつねに 65% 越えていることに寄与していると考えられる。

表 1.2 震災前後での社会貢献意識 自らの社会貢献について深く考えたか

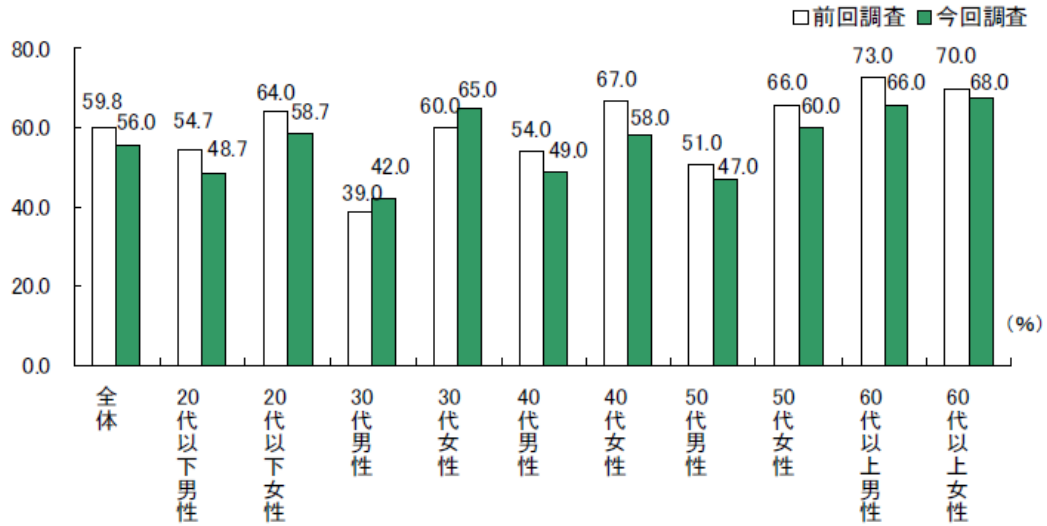


(ライフネット生命 東日本大震災後の意識・行動の変化に関する調査 (2012年3月)) vii

次に、別の調査結果である。これは、財団法人 地球環境財団 株式会社デルフィスによって 2011 年にまとめられたエシカル実態調査の結果である。エシカル (ethical) とは、「人や社会や地球のことを考えた「倫理的に正しい」消費行動やライフスタイル」^{viii}のことである。バングラディッシュで作られる素材を使ったバッグを売るアパレルメーカー「マザーハウス」のようなフェアトレードのビジネス、nepia 千のトイレプロジェクトなどの寄付付き商品の形など、ビジネスで社会問題の解決に貢献するものがこれにあたる。そのエシカルについてのアンケート^{ix}が以下である。

表 1.3 エシカルへの興味度

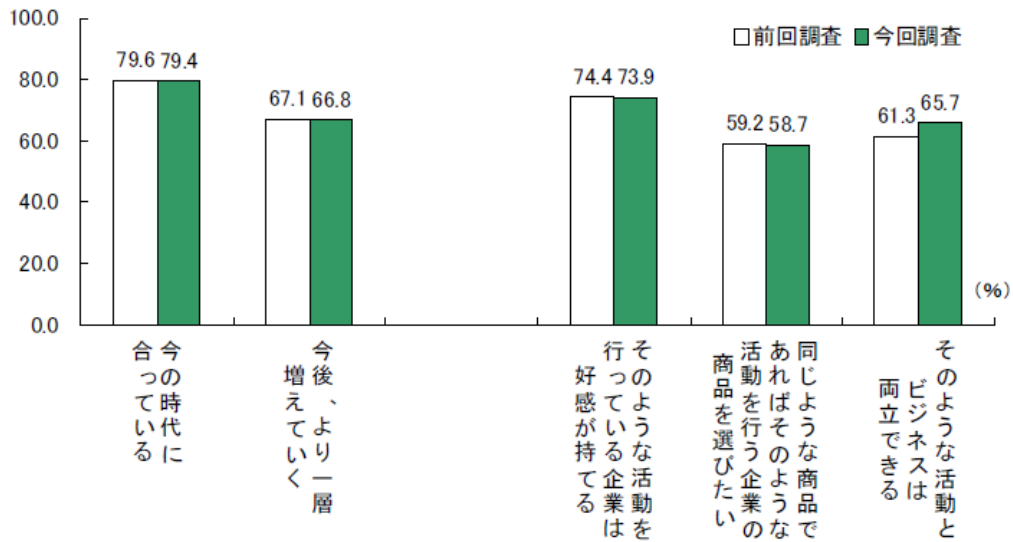
■あなたはエシカルについて、どの程度「興味」がありますか。



6割がエシカルに興味があるという結果になった。

表 1.4 エシカルに関する考え

■エシカルに関する次の項目について、あなたのお気持ちに最も近いものを選んでください(非常に+まああてはまる計)。



(非常に+まああてはまる計)

「エシカルは今の時代に合っている」は8割、「今後、より一層増えていく」には7割が賛同している。

表 1.5 暮らし方や生き方に関する様々な意見

■暮らし方や生き方に関する様々な意見について、あなたのお気持ちに最も近いものを選んでください。

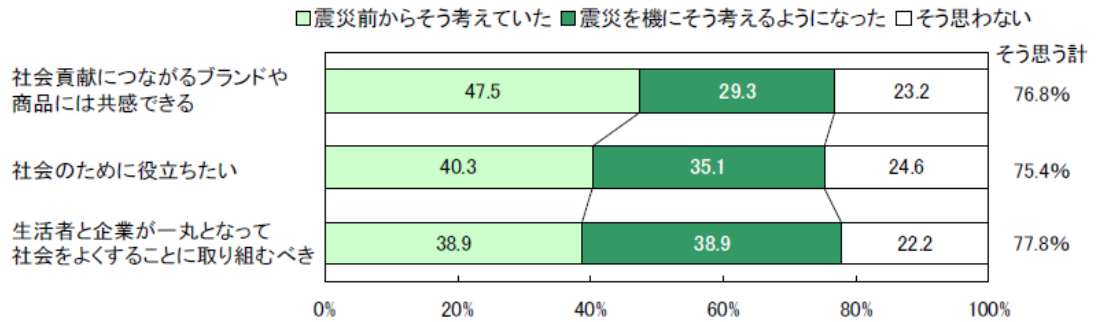
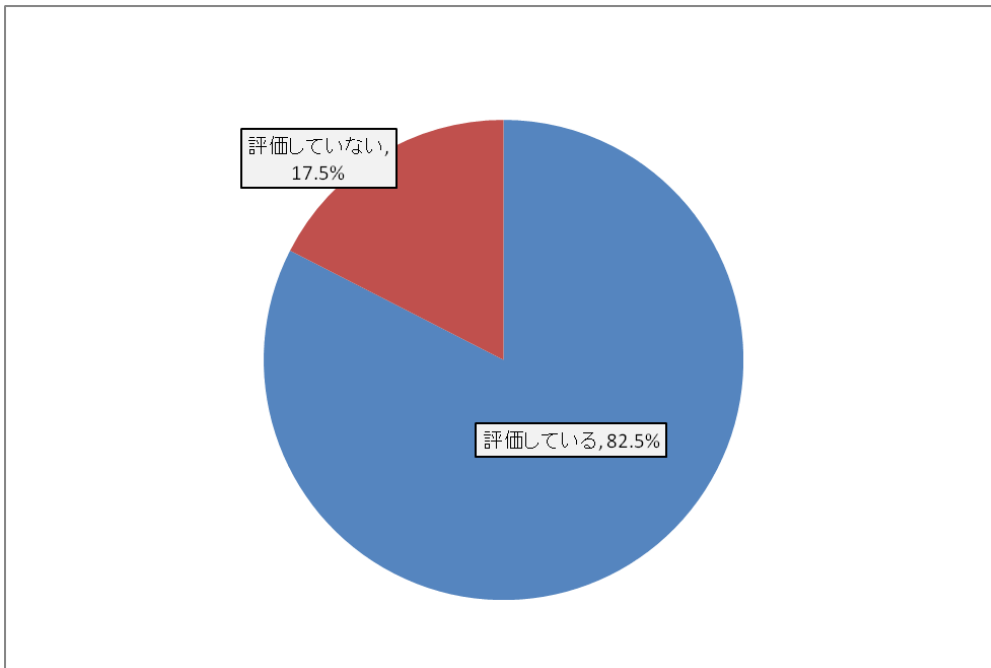


表 1.5 を見ると、中でも、「生活者と企業が一丸となって社会をよくすることに取り組むべき」という回答が震災を機に倍増したことがわかる。このように、国民の中で、社会貢献意識の高まりと、それに応じて社会問題に貢献する消費のありかた、ビジネスのあり方を望む声が高まっている。

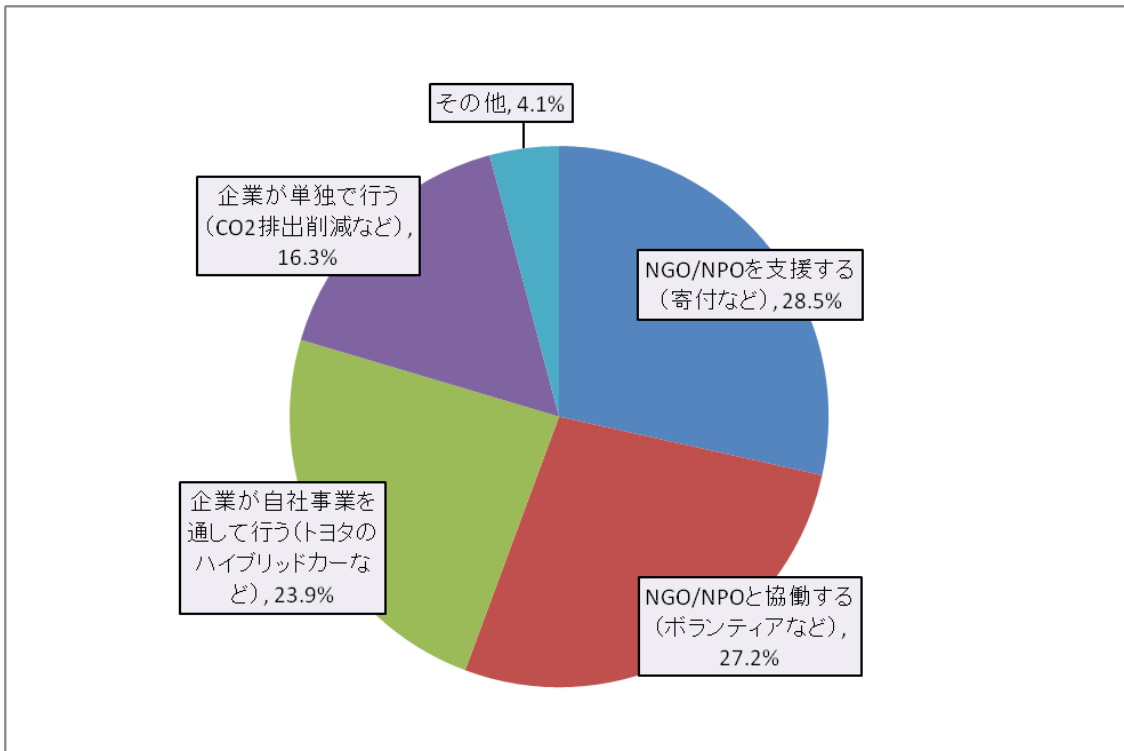
最後に、国民の企業の社会貢献活動に対する評価についての調査である。(表 1. 6)

表 1.6 企業の社会貢献活動への評価



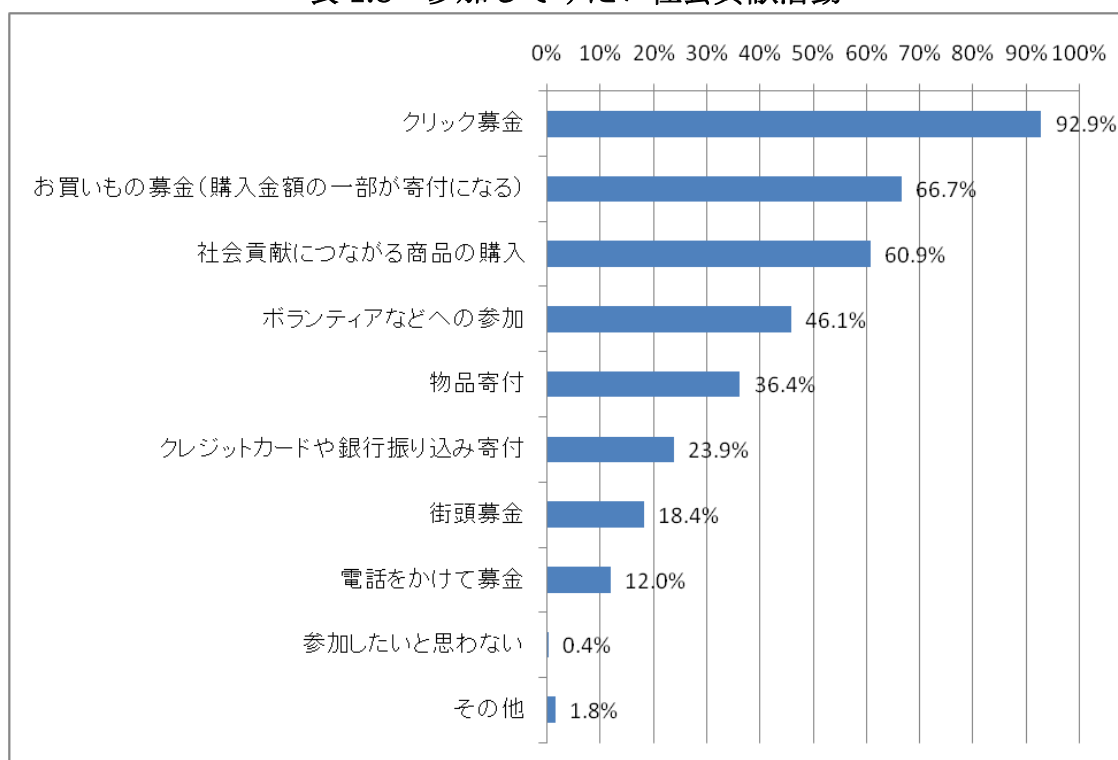
ユナイテッドピープル(2008)^{*}によると、「あなたは社会貢献活動を評価していますか」という問いに対して、82.5%の人が評価しているという結果となった。(表 1.6)。同様の調査を行った 2006 年度、2007 年度の調査に引き続き、3 年連続で安定して 8 割を超える人が企業の社会貢献活動を評価していることが分かった。

表 1.7 企業がアプローチすべき社会貢献活動



また、「企業はどのようなアプローチで社会貢献活動を行うべきだと思いますか」という問いに対しては、半数以上の方がNPOとのパートナーシップを組んだアプローチを望んでいることも明らかになっている。(表 1.7) しかし、他の、「企業が自社事業を通して行う」、「企業が単独で行う」もそれぞれ15%~20%の割合をもっており、多様な形で、企業の社会貢献活動が求められていることがわかる。

表 1.8 参加してみたい社会貢献活動



最後に、「どんな社会貢献活動だったら参加してみたいと思いますか（複数回答）」という問いである。（表 1. 8）これに対する回答は、クリック募金が 92.9% でトップだったものの、お買いもの募金（購入金額の一部が寄付になる）が 66.7%、社会貢献につながる商品の購入が 60.9%であった。クリック募金が一番気軽だが、お買いもの募金等、自身の購買が社会貢献に繋がるという形を支持する人が 6 割以上いるのも事実である。ここから、企業が自社のビジネスに社会貢献を付随させることに対する評価の高さが伺える。

1.1.4 マーケティングにおける変化

前節では、企業の CSR を求める世界的な流れ、そして、日本国民の、社会貢献に対する自身の意識の高まりや、企業に対する社会貢献活動を求める声が増えていることを述べた。次は、企業側の視点で、特に、マーケティングにおける社会問題に向き合う姿勢に関する変化を述べていく。

今日、マーケティングの分野でも社会問題を解決する、人々の利他的な欲求を満たすビジネスを作っていく必要性が説かれている。その代表として、マーケティングの世界的権威と言われているフィリップ・コトラーの「マーケティング 3.0」^{xi}だ。コトラーは、2010 年にこの「マーケティング 3.0」を提唱した。マーケティングはこれまで、マーケティング 1.0、2.0、3.0 と呼ぶ三段階の進化を遂げてきた。

マーケティング 1.0 とは、製品中心のマーケティングのことである。製品を作

れば売れる、日本で言うと高度経済成長期のような時代のマーケティングだ。その後、社会は情報化の時代になり、消費者は十分な情報を持っており、類似製品を簡単に比較することが出来る。製品の価値は消費者によって決められ、その消費者の選好はバラバラである。よって、メーカーは消費者の隠れたニーズを見つけ出し、他との差別化を図らなくてはならない。消費者は幅広い機能特性や選択肢から選ぶことが出来る。マーケティング活動の受動的なターゲットという見方である。これを、消費者志向のマーケティング、すなわちマーケティング 2.0 と言う。そして、現代は、マーケティング 3.0 の時代である。マーケティング 3.0 では、「メーカーは人々を単に消費者とみなすのではなく、mind と heart と spirit を持つ全人的存在ととらえて彼らに働きかける。」(コトラー (2010)) この mind, heart, spirit の違いは、Longman English 辞典^{xii}によると、

Mind…our thoughts or your ability to think, feel, and imagine things

Heart…the part of you that feels strong emotions and feelings:

Spirit…the qualities that make someone live the way they do, and make them different from other people

日本語に訳すと、Mind は思考や想像、Heart は感情、Spirit は精神、といえるだろう。マーケティング 2.0 までは、消費者の mind や heart を満たすものを売っていただければ良かったものが、現代社会では、人々の spirit を満たすものを提供していかなくてはならない。このマーケティング 1.0 から 3.0 までの変遷をまとめた図が以下表 1.9 である。

表 1.9 マーケティング 1.0、2.0、3.0 の比較

	マーケティング1.0	マーケティング2.0	マーケティング3.0
	製品中心のマーケティング	消費者志向のマーケティング	価値主導のマーケティング
目的	製品を販売すること	消費者を満足させ、つなぎとめること	世界をよりよい場所にする事
可能にした力	産業革命	情報技術	ニューウェーブの技術
主なマーケティング・コンセプト	製品開発	差別化	価値
価値提案	機能的価値	感情的価値	精神的価値
消費者との交流	1対多数の取引	1対1の関係	多数対多数の協働

(コトラー (2010) より一部修正し、抜粋)

マーケティング 3.0 も、消費者志向のマーケティング 2.0 と同じく消費者を満足させることを目指す。しかし、マーケティング 3.0 を実行している企業は、より大きなミッションやビジョンや価値を持ち、世界に貢献することを目指している。社会の問題に対するソリューションを提供しようとしているのである。つまり、マーケティング 3.0 は、「マーケティングのコンセプトを人間の志や価値や精神の領域に押し上げる。消費者を全人的存在ととらえ、消費者としての一面以外のニーズや願望もおろそかにされてはならないと考える。商品の機能的価値や感情的価値だけではなく、より高い次元で消費者を感動させるのだ。」(コトラー,2010) この現代のマーケティングの在り方を説いたマーケティング 3.0 では、消費者の世界をよりよくしたいという精神や志を満たすようにしなくてはならないと言っている。その精神、志とは「利他的欲求」も含まれると言えるだろう。

このように、現代のマーケティングの世界では、企業が自社のビジネスを通して、社会の問題を解決していかなくてはならないと説いている。それによって、顧客を満足させられると言っている。

1.1 節では、企業のCSRに対する考え方の変化、国民の社会貢献に対する意識について、そして同様の動きがマーケティング分野においても提唱され始めたことを述べた。国民の社会貢献意識は高まり、企業にそれを求める声も増えている。

1.2 節では、企業が行う社会貢献活動の分類をした後、それぞれのメリットデメリットを述べていく。

1.2 企業の社会貢献活動の分類

前節でも述べたように、CSRに関する世界的な議論、そして国民の社会貢献意識の向上という背景に対し、企業側も事業をのぼすと同時に社会のことを考慮し、貢献していくことを目指さなくてはいけなくなっている。

この節では、企業の社会的責任のための活動を分類し、それぞれの特徴を上げる。

コトラー（2007）^{xiii}によると企業の社会的責任に関する活動の中で、主要なものは6つあるという。

① コーズプロモーション

「社会的コーズ（主張）に対する意識や関心を高めるため、もしくは社会的コーズのための資金提供や物資供給（現物給付）である。あくまで、問題に対する注目や基金・ボランティア募集に力を置く」。

② コーズリレーティドマーケティング

製品売り上げの一部を特定のコーズ（主張）に対して寄付するなど、売上と社会貢献を両立させることを目指すものである。多くの場合、NPOと関係を組み、企業は売り上げ増加を達成し、コーズに対し金融支援をおこなうことで相互利益を得ている。また、消費者は、企業に商品やサービスの代金を支払うことで、好ましいと考えるチャリティに参加でき、結果として win-win-win の関係が構築されている。

③ ソーシャルマーケティング

「公共、公衆の健康、環境、あるいは社会福祉を改善しようとするキャンペーンの開発や実行を支援するものである。」ソーシャル・プロモーションと異なり、行動変革に焦点を当てているのが特徴である。

④ コーポレート・フィランソロピー

「チャリティやコーズに対して直接寄付や現物支給を行うものである。これはすべての社会的取組の中で最も伝統的なものであるが、今日では、企業のゴールや理念に結びつくような慈善活動を戦略的に選択するよう内外に求められている。」

⑤ 地域ボランティア

「自治体やコーズを支援するためのボランティアに従業員、小売りパートナーあるいはフランチャイズメンバーを参加支援するよう奨励するものである。ボランティア活動が企業によって組織化されるケースと、従業員自身が活動を選び、企業から有給休暇の取得やボランティア・データベースの提供などの支援を受けるケースの2通りがある。」

⑥ 社会的責任に基づく事業の実践

「企業が自由意思で行う事業活動で、社会福祉に貢献したり環境保護のコーズの支援を行ったりする。」「この活動の特徴は、取り組みが法による規制、社会の期待に対応するために行われているのではなく、道徳や倫理の基準に照らして、自主的に行われていることである。」

以上、6つの分類がある。また、この分類の中に、今日注目され始めている「ソーシャルビジネス」の考えを含めたい。

ソーシャルビジネスとは、「社会的課題の解決を国の政策や税金を使わずに、民間がビジネス手法を使って解決すること」である。(米倉(2010)) xiv 「ソーシャルビジネスがボランティア活動や慈善活動が無償や奉仕が前提となるに対して、ソーシャルビジネスの活動は、採算性を重視する点で異なる。また、ビジネス手法を使う営利企業が利益の最大化を主目的としているのに対して、ソーシャルビジネスは社会的課題の解決を最優先している。」(平田他(2012)) xv

以下、説明した7つの企業の社会貢献活動をツリー構造で整理をした。

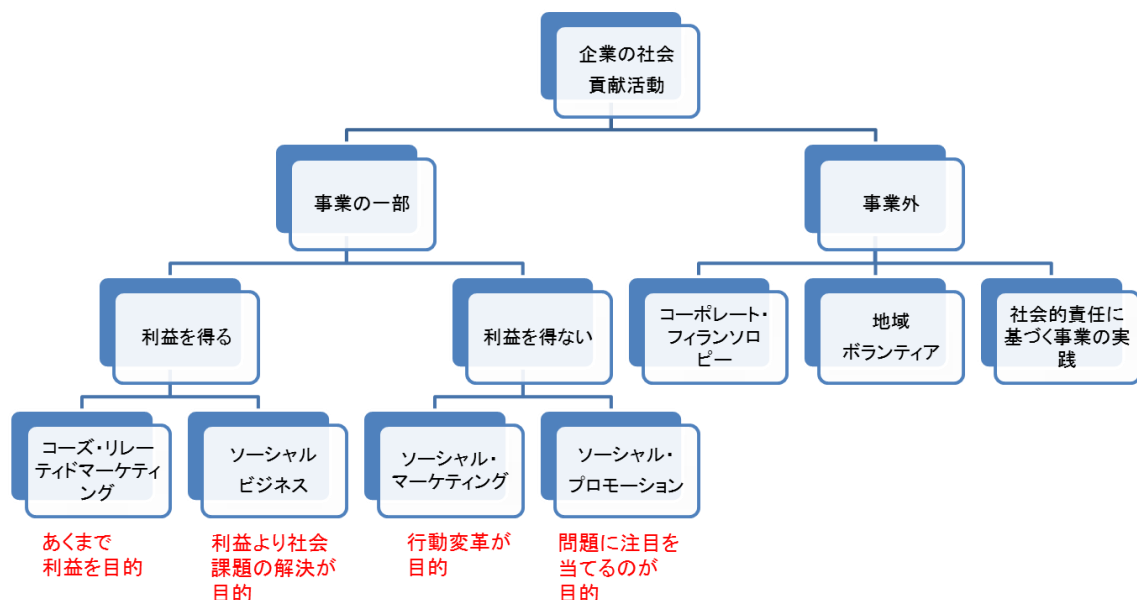


図 1.1 企業の7つの社会貢献活動

このようなツリー構造で分けた7つの中で、現在注目が集まっているのが、利益を得ながら社会貢献活動を達成するコーズリレーティドマーケティングとソーシャルビジネスだ。1.1節で述べたが、現在、戦略的CSRという考え方や、マーケティングの分野でも、社会問題を解決するマーケティングが求められているという考え方が生まれ、事業と関連をもって社会貢献を行う企業のあり方が求められている。

共に、社会貢献活動をしなが、利益を得るコーズリレーティドマーケティングとソーシャルビジネスの違いは、二つある。

一つは、その活動の最終目的である。コーズリレーティドマーケティングは、あくまで利益追求が目的としてある。もちろん、そのためには社会課題の解決をしなくては行けないが、焦点は利益を得ることにある。企業が、コーズリレーティドマーケティングに取り組む理由も、他社との差別化が一番の理由である。一方、ソーシャルビジネスは、最終目的が、社会課題の解決であり、利益は、事業が継続し続ける程度、採算がとれる程度で良いという考え方である。社会課題があるということは、そこに困っている人、ニーズがあるため、場合によっては多くの利益を得ることもあるかもしれない。しかし、それは結果であって企業の理念として社会課題の解決が目的なのである。

二つ目は、消費者の欲求の違いである。ソーシャルビジネスはビジネスそのものによって社会問題を解決するものである。ビジネスのコンセプトや基本的な提供価値が社会問題解決に貢献するものだ。例としては、バングラディッシュのグラミン銀行が有名である。グラミン銀行は、バングラディッシュの低所得層を対象に低金利・無担保でお金を貸すものである。このようにソーシャルビジネスは、普通のビジネスと同じように、顧客の利己的欲求を満たすことで成り立つものである。

