JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

Title	地域社会を巻き込んだビジネスモデルで社会課題の解決に挑戦
Author(s)	野堀，和哉；中山，裕香子
Citation	年次学術大会講演要旨集，37：899-902
Issue Date	2022-10-29
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/18583
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

JAIST
JAPAN
ADVANCED INSTITUTE OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

２Ｅ２１

地域社会を巻き込んだビジネスモデルで社会課題の解決に挑戦

○野堀和哉（東京理科大/カルビー株式会社）、
中山裕香子（東京理科大）

１．背景

カルビー株式会社は食品を製造・販売する会社で、2022 年 3 月期決算では売上高は 2454 億円、営業利益は 251 億円である。また、日本国内のスナック菓子カテゴリでの市場シェアは 50%を超えており一見すると売上、利益、シェアとも問題のない企業のように捉えることができる。ただ、外部環境の変化としては、原材料の高騰、急激な円安による販売価格の値上げ、少子高齢化が進み、スナック菓子へのエントリーが減少するなど逆風が吹き荒れている。このまま手をこまねいていては、会社として成長し続けることは難しいと考える。

２.マーケティング手法の転換の必要性

カルビーの今までのコミュニケーションの主戦場は TVCM であった。言うまでもなく、TV 媒体は一度にたくさんの人たちに情報を届けることができる有力なメディアである。また、CM に接触した視聴者が実際に購買行動を起こすことも多いメディアである。ただ、この数年視聴者の TV 離れが一段と進行していると言われている。

図表 1　年層別テレビ視聴時間比較（2015 年・2020 年）(*1)　　（時間：分）

	10-15歳	16-19歳	20代	30代	40代	50代	60代	70代～
2015年	1:37	1:34	1:54	2:14	2:34	3:06	4:11	5:23
2020年	0:52	0:53	1:22	1:32	1:56	2:43	3:55	5:12

国民生活時間調査（全国10歳以上）

2015 年と 2020 年の年層別テレビ視聴時間を比較すると、すべての年層で 2020 年のテレビ視聴時間が減少していることが見てとれる。また、若年層のほうがその減少率が高く、年齢が上にいくほどその減少率は低くなり若年層の TV 離れが顕著であることが分かる。カルビーの主力商品であるポテトチップスなどのスナック菓子は若年層をターゲットとしている商品であり、近年では SNS アカウントの開設や WEB 広告などのコミュニケーションも実施している。

その他にも企業価値をあげるために様々な活動を実施してきた。古くは、

・企業広告を出稿しての企業価値の向上
・スポーツイベントへの協賛
・バブル時代に高額な絵画などを購入し収蔵場所として美術館をつくるなどのメセナ活動

など、いわゆる消費者にプロダクトの特徴を伝えるプロダクトコミュニケーションとあわせて、上記のような企業価値を向上させ、競合の商品とどちらを買うか迷ったときに企業価値の高いほうを選択させる目的で実施してきた。

２．ESG 経営の広がり

ESG 経営とは気候問題や社会問題など世界的な社会問題が明らかになっている状況で、企業は長期的な成長を行っていくために「Environment（環境）」「Social（社会）」「Governance（企業統治）」の要素を考慮した経営を指す。ESG は 2006 年に国連が提唱した「責任投資原則」をきっかけに、新たな投資判断＝企業の長期的な存続を評価するための指標として知られている。機関投資家の評価対象とし

て、「ESG の観点が弱い企業はリスクを抱えた企業である可能性が高く、長期的な成長が難しいと言われている。

また、ESG と密接に関連する SDGs（持続可能な開発目標）は、2015 年の国連総会で採択され、持続可能な世界を実現するために、共通の目標を定めた 2030 年までの国際目標である。特に SDGs については、小学校でも学習するほど世の中に浸透しており、特に若年層は SDGs ネイティブと言われ、購買行動に SDGs の考え方が大きく関与していると言われている。

このように、現代の消費者は企業が環境や社会的課題を解決するアプローチを行い成果をあげているかを注視しており、それ次第で購入選択に差が出てくる。

３．社会的課題の解決の例

前章でみてきたように、現代では企業が社会的課題を解決することは企業が存続できるかどうかの鍵であると言っても過言ではない。
この章では先行事例について説明する。

・ライオン株式会社の事例(*2)

歯磨きという行動は、全身の健康と密接に関係しており、人が本来持っている「健やかに生きる力」をひきだし、育む、非常に重要な習慣である。しかし、その人を取り巻く生活環境、身体、経済、教育、情報などの様々な状況により、オーラルケアの実施には格差が生じ、歯と口のケアが十分にできない人がいる。ライオンはこの健康格差をサステナビリティの重要課題ととらえ解決に向けて取り組んでいる。

