

日経広告研究所報

Bulletin of Nikkei Advertising Research Institute

April/May 2019

304号

特集 社会貢献活動のコミュニケーションは

企業価値向上に結びつくのか？

ソーシャルグッドがマーケティング・コミュニケーションにもたらす影響
実店舗におけるコーズ・リレーテッド・マーケティング効果の検証
コーズ・リレーテッド・マーケティングを促進する広告写真とは？

「広告動態調査」報告

変化に対応する広告宣伝部門

アカウントプランニングの成立と発展(上)

新連載 広告主を訪ねる

表紙デザイン/アド・エンジニアーズ・オブ・トーキョー



実店舗におけるコース・リレーテッド・マーケティング効果の検証 ——売上と利益に着目して

東京電機大学工学部人間科学系教授
エムズコーポレーション代表取締役社長
日経広告研究所主任研究員

世良 耕一
西森 義人
村上 拓也

1、はじめに

SDGs（持続可能な開発目標）を重視する日本企業が増えている。そして、ESG投資（環境対策、社会貢献、企業統治を重視する企業に注目する投資）も活発だ。そのなかの「社会貢献」をマーケティングと位置付けるものに、コース・リレーテッド・マーケティング（Cause Related Marketing：以下CRM）がある。一方、CRMと同様に、「企業の社会貢献活動」を意味する用語に「フィランソロピー」がある。しかし、フィランソロピーは、直接的な見返りを求めず、「啓発された自己利益」という間接的な利益のみを求めるという含意がある。日本人が持つ「陰徳の美」の概念が、社会貢献活動をマーケティングとして戦略的に活用するうえで不足かせとなり、CRMの発展を阻害しているのではないか、という問題意識を筆者らは持っている。

Varadarajan & Menon (1988)を嚆矢とし、30年以上にわたりさまざまなCRM研究がなされてきた。しかしながら、研究方法の多くはアンケートや文献調査を用いたものであり、店舗における調査研究は多くはなく、実店舗における売上と原価のデータを用いた調査は見受けられなかった。

そこで、本研究では実店舗におけるCRM導入前後の売上と原価のデータをもとにした、CRM効果の実証を行った。同時に来店客と従業員に対する調査も実施し、多面的な検証を行った。

2、先行研究と本研究の位置付け

店舗における売上データを用いたCRMの先行研究としては、Cone (2008)とSteckstor (2011)が挙げられる。Cone (2008)では、コンビニエンス・ストアの模擬店舗で被験者が買い物をする実験を行っている。その結果、事前に雑誌のCRM広告を見た

来店客のみならず、従業員に対して調査を実施するのは、本研究では、従業員に対するインターナル・マーケティング効果もCRMの目標となりえる」と捉えているためである。それは、CRMを「組織がコース支援を行い、それをコミュニケーションすることにより、マーケティング目標達成を促進するための戦略」（世良, 2017）と広義に捉えているところによる。なお、コースは「公益性のある支援対象」（世良, 2017）を意味する。CRMのインターナル・マーケティング効果に関する先行研究としては、以下のようなものがある。Cone & Roper (1999)では、従業員が企業にロイヤルティや誇りを持っている割合は、CRMを行っている企業のほうがCRMを行っていない企業より高くなっているとしている。Cone (2010)では、自社の価値観に誇りを持っている割合と自社にロイヤルティを感じている割合が、共に従業員のCRMへの関わりが深くなるほど高くなるとしている。

また、先行研究(Cornwell & Cote, 2005; Broderick et al. 2003等)において、「消費者と支援先コースの関係」がCRM効果に影響を及ぼすことが実証されている。支援先コースの所在地と同じ市内にある店舗の来店客は支援先コースとの関係が深いと考えられるため、支援先コースと同一市内にある店舗とそれ以外の店舗の売上データ比較を行うことにより、実店舗における「消費者と支援先コースの関係」の影響についての検証を行う。

さらに、トヨタ自動車「外向きには社会貢献活動であるが、社内での実施理由は「ビジネスの種

というとらえ方であった」と、「トヨタの森」について、社外に対しては社会貢献活動をビジネスに結び付けていることを伏せている(1)ように、陰徳といった考え方のある日本においては、社会貢献活動をビジネスと結び付けることに抵抗がある。この陰徳という考え方が、コース支援活動を積極的にコミュニケーションする妨げになる可能性がある。そこで、本研究では、陰徳を重んじる考えの有無や、CRMをコミュニケーションすることに對する抵抗感について、来店客や従業員を対象に検証していく。