一方、コーズリレーティドマーケティングは、企業の元々のビジネスに、社会貢献を付随させたものである。これは、企業の元々のビジネスを変えずに、そのビジネスを通して社会問題解決に貢献していくことだ。例えば、飲料会社が飲料水の販売を通して、売り上げの一部をNPOに寄付する。それによって社会問題解決へ貢献するというものだ。既存のコーズリレーティドマーケティングの多くは、このような寄付付き商品の販売という形である。ソーシャルビジネスとコーズリレーティドマーケティングは結果から見ると、どちらも売り上げを得ると同時に、社会問題解決に貢献していると言える。しかし、コーズリレーティドマーケティングは、消費者の利己的欲求を満たすのみならず、利他的欲求（誰かの役にたちたいという欲求）を満たすものといえる。ここが、顧客の利己心を満たし、ビジネスを成立させることで社会問題の解決につながるソーシャルビジネスとは異なる。

ソーシャルビジネスもコーズリレーティドマーケティングも、多くの企業が注目する利益を得る社会貢献活動である。しかし、一般的な営利企業の目的は利益の追求だ。いきなり、利益追求を目的としないソーシャルビジネスを行うには敷居が高すぎる。十分な準備や検討が必要である。そこで、そのような一般の営利企業が社会貢献活動に取り組む際、コーズリレーティドマーケティングが、敷居も低く、また利益をあげられるため持続性も高いと考える。マーケ

ティング分野の研究や、国民の声を受け、企業は社会貢献に繋がるビジネスをさらに行うべきというコーズリレーティドマーケティングを後押しする社会の状況もある。社会的背景にも沿っており、消費者の利他的欲求を満たすことで、企業・消費者・社会の三者にとって有益であるコーズリレーティドマーケティングは、これから普及すると考える。そこで、本研究ではコーズリレーティドマーケティングに着目することとした。次節では、コーズリレーティドマーケティングの概要とその現状・問題点を説明していく。

1.3 コーズリレーティドマーケティング（CRM）

1.3.1 コーズリレーティドマーケティング（CRM）とは

まず、CRMの定義を、先行研究より再定義する。定義には、狭義のものと広義のものがある。

【狭義】

「消費者と企業間でそれぞれの目標を達成するための交換が行われた結果、消費者が企業に収入をもたらした場合に、その企業が一定条件の金額を特定のコースに寄付するという提案によって特徴づけられるマーケティング活動を計画・実行するプロセスである。」(Varadarajan and Menon, 1988^{xvii})

【広義】

「市場に対してイメージ、製品、サービスを有する企業が相互利益の為に、1つまたは複数のコースとリレーションシップやパートナーシップを構築する活動」

(Pringle and Tompson, 1999) ^{xviii}

CRMの“コース”とはマクミラン英英辞典^{xix}の解説によると、「An organization, plan, or activity that you are willing to support because it provides help or benefit to people who need it」を指す。日本語に訳すると、「援助を必要とする人へ援助や利益を提供できるので、支援したいと思うような組織や計画、活動」と言える。世良耕一氏は、このことを「良いことなので、援助をしたくなるような対象」と述べている^{xx}。

以上の定義を基に、本研究ではCRMの定義に広義の定義である「市場に対してイメージ、製品、サービスを有する企業が相互利益の為に、1つまたは複数のコースとリレーションシップやパートナーシップを構築する活動」を採用することとした。その理由として、コースを支援し、援助を必要としている人を助けるという大目的に対し、寄付というのはその一つ的手段に過ぎないのである。目的を達成する手段は、他の方法であっても良い、むしろ多様であるべきであると考えられる。よって、本研究では、広義の定義を採用する。

また、本研究におけるコースの意味は、既存の組織・計画、活動だけではなく、CRMによってその企業が新しく考えた、何か問題を解決しようとする取り組みそのものも含む広い意味でとらえることとする。よって、上記のCRMの定義では、コースと関係性を築くと述べられているが、そこで言う関係性の意味は関わりを持つという広い意味でとらえることとなる。このような定義にした理由は、NPOなどを挟まずとも、CRMとして利益と貢献を両立している形態があるためである。その例が、TOMS SHOESが行ったようなone for oneである。One for oneというのは、TOMS SHOESの場合、消費者が一足靴を買うごとに、途上国の靴が無い子供に一足靴を届けるというものだ。その関係の中で、元々途上国の子供に靴を届けることを目的としていた組織や活動はない。しかし、これは、立派なCRMである。この場合、相互利益を満たす相手は、

途上国の子供に靴を届ける取組み自体となり、その取組に企業が関連しているため、TOMS SHOES のこの活動はCRMと言えるのである。

CRMの定義が定まった次に、海外のCRMの有名な事例をあげる。

① American Express (1982年 アメリカ)

同社のクレジットカード利用1回につき1セントを、当時老朽化が進んでいた自由の女神像の修復へ寄付する仕組みである。寄付の総額は170万ドル(当時の1ドル=約200円換算で、3億4000万円)、カード利用27%増、新規カード会員申し込み45%増という驚くべき利潤の増加が得られた。このAmerican Expressの成功を受けて、CRMが次第にアメリカ社会に広まったと言われている。

② Volvic (2005年ドイツ、2006年フランス、2007年日本 2008年アメリカ、カナダ)

海外では、drink 1, give 10 という名で、日本では、1L for 10L という名で広まっている。このプログラムは、夏期の一定期間のみ、飲料水の値段を変化させずに、収益の一部を日本ユニセフ協会に寄付し、その寄付金を基に日本ユニセフ協会がアフリカに井戸を提供する仕組みである。日本では、これまでの6年間の取り組みで合計36億8,659万リットルの支援が実現した。手押しポンプ付の深井戸56基が新設、故障していた井戸121基が修復され、人口が多い村にはソーラーパネル活用による水をくみあげる給水設備が8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、2011年、2012年の支援により、深井戸14基の新設、ソーラーパネルを利用した給水設備4施設の建設、20基の手押しポンプの修復が予定されている。このプログラムが、日本においてCRMの名を広めたきっかけといえるだろう。

③ プロダクト(RED) (2006年、さまざまなグローバル消費財メーカーが参加)

プロダクト(RED)とは、グローバル消費財メーカーが、(PRODUCT) RED という共通ブランドの商品を開発・販売し、その収益の一部を世界エイズ・結核・マラリア対策基金(世界基金)に寄付することによって、アフリカのエイズ・プログラム支援に充てる寄付の仕組みである。ロックバンドU2のボノと、国際NGOであるDATAのボビー・シュライバーが発起人となり、2006年1月26日、スイスのダボスで開催された世界経済フォーラムで発表された。これまでに多くの企業がパートナーとして参加し、各社のRED商品が米国、欧州、日本など世界60カ国で販売されています。プロダクト(RED)は、JoinRED.com(本部ロサンゼルス)と各パートナー企業とのライセンス契約によって運営されており、JoinREDに集められた資金は、管理費を差し引かれることなく100%の金額が世界基

金に送られている。2011年12月現在、プロダクト(RED)から世界基金に寄付された金額は約1億8000万ドル(約140億円)にのぼる。ルワンダ、スワジランド、ガーナ、レソト、南アフリカ、ザンビアにおけるエイズ対策資金として活用され、500万人が支援の恩恵を受けている。(世界基金支援日本委員会 web サイトより引用) ^{xxi}

以上が、世界的に有名な CRM の事例の一部だ。次節では、日本における CRM の事例と現状の問題点を述べていきたい。

1.3.2 日本におけるCRMの現状

日本においてCRMを広めたのは前述したVOLVICの1L for 10Lプログラムである。その後、日本企業においてCRMが行われ始めた。そして、東日本大震災後、震災の復興を目的に、CRMに取り組む企業が増加し、人々の社会貢献意識の高まりも相まって、注目をあびた。いくつか、有名事例を説明する。

① 王子ネピア nepia 千のトイレプロジェクト

2008年よりスタートした、対象商品売り上げの一部を寄付する形のCRM。毎年秋のキャンペーン期間中、ネピア商品の売り上げの一部で、ユにセフの東ティモールにおける「水と衛生に関する支援活動」をサポートし、子供たちの命と健康を守る。

5年間で、東ティモールに約1550世帯のトイレが完成。



図 1.2 nepia 千のトイレプロジェクト

表 1.10 寄付額の変化

プロジェクト 実績・進捗	第1フェーズ 2008～2009	第2フェーズ 2009～2010	第3フェーズ 2010～2011	第4フェーズ 2011～2012	第5フェーズ 2012～2013
進行状況	完了	完了	完了	完了	活動中
支援対象地	エルメラ県 リキサ県 マナトゥトゥ県 ディリ県 オエクシ県	アイレウ県 エルメラ県 リキサ県	アイレウ県 エルメラ県 リキサ県	アイレウ県 エルメラ県	アイレウ県 エルメラ県 リキサ県 マナトゥトゥ県
寄付総額	20,437,281円	24,413,914円	24,249,587円	10,000,000円	20,051,698円
家庭用トイレの 建設数	1,242	1,202	1,208	1,488	目標1,000以上
学校や地域の トイレや給水設備の 建設、または修復数	18*	7	7	1	2

(http://1000toilets.com/about/archives/2011/report_02.html^{xxii}より)

② ヤマトホールディングス 「宅急便1個につき、10円の寄付」

2011年04月07日～2012年3月31日の約1年間、宅急便1個につき、10円をヤマト福祉財団の「東日本大震災 生活・産業基盤復興再生基金」に寄付する。その基金を通して被災地支援に役立たれる。

結果は、宅急便1個につき10円寄付の合計金額が142億3,608円におよんだ。こちらは純利益の40%に相当するという。

図 1.3 クロネコヤマト「宅急便1個につき10円の寄付」

The screenshot shows the Yamato Group's CSR page. The main heading is '宅急便1個につき10円の寄付' (10 Yen per Parcel). Below it is the report title: '「東日本大震災 生活・産業基盤復興再生募金」助成事業報告' (Report on the Support Project for the Great East Japan Earthquake Revival and Regeneration Fund for Living and Industrial Infrastructure). The text describes the campaign's start on July 1, 2011, and its goal to support disaster-stricken areas. It mentions that the campaign has raised 142 billion 6,600 million yen as of August 2011.

xxiii <http://www.yamato-hd.co.jp/csr/revival/index.html> より

③ 味の素株式会社 「食べるって楽しい！」

2012年3月1日～2012年4月30日の2か月間、東日本大震災の復興を目的に行われた。大きく2つの活動を行っていた。

< 1. 東北被災地の飲食業の復興を支援する団体に寄付 >

「ほんだし®」(3品種)や「クノール」の売上1箱につき1円を、支援金として東北地方飲食業の復興支援を行っている団体に寄付。

< 2. 東北の食材を食べよう！東北食材プレゼント >

東北産の豚肉や野菜がもらえる消費者キャンペーンを実施した。集まった支援金は東北地方の食の復興支援を行っているNPO団体(財団法人 釜石・大槌地域産業育成センター^{※1})に寄付するという企画。この支援金は、震災の津波で被災した飲食店主らに整備したキッチンカーを貸し出し、営業の再開を支援している「かまいしキッチンカープロジェクト」の運営に活用された。

図 1.4 味の素 食べるって楽しいプロジェクト



<http://www.ajinomoto.co.jp/tbtn/>xxiv より

この他、森永製菓の1チョコ for 1スマイルや、BOOKOFFのBook to Peopleなども有名である。このように、日本においてもCRMは成功している。

このように、日本でもCRMは多く行われている。次に、CRMの実務に関してCRMの設計経験を持つマーケターへインタビューを実施した。

1.3.3 実務の場におけるCRMコンセプト設計の方法

実務では、CRMの設計はどうおこなわれているのか、その現状を知るために、CRMの設計の経験があるマーケターにインタビューを行った。その結果、CRMの設計、特にコンセプト設計はフレームワークやマニュアルのようなものは利用しておらず、ケースバイケースで行われていることが分かった。マーケターの経験則によって行われているため、その人がいないと作業ができないことや新しい担当を増やす際も一定の知識の習得に時間がかかるという社内での問題もある。コンセプトは、何をするかを決める重要なフェーズである。コンセプトが、その後全てに影響を及ぼす。つまり、コンセプト設計においてフレームワークや手法が存在せず、経験則でコンセプトが考えられているということは、そのCRMの成功にばらつきが出る可能性がある。また、経験側で行われるということは、初めてCRMに取り組む会社は何をどうすればうまくいくのかが分からないということである。もちろん、フレームワーク・手法があったとしてもCRMがうまくいくとは限らない。しかし、コンセプト設計の

手法があることで、CRMに取り組もうとする企業が、成功する確率を高めることができる。CRM設計の経験の無いマーケターでも、CRMのコンセプトが作れるような手法が必要である。

では、CRMに関してどのような研究がなされてきたのだろうか。

1.3.4 CRMに関する既存研究

CRMの既存研究を見ると、CRMの全体プロセスや、CRMの仕組みのメカニズムを分析したものがあつた。まず、CRMの全体のプロセスである。



図 1.5 6key elements in the process of CRM

このプロセスは、Sue Adkins による 6 key elements in the process of CRM である。(Sue 1999) ^{xxv}本研究では、コンセプト設計に着目する。そのため、本研究にあてはまるのは①の **Planning&Preparation** である。しかし、これは、あくまでCRMの全体のプロセスであり、コンセプト設計に絞った内容には触れられていない。

次に、Jundong, L, D. J. & Huang, Y.によるCRMメカニズムに関する先行研究^{xxvi}である。彼らは、CRMのステークホルダの全体像をとらえ、そのメカニズムを分析した。

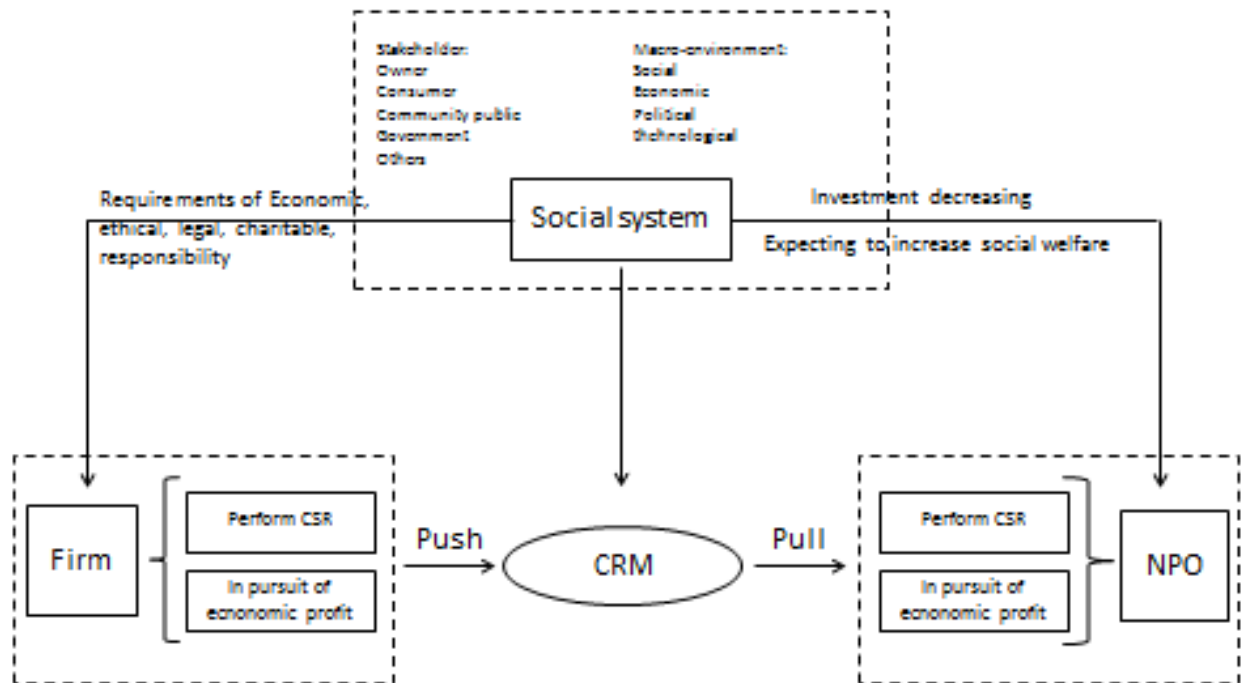


図 1.6 Power Mechanism of CRM

これは、CRMの力関係のメカニズムである。これは、CRMのコンセプトにおけるステークホルダの関係性を表すことはできるが、これ自体はコンセプトの設計方法を説明してはいない。つまり、完成図のフォーマットを表したものである。また、これはNPOなどコーズを支援する団体関わっている場合のみ表すものであり、すべてのCRMをカバーできるものではない。

次に、同じくJundong, L, D. J. & Huang, Y.による企業とNPOの活動におけるメカニズム^{xxvii}である。

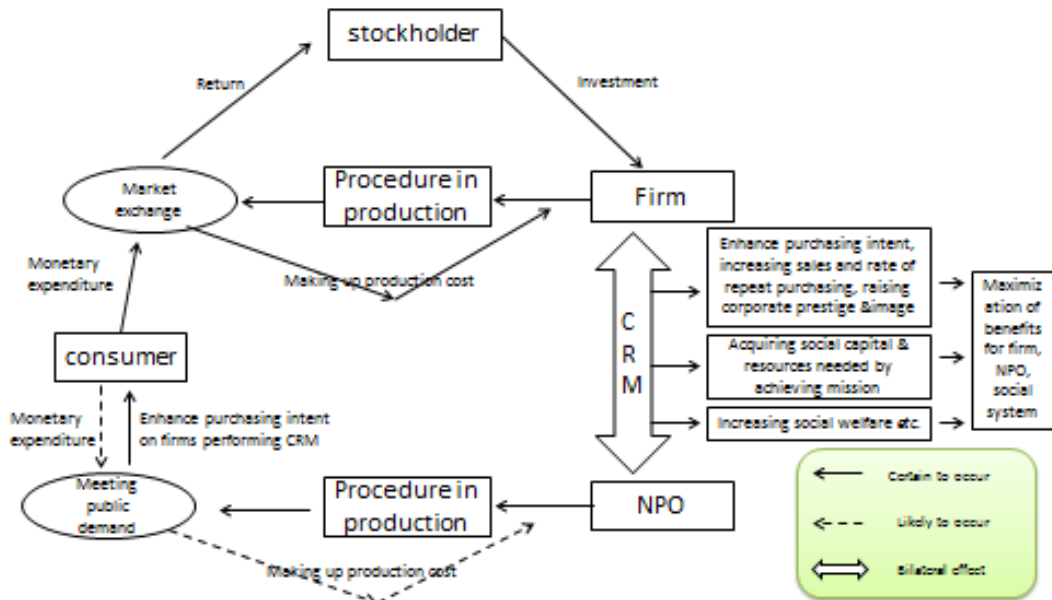


図 1.6 Mechanism of action of CRM between firm and NPO

これも、全体のメカニズムを示しているが、この形になるための具体的なコンセプトの設計方法には触れていない。

以上、CRMの全体プロセス、メカニズムについての先行研究を説明した。これらは、現状からその枠組みを示したものと言える。

他には、大平が、ステークホルダの視点でCRMの体系的理解を研究している。(2010) ^{xviii}

大平は、多数あるCRM分析の研究をステークホルダという視点で整理した。分析対象として分類されたステークホルダは、NPO（アライアンス・スポンサー）、流通業者（流通チャネル・適合）、企業内部（従業員・企業体質）、消費者（広告・ブランド・意思決定・適合・特性）である。その整理の結果が以下である。

分析対象		研究成果の概要
NPO	アライアンス	CRMの類型の提示 ブランドとコースとの適合が消費者に評価される
	スポンサー	CRMは競争優位をもたらし、消費者の製品の購買を促す
流通業者	流通チャネル	CRMはチャネル戦略に競争優位をもたらす
	連合	流通業者の戦略とコースの適合を消費者は評価する

企業内部	従業員	CRMの採用動機は企業イメージの向上である。 従業員の参加がCRMを展開する上で重要である。
	企業体質	倫理中立的企業のCRMは評価が高い
消費者	広告	広告コピーは消費者の寄付総額と製品選択に影響を与える
		コース広告よりもブランド広告の方が消費者への影響は大きい
		広告はCRMへの懐疑を減少させる
	ブランド	CRMでの製品への消費者の意図は製品タイプと寄付金額に影響を受ける
		戦略的CRMがブランド・ロイヤルティを高める
		社会的責任を平均的に果たしている企業がCRMの展開で優位となる
		CRMは消費者の企業イメージに対する態度を創造する
	意思決定	ブランド・スイッチは製品横断的である
		CRMに貢献するのは経済的に動機づけられた人が多い
		CRMに反応する消費者には、反応の程度でセグメントが存在する
		CRMには実用的製品よりも哀楽的製品の方が貢献度が大きい
		社会的コースをサポートしている消費者の製品選択に影響を与える
		CRMの効果は持続する
		消費者はCRMより、製品の価格と品質を重視する
	製品の品質評価が困難な時にはCRMは有効ではない	
	適合	ブランドとコースの適合はCRMの効果を大きく高める
		企業とコース、顧客との適合がCRMの効果を高める
		CRMは広告やブランドより、企業評価に影響を与える
ブランドとコースの適合は企業や広告、ブランドに影響を与えない		
特性	CRMイベントへの参加は消費者の社会的関心や態度を変化させる	
	CRMに関与の高い消費者は全国レベルの寄付に好ましい態度を示す	
	CRMに関与の低い消費者の態度と参加はメッセージの内容に依存する	

表 1.11 CRM に関する研究成果の概要(大平 2010)

また、上記のステークホルダに関する分析の他に、世良は消費者とコースの関係が、CRMの評価に与える影響に関して研究した。(2004)^{xxix}

世良は、実験を通して、コースの人気度・コースへの関与度が高いほど、CRM商品への好感度が増すということを証明した。ここから、コース選定が重要であることを説いた。

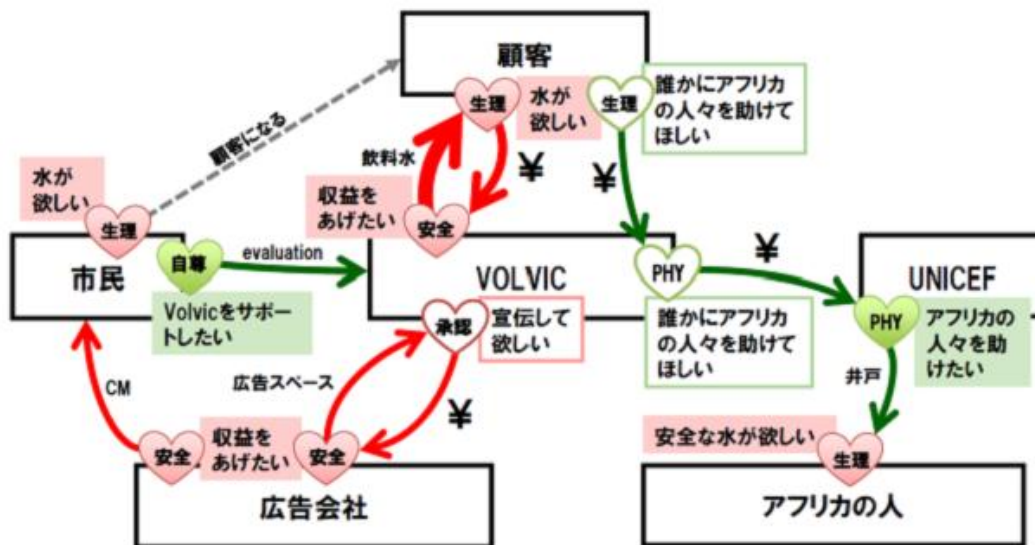
大平や世良の研究は、各ステークホルダとどのような関係を築けば、CRMが成功するかということ进行分析しているものである。とても重要な研究だが、やはりどうCRMのコンセプトを設計していくかということには触れられていない。

実務でも先行研究でも、CRMコンセプト設計を行う方法について触れていなかった。企業が注目する一方なかなか成功しないCRMに関して、そのコンセプト設計をする手法の必要性がある。

1.4 欲求連鎖分析とCRM

CRMのコンセプト設計手法を考える上で、欲求連鎖分析に着目した。欲求連鎖分析(Wants Chain Analysis, WCA)とは、人々の多様な欲求とステークホルダのニーズを可視化し、社会システムの分析・設計を行う手法^{xxx}のことである。各ステークホルダの行動の下にある欲求を利他と利己で4つに分類し、それらを可視化することで、社会システムがなぜこのような仕組みとなっているかを分析することができる。また、設計手法として用いるときは、各ステークホルダの欲求を推定し、それを元にステークホルダの関係性を考えていく。

以下の図が、volvicの1L for 10Lプログラムを、WCAで分析した結果である。



赤いハートが利己的欲求、緑のハートが利他的欲求を表しており、矢印で各

ステークホルダの関係性を示している。このように、WCAは利己と利他の欲求によってステークホルダの関係性を考えていくことができる。

一方、CRMの定義より、「市場に対してイメージ、製品、サービスを有する企業が相互利益の為に、1つまたは複数のコースとリレーションシップやパートナーシップを構築する活動」だ。つまり、ステークホルダの相互利益、つまり企業にとって利益を得る事が満たされること、問題を抱える人にとって問題が解決されること、消費者にとって利他的欲求が満たされることという各々の欲求が満たされることによって、関係性を構築している。

これらから、三者の相互利益によって関係を構築するCRMとステークホルダの利己・利他の欲求を満たすように関係性を考えていくWCAは親和性が高いと考え、WCAはCRMのコンセプト設計に有効であるという仮説をたてた。

1.5 本研究の目的

本研究の目的は、WCAを利用したCRMコンセプト設計手法を提案し、その有効性を評価するものとする。

第2章 CRMコンセプト ト設計手法の提案

2.1 提案手法の対象範囲

本研究で提案する手法は、企業が CRM のコンセプトを考える際に、消費者の欲求を考慮しながら、解決する問題・方法が明解な CRM コンセプトを設計できる手法を目的としている。しかし、人の欲求は目には見えないものであり、実際にインタビューやアンケートなどステークホルダに接触しなくては本当の欲求は把握しきれない。接触しても、深層心理の欲求は把握できないかもしれない。そのため、本研究の方法論は、ステークホルダの欲求を定めるのではなく、その欲求を想定し、それを基にコンセプトを設計していく。本手法自体は、確実に成功する絶対解を生み出すものではなく、コンセプトの完成度を高めていくための第一案としてのコンセプト案を設計するものである。したがって、この手法の前後には、ステークホルダへの調査やコンセプトの検証・妥当性確認が必要である。本研究は、コンセプト設計をするための手法を提案するものであり、そのコンセプトの中身の妥当性・実現性の担保はバウンダリー外とする。しかし、本方法論を使うことで、何も方法論を使わない場合よりも、それらの現実性を上げることを目指す。

