

**欲求連鎖分析（WCA）を利用した
Cause Related Marketing のコンセプト設計手法
～手法の提案から価値協創ワークショップによる妥当性の検証まで～**

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
菅家元志、杉山紘子、藤田智行、保井俊之、白坂成功、前野隆司

1. はじめに

本論文は、東日本大震災の復興で様々な企業が行ったことで注目された Cause Related Marketing (CRM) の欲求連鎖分析を用いたコンセプト設計方法を提案するとともにその有効性を検証することを目的とする。

CRM とは、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ために、1 つまたは複数のコース(大義)、リレーションシップ(関係性)並びにパートナーシップを構築する活動 (Pringle and Thompson, 1999) のことを指す。CRM の設計はこれまで、企業もっぱら主導し、戦略の構築並びに分析を行う形が一般的であった。しかし、これからのマーケティングは企業のみならず、消費者ならびに様々なステークホルダーが協働するとともに、より人間中心的な要素である文化及び精神的要素 (Kotler, 2010) が必要とされるとの指摘がある。本論文はこの文化及び精神的要素を満たす CRM のコンセプト・デザインとして、これまでの CRM の設計手法に取り入れられていなかった欲求連鎖分析(Wants Chain Analysis :WCA)を活用した方法論を提案する。さらにステークホルダー同士が議論をし、価値を生み出すための協働の場の一つとして価値協創ワークショップを活用する。そして提案内容を検証するために、WCA を活用した CRM のコンセプト設計に関する検証実験を行った結果、本論文が提案する CRM のコンセプト設計手法の有効性を確認する。

2. CRM に関する背景と課題

CRM は、米国のアメリカンエクスプレス社が展開した「自由の女神修復キャンペーン」(クレジットカード利用 1 回ごとに、1 セントを寄付するもの)が起源とされる。このキャンペーン以降、多くの企業が様々な形の CRM を実施している。2011 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災においても、企業の復興支援として数多くの CRM が実施された。

CRM のこのような隆盛にもかかわらず、企業で CRM の設計・実施を経験したことがある実務家にインタビューを実施したところ、CRM 独自の設計手法やマニュアルはなく、設計担当者の力量や経験により、ケースバイケースかつアドホックに自社の CRM を設計していることが明らかになった。

CRM の先行研究としては、CRM のメカニズムを分析する研究(Jundong, L, D. J. & Huang, Y, 2008) や、ソーシャル・マーケティングに関する研究 (Kotler,2010)がある。また、設計された CRM のコンセプトを分析する手法を提案した研究 (J. T. & Rangan, V. K., 2004) がある。他方で、CRM のコンセプトを設計する方法論についての研究蓄積はこれらとされており、具体的な設計の方法論に関する学術的貢献が待たれる状況となっている。

3. コンセプト設計手法としての欲求連鎖分析(Wants Chain Analysis : WCA)

CRM のコンセプト設計の方法に WCA を適用することにより、CRM の機能がより一層発揮され得る、CRM 設計の汎用性ある方法論が構築できる。

WCA とは、社会システムにおけるステークホルダーが充足する欲求を把握することで、既存のビジネスモデルや非営利型社会システムを分析・発想することを可能にする手法である(Maeno et al, 2011)。例えば、CRM の事例として有名なペットボトル飲料水「Volvic」の「1ℓ for 10ℓ」キャンペーンを WCA で分析すると図 1 のようになる。図 1 のように、WCA を活用して CRM を設計すると、消費者や Volvic、UNICEF、被支援者などのステークホルダーの欲求が可視化され、ステークホルダー間で欲求を充足出来ているかを確認することが可能となる。また、各ステークホルダーの互恵的な関係性が可視化されることになる。

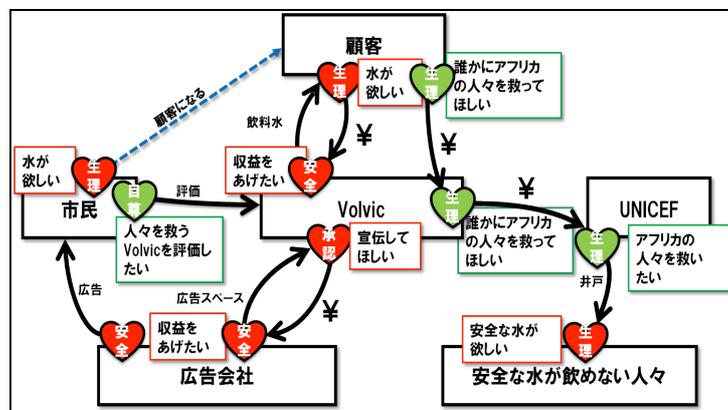


図 1 WCA の例 (Volvic の 1ℓ for 10ℓ) (Maeno et al, 2011)

WCA は CRM のコンセプト設計手法として活用するのに適している。それは、CRM が、①企業がステークホルダーとの間で相互利益について、②コーズとのリレーションシップを構築するものであり、WCA はその可視化と関係性構築に優れた方法論であるからである。すなわち、CRM は企業とコーズに対して相互利益を生み出すことを目的としており、その目的を達成する手段として、企業は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。WCA は、企業がコーズに基づきステークホルダーがそれぞれの利益を得たいという欲求を可視化し、それらの欲求がステークホルダー間のループ並びにリニアチェーンを介して実現されていく関係性を構築する。CRM は WCA という方法論を入れ込むことにより、それぞれのステークホルダーが互恵的になる CRM のコンセプトを設計することが可能になるのである。