3、調査の概要

茨城県と千葉県、栃木県に9店舗を展開しているパン製造販売業者のクローンヌジャポン（以下「クローンヌ」）(2)は、2017年11月1日から、クローンヌとりで店（以下「取手店」）、クローンヌつくば店（同「つくば店」）、クローンヌ龍ヶ崎たつのこ山店（同「たつのこ店」）、クローンヌもりや店（同「守谷店」）、クローンヌかしわ店（同「柏店」）、クローンヌつくばカスミ店（同「カスミ店」）、Cate Boulangerie Couronne Chiba-new 店（同「千葉店」）の7店舗において、「ハッピークッキー」という寄付付きクッキーの販売を開始した。1袋340円（税抜き）で販売され、そのうち20円が「特定非営利活動法人NGO『未来の子どもネットワーク』（以下「同NGO」）に寄付される仕組みになっている。同NGOは、茨城県龍ヶ崎市で生活が困難な子どもたちへの無料塾を通じた学習支援や、「子ども食堂」を通じた生活支援などの活動を行っている。

世良耕一（せら・こういち）
1964年生まれ。92年ニューヨーク大学経営大学院修了。大和銀行、函館大学、北海学園大学を経て現職。[著書]『コース・リレーテッド・マーケティング』（北樹出版、日本NPO学会優秀賞受賞）など。

西森義人（にしもり・よしひと）
1963年生まれ。2018年法政大学大学院修了。95年エムズコーポレーション設立、現在同社代表取締役社長。人を大切にする経営学会会員、日本エンカル推進協議会会員。[著書]『さらば価格競争』（商業界、共著）など。

村上拓也（むらかみ・たくや）
1969年生まれ。92年慶應義塾大学経済学部卒業。同年、日本経済新聞社入社。営業、マーケティング調査業務などを経て、2015年より日経広告研究所で本誌編集長に就任。[著書]『広告とCSR』（生産性出版、共著）。

被験者のほうが、事前に雑誌の通常の企業広告を見た被験者よりも、CRM商品の購買率が高くなったとしている。また、Steckstor (2011)はネット上の店舗での調査を行い、NPOに当該商品が売れるたびに4円が寄付されるというかたちで行われたキャンペーンの実施期間中、購入数量が増加したとしている。

これらの先行研究は、いずれも実店舗で行われたものではない。Cone (2008)は「模擬店舗」、Steckstor (2011)は「ネット・ショップ」における調査である。本研究は実店舗における調査を実施するという点で先行研究と異なる。さらに、両研究は売上データに対する分析のみを実施しており、利益については言及していない。そこで、本研究では利益にも焦点を当て、CRMの利益面での有効性も検証していく。また、両研究では、来店客や従業員に対する調査はなされていないが、本研究では、来店客と従業員に対して調査を実施し、CRM効果について多面的な分析を行う。

(3) 図表1のように、店舗のPOPでは「ハッピークッキー」が寄付付き商品であることの紹介と「支援先NGOの活動内容の紹介」がなされた。

7店舗は、いずれも顧客が寄付全額を負担するが、税抜き価格を320円から340円に値上げして、クッキーを同NGOへの寄付付き商品に変更した。7店舗のうち、「取手店」「つくば店」「千葉店」の3店舗では、すでに販売していた「ハッピークッキー」を、ネーミングや商品内容は変えずに寄付付き商品に変更した。「カスミ店」においては、「ハッピークッキー」と同じクッキーを「スマイルクッキー」という商品名で販売していたが、「ハッピークッキー」と商品名を変え、寄付付き商品にした。残りの「たつのこ店」「守谷店」「柏店」の3店舗では、それまで「クッキー」というネーミングで「ハッピークッキー」とは大きさや形状等の異なる商品販売していたが、「クッキー」の販売を止め、商品内容が異なる「ハッピークッキー」にしたうえ

図表1 2017年11月に撮影したハッピークッキーのPOP



図表3 寄付付き商品に変更したことによる売上数の変化
(元々ハッピークッキーを販売していた店舗における月間売上数と前年同月比)