2.2 提案手法の設計

2.2.1 システムとシステムアーキテクチャ

システムエンジニアリングの国際団体が作成する INCOSE (International Council on System Engineering) INCOSE HANDBOOK (version 3.2.1 January 2011) ^{xxxi}によると、システムとは、定義された目的を成し遂げるための相互に作用する要素(element)を組み合わせたものである。

これには、情報、通信、メディア、ハードウェア、サービスから、人間、組織、社会や地球環境まで、複数の要素が相互左右するあらゆるものを含む。

このことから、本研究で提案する手法も CRM のコンセプトを設計するという目的を持つシステムと言える。そこで、方法論を構築するためには、システムのアーキテクチャ構築を行う必要がある。

IEEE1471-2000 によれば、システムはアーキテクチャを持ち、それはアーキテクチャ図で表現される。アーキテクチャとは、システムの目的を最大化するような機能と特性の配置 (Ring 2001) ^{xxxii}であり、複数の viewpoint (視点) をもって表現することによりシステムを構成するすべての視点が持つ concern を含めることができる。(Hilliard 2000) ^{xxxiii}また、IEEE STD610.12 によると、アーキテクチャとは、構成要素の設計や進化を左右する、構造、要素間の関係、原理や指針とある。

本研究では、アーキテクチャの定義として、前者の「システムの目的を最大化するような機能と特性の配置」を採用し、アーキテクチャ構築を行っていく。

2.2.2 提案手法の要件抽出

2.2.2.1 事例分析

提案手法における要件を出す為に、まず現状のCRMの事例を分析した。分析対象は、インターネットで検索しヒットする事例と、日本経済団体連合会1%クラブが2013年に発行した2012年度社会貢献活動実績調査結果による事例と合わせて50例程を分析した。なお、経団連1%クラブの調査によると、CRMを実施しているのは108社あると書かれていたが、その調査における事例集をくまなく探したところそのうち30社ほどしか事例があがっていなかった。事例を分析した結果、CRMによって売り上げをのばし、利益向上と社会問題解決の両方に成功した企業には大きく二つの特徴があった。それが以下である。

- ①消費者の欲求を考慮している
- ②誰のどのような問題をどう解決するかが明確なこと

例として、Oisixという会社のCRMについて説明する。Oisixは、2000年に設立され、2013年に東証マザーズに上場した比較的新しい企業である。事業内容は、インターネットなどを通じた一般消費者への特別栽培農産物、無添加加工食品など安全性に配慮した食品・食材の販売である。その市場規模だが、普通の食品・食材の販売ではなく、安全性に配慮した食品・食材であることから、その市場規模はそこまで大きくないだろう。

そのOisixが行ったCRMの内容は、特定の商品を買うとその売り上げの3%でTable for Twoを通して開発途上国の子供に給食を提供するというものである。開発途上国において、給食が提供できないため学校に継続的に通う子供が少なく、教育水準の低下が問題となる。そのOisixの事例の結果を寄付総額で見ると、5年で6億を超え、提供できた給食の数は1658859食に達している。この事例もまた、開発途上国の子供たちに給食を届けることで、子供の健康維持・学校へ行くモチベーション向上に貢献することができるというストーリーを持っている。このストーリーというのは、消費者にとって、自分の行動が、どのように問題を解決するのか、という問題解決に貢献したという実感を湧かせる重要な要素と考える。実際に、ライフネット生命の調査(2012) xxxivによると、東日本大震災直後に、震災復興のために寄付をした人が、震災一年後では、約半分に減ってしまっていた。その理由は、ほぼ同割合で、「仕事や学校が忙しくなった」、「お金や資力がなくなった」そして、「役に立っている実感が湧かなかった」であった。ここから、自分の行為が役に立っているかどうか寄付のような利他的行動を決める上での重要な要因の一つであることがわかる。この震災後の寄付の例とCRMはともに、人の利他心に関わるものである。自分の行動が本当に人の役に立つのかは利他心を行動に移す要因の1つと考えられる。よって、CRMが成功し、売り上げと社会問題解決に貢献するためには、消費者の行動が、誰の問題を解決するというストーリーが必要だと考えられる。

また、Oisixが成功した理由がもう一点考えられる。それは、自社の市場属性を考えた問題解決法になっているためである。Oisixは、インターネットを通し

た安全性の高い食品・食材の販売を行う会社であり、そういった食品・食材に興味があるのは、主に女性であり、主婦層が多いと考えられる。主婦層には、子供がいる人が多数であろう。そのような消費者に対し、開発途上国の子供が満足にごはんが食べられないという問題を提示し、あなたの購入で、彼らに給食を提供します、というストーリーを見せると、おそらく多くの主婦が開発途上国の子供に給食をあげたいという利他的な欲求にかられるだろう。これは、十分に消費者の欲求に着目した結果と言える。消費者が普段どういう欲求を持ち、この問題に対しどれほど利他的欲求を持つのかを十分考慮した結果と言える。

もちろん、これだけがCRMをうまくいかせる要因ではない。広告費や市場規模も大きく影響を与えうる。実際に **Product RED** のCRMは、世界規模で **Apple** をはじめとする多数の企業によって、エイズ撲滅のための基金に売り上げの一部を寄付という具体的なストーリーもなく、かつ多数の企業が関わるため、その消費者の特性や欲求もさまざまである。しかし、このCRMが世界的に広がっているのは、**product RED** というブランディングが出来あがっているためだと考える。また、ヤマト運輸をはじめとする東日本大震災後に増えたCRMに多くの人々が参加したのは、震災直後の被災地の状況をメディアや自分の目で見たため、何でもいから役に立ちたいという利他的欲求が増したためと言えるかもしれない。震災から、月日が経つにつれ、被災地の現状を伝える報道の数は減り、ただの寄付では自分がどう役に立てるのが分からなくなってしまっている。このように、CRMが、どう人の役に立てるというストーリーを持っているか、消費者の特性や欲求を考慮しているかという点以外にも、CRMの成功に結びつく要因は多くある。しかし、本研究では、提案手法の要件としたい。その理由は、この2点というのが、CRMを考える企業側が一番アプローチしやすいためである。他の、広告費や市場規模、ブランディングの強さはいずれも金銭的な制限や市場の制限がある。しかし、述べた2点は、企業がCRMを考える段階で考慮していくことで達成可能であり、そこに制限や阻害する要因も少ない。

よって、本研究では、消費者がどう人の役に立てるというストーリーを持っているか、消費者の特性や欲求を考慮しているかという二点が現状のCRMには重要であると考え、提案手法の要件とする。また、この二点が大きく関わるのは、コンセプト設計の段階であると言える。そういう面でも、この二点を要件として設定すべきとした。

事例分析より、抽出された要件は、

- ・消費者の欲求を考慮している
 - ・誰のどのような問題をどう解決するかが明確なこと
- の二点である。

2.2.2.2 本研究におけるコンセプトの定義

アーキテクチャ構築を行う前に、提案する方法論の目的を明確にしていく必

要がある。まず、CRM のコンセプト設計の方法論の肝となる、コンセプトの定義を明確にする。

コンセプトの定義は、分野や使われる背景によって異なる。まず、辞典での意味をまとめる。

・【コンサイス 外来語辞典】

① (哲) 概念 ② (広) 既成概念を打ち破る新しい観点、考え

・【広辞苑】

① 概念 ② 企画・広告などで全体を貫く統一的な視点や考え方

・【大辞典】

① 概念; 観念 ② 想像された作品や商品の全体に貫かれた骨格となる発想や観点

次に、デザインにおけるコンセプトの定義である。

概念デザイン研究所によると、コンセプトとは、「概念が言語化・表象化され、かつ構造化されて具体化に向けて展開できる状態を表明したもの」と定義される。(概念デザイン研究所 2006) xxxv

最後に、マーケティングにおける商品コンセプトの定義である。

商品コンセプトとは、誰のどのようなニーズを満たすようなベネフィット (恩恵) や機能をもった商品/サービスを作り上げ顧客に価値提供していこうかという大枠のことと言える。

(数江, 2011) xxxvi

本手法は、2.2.2.1 で要件抽出した結果より、コンセプト設計の中でも、誰のどんな問題をどう解決するのかという点を明確にすることに重点を置く。そのため、デザインや広告におけるコンセプトの定義は、抽象的すぎると考える。デザインや広告におけるコンセプトの定義は、本手法を用いて考えた CRM の仕組みを外部へ端的に伝える際に用いられるものである。本手法で作られるアウトプットは、誰のどのような問題をどう解決するという点が明確でなくてはならない。そのため、仕組みを論理的に設計、説明できなくてはならない。それゆえ、本研究では、コンセプトの定義として、マーケティングにおける商品コンセプトの定義を採用する。しかし、CRM では、ニーズを満たす対象は顧客とは限らず、価値を提供する方法も、商品やサービスとも限らない。寄付や情報交換などもありえる。よって、本研究におけるコンセプトの定義は以下とする。そして、これを三つ目の提案手法の要件とする。

誰のどのようなニーズを満たすベネフィット (恩恵) や機能をもつどのような仕組みを作るかが明確であること

2.2.2.3 CRM の定義

最後に、CRM の定義から提案手法の要件を抽出する。本研究における CRM

Mの定義は、「市場に対してイメージ、製品、サービスを有する企業が相互利益の為に、1つまたは複数のコースとリレーションシップやパートナーシップを構築する活動」である。

この定義から要素を抜き出し簡略化すると、「企業がお互いの相互利益のために、コースと関係性を構築する活動」と言える。

つまり、CRMの定義から導き出した要件は、

- ・企業とコースが相互利益となること
 - ・企業とコースが関係を構築すること
- となる。

2.2.2.4 CRM コンセプト設計手法の要件

これまでより、提案するCRM手法の要件をまとめた。

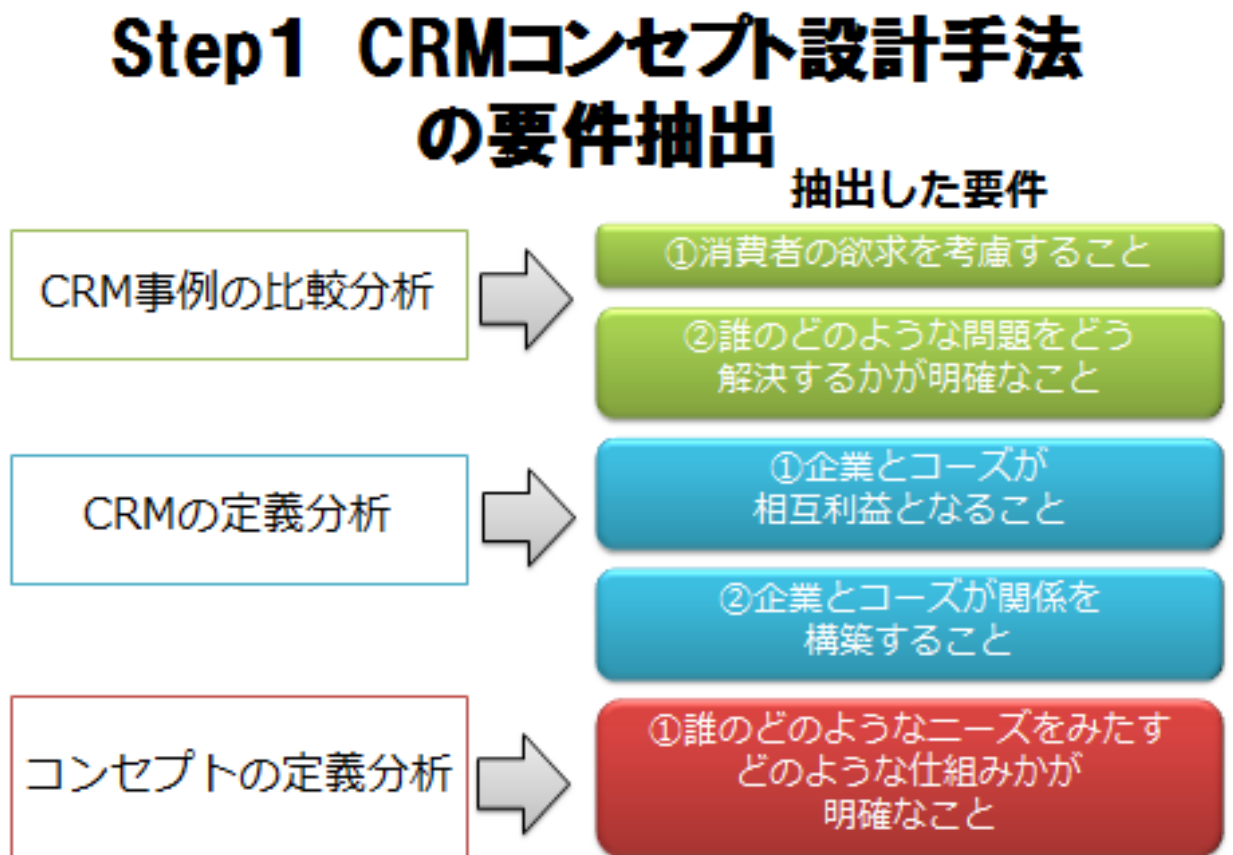


図 2.1 step1 CRM コンセプト設計手法の要件抽出

2.2.3 CRM コンセプト設計手法に求められる機能抽出と集約

前節で、提案するCRMコンセプト設計手法の要件を明確にした。本節では、その目的を実現する機能を明確していく。

各要件から、必要とされる機能を洗い出した。そして、大きく3つに集約した。

以下がそのまとめである。

Step2 機能の洗い出し

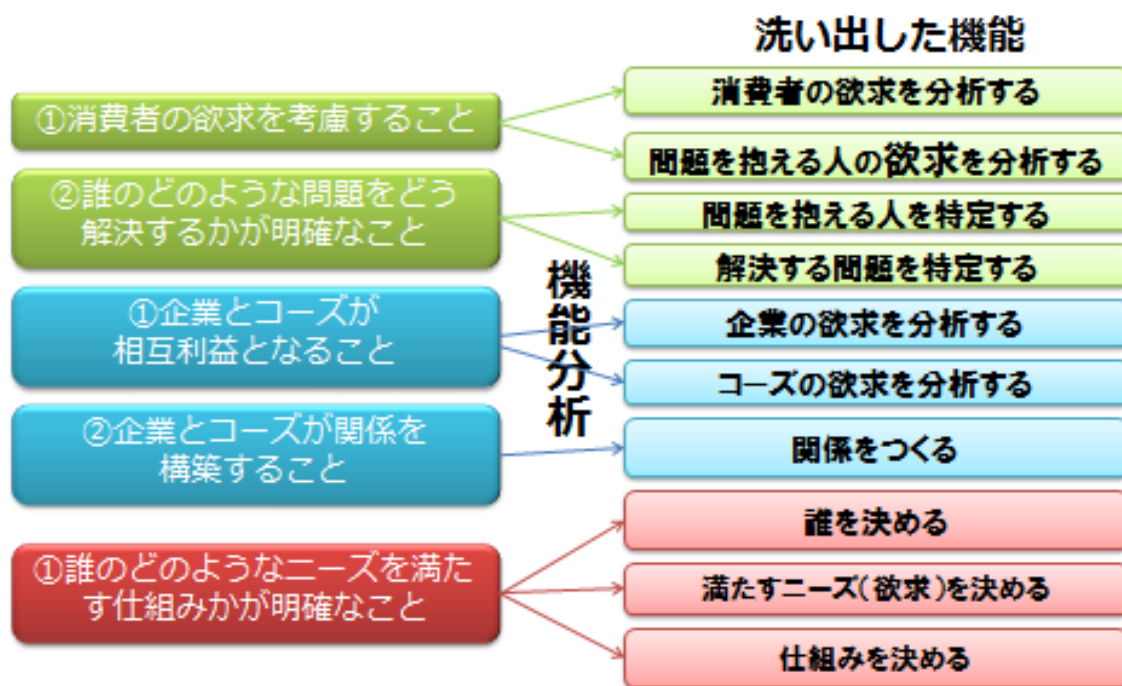


図 2.2 step2 機能の洗い出し

そして、これらの機能は大きく 3 つに集約することができた。

- ① 解決する問題を選定する
- ② ステークホルダを特定し、欲求分析を行う
- ③ 解決策をつくり、最終的に、欲求が全て満たされ、問題が解決している。

Step3 機能集約

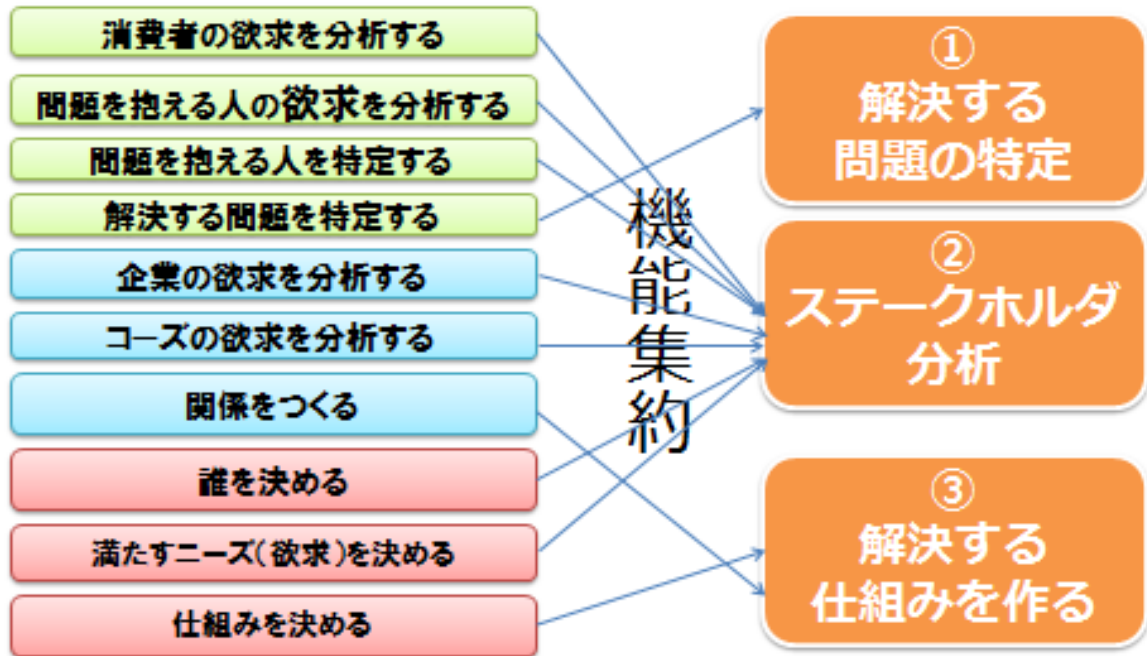


図 2.3 step3 機能集約

次節で、この機能を実現する物理としての手法を説明していく。

2.2.4 CRM コンセプト設計のための機能を実現する手法に割り当て

本節では、前節で明確にした提案手法に求められる機能を満たす物理としての手法を説明していく。

各機能に入る前に、提案手法が使われる状況について前提を述べておく。

本手法は、男女混合のワークショップで行うこととする。ワークショップとは、ワークショップの第一人者である中野民夫氏によると、「講義など一方的な知識伝達のスタイルではなく、参加者が自ら参加・体験して共同で何かを学び合ったり創り出したりする学びと創造のスタイル」^{xxxvii}である。ワークショップでは、複数人でアイデアを創り出す集合知というものが発揮される。集合知とは、文字通り、人々が一緒に作業することで高まる知的能力のことである。これをCファクターともいう。Cファクターの存在は、統計上有意に観察された。

(Anita Williams woolley et al.(2010)) ^{xxxviii}

本手法は、先に述べたように、コンセプトを磨くための第一案を作るためのものである。絶対解を生み出すものではなく、手法の使い手の技量に依存してしまうという弱点もある。その点を補てんするため、個人で考えるよりも、多

視点な考えが生まれ、Cファクターの効果も発揮できうるワークショップという形で本手法は行っていき、ワークショップに適する形で手法の設計も行っていく。

2.2.4.1 対象とする社会問題の選定

企業が対象とする社会問題を選ぶのにあたって、まず問題の全体を把握する必要がある。例えば、環境衛生と言う問題一つをとっても、感染症問題、水の問題、トイレの問題などさまざまな問題が含まれる。抽象度が異なるもの、問題の原因が異なるものなど多様だ。問題を選定するには、いったん問題の全容を多視点でとらえ、明らかにする取り組みが必要だと考える。そうしないと、問題に対して既存の枠組みでしかとらえられなかったり、ありきたりなアプローチとなってしまったりする可能性がある。多視点で問題をとらえることで、今まで気づかずにいた隠れた問題に気付くことができ、CRMの独自性を生むことができる。それにより企業としては、他社のCRMとの差別化の効果も期待できる。問題を他視点でとらえた後、独自性が高い、もしくは一番共感できる問題を選定していく。

では、具体的に問題を多視点でとらえる手法を説明していく。問題を多視点でとらえるにあたって、まずどのような問題が関係するかをさまざまな視点で考え発想する必要がある。発想技法としては、代表的なブレインストーミングや他には、マインドマップ、強制発想法であるシナリオグラフなどがある。本手法では、発想技法として、ブレインストーミングを活用する。理由として、マインドマップは一人で思考を行う場合に、その思考をつながながら発想するのに有効だが、ワークショップの発散のために使われるのには向かないと考える。また、シナリオグラフは、思考の軸を無理やり変え、新しいアイデアをだすものである。しかし、これは現状にない新しいアイデアを生むには有効であるが、今回のように今存在するが気づいていない問題をあげるには少し不向きと考える。一方、ブレインストーミングは複数名が集まり、ある検討テーマに対してできるだけ多くのアイデアを出し合っていくというシンプルな方法である。その際、重要なのは量（アイデアの数）であって、結果として良質のアイデアが増える。^{xxxix}「アイデアの質は量に比例する」という考えに基づいているのである。本手法では、使い方がシンプルであり、アイデアの共有が容易なブレインストーミングを適用することとする。

次に、ブレインストーミングであげた問題を整理する収束技法が必要である。収束技法にも、親和図法やKJ法などがある。親和図法とは、元々はプロジェクトマネジメントにおいて要求事項収集と特定を行うためのグループ発想技法である。親和性のあるアイデアをグループに分け、それぞれのグループに名前をつける。親和図でまとめる過程からは、参加者間の合意形成（アイデアの抽象度をあげて合意する、それぞれの認知のすりあわせなど）を得られ、親和図でまとめた結果からは、インサイト（洞察）を得られる。（SDM デザイン

プロジェクト講義資料より) 例えば、グループ間の関係を構造化できたり、そこから、新しいアイデアの発想につながったりすることもある。親和の定義によってグループの分け方も異なるため、再現性は低い。一方、KJ法は、文化人類学者である川喜田二郎氏が考案した技法である。フィールドワークやブレインストーミングを通じて得られた大量の情報を、直観に基づき整理、分類、統合する。情報の整理の仕方が親和図とは異なり、直観で印象が似ているものに分けていくのが特徴である。経験や知識で分類してはいけない。分類したグループは、名前をつけ、グループ間で直観的に似ているものをまた分類し、大グループが4、5個になるようにする。そして、大グループ間の関係性を図式化する。

両者を比較し、本手法では、親和図を適用する。その理由として、親和図法では、グループにまとめる際に、合意形成が図られるためである。また、グループの分け方も論理的になり、そこから自分たちの発想の傾向というインサイトを得る場合もあるためである。

以上、本手法において、対象とする社会問題の選定には、多視点で問題の全体を把握するために発想技法としてブレインストーミングを、収束技法として親和図法を適用する。また、最終的な問題の選定には、独自性が高い、もしくは一番共感できる問題をメンバーで選ぶこととする。

2.2.4.2 ステークホルダ分析

対象とする社会問題が確定した次に、その社会問題に関わるステークホルダを特定し、その欲求を考えていく。その際、ステークホルダを特定するのに、ペルソナを、その欲求を考えていくのに 2×2 の欲求マトリックスを適用する。順に説明する。

まず、ステークホルダの特定に使うペルソナの説明を行う。ペルソナとは、「本物の人間ではなく HCD プロセス（人間中心設計プロセス）において本物の人間の代わりになるものである」。(篠原(2004) ^{xii}それは、仮想的なユーザーであり、きわめて厳密かつ詳細に定義された想像上の存在である。この概念は、アラン・クーパーによって生み出され、ペルソナは 1983 年頃から製品開発に用いられるようになった。

ペルソナはユーザーの特徴を表すイメージであり、可視化により記憶に残りやすく、設計/開発のターゲットとして有用な、ユーザーに関する情報をプロダクト・チームに伝える独自の手法である。(ブルーイット 2007) 本研究では、選定した社会問題に関わるステークホルダ、中でも問題を抱える人のペルソナを作りその詳細な情報を定義していく。

次に、2×2 の欲求マトリックス欲求の説明である。この 2×2 欲求マトリックスは、後述する欲求連鎖分析 (Wants Chain Analysis : WCA) の欲求の特定を行う手法 ^{xiii}である。大規模調査ではないが、人の欲求を網羅的に比較的短時間で特定することができ、特別な知識を必要とせず汎用性があることから、マーケティングニーズ特定プロセスへも応用されている。(麻生 2012) ^{xlii} 以下、2×2 欲求マトリックスの説明をしていく。

2×2 欲求マトリックスにおける欲求は 2 つの欲求の分類の活用によって出来ている。①欲求の構造的な分類と②欲求の質的な分類である。

図 2.4 は①欲求の構造的な分類を示した 2×2 マトリックスの図である。この分類は、欲求の縦軸が「欲求実現の動作主」を、横軸が「欲求の対象」を示している。縦軸は、“自分”と“他者”に分類されている。この分類は、動作主の自分と他者は、欲求を持つ人物が”自力“で欲求を実現したいのか”他力“に任せているのかを表す。横軸も、同じく”自分“と”他者“に分類できる。これは、欲求を持つ人物自身が何かを得たいという”利己的欲求“と自分以外の他者に何かを得させてあげたいという”利他的欲求“に分類できることを意味する。