実際に、日本の国内外の有名な CRM の 32 事例をリストアップし、WCA を用いて分析したところ、いずれの事例においても各ステークホルダーの欲求が互恵的かつ関係性を以って満たされていることが確認された。

CRM を設計していくコンベンショナルな手順は、①コーズとなる社会文化的課題の特定、②ターゲットとなるステークホルダーの選定、③変化を生み出す解決策の提供、からなる 3つのプロセスとされる(Kotler, 2010)。他方で、このプロセスを通じて、どのような設計のシーケンスをたどるのかについては、企業の CRM 担当者のアドホックな設計に委ねら

れていた。

本論文は、CRM のコンセプト設計の標準的シーケンスとして、WCA の方法論にもとづき、以下の流れを提案する。

ステップ

- ① 被支援者と企業をプロットする
- ② 被支援者と企業のお金・もの・サービス・情報などの流れを可能であれば書く
ルール1：被支援者と企業に必ずしも、無理やり、お金・もの・サービス・情報などの流れを書く必要はない。
- 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：ステークホルダー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。
- ④ 被支援者に「関連するコースの課題を解決して欲しい」という赤ハートを追加する
- ⑤ 企業に「社会貢献したい」という欲求（緑ハート）と「利益をあげたい」などの赤ハートを追加する。
- 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。
- ⑦ 被支援者と企業の欲求が満たしあえる状態になるように（欲求の不足がなくなるまで）欲求および必要なステークホルダーを追加する。
- ⑧ 各ステークホルダーの欲求がすべて満たされた時点で終了する（コンセプト設計完了）

4.実験

3で展開した手順に従い、CRM のコンセプトが実際に設計できるかについて、社会実験による検証を実施した。実験の概要は以下のとおり。

■**テーマ**：福島原発事故、地球温暖化、待機児童問題、新卒学生の就職活動

■**実験対象者**：学生 10 グループ

■**実験方法**：3. のシーケンスにしたがい、CRM のコンセプトを設計する。その結果、定義通りの CRM が完成できるのか検証する。さらに、WCA を利用することにより、従来の CRM のパターンにはない、CRM の新たな類型が作られるか検証する。

■**結果**：10 グループすべてが CRM コンセプトをきちんと導出できた。導出されたこれら全ての CRM コンセプトが CRM の定義通りの①企業とコースに対して相互利益があるという点と②企業は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という点を満たしていることも確認された。

学生グループのひとつが構築した CRM モデルを例示する。（図 3）

<テーマ：311 に地震の CRM>

住宅メーカーは、ブランド力を高め、かつ被災者のために何かをしたいと考えている。一方で、被災者にとって安心して暮らしたいというコースがある。その結果、住宅設備を被災者に提供してあげる事で被災者の安全に暮らすというコースと企業のブランド価

値を高めながら、被災者の支援という CRM が可能となる。さらに、加えて被災者は安心して暮らすためには、人間の食の欲求を満たす必要がある。それらの欲求を満たすために住宅メーカーは食品メーカーと連携していく必要がある。

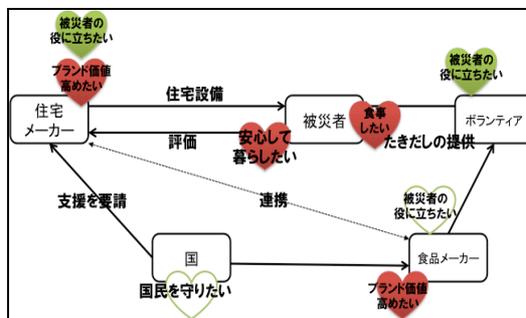


図3 実験結果の一例

また実験全体を通じて、WCA を利用することにより CRM の従来型の類型にある金銭の寄付のみによるコンセプトとは異なる、情報など金銭以外に被援助者が欲するモノ・サービスを届ける戸と CRM コンセプトも構築できることが確認された。

5. まとめ

WCA の活用により、CRM のコンセプト設計の標準化が可能となり、かつ、CRM の鍵となる概念である、相互利益的なコーズにもとづく関係性構築がより容易かつ有効に図れることが明らかになった。また、WCA を活用する CRM 設計により、金銭寄付以外の CRM コンセプトが導出され得ることを確認した。

現在は、CRM の標準的なコンセプト設計手法が企業等に共有されていないことから、CRM 設計のパフォーマンスがコンセプト設計担当者の属人的な力量や経験に左右されている状況にある。本論文で提案した WCA を活用した CRM のコンセプト設計手法は、CRM 設計をより容易かつ有効に行うことに寄与し、さらに従来の CRM 事例の型にとらわれない手段に広がりのある CRM の型を創造することが明らかになった。

【参考文献】

- Du, L., Hou, J. & Huang, Y. (2008) "Mechanisms of Power and Action for Cause-Related Marketing: Perspectives of Enterprise and Non-Profit Organizations", *Baltic Journal of Management*, Vol.3 No.1, pp.92-104.
- Gourville, J. T. & Rangan, V. K. (2004) "Valuing the Cause Marketing Relationship", *California Management Review*, 47(1), pp.38-57.
- Kotler, P., Kartjaya, H. and Setiawan, I. (2010) *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*, New York: Wiley
- Maeno, T., Makino, Y., Shirasaka, S., Makino, Y. and Kim, S.K. (2011) "Wants Chain Analysis: Human-Centered Method for Analyzing and Designing Social Systems", *Proc. International Conference on Engineering Design*, August 2011, Copenhagen, pp.302-310.