	取手店			つくば店			千葉店			3店舗合計		
	寄付なし	寄付付き	前年同月比 (%)	寄付なし	寄付付き	前年同月比 (%)	寄付なし	寄付付き	前年同月比 (%)	寄付なし	寄付付き	前年同月比 (%)
11月	78	121	155.1	245	294	120.0	106	81	76.4	429	496	115.6
12月	79	110	139.2	271	235	86.7	71	162	228.2	421	507	120.4
1月	88	112	127.3	196	203	103.6	58	182	313.8	342	497	145.3
2月	64	131	204.7	184	230	125.0	109	152	139.4	357	513	143.7
3月	120	133	110.8	247	265	107.3	82	195	237.8	449	593	132.1
4月	115	109	94.8	340	245	72.1	82	155	189.0	537	509	94.8
5月	101	130	128.7	239	245	102.5	89	206	231.5	429	581	135.4
6月	96	69	71.9	247	228	92.3	76	179	235.5	419	476	113.6
7月	89	118	132.6	210	196	93.3	89	151	169.7	388	465	119.8
8月	79	57	72.2	189	256	135.4	56	168	300.0	324	481	148.5
9月	66	82	124.2	115	260	226.1	57	184	322.8	238	526	221.0
10月	122	84	68.9	184	260	141.3	78	164	210.3	384	508	132.3
平均	91	105	119.2	222	243	117.1	79	165	221.2	393	513	135.2

注) 寄付なしの期間は2016年11月~17年10月。寄付付きの期間は2017年11月~18年10月。

2円高くなっていった。ハッピークッキーでは、寄付の全額20円を顧客に転嫁し、価格を320円から340円に引き上げていたが、寄付額を顧客に転嫁せずに、クーポンが負担し、ハッピークッキーを値上げせずに320円のまま販売していたら、利益は確保できていたであろうか。その場合、価格は20円安くなるので、図表3の売上数を上回ることはあっても下回ることはないと考えられよう。そこで、保守的に考え、クーポンが寄付額の20円を負担し、値上げせずに320円のまま販売

図表5 値上げせず寄付額を負担したと仮定した場合の利益の変化
(単位:円)

	寄付なし	寄付付き	前年同月比 (%)
11月	95,131	100,068	105.2
12月	93,357	102,287	109.6
1月	75,839	100,270	132.2
2月	79,165	103,498	130.7
3月	99,566	119,638	120.2
4月	119,080	102,691	86.2
5月	95,131	117,217	123.2
6月	92,913	96,033	103.4
7月	86,039	93,814	109.0
8月	71,847	97,042	135.1
9月	52,777	106,121	201.1
10月	85,152	102,489	120.4
平均	87,166	103,431	123.0

注) 元々ハッピークッキーを販売していた3店舗が対象。「寄付なし」の期間は16年11月~17年10月。「寄付付き」の期間は17年11月~18年10月。

図表4 寄付付き商品に変更したことによる利益の変化
(単位:円)

	寄付なし	寄付付き	前年同月比 (%)
11月	95,131	109,988	115.6
12月	93,357	112,427	120.4
1月	75,839	110,210	145.3
2月	79,165	113,758	143.7
3月	99,566	131,498	132.1
4月	119,080	112,871	94.8
5月	95,131	128,837	135.4
6月	92,913	105,553	113.6
7月	86,039	103,114	119.8
8月	71,847	106,662	148.5
9月	52,777	116,641	221.0
10月	85,152	112,649	132.3
平均	87,166	113,684	135.2

したと仮定したにもかかわらず、売上は値上げした場合と同数であったとし、寄付付き商品販売前後1年の月別利益を表したのが図表5である。寄付付き商品販売前1年間の月間利益の平均8万7166円と、販売後1年間の月間利益の平均10万3431円の違いを、対応のあるt検定した結果、有意差があり($t=3.340, p<0.01$)、寄付を全額クーポンが負担しても利益は増加することになる。顧客が価格の変化に敏感であれば、商品価格の上

付き商品販売前1年間の月間利益の平均8万7166円と、販売後1年間の月間利益の平均11万3684円の違いを、対応のあるt検定した結果、有意差があり($t=5.372, p<0.01$)、寄付付き商品に変更

後、利益は増加したことになる。寄付の負担は全額を顧客に転嫁しているため、売上数の変化がそのままクーポンの利益につながる結果になった。CRMにおいては、寄付の負担を顧客に転嫁するか、それとも企業が負担するかという問題がある。例えば、前述のネット・ショップにおける実験を行ったDelectator(2011)では、4割の寄付の負担は顧客と企業が折半しているため、CRM商品は2割高くなっていった。