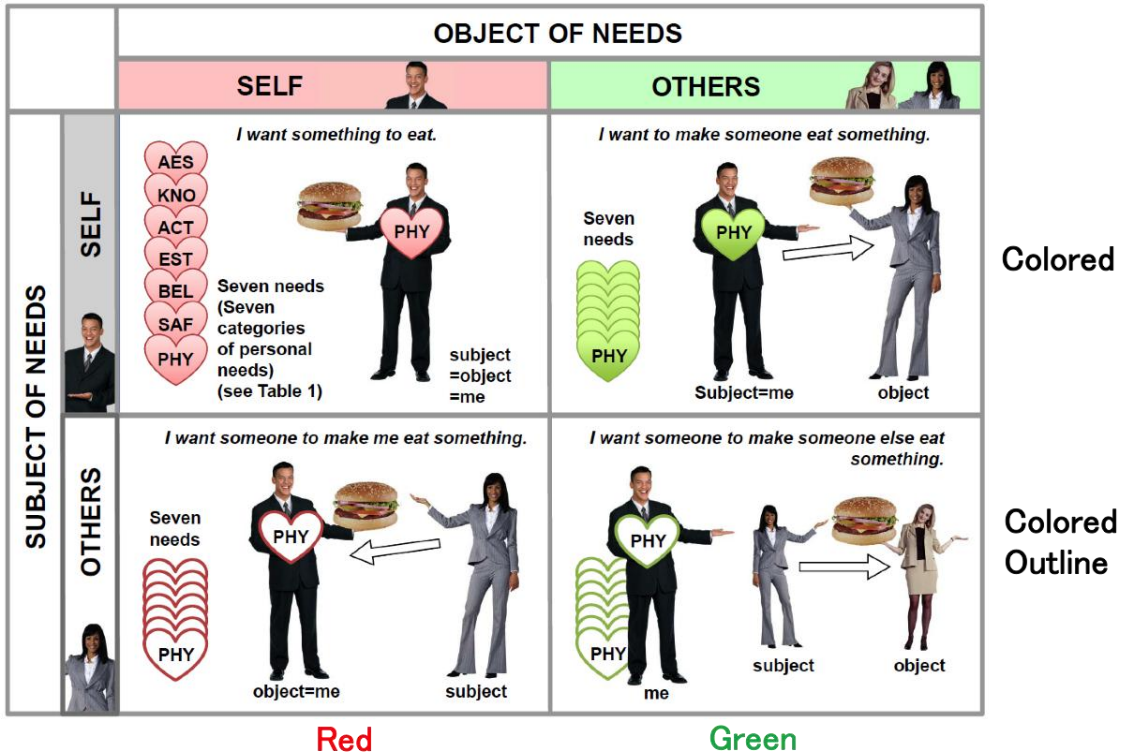


図 2.4 欲求の分類 動作主と欲求の対象のマトリックス

図 2.4 のマトリックス図の各象限は、以下のように説明できる。

- (1) 私は、何かを食べたい (図左上)
- (2) 私は、誰かから何かを食べさせてほしい (図左下)
- (3) 私は、誰かに何かを食べさせたい (右上)
- (4) 私は、誰かが誰かに何かを食べさせてほしい (右下)

また、各象限によって、欲求の様相と色が異なる。(図 2.5) 縦軸は、欲求実現の動作主が“自分”の場合は、色を塗りつぶされたハートマークであり、動作主が“他者”の場合は、白抜きのハートマークである。一方、横軸は、欲求の対象が“自己”の場合は、赤いハートマーク、対象が“他者”の場合は、緑のハートマークである。

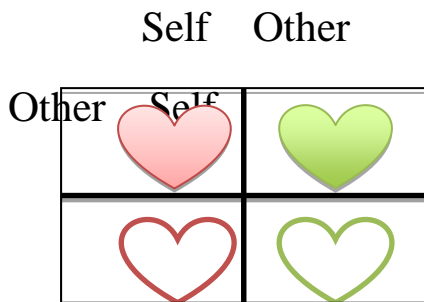


図 2.5 欲求の構造的分類とそれぞれのハートマークの様相

次に、欲求の質的分類を説明する。これは、マズローの7つの基本的欲求（5つの階層的欲求と、審美的欲求、認知・理解の欲求）^{xliii}が目指す希求状態を用いた分類である。（図 2.6）WCA では、各欲求が、マズローの7つの基本的欲求のどれにあてはまるかを考慮する。但し、WCA を利用する際には、欲求が MECE に分類されるならば、必ずしもマズローの分類に従う必要はない。本研究では、以上の理由に加え、ツールとしての簡略化を目的に、WCA の利用時に、マズローの欲求分類は行っていない。

以上より、2×2 欲求マトリックスにおける欲求は、①構造的分類と②質的分類によって分けられる。本研究では、①の構造的分類を主に用いることとする。

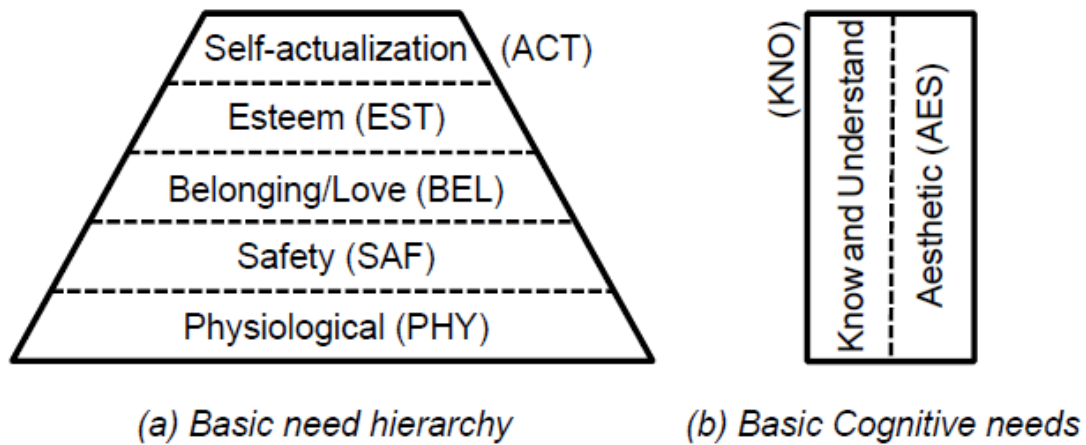


図 2.6 マズローの7つの基本的欲求

2.2.4.3 ステークホルダの関係性構築・欲求充足確認

ステークホルダの関係性と提供する価値を明確にしていくために、本手法では欲求連鎖分析 (Wants Chain Analysis: WCA) を適用する。

欲求連鎖分析 (以下、WCA) とは、人々の多様な欲求とステークホルダのニーズを可視化し、社会システムの分析・設計を行う手法^{xliv}のことである。WCAの説明の前に、まず、顧客価値連鎖分析(Customer value Chain Analysis,以下CVCA)の説明を行う。

CVCA とは、製品やサービスに関連するステークホルダを洗い出し、ステークホルダ間で金銭、商品、サービス、情報の流れを可視化することによって、ステークホルダと製品・サービスの関係の分析・設計を行う手法^{xlv}である。CVCAは「どのような顧客に何を提供するか」を明確化できるので、製品・サービスの開発現場における多様な価値の関係性把握のために有効である。^{xlvi}

このCVCAの図上に、各ステークホルダの多様な欲求を描き、価値の関係性だけでなく、その関係性の根底にある欲求の連鎖の明確化・可視化を可能としたものがWCAである。

図2.7はVolvicの1 L for 10LキャンペーンをCVCAで分析したものである。また、図2.8は、同キャンペーンをWCAで分析したものである。

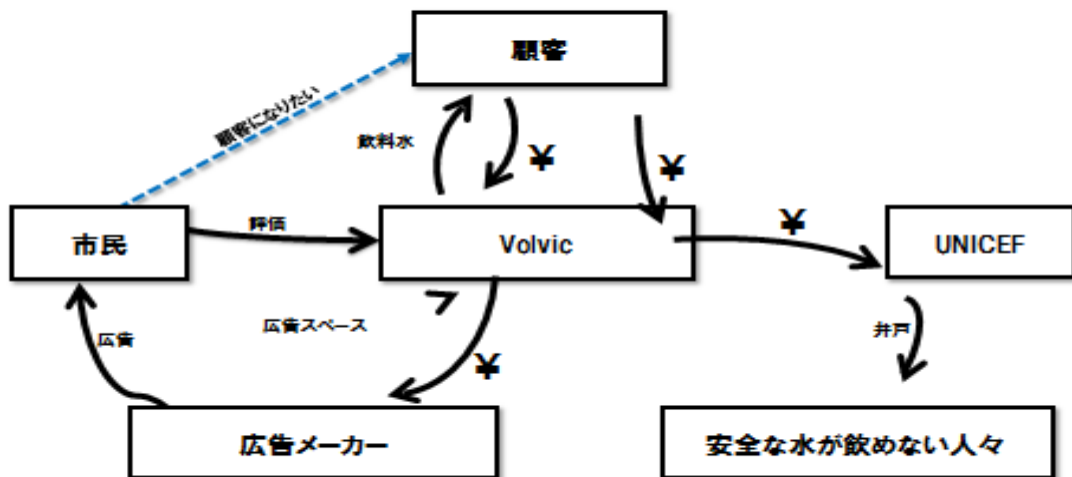


図 2.7 Volvic 1 L for 10L キャンペーン を CVCA で表した図

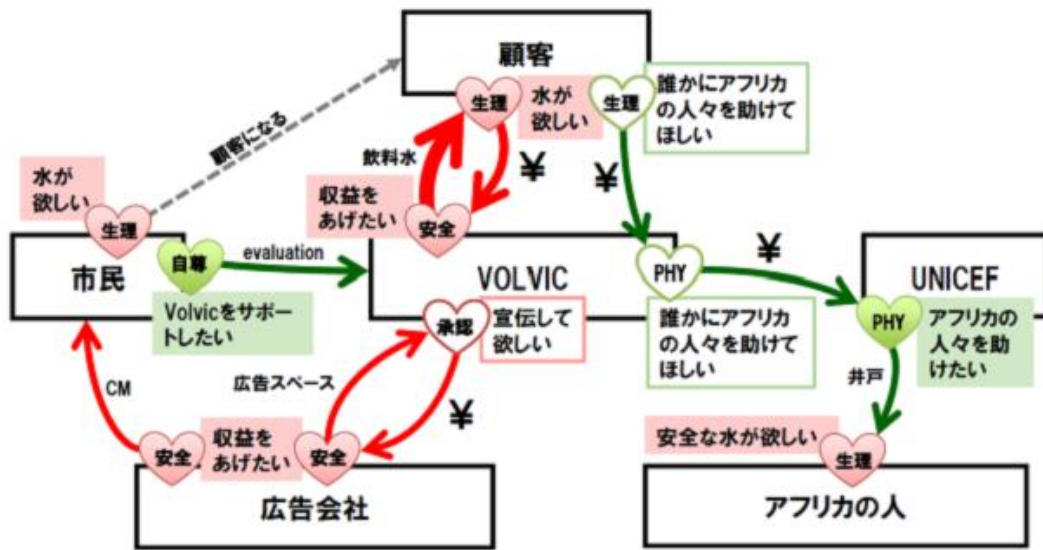


図 2.8 Volvic 1 L for 10L キャンペーン を WCA で分析した図。

図 2.7 から分かるように、CVCA 上では、各ステークホルダとそれらを結ぶ矢印と交換された価値が記載されている。矢印は、各ステークホルダ間で交換された価値の方向性を示している。一方、図 2.8 を見ると、WCA 上では、CVCA の図に加えて、それぞれの矢印の起点に欲求がある。この欲求は、価値がそれぞれどんな欲求の基交換されているもしくは提供されているのか、つまり各ステークホルダの行動がどのような欲求に基づいて行われているのかを表している。

WCA を使うことによる効用は、以下^{xlvii}である。

- (1) 多様なステークホルダの行動の原因となる様々な欲求を可視化可能
- (2) それぞれのステークホルダの欲求の充足・不足を欲求連鎖ルールにより分析可能（後述の欲求連鎖ルールの①～③または④～⑦）
- (3) CVCA と異なり、金銭や商品、サービスの移動を伴わない精神的な満足も明確化可能
- (4) 利己的欲求と利他的欲求を色の違いにより明確化できるため、ビジネスの社会性を可視化・定量化可能
- (5) 欲求の分類や欲求の充足・不足を利用して欲求の構造や市場規模を推定可能
- (6) 欲求の分類や欲求の充足・不足を利用して、思考ツール・調査ツールとして利用可能

一方で、WCA を用いる上での注意点もある。まず、欲求の抽出はどうしても人為的なものになってしまう点である。他人の心の中を明確に推定することは出来ないためである。そのため、各人の欲求の完全な定量化は不可能である。ただ、ここで重要なのは、解析者が抽出した欲求の範囲では、各ステークホルダの立場に立って、それぞれが、なぜ何のために、どのようなインセンティブに基づいてその行為を行ったかを明確にする作業を行うことによって、実現可

能なビジネスモデルのそれぞれのやりとりの意味を明らかにできるという点である。要するに、WCAとは、唯一絶対の正解を決定するための客観的手法ではなく、製品やサービスの開発者が、彼らが抽出したステークホルダや欲求の種類の種類範囲内において、社会システム構造を主観的に明確化した社会システムの仕組みについて説明するための手法なのである。

次に、作業によって描かれるWCAの図は異なる点である。作業者の能力や素質によって、必要な欲求が十分に抽出されない場合が生じる。これには、マズローの7つの欲求階層を用いる事で欲求抽出の漏れが発生する可能性を減らすことができる。しかし、やはり作業によってWCAの図は違うことが大いにありうる。そこで、忘れてはいけないのは、この手法は社会構造の客観的正解を導くための手法ではない。この手法が役に立つのは、あくまで作業者が、その人が考える社会構造を可視化することでその社会システムがなぜその構造になっているかについての主観的理解度・納得度を増すためである。そのため、各人によって図が異なることは問題ではない。WCAを使う場合と使わない場合において、本人の対象社会システムの構造に対する理解度・納得度の差が出ることに価値がある。

このWCAによって、ステークホルダの関係性と欲求の充足が可視化される。それにより、問題を抱える人や消費者の欲求が充足されているかが確認できる上、その関係性の把握ができるようになる。個々のステークホルダの欲求が満たされているかの確認はWCAを用いずとも可能かもしれないが、一部のステークホルダの欲求を満たすだけでは仕組みは成り立たない。各ステークホルダが欲求を満たしていることで初めて全体としての仕組みは成り立つ。よって、WCAは部分だけでなく全体という視点で欲求充足を確認できるという点で、本手法の目的とするCRMのコンセプト設計が可能と考え取り入れることとした。

次に、CRMをWCAで描くことが可能かの確認が必要である。なぜなら、WCAは多くの社会システムの分析・設計に応用できるが、一部不可能なものもある。(牧野、2011) ^{xlvi}

そこで、海外の例も含めたCRMの既存の32事例をWCAで分析した。分析する手順は、以下である

まず、分析方法は、第二章で説明したWCAの手順に従った。その手順を説明すると以下である。

「WCAの手順^{xlix}

WCAの図を描く手順は以下のとおりとする。なお、WCAはCVCAを発展させた手法の為、下記に示す分析手順の1と2は、CVCAの分析手順と同じである。

- 1 製品やサービスに関連するステークホルダを洗い出す(企業、NPO/NGO、政府、学校、消費者など)

2 ステークホルダ間での、金銭、商品、サービス、情報のやりとりの内容を、矢印とともに記入する。

3 それぞれのステークホルダがその行為に至った欲求が図 2.5 のどの欲求に基づくかを推定し、矢印の始点に図 2.3 のマークを記入する。欲求を記入する際に、下記の 2 点も同時に行う

- ① 欲求の補足説明を、欲求のマークの近くに記述する
- ② 矢印の色を、欲求の色（利己＝赤、利他＝緑）に変更する

なお、人の行動は複数の欲求に基づく場合が多々ある。その場合は、一つの行動に対し、複数の欲求を記入する。

4 下記三つの欲求連鎖ルールを基に、全てのステークホルダについて 3 で推定された欲求の充足状況を確認する。

- ① 利己欲求（図 2.5 左側、赤いハート）：あるステークホルダの欲求の対象が自己の場合は、その者に向かう矢印により欲求が充足すること。（ただし、自己実現欲求の場合は当人に向かう矢印は不要）
- ② 利他的欲求（図 2.5 右側、緑色のハート）：あるステークホルダの欲求の対象が他人の場合は、そのステークホルダから出る矢印と、対象に向かう矢印があること。
- ③ 他力の欲求（図 2.5 下側 白抜き）：あるステークホルダの欲求の動作主が他人である場合、ステークホルダから出た矢印が動作主を介して対象に向かう連鎖を描くこと

以上の三つのルールを図 2.5 の四つの領域ごとのルールに書き直すと以下のようになる。

- ④ 自力・利己（左上）：あるステークホルダの欲求の動作主が自己、対象が自己（図 2.5 左上）の場合は、そのステークホルダに向かう矢印によって、その欲求が充足すること（ただし、自己実現欲求の場合は、当人に向かう矢印は不要）
- ⑤ 他力・利己（左下）：動作主が他者、対象が自分（図 2.3 左下）の場合は、自分から出た矢印が動作主（や、その他のステークホルダ）を介して、最終的に自分に戻る帰還ループを描くこと
- ⑥ 自力・利他（右上）：動作主が自己、対象が他者（図 2.3 右上）の場合は、そのステークホルダから対象に向かう矢印が存在すること
- ⑦ 他力・利他（右下）：動作主が他者、対象が他者（図 2.3 右下）の場合は、そのステークホルダから出た矢印の連鎖が、欲求の動作主を介して対象まで到達すること

ルール①から③とルール④から⑦は等価である。ルール①から③は論理的に原

理を表しているのに対し、ルール④から⑦は利用者が使用しやすい形になっているため、利用者は用途に応じて使い分けることができる。これらのルールが満たせていない場合は、ステークホルダの欲求が充足できていないため、ビジネスモデルとしては不十分であると考えられる。」

この手順に従い、以下の事例を分析した。分析は、以下の 32 事例に対し行った。

表 2.1 WCA を用いた分析を行った既存の CRM の case リスト

DUNLOP
IKEA
Oisix
LOTTE
Duck
Avon
QVC
Lysol
Macy's and Make-a Wish Foundation
TUMS,First Responder Institute
The Cheesecake Factory, Feeding America
Join "R" Us, the Marine Toys for Tots Foundation
Get Tied to the Cause, Ford, the Susan G, Komen Breast Cancer Foundation
Samsung Electronics and charitable foundations of four admired athletes
Bookoff
TELUS
TOM's shoes
apple computer 他
Bulgari
Guuci
American Express
ターゲット
celebrity cruise
AT&T & McDonald
Universal studios & First book
Athene Water
Ford
General Mills
eBay
Tyson
Donorschoose

その結果、全ての事例をWCAで書くことができた。その一例が以下である。

事例①Ford “Start More Than a Car”

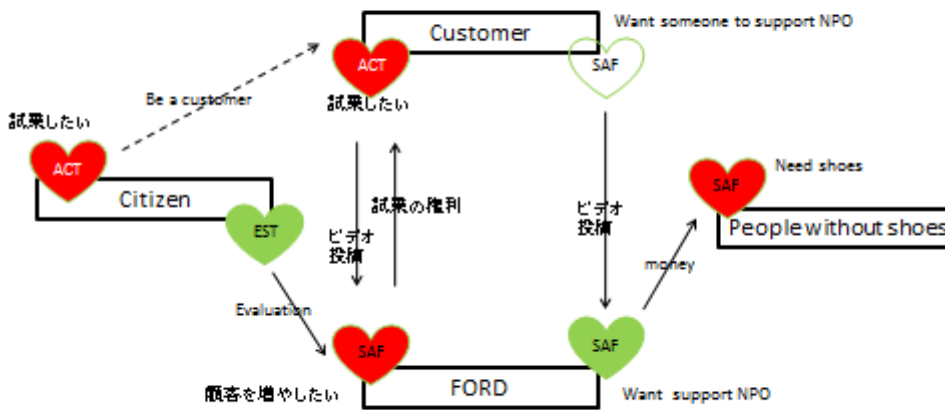


図 2.9 CRM 事例 Ford “Start More than a Car”

事例③TOM'S SHOES

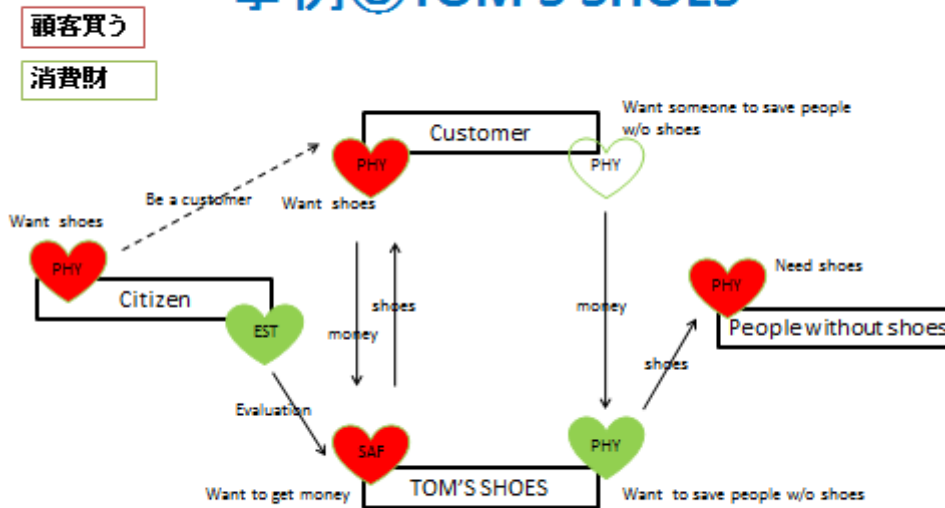


図 2.10 CRM 事例 TOMS SHOES

CRM の 32 事例を WCA で分析を行ったところ、以下の 3 つの共通点を抽出

した。

- ・企業は、緑のハート（利他的欲求）を持っている。
- ・企業は、赤いハート（利己的欲求）を持っている
- ・問題を抱える人（被支援者）は、赤いハート（利己的欲求）を持っている。

企業は、被支援者の抱える問題を解決してあげたい、という利他的な欲求があると同時に、売上をあげたい、ブランドイメージを向上させたいという利己的な欲求を持っている。そして、被支援者は、自分の抱える問題を解決したい（してほしい）という利己的な欲求を持っている。これらの 3 種類の欲求が含まれていることが WCA で描かれた CRM の図の条件である。この CRM の WCA における条件 3 点を WCA の手順に入れ込み、CRM コンセプト設計における WCA の使用手順を作成することとした。

2.2.4.4 手法のまとめ

本手法で使用する手法のまとめは以下である。それぞれのステップで求められる点を満たす手法を、選び使用することとした。

表 2.2 使用する手法のまとめ

ステップ	手法	利点
解決する 問題特定	ブレインストーミング	問題を多視点から把握
	親和図	問題の構造を把握
ステークホルダ 分析	ペルソナ設定	ステークホルダ把握・理解
	欲求の2×2マトリックス	ステークホルダ欲求の整理・補足
解決する仕組み 作成	WCA	各ステークホルダの欲求を満たすように関係を作る

2.3 手法の提案

2.3.1 解決する社会問題の選定

(1) 解決する問題を、ブレインストーミングを用いてあげていく。

まず、解決する問題の分野は大まかに決めておくことが必要である。それは、自社のビジネスやCSRの方針から決めるのが望ましい。例えば、教育、食、環境などである。大まかなテーマが決まったところで、そのテーマに関する問題をブレインストーミングで挙げていく。ブレインストーミングでは4つの原則（オズボーンの4原則：クラーク（1961:48））¹がある。①批判は除外すること②自由奔放が歓迎されること③量の多さが望まれること④結合・組み合わせに改善を求めることである。ブレインストーミングは、単純に自由なアイデアを出す会議ではなく、参加者がひとつのテーマを深堀、アイデアをつなげていくことに意義がある（Clark（1958））。よって、一人の出したアイデアに関連し、別の視点から新しいアイデアを出していく。もちろん、異なるアイデアでも構わない。このように、グループメンバーの中で、テーマに関連する問題をとにかく出していく。

(2) ブレインストーミングであがった問題を親和図法でグルーピングする。

次に、ブレインストーミングであがった問題を、親和図法でグループ分けをする。2.2.6.1でも触れたが、親和図法は、親和性のあるアイデアをグループに分け、それぞれのグループにその親和の名前を付ける。その親和の定義によって、そこから得られる洞察も異なるため、十分にグループ内で議論が必要である。

親和図法: アイディアをグルーピングする

- 要求事項収集と特定を行うためのグループ発想法 (Project Management Institute (2008: 107-108))
- 故・川喜田二郎氏(文化人類学者)が考案したKJ法に類似(川喜田二郎(1986))
- 共同作業に適しており、創造的な問題解決に用いられる
- それぞれのグループに名前を付ける



34

図 2.11 親和図法

(慶應大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科 デザインプロジェクト講義資料)

(3) その各グルーピングで、一番共感できると思うものを選ぶ。

グルーピングされたものを見て、チーム内で一番良いと思うものを選ぶ、その判断基準は、企業の事業や理念の合うもの、また直観的に良いと思うものを選ぶなど、チームで決めてよいものとする。

2.3.2 ステークホルダ分析

(1) 問題を抱える人のペルソナ設定

解決する社会問題を決めた後、次はその問題に関わる人のペルソナを設定していく。ペルソナの名前、特性、家族構成などを細かく設定していく。

ペルソナの特徴を一言		
基本情報	名前	
	年齢・性別	
	住んでいる環境	
	家族構成	
	趣味	
	性格	

図 2.12 ペルソナ設定シート

(2) ペルソナの欲求ブレインストーミング

次に、作成したペルソナの立場になって、その欲求をブレインストーミングで挙げていく。抽象度にこだわらず、さまざまな視点で欲求を考える。

(3) ペルソナを 2×2 欲求マトリックスへマッピング

次に、ブレインストーミングであげた問題を抱えている人の欲求を 2×2 の欲求マトリックスに分類していく。そこで、もし欲求が少ない事象があるなど、気づきがあればこの段階で欲求を足して良い。

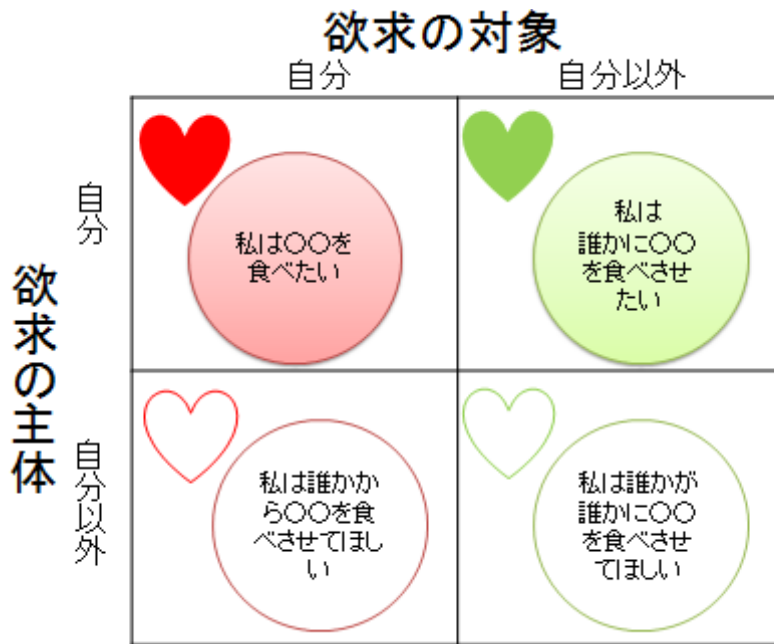


図 2.13 2×2 欲求マトリックスシート

(4) 企業の欲求ブレインストーミング

次に、企業に関しても、同様に欲求のブレインストーミングを行う。企業の利己的欲求とは、利益を伸ばしたい、ブランド力をあげたいなどが考えられる。また、企業の利他的欲求とは、自社の活動を通して社会にどう貢献したいかなど、企業理念やCSRが関わってくると考えられる。

(5) 企業の欲求を 2×2 欲求マトリックスへマッピング

問題を抱える人のペルソナの場合と同様に、2×2 の欲求マトリックスへ分類し、欲求を補足する。

(6) 消費者の欲求ブレインストーミング

最後に、消費者の欲求をブレインストーミングであげる。このとき、漠然とした消費者ではなく、自分たちがターゲットとしている消費者をイメージして欲求を考えていく。必要に応じて、こちらでもペルソナを設定してもよい。

(7) 消費者の欲求を 2×2 欲求マトリックスへマッピング

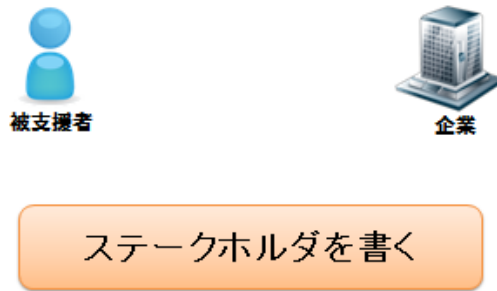
最後に、消費者の欲求も 2×2 欲求マトリックスに分類し、補足があれば欲求を足していく。これで、基本的なステークホルダ分析は終了である。ただし、今後解決策を考える上で、ステークホルダが増える可能性は高い。そのつど、ステークホルダの欲求を考えるステップは非常に重要である。必要に応じて、ペルソナや 2×2 欲求マトリックスを利用することを推奨する。

2.3.3 解決策の考案

1. 被支援者と企業をプロットする。

ステップ 1.

被支援者と企業をプロットする



42

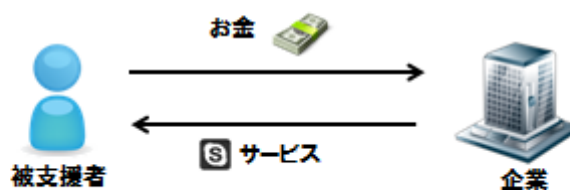
図 2.14 ステップ 1

2. 被支援者と企業のお金・もの・サービス・情報等の流れを可能であれば書き加える。

※ルール1) 被支援者と企業の間にも必ずしも無理やり、お金・もの・サービス・情報等の流れを書く必要はない。

ステップ 2.

被支援者、と企業のお金・もの・サービス・情報等の流れを可能であれば書き加える



ルール1)

被支援者と企業の間にも必ずしも、お金・もの・サービス・情報等の流れを書く必要はない

43

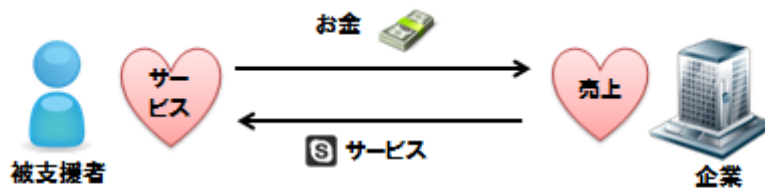
図 2.15 ステップ 2

3. 被支援者と企業が、その行為に至った欲求が、どの欲求に基づくかを推定し、矢印の始点にハートマークを記入する。

※ルール 2) ステークホルダ間で流れが発生していなければ、無理に欲求を推定・追加する必要はない。

ステップ 3.

被支援者と企業が、がその行為に至った欲求が、どの欲求に基づくかを推定し、矢印の始点にハートマークを記入する。



ルール2)

ステークホルダー間で流れが発生していなければ、欲求を推定・追加する必要はない。

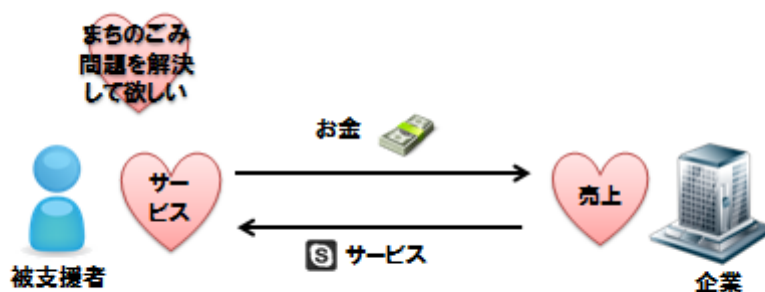
44

図 2.16 ステップ 3

4. 被支援者に、「関連するコースの課題を解決してほしい」という内容の赤ハートを追加する。

ステップ 4.

被支援者に、「関連するコースの課題を解決してほしい」という内容の赤ハートを追加する



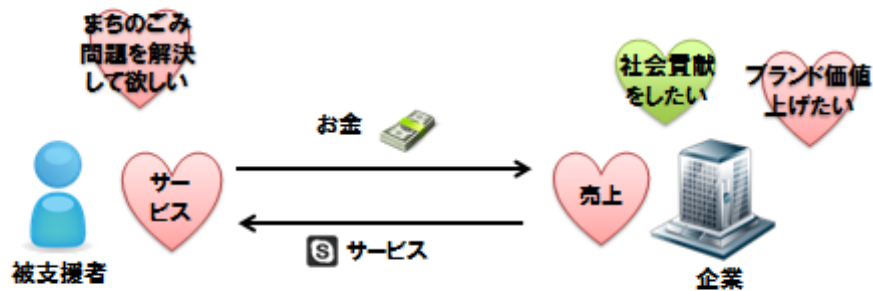
45

図 2.17 ステップ 4

5. 企業に、「社会貢献をしたい」という欲求（緑ハート）と、「利益を上げたい、ブランド価値を高めたい、等」という欲求（赤ハート）を追加する。

ステップ 5.

企業に、「社会貢献をしたい」という欲求（緑ハート）と、「利益を上げたい、ブランド価値を高めたい、等」という欲求（赤ハート）を追加する



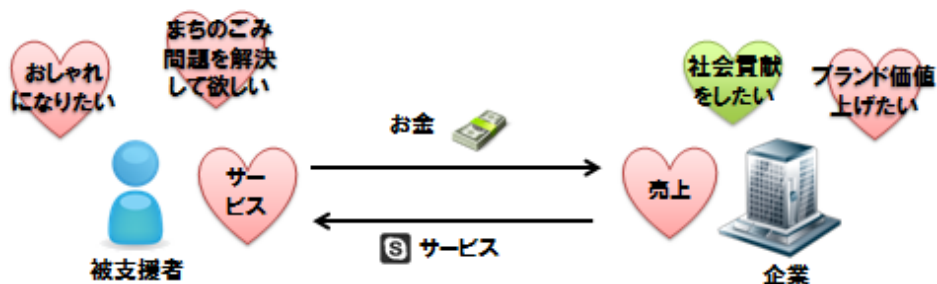
45

図 2.18 ステップ 5

6. 5 で追加した欲求以外に被支援者と企業に他の欲求がないかを考え、必要な場合は追加する。

ステップ 6.

5で追加した欲求以外に被支援者と企業に他の欲求がないかを考え、必要な場合は追加する。この時、先ほど2×2で出した欲求も参考にして追加してください。



47

図 2.19 ステップ 6

7. 被支援者と企業の欲求が満たしあえる状態になる様に（欲求の不足がなくなるまで）、欲求及び必要なステークホルダを追加する。このとき、消費者もここ

で加え、その欲求を満たすように関係性を築いていく。

ステップ 7.

被支援者と企業の欲求が満たしあえる状態になる様に(欲求の不足がなくなるまで)、「欲求」、及び、必要な「ステークホルダー」を追加する

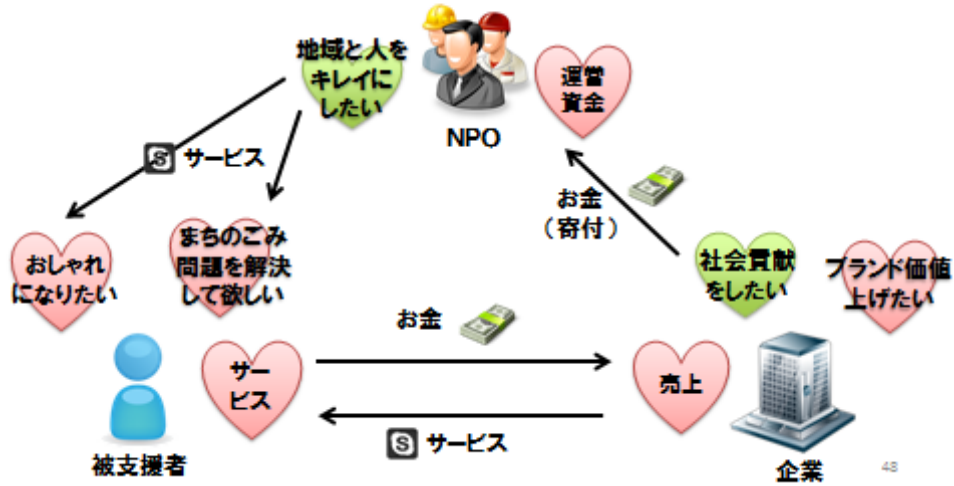


図 2.20 ステップ 7

8. 各ステークホルダの欲求が全て満たされているか確認する。もし、満たされていない場合、もう一度欲求を満たす方法を考える。



図 2.21 欲求の充足確認

9. 欲求が満たされた時点で、コンセプト設計終了。

以上説明した手順に従い、CRMのコンセプト設計を行うこととした。次章では、提案する手法の検証と考察を行う。

第3章 提案手法の検証

3.1 提案手法の妥当性検証

3.1.1 検証の目的

提案する手法の検証を行う上で、まず提案手法の妥当性検証の実験を行った。この検証の目的は、提案手法で、

- ・定義どおりの CRM（コースと企業の相互利益のために、関係性を構築すること）を作れるか
- ・誰のどんな問題を解決するかが明確となっているか
- ・消費者の欲求を考慮したものが作れているか

の三項目を確認し、CRM 設計手法としての妥当性を測ることである。

3.1.2 検証の方法

検証の方法として、4~6 人を 1 チームとして、2 章で提案した設計手法の手順に従ってワークショップ形式で CRM のコンセプトを設計してもらった。その後、出来た CRM を「定義通りの CRM か」、「ステークホルダの欲求を満たしているコンセプトか」の二点の確認を行った。検証は、大きく 2 回行った。

3.1.3 検証実験の概要

<第 1 回目>

実験日時 2012 年 7 月 5 日（水）

参加人数 4 人

ワークショップテーマ：日吉 Tully's が、日吉が抱える課題を解決する CRM のコンセプトを考える。



図 3. 1 実験の写真 (第一回目)

<第2回目>

実験日時 2012年 11月3日(水)

参加人数 12人(各チーム6名ずつ)

ワークショップテーマ:

- ① 消費財メーカーが、途上国の衛生環境問題を解決する CRM コンセプトを考える。
- ② 飲料メーカーが、地元の環境問題を解決する CRM コンセプトを考える。



図 3. 2 実験の写真 (第2回目)



図 3. 3 実験の写真 (第二回)

3.1.4 検証実験の結果

<第1回>

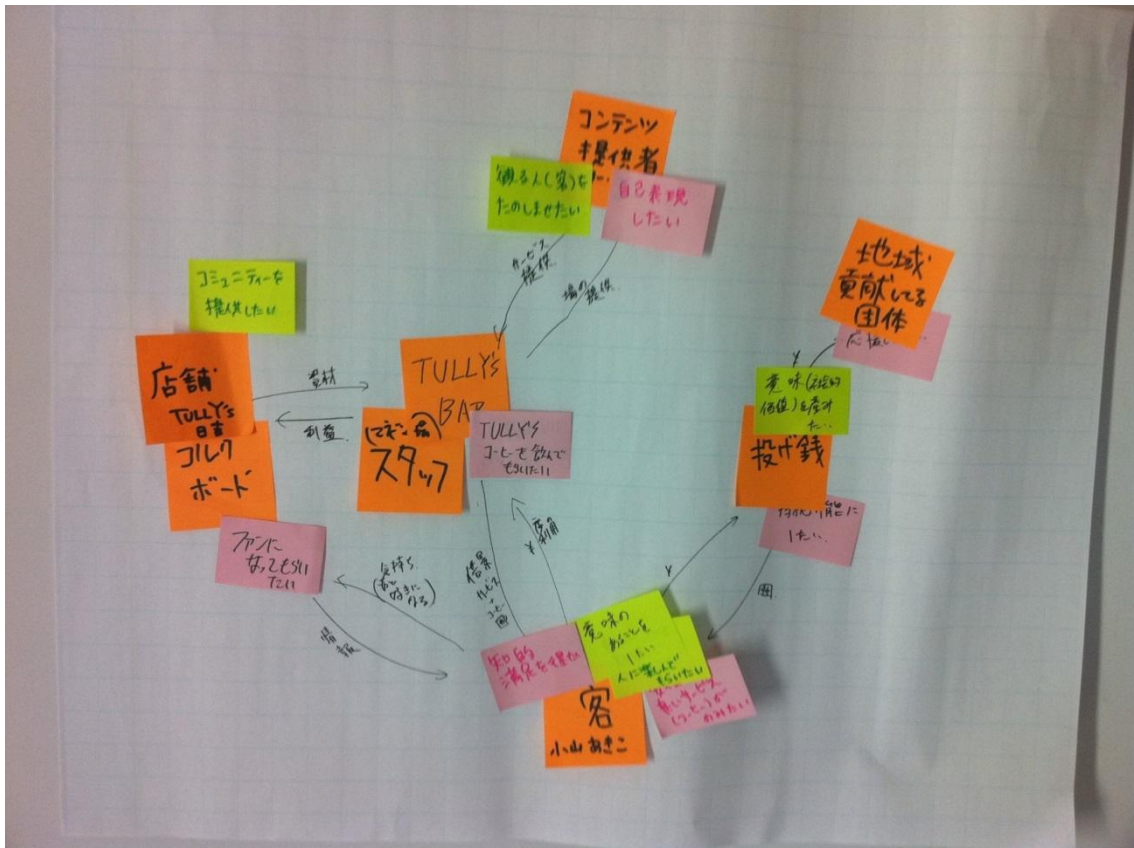


図 3. 4 第一回実験結果

解決する問題：

慶應大学学生のサークル活動の一部（楽器やダンスなど音を出す活動）が、お客への迷惑になることがあるという問題。

解決策：

騒音を発する活動を、Tully's の客に対する非日常のエンターテイメントにする。

解決策詳細：

慶應大学と TULLY'S による日常と非日常を共存させた新しい「文化」を地域に提供する。

日常の象徴として、実店舗があり、非日常としての借景が加わる。Tully's 日吉店の窓から見える広場で、学生たちが自分たちのパフォーマンスを見せる姿が、借景となり、カフェを楽しむ Tully's のお客に非日常情景を与える。

また、店舗内では、週ごとにテーマの違う本の寄付をつのり、提供者には Tully's 商品のディスカウントチケットをお礼として提供する。本を読んだお客

には、読み終わると投げ銭をお願いする。これで溜まったお金は、日吉の地域貢献団体に寄付する。

<第二回>

チーム1

テーマ: ①消費財メーカーが、途上国の衛生環境問題を解決する CRM コンセプトを考える。

実験の結果できた CRM コンセプト

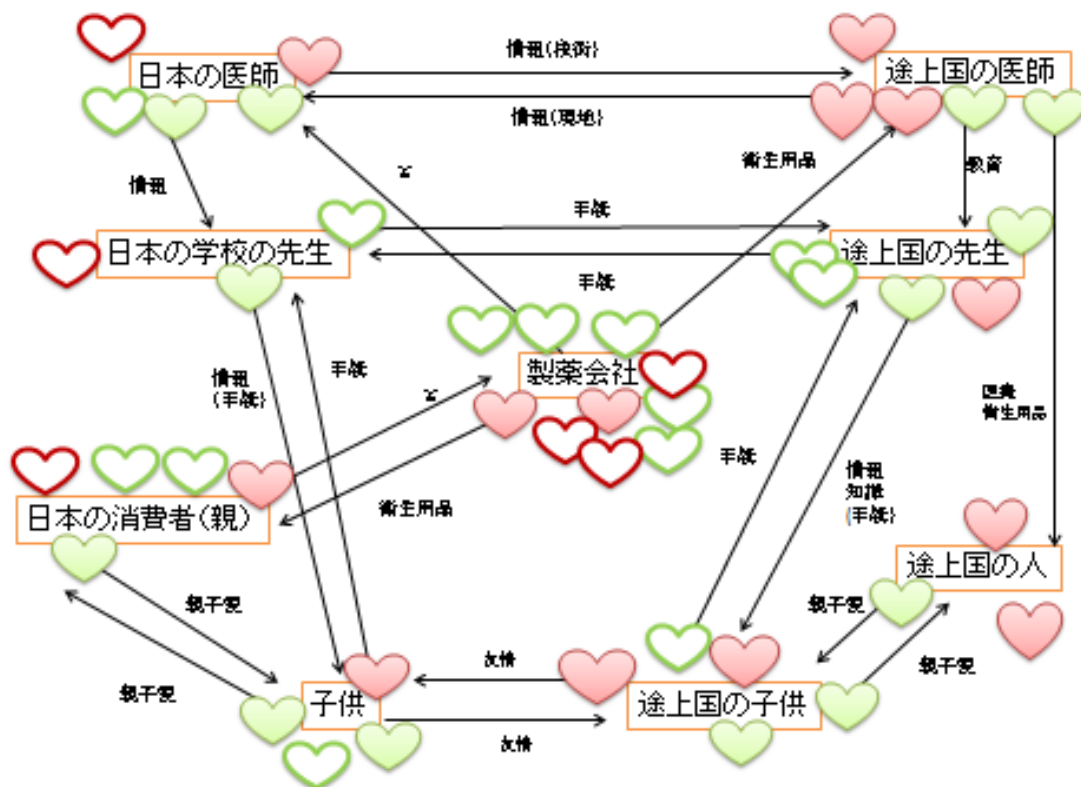


図 3. 5 第二回 実験結果

解決する問題:

途上国の人々の感染症被害の問題

解決策:

製薬会社が、日本の医師や教師を巻き込みながら自社の製品を使って途上国の医師や教師の教育促進に貢献する。それにより、間接的に途上国の人々の感染症への理解や予防・治療に貢献する。

解決策詳細:

製薬会社は、売上に合わせて、途上国の医師や教師に自社の製品を提供する。この商品は、医師の感染症の予防や治療に使われる。途上国の医師は、途上国

の教師に、感染症に対する知識や予防教育を行い、教師が生徒にそれらを教える。また、日本の医師に資金を提供し、途上国の医師へ医療スキルの伝授を促す。日本と途上国の医師の間で、お互いの情報交換が行われるような関係性を築くことを目指す。次に、日本と途上国の教師とその生徒たちの間で関係を築けるようにサポートする。教師同士だけでなく、子どもたちの間で交友関係を築くことで、日本の子供たちに途上国の現状を知ってもらい、世界の問題について小さいころから考えるきっかけを与える。将来、途上国の問題解決に貢献する人を増やすことを目指す。

3.1.5 考察

以下、

- ① 定義どおりの CRM が作れるか
- ② 誰のどんな問題を解決するかが明確となっているか
- ③ 消費者の欲求を考慮したものが作れているか

の項目を満たしているかを確認し、そのコンセプトが生まれた理由を考察することで、この提案手法の CRM コンセプト設計手法としての妥当性を検証していく。

まず、第一回の結果から考察を行う。

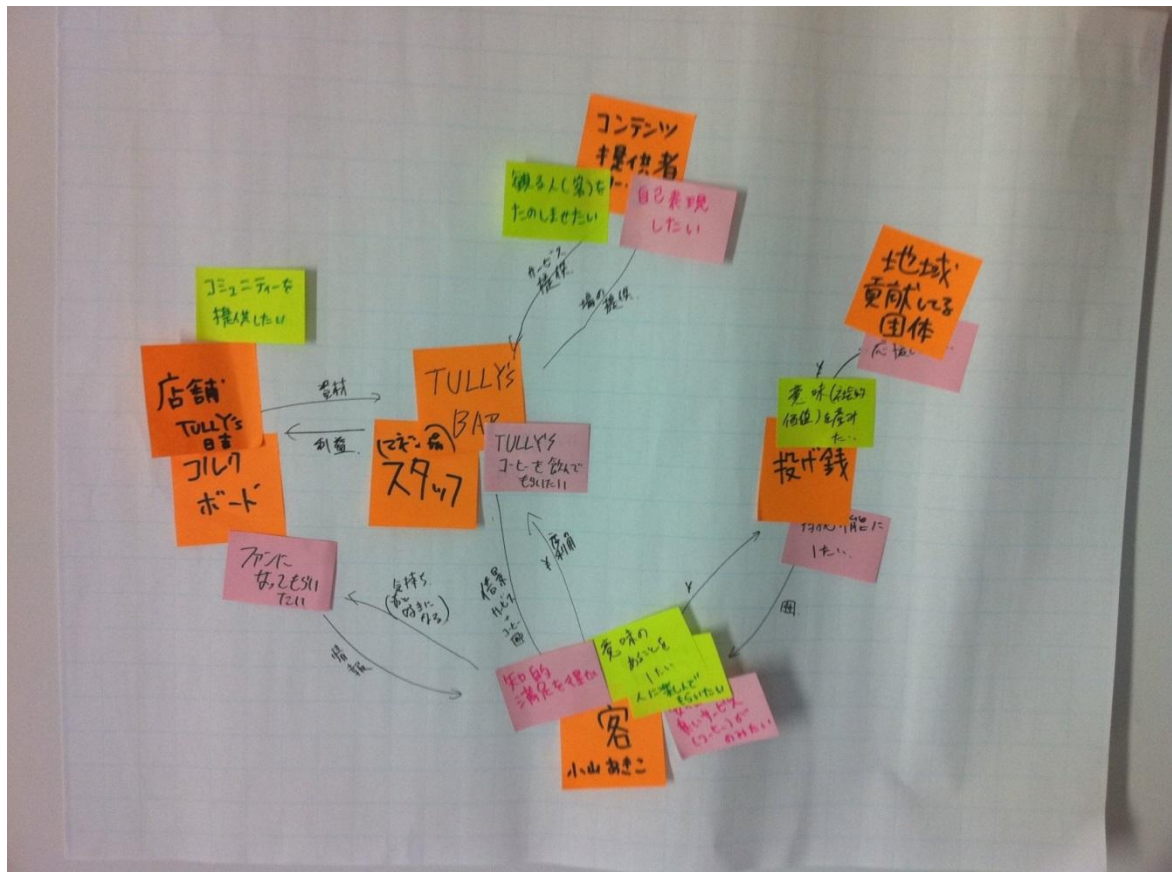


図 3. 6 第一回実験結果

① 定義どおりの CRM が作れるか

CRM の定義は、

目的：相互利益のため

手段：コーズとリレーションシップやパートナーシップを構築することである。

上記のコンセプトの図を見ると、Tully's の欲求は満たされている。例を挙げると、利己的欲求の「Tully's のコーヒーを飲んでほしい」や利他的欲求の「お客に Tully's でくつろいでいてほしい」は、それぞれ、お客が Tully's でコーヒーを買うこと、提供している本を読みゆつくりと過ごすことで満たされている。一方で、問題を抱えているお客は、騒音と思っていた演奏やダンスが借景として違う位置づけにされることで、利己的欲求の「自分のカフェの時間を満喫したい」を満たすこととなった。

よって、問題を抱える人、企業の両者が利益を満たす相互利益となっている。

② 誰のどんな問題を解決するかが明確となっているか

このコンセプトでは、消費者（顧客）が問題を抱える人である。学生の活動が迷惑になっているという問題に対し、その活動をそもそも問題としないように見せ方を変え、さらに本の提供で顧客のカフェの時間をさらに充実させる

という解決策になっている。

③ 消費者の欲求を考慮したものが作れているか

Tully's の顧客の欲求を見てみると、自分のカフェの時間を楽しみたいという欲求がある。また、誰かのために意味のあることをしたいという欲求もある。これらに対し、前者は借景としての学生のパフォーマンスや本の提供で満たされ、後者は投げ銭で満たすことが出来ると考える。

④ コンセプトからの考察

このコンセプトの一番の興味深い点は、問題を無くすという考えではなく、問題を活かすことを考えた点である。この考え方が生まれた理由は2点あると考える。

まず、一点目は、ステークホルダの欲求を深く考えることで問題の根本原因に気付くことができたためである。Tully's のお客の欲求を考えた際に、学生のパフォーマンスを騒音と感じる背景には、自分のカフェを満喫したいという欲求があると考えた。そこから、この問題の根本的原因は、学生の活動自体ではなく、Tully's のお客が自分のカフェの時間を満喫できていないというところにあると気付いた。人の欲求を深堀することで根本的な欲求に気付くことができる。そのため、今回のコンセプトでは、音楽やダンスを禁ずるとは別の方法で、お客がカフェの時間を満喫できる方法を考えることに至った。音楽やダンスを禁ずることは、この問題に関わるステークホルダである学生の「自己表現がしたい」という欲求を無視することになり、それがまた新たな問題を生むことになる可能性もある。ステークホルダ全員の欲求が満たされることが、問題の解決しいては CRM の成功に結びつく。このように、問題が生まれる原因、そしてその根本的解決には何が必要かを、表面的ではなく、人の欲求から考えることで、新たな視点でコンセプトを考えることができる。