図表2 寄付付き商品販売前後の各店舗におけるクッキーの販売状況

支店名	取手店	つくば店	千葉店	カスミ店	たつのご店	守谷店	柏店
	商品名	ハッピークッキー	ハッピークッキー	ハッピークッキー	スマイルクッキー	クッキー	クッキー
寄付付き商品販売前(2017年10月まで)に販売されていたクッキー				ネーミング	クッキー	クッキー	クッキー
相違点	—	—	—	—	ネーミング、大きさや形状等	ネーミング、大きさや形状等	ネーミング、大きさや形状等
価格(税抜き)	320円	320円	320円	320円	320円	320円	320円
寄付	なし	なし	なし	なし	なし	なし	なし
寄付付き商品販売後(2017年11月以降)に販売されているクッキー				ハッピークッキー	ハッピークッキー	ハッピークッキー	ハッピークッキー
商品名	ハッピークッキー	ハッピークッキー	ハッピークッキー	ハッピークッキー	ハッピークッキー	ハッピークッキー	ハッピークッキー
価格(税抜き)	340円	340円	340円	340円	340円	340円	340円
寄付	20円	20円	20円	20円	20円	20円	20円

(1) CRMの売上に対する効果
同NGOへの寄付付き商品の販売を始める17年11月より前から「ハッピークッキー」を販売していた「取手店」「つくば店」「千葉店」の3店舗の、寄付付き商品への変更後の「17年11月~18年10月」と、その前年同月にあたる「16年11月~17年10月」の月別売上数を示したのが図表3である。「3店舗合計」の寄付付き商品販売前1年間の月間売上上の平均393袋と、販売後1年間の月間売上上の平均513袋の違いを、対応のあるt検定した結果、有意差があった($t=5.372, p<0.01$)。この結果から、寄付付き商品への変更に伴い6・25%値上げ(340/320=1.0625)したにもかかわらず、売上数が増えたことになり、CRMの売上に対する効果が顕著に現れたといえる。

(2) CRMの利益に対する効果
ハッピークッキーは1袋5個入りで、プレーン、チョコ、ヘーゼル、紅茶の4種類が売られており、それぞれの原価(袋、乾燥剤、ラベル込み)は、プレーン82円、チョコ102円、ヘーゼル112円、紅茶97円となっている。クーポンによると、この4種類の売上は把握していないとのことなので、原価はこの4種の平均の98・25円とした。このため、17年10月までのハッピークッキーの原価は98・25円ということになり、商品価格は320円(税抜き)なので、1袋あたりの利益は221・75円となる。一方、寄付付き商品に変更後の原価は、寄付額20円が加わり1袋あたり118・25円となるが、寄付の負担は全額を顧客に転嫁して20円価格を上げていたので、1袋あたりの利益は221・75円変わらないことになる。

図表4は、3店舗合計の利益の変化である。寄付

4、結果と考察

で寄付付き商品に変更した(図表2)。クーポンからは寄付付き商品への変更前後1年間のクッキーの店舗別月間売上数に加え、当該商品の原価を教えていただいた。また、購買行動の背景や消費者に対する有効なコミュニケーション戦略を探るべく、17年11月19日にクーポンの取手店とつくば店の2店舗において、来店客69名へのアンケートを実施した。さらに、インタール・マーケティング効果を探るべく、同日、クーポンの従業員42名に対するアンケートも実施した。

来店客に「ハッピークッキーを購入することで社会貢献につながる寄付付き商品は良い商品だと思いか」について「1. 思わない、2. どちらかというと思わない、3. どちらともいえない、4. どちらかと思う、5. 思う」の5段階で尋ねた。その結果、平均値は4・03となり、これを1サンプルのt検定(検定値=3)したところ、有意差があった($t=6.303, p<0.01$)ことから、来店客は寄付付き商品が良い商品と捉えていることがわかる。このことが、値上げしたにもかかわらず、売上が増えた一因と考えられる。

昇で買い控えていた来店客が多くいることになる。その場合、クーポンが寄付を全額負担して価格を据え置けば、顧客に転嫁して値上げした場合と比べ、売上が増えることが見込まれ、寄付付き商品に変更後の「17年11月～18年10月の利益」は、**図表5**よりも増えることになり、CRMの利益へ与える影響はより大きくなることになる。