二点目は、WCA により仕組み全体を可視化し、俯瞰してみることで、全体最適を考えることができたためである。各ステークホルダの欲求を考えても、個々の欲求を満たすことに集中してしまうと仕組み全体としてうまく回るのかという点の考慮を欠いてしまうこともある。しかし、この手法では、全ステークホルダの欲求を可視化し把握できる上、ステークホルダの関係性も俯瞰できるため、部分最適ではなく全体最適の方向に考えが向かったと考えられる。

次に、第二回検証実験の結果の考察を行う。まず、チーム1の結果からである。

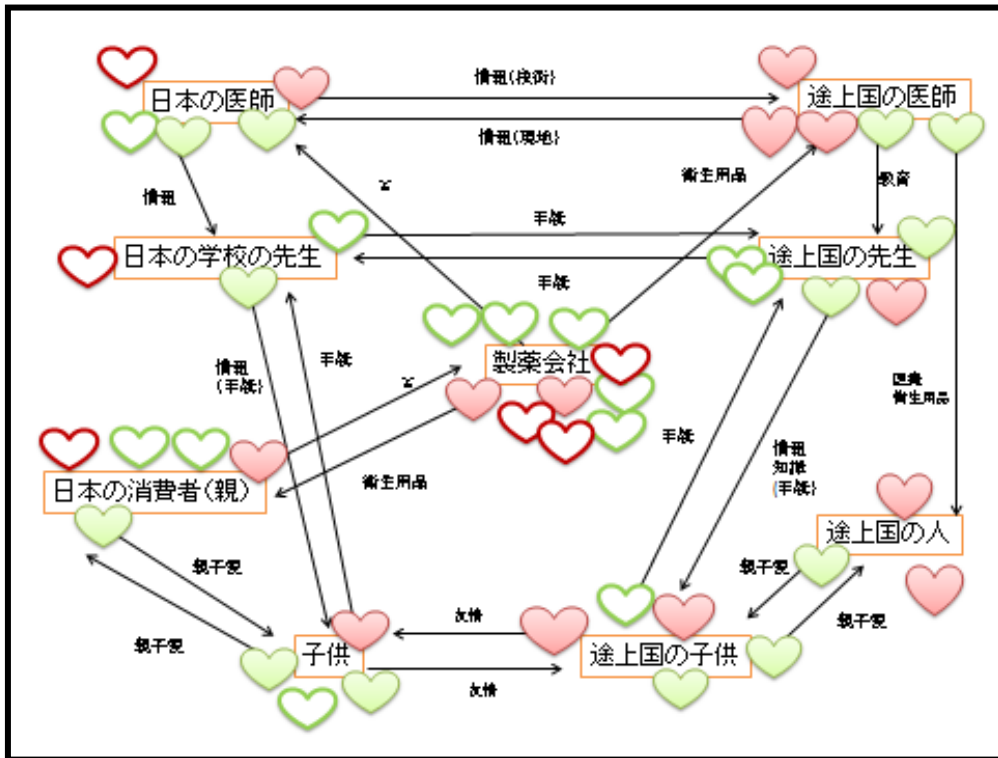


図 3. 7 第二回実験結果 1

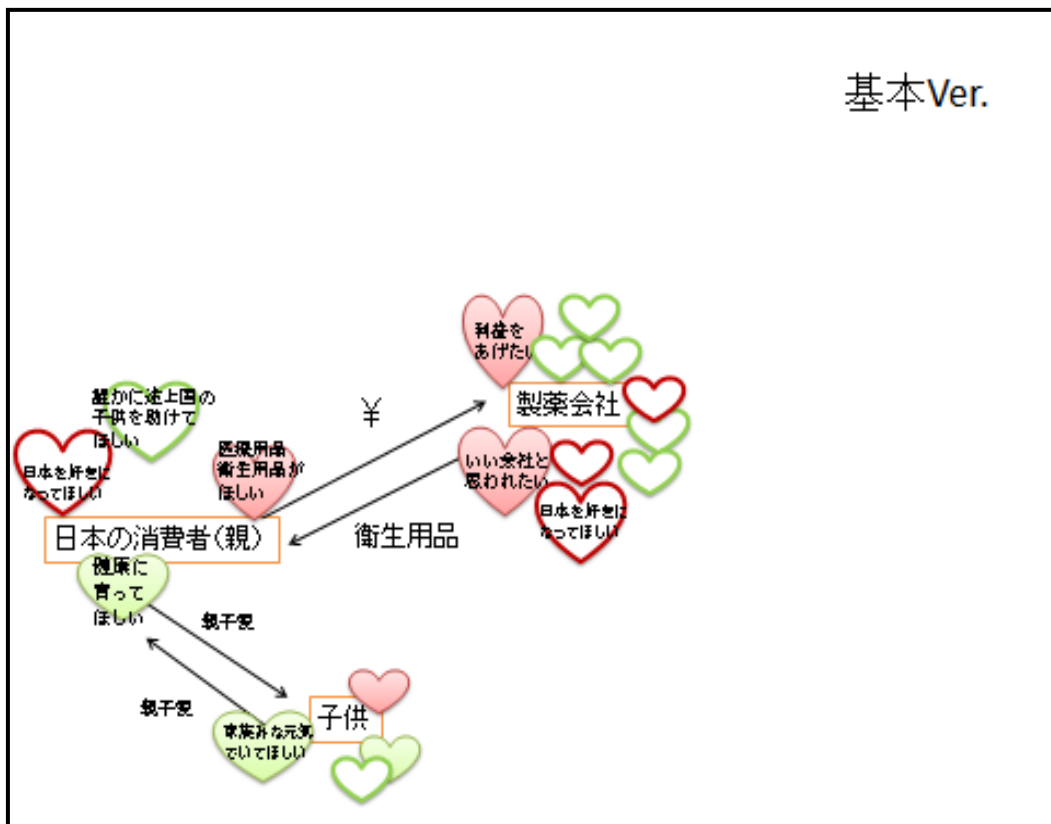


図 3. 8 第二回実験結果 2

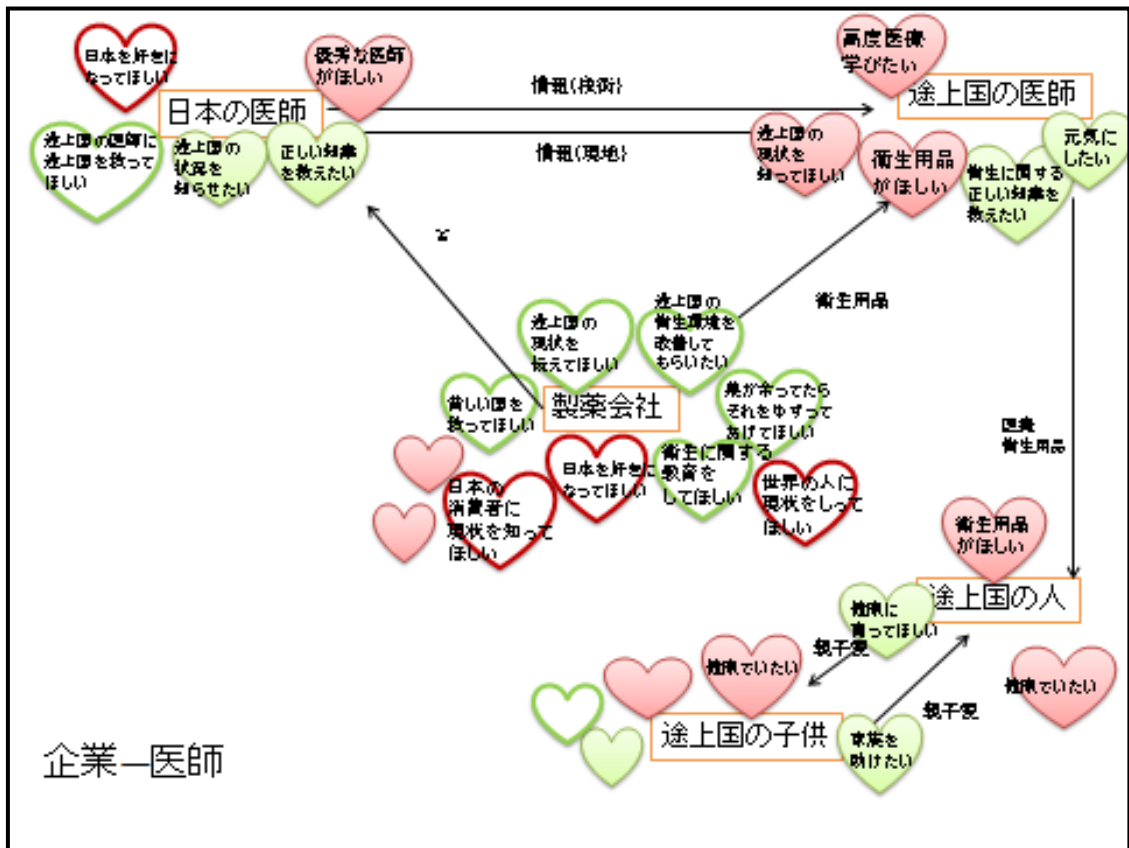


図 3. 9 第二回実験結果 3

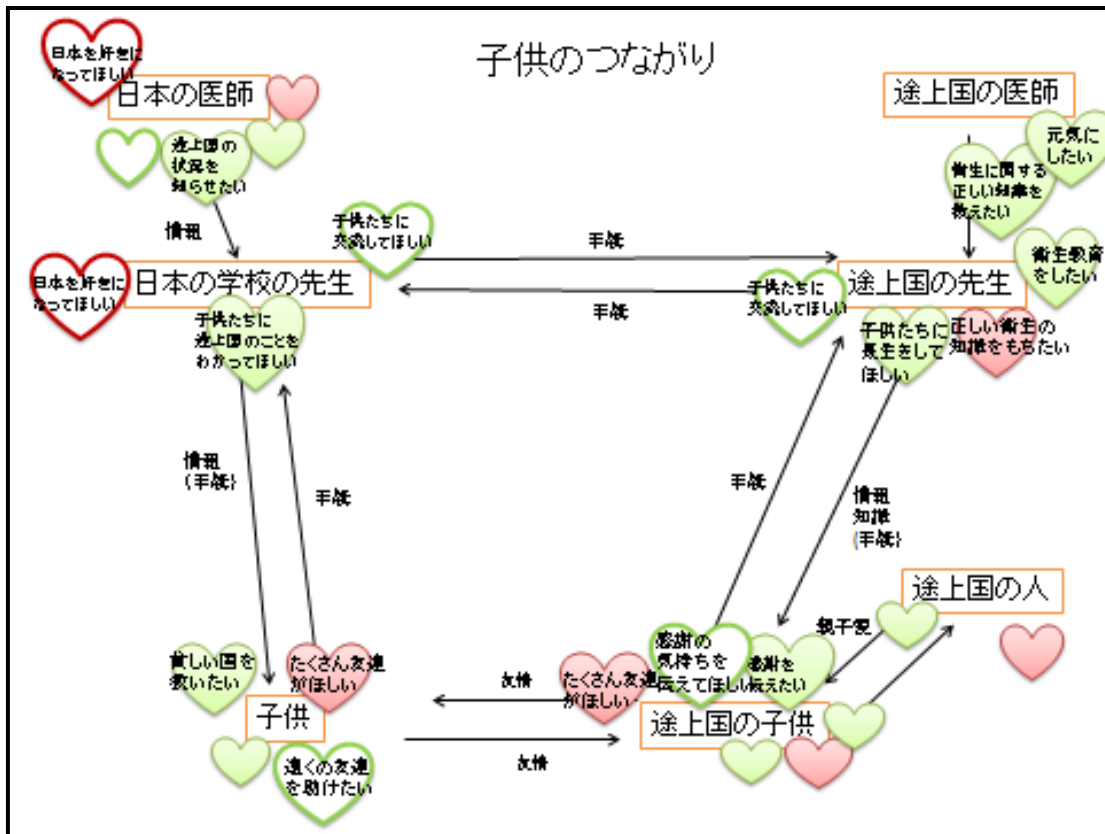


図 3. 10 第二回実験結果 4

① 定義どおりの CRM が作れるか

CRM の定義は、

目的：相互利益のため

手段：コーズとリレーションシップやパートナーシップを構築することである。

図 3.8 を見ると、まず企業の消費者に向けての欲求が消費者の購買によって満たされていると言える。消費者の欲求は、利己的なものは満たされているが、利他的欲求である誰かに途上国の子供たちを助けてほしい、という欲求は図 3.8 だけでは満たされない。次に、図 3.9 で、製薬会社は途上国の医師・教師に対する資金と自社の製品を用いた支援を行っている。それにより、途上国の子供への感染症治療や、感染症に対する教育が促進され、消費者の利他的欲求「誰かに途上国の子供たちを助けてほしい」が満たされることとなる。

一方、問題を抱える途上国の人の健康でいたいという利己的欲求も、この医師や教師を巻き込んだ支援で、満たされることとなる。また、途上国の子供の「友達を増やしたい」という欲求が日本と途上国の教師を通じた子供のつながりによって、満たされている。

以上から、途上国側と、企業両方の欲求が満たされ、相互利益が生まれている。また、両者の関係性も出来ている。よって、定義通りの CRM が作れている。

② 誰のどんな問題を解決するかが明確となっているか

このコンセプトが解決する問題のストーリーは、途上国の教師や医師のスキルの底上げをして途上国における感染症対策を底上げする、というものである。これは、途上国の人たちの欲求を考え、それを満たすような解決策となっているため、ストーリーがわかりやすい。

③ 消費者の欲求を考慮したものが作れているか

消費者、特に子を持つ人の欲求として、子供たちの生活環境を改善してほしい、という欲求を考慮していると言える。ステークホルダに教師が入ることで、子供を救うというメッセージが強くなり、子を持つ消費者の欲求がしっかり考えられている。

④ コンセプトからの考察

このコンセプトの特徴は、仕組みの複雑さである。一般的な消費財のビジネスは、企業と消費者での価値と金銭の交換である。それは、お互いの利己的欲求の充足で成り立つ関係である。一方、CRM といった社会貢献を含むビジネスでは、企業と消費者の欲求は、利己的なものだけでは成り立たない。両者の利他的欲求を活用し、それを満たすものでなくてはならない。また、利他的欲求を満たそうと考えると、ステークホルダが増えることも考えられる。今回のコンセプトは、途上国の子供を助けたいという利他的欲求を満たすのに、ただお金を寄付するのではなく、感染症の根本原因までさかのぼり、それに対する効果的な方法を考えたことで生まれた。感染症を治療するという一過性のものよりも、長い目で見た根本的な解決法である医師や教師の教育に目を向けることとなった。その結果、両国の医師と教師もステークホルダとなり、彼らの欲求も満たす為、複雑な仕組みとなった。この仕組みが生まれた背景は、問題の根本原因と、解決するには何が必要かを考えたことにある。それを考えるに至ったのは、NGO に寄付という方法ではなく、誰のどんな問題を解決したいか、どんな欲求を満たしたいかという問いから出発したためである。例えば、途上国の親の子供が健康でいてほしいという利他的欲求を考えた時、そのための解決策をさまざまな視点から考える事ができる。もちろん資金を提供するのも一つだ。

一方で、感染症を防ぐ際には、外からの援助だけでなく、現地の人たちの努力があってこそ根本的解決となる。彼らの中で、感染症を治療し、防いでいくための知識や技術なにより心構えが育たなくては、一過性の解決となってしまふ。NGO 団体に寄付することでも、NGO の活動によって感染症問題が解決に向かうケースはあるかもしれない。しかし、企業が誰のどんな問題を解決し、どんな欲求を満たすのかを真剣に考えることが、良い解決策につながるはずである。また、興味深い点は、子供たちの友情関係を結んだことにある。これも、長い目で見た貢献である。日本の子供が、自分と同じ位の年齢の途上国の子供の現状を知ることは、将来的に見た問題解決に繋がるはずである。このように、

問題があるから企業が資金を提供し、支援するという安直な考えに行く前に、解決すべき問題と対象の欲求を深く考えることで、問題の根本的解決につながると考える。

以上、実験結果の考察を行ってきた。考察をまとめると、提案手法を用いることで、CRMのコンセプトは設計出来たと言える。また、企業とコースだけでなく関係するステークホルダの欲求も満たしたコンセプトとなっている。2つの結果に共通するのは、ステークホルダの欲求を深く考えたことで、問題の根本原因の解決に目を向けられたこと、そして、その欲求やステークホルダを可視化できたため、一部のステークホルダに焦点が当たることなく、全体最適の仕組みが考えられたことである。これは、現状のCRMの失敗例の原因である、社会貢献団体に寄付ということが先行してしまい、消費者の欲求を考慮することができなかったという問題を解決していると言える。よって、提案手法のCRM設計手法としての妥当性が検証された。

しかし、留意点もある。この手法を用いてCRMのコンセプトを設計する場合は、企業のビジネスを理解し、ビジネスとの親和性を考慮しなくてはならないという点である。また、企業の商品が売れ、売り上げがのびることで、直接社会問題解決に貢献しなくてはならない。企業のビジネスと関係なく、また売り上げと直接的に関係した社会問題解決になっていないとCRMと言えない。これに気を付けるためには、ステークホルダ分析の段階で企業のビジネスや理念などをしっかりと共有すること、そしてWCAによる関係性構築の段階で、消費者の利他的欲求と利己的欲求（その商品がほしい）が両方満たされているかを確認する必要がある。そういう点で、この手法はCRMのコンセプトを可視化するため、一度できたコンセプトを自分たちもしくは客観的な人々に、CRMができているかを確認してもらうことができるという特徴があるといえる。

上の点に留意しながらも、この提案手法はCRMコンセプト設計手法としての妥当性が確認された。

次節では、手法の有無の比較実験によって、提案手法の有効性を評価する。

3.2 提案手法の有効性検証

3.2.1 検証の目的

前節で、提案手法のCRMのコンセプト設計手法としての妥当性を検証した。つまり、提案手法でCRMコンセプトは出来るか、という検証であった。本節で行う検証の目的は、提案する手法の、CRMのコンセプトの設計手法としての有効性を検証することを目的とする。

3.2.2 検証の方法

3.1の検証と同じく4～6人を1チームとしたワークショップ形式で実験を行

った。しかし、今回は比較実験のため、まず手法無しで CRM コンセプトを考えてもらい、その後、提案手法を使って CRM コンセプトを考えてもらった。両作業の時間は同じとした。

今回、比較実験を行うにあたり、実験環境を全て整えることができなかった。一回目（手法無し）と二回目（手法有り）で、チームメンバーとの親密さをそろえることはできなかった。しかし、実際にこれが企業で用いられる場合、メンバーは社員どうしで行われる為、新密度という要因はそろえる優先度は低いと考えられる。人が毎度変わることにおけるデメリット（アイスブレイクの必要性など）が大きいと考え、この条件で実験を行うこととした。

表 3. 1 実験のタイムライン

内容	時間(分)
Introduction	5
CRM の説明	10
アイスブレイク	5
ワークショップテーマ説明	5
グループワーク(手法無し)	45
アウトプット共有時間	10
休憩	10
手法説明時間	30
グループワーク(手法有り)	45
アウトプット共有時間	10
Q&A	5
合計	180

ワークショップ終了後、アンケートで手法の有無による差を聞いた。アンケートでは、プロセスとアウトプット（CRM コンセプト）の2つの視点で聞いた。具体的な項目は以下である。

- ・ CRM に対する認知度（事前知識）
- ・ ワークショップの満足度
- ・ プロセスに関するアンケート
 - 理解度
 - 使いやすさ
 - 有用性
- ・ アウトプットのアンケート

自己CRM評価

- 実現性
- 経済性
- 効果性
- 持続可能性
- 独自性
- 親和性
-

他己CRM評価

- 認知
- 行動

プロセスに関する質問、アウトプットの自己CRM評価に関する質問に関しては、手法の有無でどちらが各項目において高いかを質問した。(5段階で、手法無しの方が非常によい、手法無しの方がややよい、どちらでもない、手法有りの方がややよい、手法有りの方が非常に良い) プロセスにおける質問項目の解説をする。

まず、プロセスに関する質問の項目の解説を行う。

「理解度」というのは、ワークショップ中に、今なにをやっているかが理解できたかということである。「使い易さ」は、手法の有無でグループワークの行いやすさかどうかということである。「有用性」とは、手法の有無で新しいアイデア・ソリューションは生まれやすかったかどうかということである。

次に、アウトプット（自己CRMの評価）についての項目の解説である。この項目は、Cause Forumにおける、ハローアワードの評価基準¹を参考に作ったものである。

「実現性」とは、アウトプットとして出来たCRMのコンセプトは実現性が高いと感じるかどうかが、「経済性」とは、アウトプットとして出来たCRMのコンセプトが、お金が回りそうか、ということである。「効果性」というのは、アウトプットのCRMコンセプトが社会問題に効果的であると感じるかどうかがということである。「持続可能性」というのは、アウトプットのCRMコンセプトは持続可能性が高いと感じるかどうかがということであり、「独自性」は、アウトプットのCRMコンセプトがユニークなものと感じるかどうかがということであり、「親和性」は、アウトプットのCRMコンセプトが企業のビジネスと親和性があると感じるかどうかがである。

アウトプット（他己CRMの評価）に関しては、他チームのコンセプトを見て、良いコンセプトと思うか（認知）、実際にコンセプトの仕組みに参加したいか（行動）の2点を5段階評価で質問した。

3.2.3 検証実験の概要

実験日時：2013年1月6日

参加人数：42名（8チーム）

ワークショップテーマ：

- ① 消費財メーカーが、途上国の衛生環境問題を解決する CRM コンセプトを考える。
- ② 飲料メーカーが、地元の環境問題を解決する CRM コンセプトを考える。
- ③ 衣服メーカーが、途上国の識字率の低さを解決する CRM コンセプトを考える。
- ④ 化粧品メーカーが、乳がんによる死亡率を解決する CRM コンセプトを考える。