図表5では寄付額を企業が負担していることとなるため、企業の実績としては、同額を値引きに回せることが考えられる。そこで、来店客へ「ハッピークッキー」では20円が同NGOに寄付される仕組みになっているが、寄付はせずにハッピークッキーを寄付額分である20円割引いた方が良いと思うか」について「1. 値引きの方が良い、2. どちらかという値引きの方が良い、3. どちらともいえない、4. どちらかという寄付の方が良い、5. 寄付の方が良い」の5段階で尋ねたところ平均値は4.00となり、これを1サンプルのt検定(検定値 $t=3$)した。その結果、来店客は値引きよりも寄付のほうが良いと捉えており($t=7.115, p<0.01$)、ハッピークッキーの場合、20円を割引くよりも寄付に回したほうが効果が高いことになる。

(3)「消費者とコースの関係」の売上への影響

支援先コースである同NGOと同じ龍ヶ崎市内にある店舗は、「たつのこ店」のみである。「たつのこ店」では**図表2**のように、CRM導入までは、「ハッピークッキー」とは大きさや形状等の異なるクッキーを「クッキー」というネーミングで販売してい

いと回答した。そして、「クーポンで働いていることを誇りに思うか」について、5段階で尋ねたところ、ハッピークッキーの取り組みを知らなかった従業員の平均値が5.00であるのに対して、取り組みを知っていた従業員の平均値は4.57となり、対応のないt検定の結果、有意差がみられた($t=3.151, p<0.01$)。取り組みを知らない従業員のほうが知っている従業員よりも誇りを持って働いていることになり、これは前述のCone & Roper(1999)とは逆の結果になった。

また、「ハッピークッキーの販売に携わったか」を尋ねたところ、23名が携わったと回答し、19名が携わらなかったと回答した。そして、前述の「クーポンで働いていることを誇りに思うか」という質問に対して、携わった従業員の平均値は4.48であるのに対して、携わらなかった従業員の平均値は4.79となり、対応のないt検定の結果、有意差がみられなかった($t=1.372, n.s.$)。前述のCone & Roper(2010)とは異なり、CRMに携わった従業員と携わっていない従業員の間に、働くことに対する誇りに違いがみられなかった。

本研究でCRMのインタナショナル・マーケティング効果が確認できなかった主因として、元々クーポンの従業員の満足度が高く、上昇の余地がなかった点が挙げられる。それは、前述のハッピークッキーの取り組みを知らなかった従業員5名全員が「クーポンで働いていることを誇りに思うか」という質問に、「5. 誇りに思っている」と回答したことから裏付けられる。従業員の満足度が低い企業のほう

だが、CRM導入と共に販売を止め、「ハッピークッキー」の販売を始めた。「柏店」と「守谷店」も、CRM導入と共に「たつのこ店」と同様の経過で「ハッピークッキー」の販売を始めた。そこで、CRM導入時に「クッキー」から「ハッピークッキー」に変更したこれらの3店舗のうち、「支援先コースと同じ龍ヶ崎市内にある『たつのこ店』の売上の変化」と、「支援先コースとは異なる市にある『柏店』と『守谷店』の2店舗合計の売上の変化」の比較を表したのが**図表6**である。支援先コースと同じ龍ヶ崎市内にある「たつのこ店」の各月の売上の前年同月比の1年間の平均は165.4%なのに対し、「たつのこ店」と同様に「クッキー」から「ハッピークッキー」に切り替えた龍ヶ崎市内の2店舗(柏店と守谷店)は94.3%となっている。この違いを対応のないt検定したところ、有意差があり($t=4.290, p<0.01$)、支援先コースと同じ龍ヶ崎市内にある「たつのこ店」と龍ヶ崎市内外にある店舗では、CRM導入の影響が異なっており、支援先コースと消費者との関係が売上に影響していると考えられる。

図表6 寄付付き商品に変更後の売上数の前年同月比 (単位: %)

	龍ヶ崎市内の店舗(注1)	龍ヶ崎市内外の2店舗(注2)の合計
11月	55.9	83.0
12月	248.7	90.3
1月	209.6	117.3
2月	201.4	68.1
3月	236.3	106.8
4月	144.9	97.6
5月	192.7	110.7
6月	161.1	87.0
7月	127.8	91.6
8月	164.1	87.6
9月	129.7	112.6
10月	113.0	79.4
平均	165.4	94.3

注1) 支援先コースと同じ龍ヶ崎市内のたつのこ店。
注2) たつのこ店と同様に「クッキー」から「ハッピークッキー」に切り替えた龍ヶ崎市内外の柏店と守谷店。

来店客における「消費者とコースの関係」が購買意欲に与える影響を探るべく、来店客に対してクーポンが寄付付き商品を購入する際、支援先が「途上国などの海外支援に組み込むNPOやNGO」の場合と「地域の社会課題に取り組むNPOやNGO」の場合について、それぞれの購買意欲を5段階