図 3. 11 検証実験 写真 1

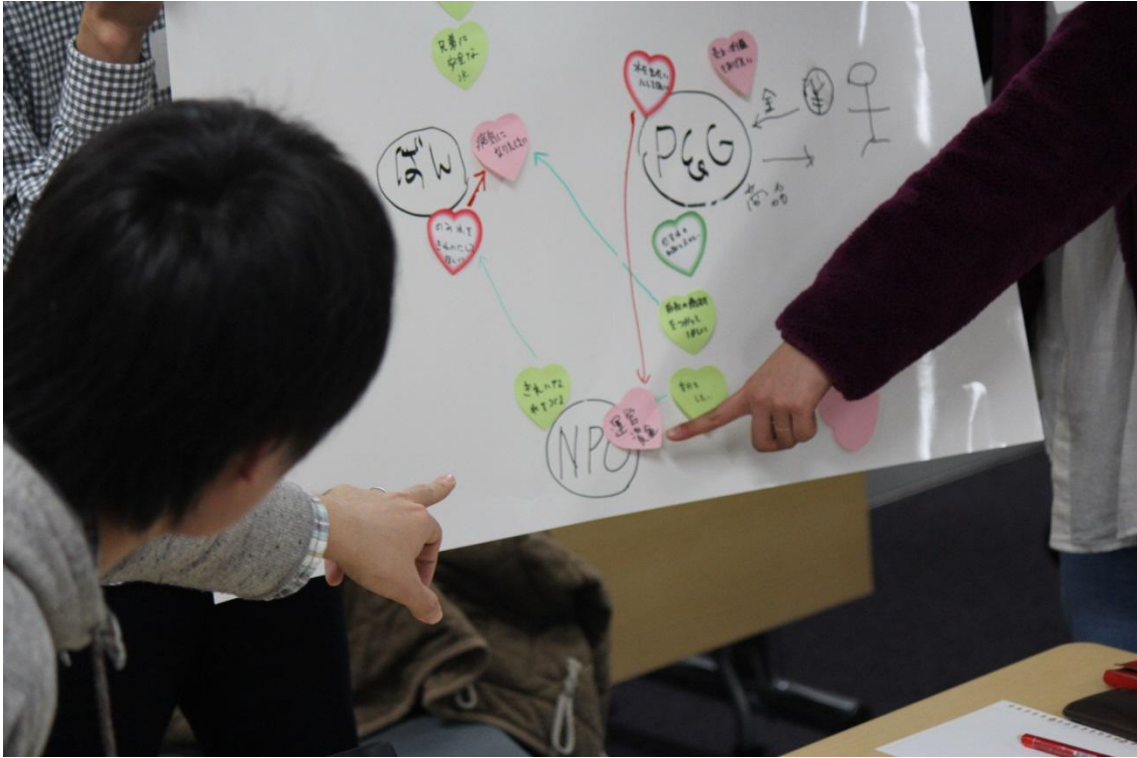


図 3. 12 検証実験 写真 2

3.2.4 検証実験の結果

検証実験の結果、アウトプットの例を1つ提示する。

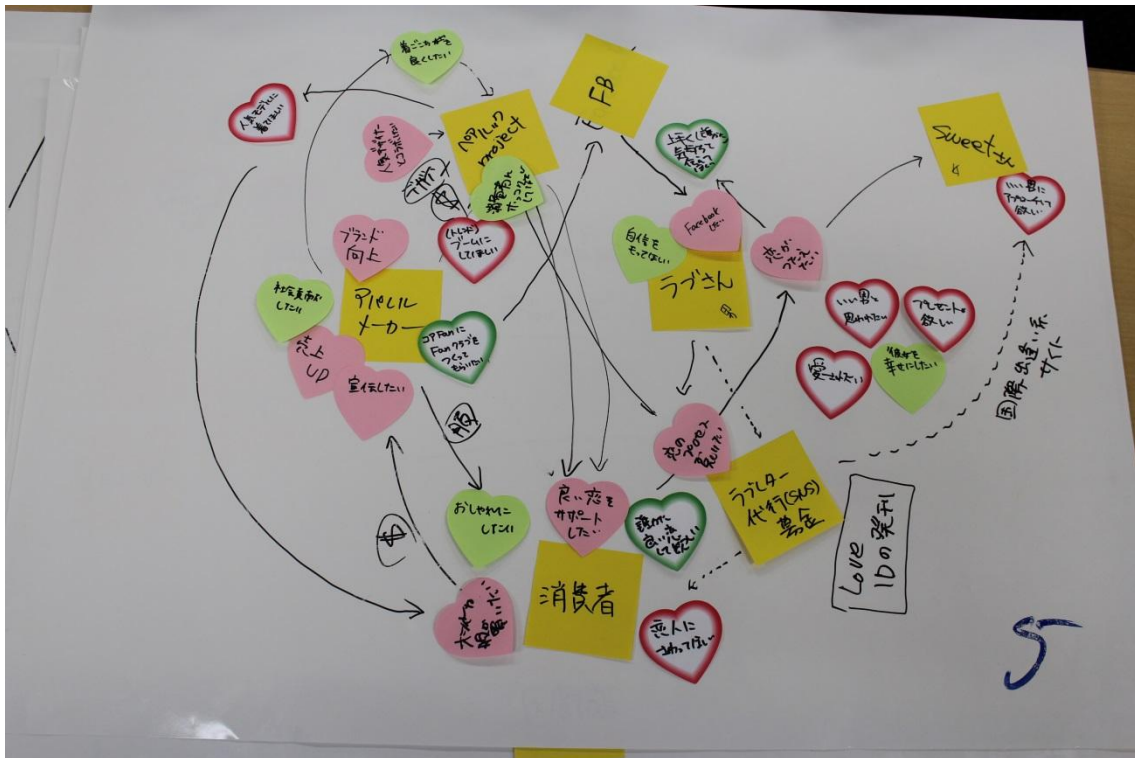


図 3. 13 検証実験結果

解決する問題

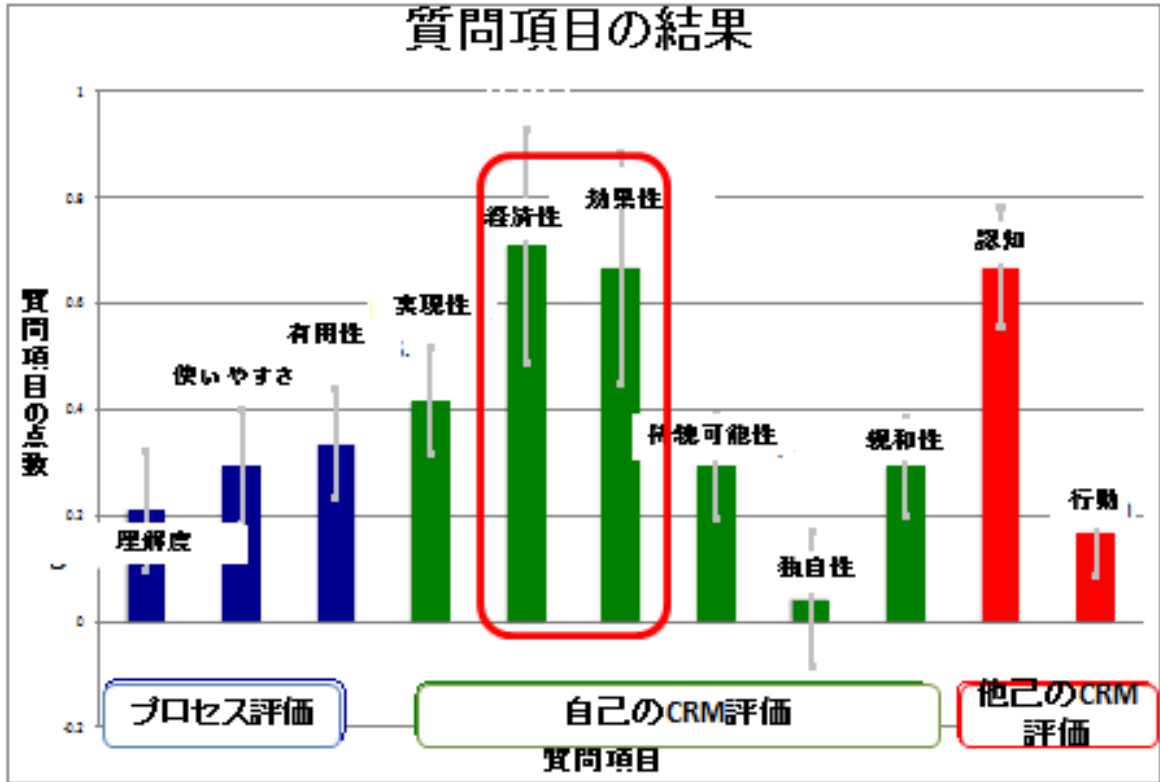
途上国の識字率の低さ

概要

アパレルメーカーが立てたパールック project は、売上の一部をラブレター代行 SNS 基金に寄付する。そうすることで、ラブレター代行 SNS 基金は、その基金の元に途上国の、文字が書けずに恋愛ができない、または文字が書けず気持ちを伝えられない少年少女にラブレターを書く・読む練習の機会を提供する。これは、アパレルメーカーの顧客には若者が多く彼らの欲求には、恋愛に関するものが少なからずある。そのため、この CRM を通して途上国の少年少女の恋愛を促進することは彼らの共感を得、欲求を満たすことができると言える。

また、アンケート結果は以下である。

表 3. 2 アンケート結果



5

アンケート結果は、11項目あるうちの9項目においてWCAが有効であることを統計的に示すことが出来た。

WCAが有効であるとされたものとして、プロセスにおける有用性・効果性・アウトプットにおける経済性・経済性・効果性・持続可能性・親和性である。最後にアウトプットの客観的な評価としての有効性は他チームの評価が非常に高かった。また、行動に関してもWCAを利用したほうがよいとの結果が得られた。上図は、それらのアンケート結果を一覧にしているものである。横軸にアンケート項目を縦軸にアンケート結果の平均値を表示させた。

一方で本手法を利用することによっても評価が有意でなかった項目として、プロセスの理解性とアウトプットの新規性が挙げられる。この2つの項目に関しては、提案手法が有用であることを統計的に示すことが出来なかった。

3.2.5 考察

プロセスにおいて本手法が有効であったことは既に述べたが、以下ではその有効であった理由について考察をしていく。

まず、プロセスに関する質問各項目の結果を順に考察していく。

有用性：まず、プロセスが明確化されており、道に迷うことが少ないということが挙げられる。そして、チームとしてのその目標をしっかりと共有することができるとなっている。チームで議論をする時に、その目標をしっかりと共有することは、議論を円滑に効果的に進める上で非常に重要である。また、本手法であれば、各ステップで行うべきことが明確にあるため、多少の能力の差がその発言・思考に影響を与えつつも、基本的に参加者が全員参加でき、チーム内の力にばらつきがでない。また、参加者が全員参加することで、重要視している多視点によって生まれる多様な意見を反映することが可能となる。

効果性：まず、問題選定の段階から、多視点で問題をとらえるところで、今まででは気付かなかった問題を見つけることができる。また、WCAを作っていく際も、ステークホルダの欲求がベースとなっているため、その欲求を満たす方法は無数にある。そのため、それにより出てくる解決策のアイデアも多様になりうる。このように、多視点で物事を見ることができ、人の欲求ベースでアイデアを考えるため、今までに考えていない視点取り入れる事が出来たと言える。また、実際に手を動かしかしながら、アイデアを可視化していくため、考えているアイデアを具現化することができる。可視化は新しいアイデアを考え、議論していく上で、とても重要である。

理解性：最後に、理解性が有意という結果にならなかった理由として、WCAの手順の複雑さが考えられる。実験参加者の中には、手法の理解に時間がかかりすぎてしまったという声もあった。本手法は、これまで無かったCRMのコンセプト設計手法を提案するという点で、新規性があるが、より多くの人を使い易く汎用性の高いものにしていかなくてはならないという課題が見えた。

プロセスにはおいては、本手法を利用することで、チーム内における共通言語が出来上がり、グループワークをスムーズに進めることが出来たのではないかと分析される。また、ビジュアル化をすることで自分たちが頭のなかでは思いつかなかったことが可視化され、それによる気づきを得る事が増えたと考えられる。今、何を目標に、何を話しあっているのかをグループ内で正しく共有することは、生産的な議論に必要不可欠だと言える。

次に、アンケートにおけるアウトプット（自己CRM評価）の結果の考察である。

実現性：選定した問題に対して、そのペルソナを設定し、その欲求をブレインストーミングであげ、2×2 欲求マトリックスで整理した。ペルソナでは、その仮装の人物の特徴を定める。そのため、その欲求もより具体的に考える事ができ、その欲求を満たす価値も具体的に考えることがある。例えば家族が幸せでいてほしいというざっくりとした欲求からそれを満たす価値を考えるよりも、

ペルソナ設定により、子供が家の仕事を手伝い学校に行けないという設定がある場合、子供に学校へ行かせてあげたい。本を読ませてあげたい、などその解決策もより具体的にそして多様に考えることが出来る。通常ワークショップを行うと、漠然としたアイデアが出てきがちであるがペルソナを使うことで、具現化することが出来た。これにより、実現するイメージが高まり、その実現性も高く感じたと言える。

経済性：経済性が高かった理由は、アウトプットのCRMのコンセプトがしっかりと各ステークホルダの欲求を満たすものになっているからと考える。牧野(2012)によると、社会システムをWCAで分析した結果、成功している例では、各ステークホルダの欲求が全て充足している一方、失敗している社会システムの場合、欲求が満たされていないステークホルダがおり、そこで価値の連鎖がストップしていることがわかった。そのため、WCA上、しっかりと各ステークホルダの欲求が満たされている社会システムは、成功するものと言える。もちろん、その欲求が正しいかは、この手法でコンセプトを考えた後、調査が必要だが、この手法でできるアウトプットにあてはめることで、成功可能性の高いCRMコンセプトが作ることが出来ると考える。また、この経済性の評価には、次の指標である効果性も関係してくると考える。なぜなら、CRMというのは、売り上げが伸びればのびるほど、貢献できる規模も増えるのが一般的であるからである。売上だけ上がり、社会問題解決に貢献しないCRMは、CRMとは言えない。

効果性：本手法で使用するWCAを利用することで、how（どのように）のみならず、why（なぜ）の部分もしっかり考えることができるので、参加者自身が各ステークホルダの立場になり、分析できたため、効果性が高いという結果が得られたものだと考えられる。

これは、各ステークホルダの立場にたって、その欲求を考え、それを満たす為にどのようにすればいいかを考えたため、何故その解決策・価値なのかの理由が欲求に根拠づけられていると言える。よって、コンセプトを見た際に、問題を抱える人の欲求（困っていることを解決してほしい）を満たしているのが分かること、そして企業や消費者の欲求も満たされていることが分かり、うまく回るシステムだと感じるため、社会問題の解決に効果が高いという評価を得たのだと考える。

持続可能性：この指標が高かった理由は、この手法で設計されるCRMのコンセプトが全体最適されたものだからと言える。つまり、一部の人たちの欲求が満たされるのではなく、全ステークホルダの欲求を考慮し、満たすように解決策を作っているため、その仕組みがうまく回るように、持続するよう感じたのだと考える。

親和性：本手法では、企業の欲求を考えているフェーズを入れた。そこでは、

企業の利己利他両方の欲求を考える。企業の欲求を考える際に、その企業理念から考え、企業としてどうしたいかを欲求としてあげることで、その欲求を満たすアイデアは、企業の理念と親和性を持つものになると考えられる。

新規性：新規性が有意という結果にならなかったのは、本手法の難しさが起因していると考えられる。手法を理解し、ステップをこなすことに意識がいきまじ、アイデアの斬新さに意識が向きづらい状況だったことが考えられる。

アウトプットに関しては、本手法で用いた WCA を利用することで、ステークホルダ間の欲求を満たすか否かを確認することができるので、コンセプト全体を見て、そのシステムが持続可能であるか否かが把握することができる。また、問題を抱える人を含む全てのステークホルダの欲求が満たされていることが確認できるため、アプローチすべき社会問題に対して、価値をしっかりとつなげていることがわかる。これは、現状のうまくいっていない CRM にかけている点である、消費者の行動がどう問題解決に繋がるかというストーリーが作られていることを表す。これが効果性の高さに繋がっていると言える。また、消費者の欲求も満たしていることが把握できる。それは、企業と消費者の間のお金と商品という価値交換がうまく回ることを意味している。また、その二者以外のステークホルダの欲求も満たしていることでその仕組みがうまく回っていることが分かるので、お金がまわる、つまり経済性が高いという評価を得られたと言える。

最後に、アウトプット（他己 CRM の評価）に関する考察である。

認知：認知が高かった理由として、同じメソッドを利用しているので、短時間で他グループのコンセプトの理解が深いということと、how のみならず why の部分を考えているので何故その解決策なのか論理的になっていたことが考えられる。

行動：認知の指標で、他チームのコンセプトを理解し評価はしたものの、実際に購入して CRM のコースに参加したいという行動に関して、その有意性は認知から大幅に下がって、これはいいものであることは評価できたが、行動するには何かしらの弊害があることが原因となっているとかがえられる。これは今後の課題とする。

第 4 章 結論

4.1 結論

本研究では、近年注目を浴びる CRM のコンセプトを設計する手法を提案し、その有効性を評価した。

企業の社会貢献活動に注目が集まる中、消費者の利他的欲求を満たす三者（企業・消費者・問題を抱える人）にとって有益となる CRM に着目した。しかし、先行研究・実務の場で CRM のコンセプト設計方法が、見当たらなかった。先行研究では、分析に関する研究は多く見られる。また、実務の場では、ケースバイケースで場当たりにコンセプト設計が行われていることが判明した。コンセプトは、何をするかを決める大事なフェーズであり、マーケティングの全体に影響を及ぼす。そこで、本研究では CRM のコンセプト設計を可能とする手法の提案を目的と定めた。

はじめに、CRM 事例を分析し、成功事例には、2つの条件があるということが分かった。一つは、誰のどのような問題をどのように解決するかという点である。もう一点は、消費者の特性を考え、その欲求を考慮した問題選定や解決策としている点である。この2点を考慮した CRM を考案する際、一番効果が得やすいのはコンセプト設計段階と考え、コンセプト設計段階にこの2点を考慮に入れることとした。そして、この2点を提案手法の要件に取り入れた。

次に、コンセプトの定義と CRM の定義からその要件を定めた。その結果、先行研究、現状の問題の洗い出しの結果を用いて、要件を「企業がお互いの相互利益のために、コースと関係性を構築する活動」において、「誰のどのようなニーズを満たすベネフィット（恩恵）や機能をもつどのような仕組みを作るかを明確にすること」（但し、ニーズを満たす対象は、少なくとも、企業、コース、消費者、問題を抱える人を含む）とした。それを実現する機能を、①解決する問題を選定する ②ステークホルダを特定し、欲求分析を行う ③解決策をつくり、最終的に、欲求が全て満たされ、問題解決に繋がっていることを確認することとした。

最終的に、その機能を実現する物理として手法を適応することで、手法を作成した。手法の手順は、【1】ブレインストーミング及び親和図による問題選定 【2】ペルソナ設定とステークホルダの欲求分析 【3】欲求の視点で社会システムを分析・設計する WCA によるコンセプト設計と欲求の充足確認である。また、提案手法は、多視点の効果を得るためにワークショップ型式で行うこととした。

最後に、提案手法の有効性の検証として、大きく2つの検証を行った。一つは、提案手法が正しく CRM のコンセプトを作れているかどうかの妥当性、また、そのコンセプトは、「誰のどのような問題をどのように解決するかが明確な点」と「消費者の特性を考え、その欲求を考慮した問題選定や解決策にしていく点」を考慮できているかを評価することを目的とした。二つ目は、手法の有効性を評価することを目的に、手法の有無で違いをつけた比較実験を行った。その結

果、前者の実験では、アウトプットの CRM コンセプトはどれも CRM のコンセプトであり、考慮すべき 2 点を抑えたものであった。また、後者の実験では、全ての項目で手法の有意を示すことが出来なかったものの、(解決する問題に対する) 効果性と経済性でとても高い評価を得た。これは、問題を抱える人と消費者の欲求を十分に分析した結果、それを満たす解決策が得られているため、社会問題にも貢献し、消費者の欲求を満たすことでビジネスとしてもお金の回りがある、と被験者が感じたためと言える。

このように、本研究では、欲求連鎖分析を利用した CRM のコンセプトを設計する手法を提案し、その有効性を評価した。

4.2 展望と課題

本研究の展望は大きく2つある。

1、手法の位置づけに関する展望

本手法は、コンセプト設計の中でも初期を想定して作った。そのため、手法でコンセプトを作った後には、各ステークホルダの欲求が、妥当性があるかの調査が必要である。また、各ステークホルダもコンセプトにでてきたものだけでよいのか、現実と照らし合わせる必要がある。本研究の提案手法は、あくまでコンセプトのたたき台を作るものである。コンセプトを磨いていく過程で、たたき台があるのはとても有用だと考える。今後は、一度作ったコンセプトを、現実の調査に適応し、得られたインサイトをどうコンセプトに反映していくかという範囲をカバーしていくかということも検討していく必要がある。フィールドワークなど、現実から得られたインサイトをどう CRM コンセプトに活かすと CRM の成功に結びつくのか。その点の課題が残っている。その課題を解決することで、より有用な CRM コンセプト設計手法となる。

2、手法のユーザーに関する展望

本手法は、基本的に、企業のマーケターたちが CRM コンセプトを設計する時に、用いる事を想定しているが、ユーザーを企業の人から、一般の消費者に伸ばすことも必要である。そうすることによって、より消費者の生の声が聞け、消費者にとっても良い CRM になりうる。その時、消費者の属性も多様であった方が望ましい。このように、企業の中でのみ、用いられるのではなく、消費者とのコミュニケーションのツールとしての可能性も秘めている。

謝辞

本研究を進めるにあたり、多くの先生方、先輩方、同級生の方々にご指導とご協力を賜りました。この研究科に入学時点では、分からないことやできないことだらけでしたが、先生方や先輩のご指導、そして同級生の方々の支えのおかげで、こうして一つの修士論文の形とすることができました。本当にありがとうございました。

特に、指導教員としてご指導いただきました前野隆司教授には、多大なるご指導を頂きました。「自分の研究したいことを研究しなさい」という前野先生の元、自分の興味分野の研究をのびのびとすることが出来ました。私が研究の相談をさせていただいた時に、時に厳しく時に優しく、その時々私に必要なご指導をしていただきました。その結果、振り返ると、研究を通して諦めずに考え抜く忍耐力が身に着いたと感じます。この2年間、研究を通して葛藤をした時期もありましたが、前野先生の愛のあるご指導のおかげで、自分の興味分野の研究をまとめることができ、充実した修士生活を送ることができました。前野研の学生だったことはとても幸せだったと感じます。本当にありがとうございました。

また、本研究の副査である手嶋龍一教授にも、心から御礼申し上げます。副査面談において、お忙しいにも関わらず私のために予定よりも時間を伸ばしてご指導いただきました。「問題の出発点は現実でなくてはならない」という言葉は今も胸に刻まれています。社会に出る前に、心得ておかななくてはならない多くの点を学ばせていただきました。本当に感謝しております。どうもありがとうございました。

また、ヒューマンラボでご指導いただいた白坂成功准教授にも、心から御礼申し上げます。研究に行き詰った際には、白坂先生の的確で明解なご指導によって何度も新しい視点を心得る事ができました。白坂先生にご相談するたびに、もやもやと抱えていたものが整理されすっきりしました。本当にありがとうございました。

また、本研究を完結させるにあたり、藤田智行先輩、杉山ひろこ先輩、菅家元志先輩には大変お世話になりました。本当にありがとうございます。特に、藤田先輩には、研究の相談やそのほかの授業に関する話など、本当に幅広くお世話になりました。藤田先輩の行動力や論理性にはいつも尊敬の念をいただいております。たくさんのお話を学ばせていただきました。本当にありがとうございました。

また、ヒューマンラボの方々には、いつも研究に関してさまざまな視点からアドバイスをいただきました。多様な人が集まり、アットホームなヒューマンラボはSDMにおける私の居場所でした。誰かが研究に困っている時に、みんな

で考えよう、プレストをしようという温かい雰囲気ラボで研究した2年間は、集合知の素晴らしさを体感させてくれました。特に、ヒューマンラボの同期の方々には、いつも支えてもらいました。本当にありがとうございました。

また、同級生の方々にも心から感謝いたします。社会人の同級生の方からは、本当に多くのことを学ばせていただきました。社会に出る前に、実際の社会の様子や働くこととはどういうことなのか、といったことを知ることができただけで、この大学院に来た価値があると感じています。また、新卒の同級生の方々にも心からお礼を申し上げます。SDM 実習、デザインプロジェクト、就活、修論と多くのことを乗り越えた2年間でしたが、いつも励まし合う仲間がいたからこそここまで頑張れたと思っています。みんなと同じ学年でさまざまな困難を乗り越えられて良かった、心から思います。

最後に、修士に進むと決めたときから、いつも支え、見守っていてくれた父と母に心から感謝します。SDMに入学してから、いかに2人が私を思ってくれているかを実感しました。SDMに入学し、留学も応援してくれ、私が落ち込んでいた時には励ましてくれ時に叱ってくれました。そのおかげで、私はこの2年間を本当に充実したものとすることができました。これからは、SDMで学んだことを活かし社会に役立てる人間となれるよう頑張り、少しずつこの恩を返していきたいです。お父さん、お母さん、本当にありがとうございました。

研究を進めたこの2年間、本当に多くのことを経験しました。そして多くの壁にぶつかりました。しかし、そのたびに先生方をはじめとした多くの方に支えていただき、私は本当に幸せだと思います。2年間大変お世話になりました。本当にありがとうございました。

参考文献

1. i 牧野由梨恵, 白坂成功, 牧野泰才, 前野隆司(2012)「欲求連鎖分析」、日本機械学会論文集 C 編, Vol. 78, No. 785, pp. 214-227
2. ii 岡田正大(2012)「戦略理論の体系と「共有価値」概念がもたらす理論的影響について」慶應経営論集、第 29 巻、第 1 号、pp121-139
3. iii ISOSR 国内委員会監修、日本規格協会編(2011)「日本語訳 ISO26000:2010—社会的責任に関する手引き」日本規格協会
4. iv European Commission(2011) “COMUNICATIONFROM THE COMMISSION TO THE EUROPEANPARLIAMENT,THE EUROPEANECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE OF THE REGIONS: A renewed EU strategy 2011-14 for corporate social responsibility”, Brussels,25.10.2011 COM(2011) 681 final,
5. v 塚本一郎、関正雄 (2012)「社会貢献によるビジネスイノベーション—「CSR」を超えて丸善出版」
6. vi 平成 24 年度 内閣府世論調査報告書 社会意識に関する世論調査 (2012)
7. <http://www8.cao.go.jp/survey/h23/h23-shakai/>
8. vii ライフネット生命 東日本大震災後の意識・行動の変化に関する調査 (2012)
9. <http://www.lifenet-seimei.co.jp/newsrelease/2012/4013.html#anchor5>
10. viii 財団法人地球環境財団 株式会社デルフィス 「第 2 回エシカル実態調査」(2011)
11. ix 同上
12. x ユナイテッドピープル株式会社 ユーザー意識調査アンケート「2008 年企業の社会貢献についてのアンケート調査」(2008)
13. <http://www.ekokoro.jp/research/0808/>
14. xi Philip Kotler , Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan (2010) Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit John wiley & Sons ,Inc (フィリップ・コトラー、ヘルマワン・カルタジャヤ、イワン・セティアワン 恩蔵直人 (監訳)、藤井清美 (訳) (2010) コトラーのマーケティング 3.0—ソーシャル・メディア時代の新法則、朝日新聞出版)
15. xii Longman dictionary of contemporary English online
16. <http://www.ldoceonline.com/>
17. xiii Philip Kotler, Nancy Lee(2005)CORPORATE RESPONSIBILITY: Doing Most Good for Your Company and your Cause, John wiley & Sons ,Inc(フィリップ・コトラー、ナンシー・リー、恩蔵直人 (監訳) 早稲田大学大学院 恩蔵研究室 (訳) (2007) 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、東洋経済新報社)
18. xiv 米倉誠一郎 (監修) 武井善昭 (著) (2010)「社会貢献でメシを食う」、ダイヤモンド社
19. xv 平田譲二 (編著) (2012)「ソーシャル・ビジネスの経営学 社会を救う戦略と組織」、中央経済社
20. xvi 経団連 2012 年度社会貢献活動実績調査結果、一般社団法人 日本経済団体連合会、<<http://www.keidanren.or.jp/policy/2013/084.html>>
21. xvii Varadarajan, P. R. & Menon, A. (1988) “CauseRelatedMarketing: A Coalignment ofMarketingStrategy and Corporate Philanthropy,” Journalof Marketing, Vol.52, No.3, pp.58-74.
22. xviii Hamish Pringle, Marjorie Thompson(1999)”brand spirit –How cause related marketing builds brands, John wiley & Sons ,Inc
23. xix Macmillan dictionary online
24. <http://www.macmillandictionary.com/>