が満足度が上昇する余地があるため、CRMのインタナショナル・マーケティング効果が出る可能性が高いといえよう。

(5)CRMへの陰徳の影響とコミュニケーション戦略

「社会貢献など良い事は陰でやるべきだと思いませんか」を「はい」「いいえ」の二者択一で尋ねたところ、この質問に「はい」と答えた割合は、来店客で22.1%、従業員で16.7%となり、この違いをカイ二乗検定したところ、有意差はなかった(カイ二乗値 $t=0.472, n.s.$)。したがって、「陰徳」を重んじる割合に、来店客と従業員の間で差はなく、その割合は2割前後にすぎないことがわかった。

来店客に「寄付付き商品はもっとコミュニケーションをした方が良いか」について、「1. しない方が良い、2. どちらかというとしらない方が良い、3. どちらともいえない、4. どちらかというとした方が良い、5. した方が良い」の5段階で尋ねた。「社会貢献など良い事は陰でやるべきだと思いませんか」という質問に「はい」と答えた来店客の平均値は3.40であるのに対し、「いいえ」と答えた来店客の平均値は4.26となり、この違いを対応のないt検定したところ有意差があった($t=-2.117, p<0.05$)。陰徳を重んじる人は、やはり寄付付き商品をコミュニケーションすること抵抗を覚えるといえるが、その平均値は3.40と「3. どちらともいえない」を超えている。そのうえ、陰徳を重んじると答えた人の来店客全体に占める割合は、前述のように22.1%にすぎない。そのため、来店客全体では「寄付

で尋ねた。その結果、支援先が「途上国などの海外支援に取り組むNPOやNGO」の場合の購買意欲が3.87となり、支援先が「地域の社会課題に取り組むNPOやNGO」の場合の購買意欲が4.00となった。この違いを対応のあるt検定した結果、 $t=1.831, p=0.072$ となり、クーポンはローカル企業であるため、消費者から遠い海外のコースよりも、消費者から近い地域のコースのほうが購買意欲が高い傾向があったことになる。**図表6**の結果は、「支援先コースと同じ龍ヶ崎市内の店舗」では消費者とコースが近く、「それ以外の地域の店舗」では消費者とコースが遠いため、同様な傾向がみられたと推察できる。

(4)CRMのインタナショナル・マーケティング効果

従業員に「ハッピークッキー」という寄付付き商品の販売を行っていることを知っているかを尋ねたところ、37名が知っていることと回答し、5名が知らなかった商品ももっとコミュニケーションをした方が良いか」という質問に対する回答の平均値が4.07となっていた。これを1サンプルのt検定(検定値 $t=3$)した結果、有意差があった($t=7.877, p<0.01$)ため、寄付付き商品をコミュニケーションすべきだといえよう。

また、その際の留意点としては、事後報告をしなればならない点が挙げられる。それは、来店客に「寄付金額など取り組み成果の事後報告は必要か」について、5段階で尋ねたところ、平均値は4.15となり、これを1サンプルのt検定(検定値 $t=3$)した結果、有意差がみられた($t=8.333, p<0.01$)。ことから、裏付けられる。18年12月28日に「取手店」「カスミ店」「つくば店」「千葉店」の4店舗視察を行ったところ、全店で前月11月の寄付総額が1万9700円であったことがPOPとして報告されていた。**図表7**はその際、「千葉店」で撮影したPOPである。**図表1**の17年11月19日に撮影したPOPで

図表7 2018年12月に撮影したハッピークッキーのPOP



は「ハッピークッキーが寄付付き商品であることの紹介」と「支援先NGOの活動内容の紹介」だけがなされていたが、約1年後はそれに加え、「前月の寄付金額の報告」と「ハッピークッキーが取り上げられた新聞記事」の紹介⁵⁾がなされている。図表1のような店頭コミュニケーションを行っていた17年11月の7店全店の売上は880袋であったが、その1年後の18年11月の売上は985袋と11・9%上昇しているため、店頭でのコミュニケーションの変化も売上増に寄与している可能性がある。