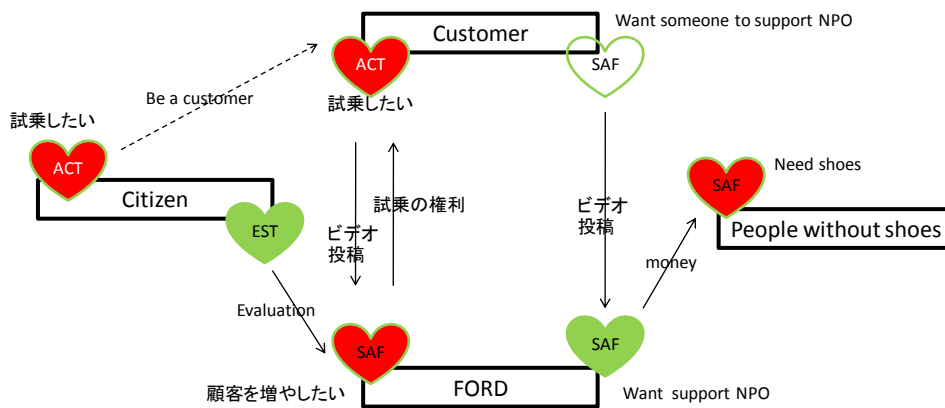
-
25. xx 世良耕一(2009). コーズ・リレーティド・マーケティングの位置づけとそのCSR全般への援用について, 日本経営倫理学会誌 16,251-258
- xxi 世界基金支援日本委員会
<<http://www.jcie.or.jp/fgf/productred/>>
26. xxii Nepia 千のトイレプロジェクト,王子ネピア
<http://1000toilets.com/about/archives/2011/report_02.html>
27. xxiii ヤマトグループの震災復興支援活動報告、ヤマトホールディングス
<<http://www.yamato-hd.co.jp/csr/revival/index.html>>
28. xxiv 食卓から日本を元気に食べるって楽しい！キャンペーン：知る・楽しみ,味の素株式会社< <http://www.ajinomoto.co.jp/tbtn/>>
29. xxv Sue Adkins, (1999), Cause Related Marketing: who cares Wins, Reed Educational and professional Publishing Ltd
30. xxvi Lanying Du, Jundong Hou and yupeng Huang(2008), Mechanisms of power and action for cause-related marketing, Baltic Journal of Management,vol3, No.1,2008, 92-104
31. xxvii Lanying Du, Jundong Hou and yupeng Huang(2008), Mechanisms of power and action for cause-related marketing, Baltic Journal of Management,vol3, No.1,2008, 92-104
32. xxviii 大平修司(2010),「ステイクホルダー・アプローチによるコーズ・リレーティド・マーケティングの体系的理解,関東学院大学「経済系」第245集 特別寄稿論文
33. xxix 世良耕一(2004),「コーズ・リレーティド・マーケティングの評価に「消費者とコーズの関係」が与える影響に関する一考察—支援先選定の重要性の検証」,広告科学
34. xxx 牧野由梨恵, 白坂成功、牧野泰才、前野隆司(2012)「欲求連鎖分析」、日本機械学会論文集C編, Vol. 78, No. 785, pp. 214-227
35. xxxi Cecilia Haskins, International Council on systems Engineering(INCOSE)(2011),”Systems engineering handbook, version 3.2.1
36. xxxii Ring,J(2001),”Discovering the Architecture for Product
37. xxxiii Hilliard,R, (2000),”Ieee-Std-1471-2000 Recommended Practice for Architectural Description of software-Intensive Systems” IEEE;
<http://Standards.Ieee.Org>
38. xxxiv ライフネット生命 東日本大震災後の意識・行動の変化に関する調査 (2012)
<<http://www.lifenet-seimei.co.jp/newsrelease/2012/4013.html#anchor>>
39. xxxv 山口泰幸 (2007)、デザイン過程におけるコンセプト・メイキング方法論、武蔵野美術大学 研究機用#37
40. xxxvi 浅田和実(2006)、「図解でわかる商品開発マーケティング」、日本能率協会マネジメントセンター
41. xxxvii 中野民夫 (2001)「ワークショップ—新しい学びと創造の場—」岩波新書,pp11
42. xxxviii WOOLLEY, Anita Williams, et al.(2010) Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *science*, , 330.6004: 686-688.
43. xxxix C・H・クラーク,小林達夫 (訳) (1961)「アイデア開発法」、ダイヤモンド社
44. xl 篠原稔和 他(2004)、「Human-centred Design 手法の実践—コミュニティサイトへの適用—<<http://www.juse.jp/sqip/library/shousai/?id=8>>
45. xli 牧野由梨恵, 白坂成功、牧野泰才、前野隆司(2012)「欲求連鎖分析」、日本機械学会論

-
- 文集 C 編, Vol. 78, No. 785, pp. 214-227
46. ^{xliii}麻生陽平, 白坂成功, 保井俊之, 前野隆司, (2013)2×2 欲求マトリクスー心理的価値に基づく利他的コンセプト創出法ー, 日本創造学会論文誌, Vol. 16, pp. 171-189
47. ^{xliii} A.H.マズロー(1998)「完全なる人間第2版 ー魂のめざすもの」, 誠信書房
48. ^{xliv}牧野由梨恵, 白坂成功, 牧野泰才, 前野隆司(2012)「欲求連鎖分析」, 日本機械学会論文集 C 編, Vol. 78, No. 785, pp. 214-227
49. ^{xlv} Donaldson,K,M,Ishii,K, and Sheppard,S.D,(2006)” Customer Value Chain analysis”, Research in Engineering Design,Vol16, 174-183
50. ^{xlvi} 石井浩介, 飯野賢次, (2008)「設計の科学 価値づくり設計第一版」養賢堂
51. ^{xlvii}牧野由梨恵, 白坂成功, 牧野泰才, 前野隆司(2012)「欲求連鎖分析」, 日本機械学会論文集 C 編, Vol. 78, No. 785, pp. 214-227
52. ^{xlviii}牧野由梨恵, (2011)「[欲求連鎖分析を用いた環境配慮行動促進システムの提案](#)」, 慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科 2010 年度修士論文
53. ^{xlix}牧野由梨恵, 白坂成功, 牧野泰才, 前野隆司(2012)「欲求連鎖分析」, 日本機械学会論文集 C 編, Vol. 78, No. 785, pp. 214-227
54. ^l C・H・クラーク,小林達夫 (訳) (1961)「アイデア開発法」, ダイヤモンド社
55. ^{li} Cause Marketing forum
<<http://www.causemarketingforum.com/site/c.bkLUKcOTLkK4E/b.6381267/k.BEDB/Home.htm>>

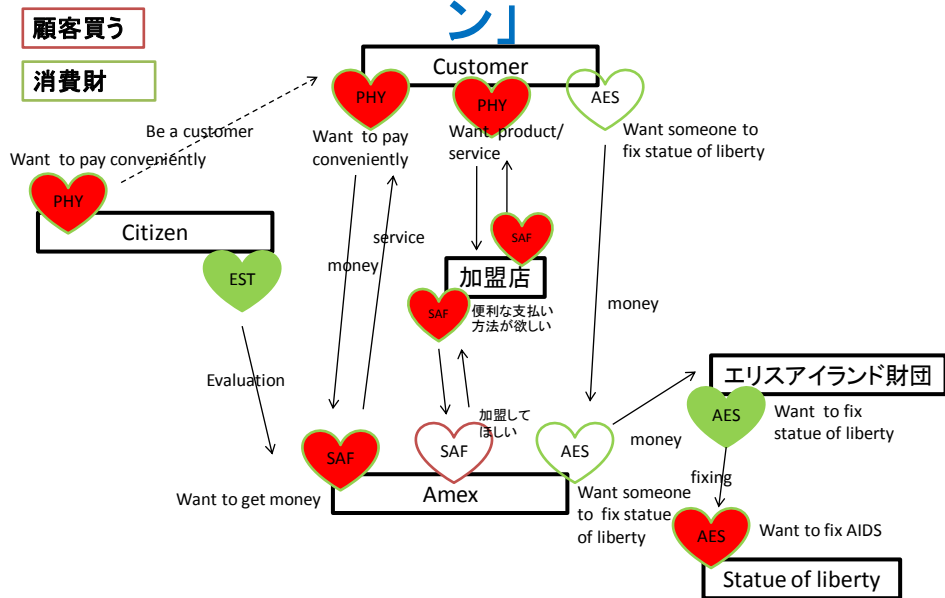
付録

CRM の 3 2 事例を WCA で分析した事例集。

事例①Ford “Start More Than a Car”



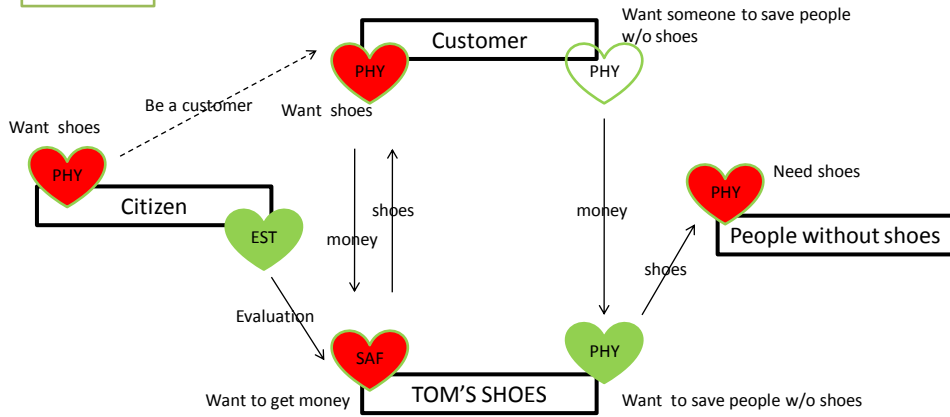
事例②Amex「自由の女神キャンペーン」



事例③ TOM'S SHOES

顧客買う

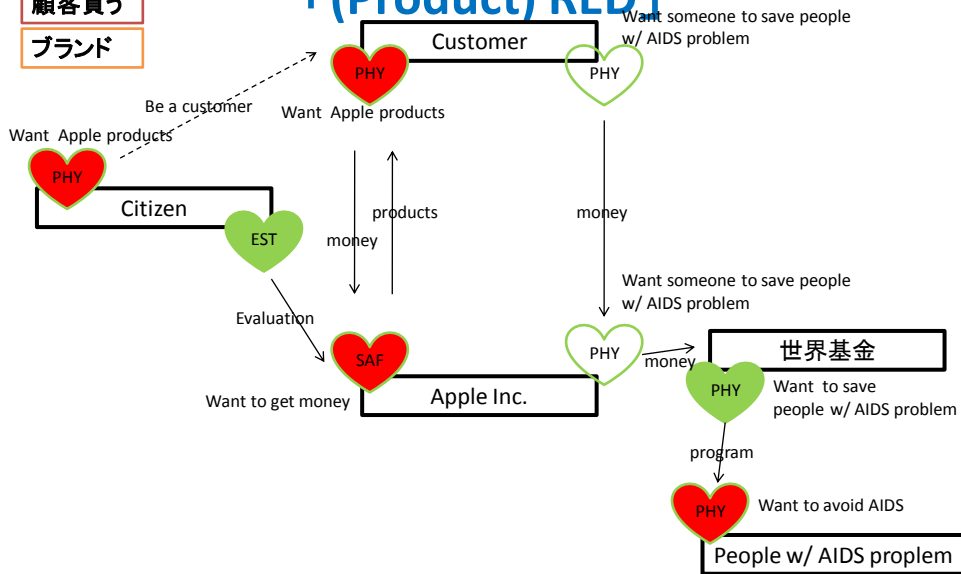
消費財



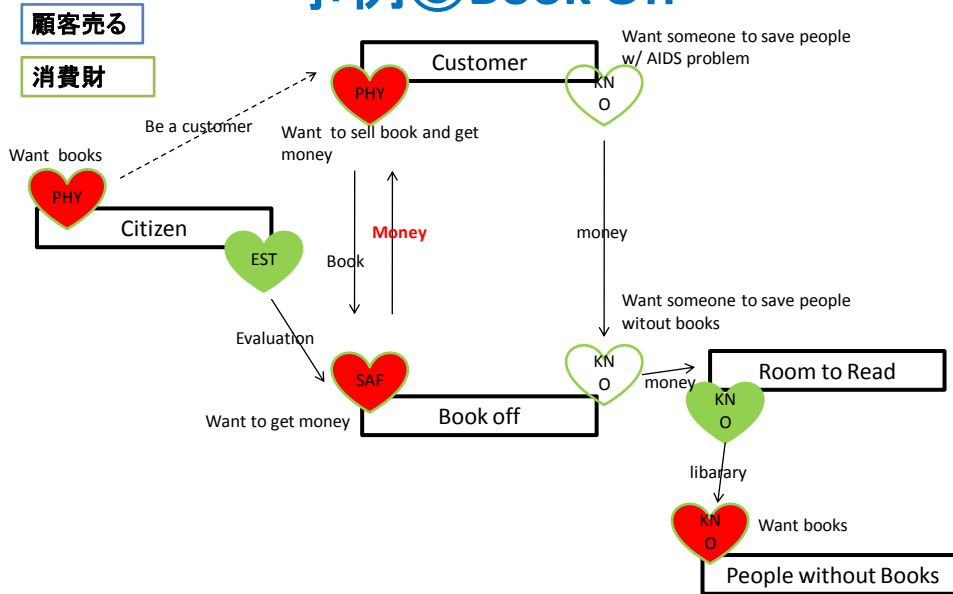
事例④ アップル・コンピュータら 「(Product) RED」

顧客買う

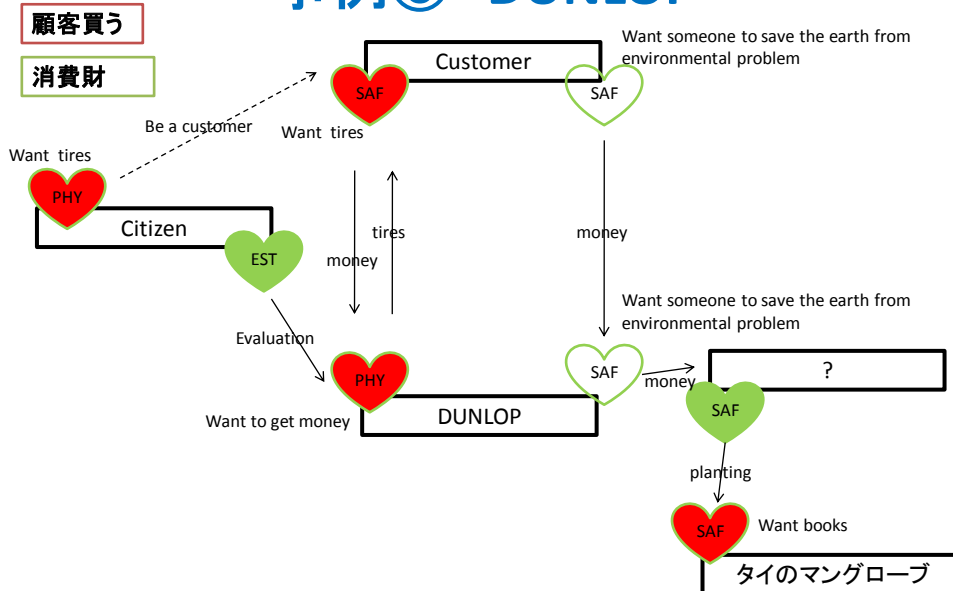
ブランド



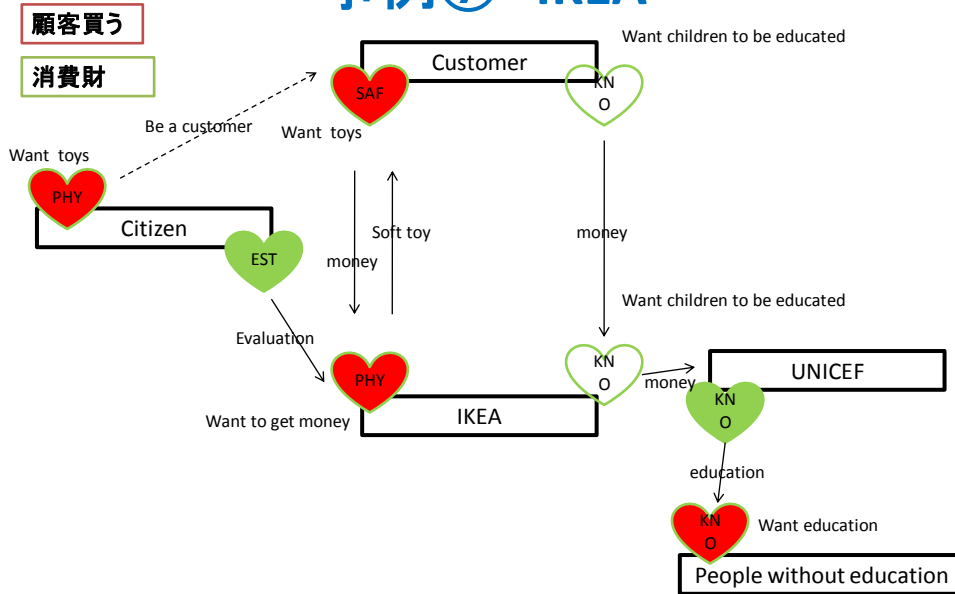
事例⑤ Book Off



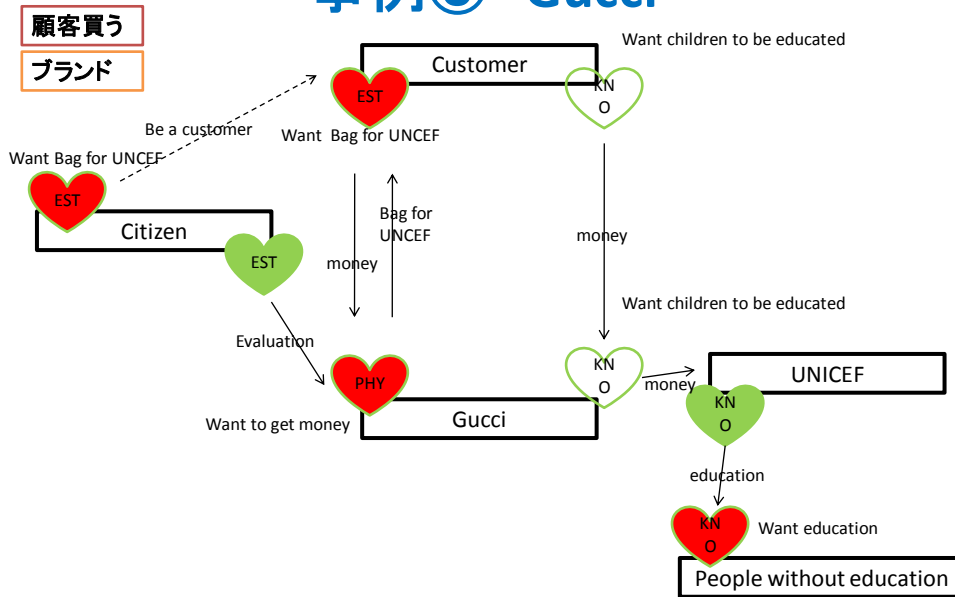
事例⑥ DUNLOP



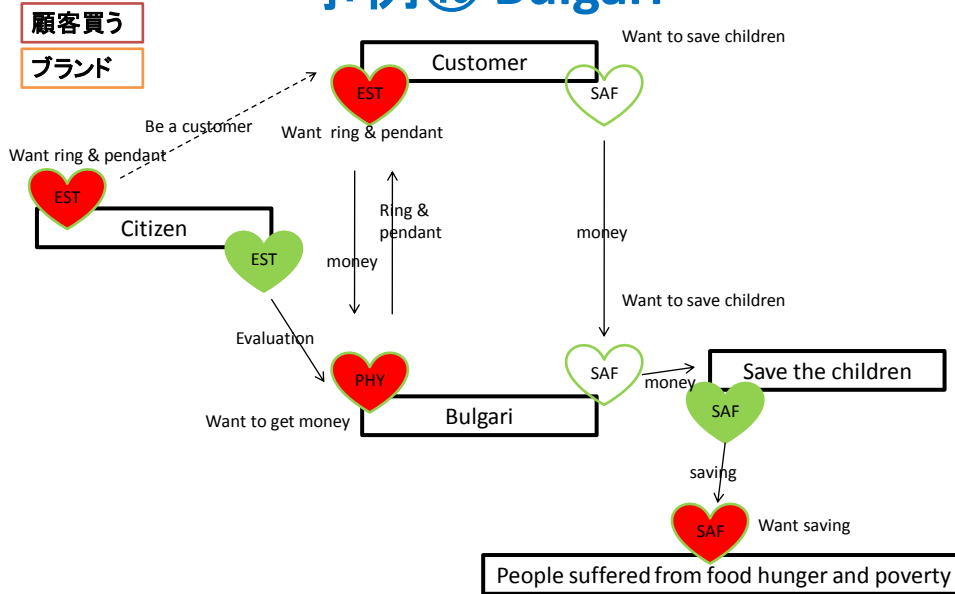
事例⑦ IKEA



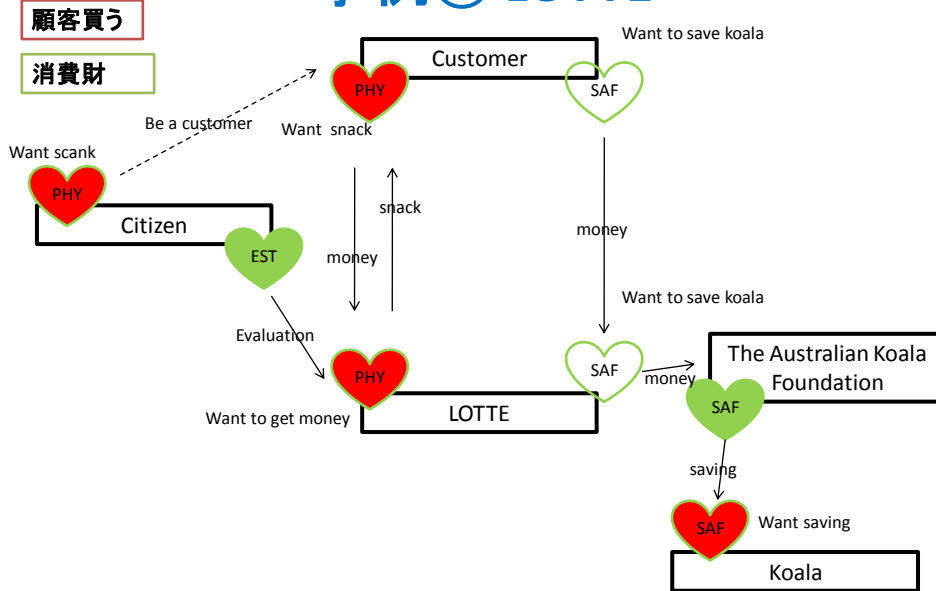
事例⑧ Gucci



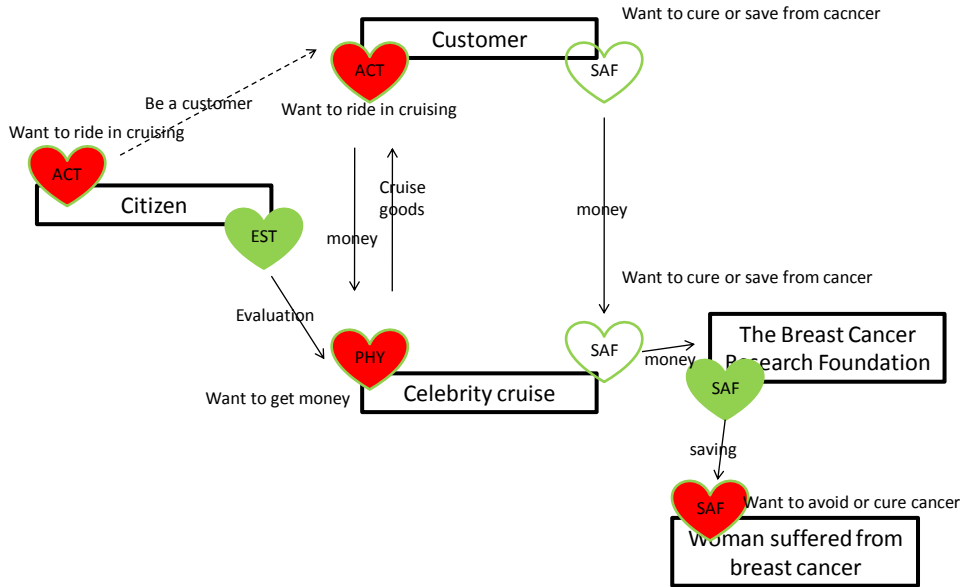
事例⑩ Bulgari



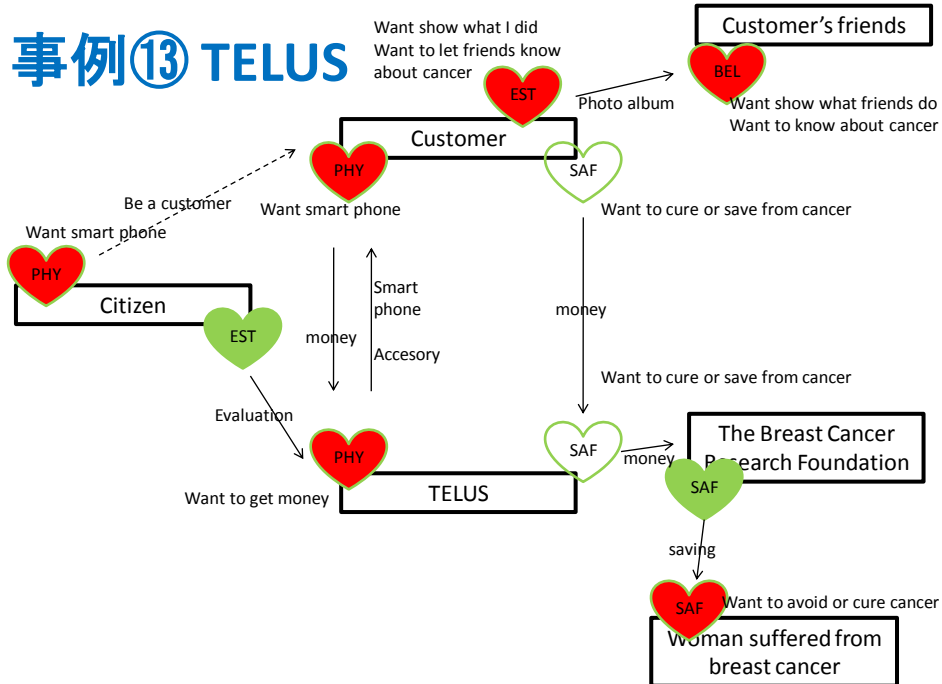
事例⑪ LOTTE



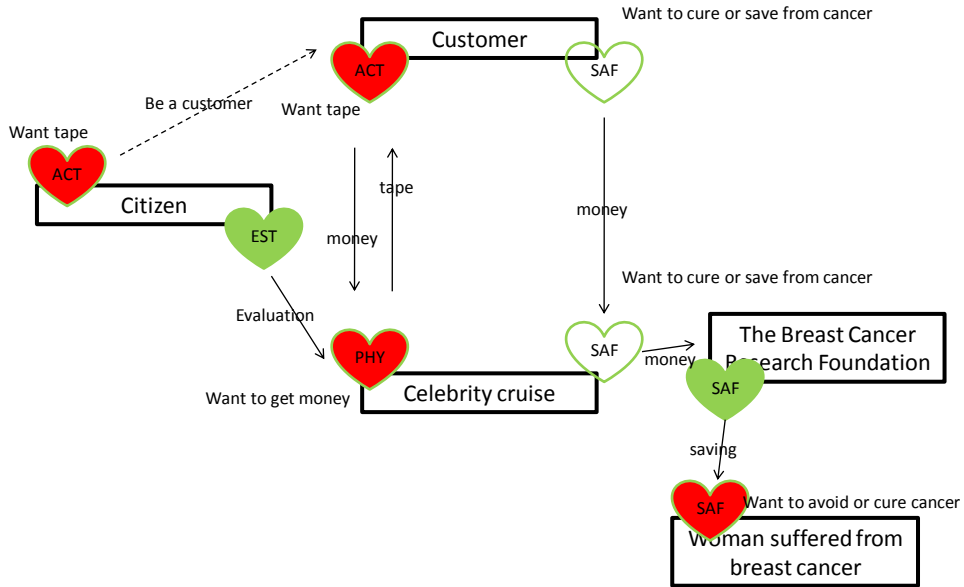
事例⑫ Celebrity cruise



事例⑬ TELUS



事例⑬ Duck



事例⑭ DonorsChoose.org