5、おわりに

(1)まとめと本研究の限界

本研究の成果としては以下の3点が挙げられる。第一に、実店舗においてCRMの売上と利益の両面からの効果が確認できた点が挙げられる。寄付付き商品において売上増が確認でき、寄付額を全額顧客に転嫁したため、それが利益増に直結した。そして、たとえ寄付を全額企業が負担していたとしても、利益が確保できたであろうことも論証できた。第二に、実店舗においても「消費者とコースの関係」が売上に影響することが確認できた。これは、支援先コースと市内にある店舗とそれ以外の店舗の売上を比較することによって実証した。しかしながら、寄付付き商品は支援先コースと市内にある店舗で製造されており、他店では欠品が出て販売機会を逃したこともあるとのことで、その影響が出た可能性があることを指摘しておく。第三に、来店客は寄付付き商品をコミュニケーション

するべきと考えていることが確認できた。また、来店客と従業員の間には陰徳を重んじるべきかどうかの認識の違いはみられず、陰徳を重んじるべきと考える割合は2割前後と低く、来店客において陰徳を重んじる人よりも重んじない人のほうが、CRMを積極的にコミュニケーションすべきと考えていることが判明した。

なお、当初期待していたCRMのインターナル・マーケティング効果は確認できなかった。また、ハッピークッキーの売上と利益については、実店舗における調査であるが故の制約として、寄付付き商品に変更したこと以外の他の要因（前述の欠品による販売機会の喪失等）があることを指摘しておく。

(2)今後の課題

元々ハッピークッキーを販売していた3店舗合計では、前述のように寄付付き商品に変更したことによる効果が裏付けられた。しかし3店舗を個別にみると（図表3）、寄付付き商品導入前後で1年間の月間売上の平均が「取手店」が91袋から105袋へ、「つくば店」が222袋から243袋へ、「千葉店」は79袋から165袋へそれぞれ増加しているが、それぞれの変化を対応のあるt検定したところ、「取手店」と「つくば店」では有意差はみられず（取手店： $t=1.481, n.s.$ 、つくば店： $t=1.170, n.s.$ ）、有意差がみられたのは「千葉店」のみ（ $t=6.825, p<0.01$ ）であった。「千葉店」が他の2店舗と異なる点として、パンが少なくなってきた際に、パンを1カ所に集め、そこにクッキーも置くなど、ハッ

ピークッキーの販売場所を時間帯ごとに変更している点が挙げられる。POP等のコミュニケーションは3店舗共に行われていたことから、短期的なCRMの成否は、売れ行きに応じたきめ細かな売り場位置の変更によって分かれたということになる。しかし前述の調査結果のように、来店客にはCRMをコミュニケーションすることに抵抗がないことが判明しているため、長期的な効果を見据えたコミュニケーションは行っていくべきであろう。前述の図表1と図表7のPOPの違いによる販売数増も、長期的なコミュニケーション効果の一例といえよう。

CRMのクローンヌへの長期的効果は、以下の来店客へのアンケートから期待できる。「ハッピークッキーを販売していることを知り、クローンヌへの好感度が変わったか」について、「1. 好感度は下がった、2. 好感度はやや下がった、3. 好感度は変わらない、4. 好感度はやや上がった、5. 好感度は上がった」という5段階で尋ねたところ、平均値は3・99となり、これを1サンプルのt検定（検定 $\alpha=0.05$ ）した結果、有意差があった（ $t=9.916, p<0.01$ ）。このことから、ハッピークッキーの販売を継続し、顧客の間に周知されれば、クローンヌの好感度が上がり、ハッピークッキーの売上のみならず、店全体の売上に貢献する可能性がある。このような効果をKrishna & Rajan (2009)は「CRMのスピルオーバー効果」と名付けている。アンケートを実施したのが、販売開始後19日であったため、来店客69名のうち、「クローンヌが1袋につき20円が同NGOへ寄付されるハッピークッキーを販売し

ていることを知っていたか」を尋ねたところ、「知っていた」と回答した来店客は5名にすぎなかった。そのため、ハッピークッキーの認知度の改善余地は大きく、ハッピークッキーの活動が周知されるにつれ、ハッピークッキーの売上増やスピルオーバー効果による店全体の売上増に結びつく可能性がある。インターナル・マーケティング効果については、今回は確認できなかったが、「寄付付き商品であるハッピークッキーの販売は継続すべきか」について従業員に「1. 継続すべきではない、2. どちらかという継続すべきではない、3. どちらかともいえない、4. どちらかという継続すべきである、5. 継続すべき」の5段階で尋ねたところ、平均値は4・62となった。これを1サンプルのt検定（検定 $\alpha=0.05$ ）した結果、有意差がみられた（ $t=15.059, p<0.01$ ）ので、従業員はハッピークッキーの販売を継続すべきと考えていることになる。また、「ハッピークッキーの売り上げの一部を同NGOへ寄付することは良いことだと思うか」について、従業員に「5段階で尋ねたところ、ハッピークッキーの販売に携わった従業員の平均値は4・91であるのに対して、携わっていない従業員の平均値は4・11となり、対応のないt検定の結果、有意差がみられた（ $t=2.600, p<0.05$ ）」。したがって、CRMに携わっている従業員のほうが携わっていない従業員よりもCRMを良いことと思っていることがわかる。

さらに、クローンヌの従業員に支援先コースを知っているかどうか尋ねたところ、CRMを導入して

から19日目であったため、同NGOを知っている従業員は6名しかおらず、36名が知らないと回答した。そして、前述のように「クローンヌで働いていることを誇りに思うか」について5段階で尋ねたところ、支援先コースを知っていた従業員の平均値が5・00であるのに対して、知らなかった従業員の平均値が4・56となり、対応のないt検定を行ったところ有意差がみられた（ $t=3.162, p<0.01$ ）。したがって、支援先コースを知っていた従業員のほうが知らなかった従業員よりも、クローンヌで働くことに誇りを持っていることになる。

これらの結果から、従業員は寄付付き商品であるハッピークッキーの販売継続を希望しており、また販売に携わった従業員のほうが携わっていない従業員よりもCRMを良いことと思っており、支援先コースを知っている従業員のほうが知らない従業員よりも、クローンヌで働くことに誇りを持っていることになる。そこで、CRMを継続し、CRMに携わったことがある従業員が増え、それにつれて従業員の間で同NGOの認知度が上がれば、元々高いクローンヌで働くことの満足度がさらに高まるというインターナル・マーケティング効果が期待できる。クローンヌのCRMキャンペーンは継続しているため、調査を継続し、CRM効果の経年変化についてもみていきたい。

〈謝辞〉 実証実験とアンケートに対して快く協力していただいたクローンヌジャポン代表取締役、田島浩太氏に感謝申し上げます。

〈注〉
(1)国土緑化推進機構(2009)「森づくりコミッションレポート」企業森づくり事例集（企業別取組事例編）。
(2)パン工房クローンヌホームページhttp://www.couronne.co.jp/
(3)特定非営利活動法人NGO「未来の子どもネットワーク」ホームページhttp://www.mirai-net.or.jp/
(4)対応のあるt検定は、同じ店舗を比較。以下に出てくる「対応のないt検定」は、違う店舗との比較を指す。
(5)茨城新聞2018年1月24日付。
〈参考文献〉
・Broderick, Anne, Amanda Jogi and Tony Garry (2003), "Ticked Pink: The Personal Meaning of Cause Related Marketing for Customers," *Journal of Marketing Management*, Vol.19, pp.583-610.
・Come Inc. and Roper Starch Worldwide Inc (1999), *THE EVOLUTION of Cause Branding* 1999.
・Come (2008), *Past, Present, Future. The 25th Anniversary of Cause Marketing*, <http://www.come.com/research-blog/past-present-future-the-25th-anniversary-of-cause-marketing#download-research>
・Come (2010), "2010-Come-Cause-Evolution-Study," <http://www.comeinc.com/2010-cause-evolution-study>
・Cornwell, T. Bettina and Leonard V. Coote (2005), "Corporate Sponsorship of a Cause: The Role of Identification in Purchase Intent," *Journal of Business Research*, Vol. 58, pp.268-276.
・Krishna, Aradhna and Uday Rajan (2009), "Spillover Effect of Cause-Related Products in a Product Portfolio," *Management Science*, Vol.55, Iss.9, pp.1469-1485.
・西森義人(2010)「中小企業145社コースリレーテックマーケティング(CRM)の活用と有効性の研究——社会性と事業性を両立する戦略的社会貢献とは——」法政大学大学院政策創造研究科修士論文。
・世良耕一(2011)「コース・リレーテック・マーケティング——社会貢献をマーケティングに活かす戦略」北樹出版。
・Steckstor, Denise (2011), *The Effects of Cause-Related Marketing on Customers' Attitudes and Buying Behavior*, Gabler Verlag.
・Varadarajan, P. Rajan and Anil Menon (1988), "Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Philanthropy," *Journal of Marketing*, Vol.52 (July), pp.58-74.