経済的困窮家庭で育った子供たちはそうでない子供たちと比較して、他者から褒められること、親以外の大人とのコミュニケーションをとることや、歯磨きなどのライフスキルの獲得体験が不足しており、自己肯定感が著しく低いことが特徴と言われている。

その社会課題解決のために、子供たちの食を支える「こども食堂」や「こども宅食」を通じ、「食」と親和性の高い「歯磨き」や「歯と口の健康」をテーマにした体験プログラムを提供し、子供たちの自己肯定感の向上に貢献する「インクルーシブ・オーラルケア」を実行している。

具体的には、

① 「歯磨き」や「歯と口の健康」をテーマにした体験プログラムの実施
② オーラルケア製品の提供
③ 保護者向けオーラルケア基礎講座の実施

上記のように、ライオン社のオーラルケア商品の販売をアップさせるために、直接的な広告やプロモーションではなく一見まわりくどいように映るが、社会的課題を解決する座組を整えアプローチすることで結果的にブランド価値・企業価値を向上させることにつながっていると考える。

４．カルビー流社会課題解決型共創マーケティング

現代の企業は社会的課題を解決することを消費者に示すことで、消費者の共感を得ることができブランド価値・企業価値を向上させることができると考えている。また、消費者の共感を得て他人に薦めるようにするマーケティング手法としては、共創マーケティングが存在する。
社会的課題を解決するために、手段として共創マーケティングを取り入れることをカルビーでは過去に実践をしてきた。

2017 年から「47 都道府県のポテトチップス企画」として、「郷土愛の醸成」「地域おこし」「地域に根付いた味を日本中に認知させる」という社会課題を解決することを目指し、3 年間にわたり 47 の地方自治体とタッグを組みポテトチップスを共創し販売をした。

カルビーと地方自治体は、

① ポテトチップスの味を何にするのか
② 味のコンセプト開発
③ 味の作りこみ
④ パッケージデザインの開発

を複数回ワークショップを実施し一緒に作り上げた。

図表 2　47 都道府県ポテトチップス企画書から抜粋(*3)

販売した結果、メディアにも多数取り上げられ販売金額も予測を上回ることができた。しかしながら、社会的課題解決を目指すと始めたプロジェクトだったが、社会的課題がどうなれば解決するといったKPI が未設定であったこと、商品共創も深い取り組みではなく表面的であったこと、カルビーのポテトチップスが売れればよいという意識が社内にあったことなどから根本的な課題解決にはつながらず終了となった。また、課題解決したかどうかの効果検証も実施していなかった。

今回はこの反省を活かし、真の社会的課題解決型共創マーケティングを検討する。

５．新しい社会課題解決型共創マーケティング

①　福島県との取り組み

上記のような社会課題解決型共創マーケティングを開始するにあたり、共創パートナーとして福島県と合意した。福島県は、全国新酒鑑評会金賞受賞蔵数 9 年連続日本一に輝いており、地元に根付いた蔵元も多数存在する。また福島県にとって清酒産業は非常に重要であり伸ばしていく必要性がある。ただ、全国的に日本酒の消費量は年々低下しており、福島県でも特に日本酒に対する若年層の認知・飲料経験の低下が課題として捉えられている。

一方、ポテトチップスのユーザーは日本酒と比較すると若年層が多く、福島県の日本酒とあうポテトチップスを開発・販売することで、ポテトチップスを通して福島県の日本酒を知ることができ、社会課題解決につながるであろうと仮説を立てた。

②　プロジェクト推進体制

下記のようなメンバーで本プロジェクトを推進する。

カルビー株式会社
福島県庁
福島県酒造協同組合
TV 局
福島県内複数蔵元
福島県内スポーツ団体
CtoC 販売企業　他

前回の失敗を踏まえ、自治体だけではなく福島県に由来のある企業・団体に参加してもらい、福島県の課題解決のために一緒に考える手法を採用。これを実現することで、速やかに課題を共有でき複数のアイデアが抽出でき、全員課題を自分事化して考えられることにつながる。また共感を獲得する人数も多数にわたることもメリットである。

プロジェクトの進め方は、課題抽出から始まり、ポテトチップスの味、デザイン、プロモーションの開発などまで複数回ワークショップを実施する。

③　課題解決の検証方法

本共創プロジェクトを世の中に発表する前と、共創商品の発売後に定量調査を実施し、あらかじめ定

めた福島県の日本酒の課題解決の KPI をクリアしているかを確認する。

④　今後について

今回結果を検証し課題課題解決につながることが判明した場合、このスキームをビジネスモデル化し、他の自治体の課題解決のために横展開を実施する。

参考文献

(*1) 吉田理恵,世論調査でたどる「テレビ」視聴の長期推移～1960 年から 2020 年まで～,369(2022)
(*2)ライオン株式会社　　2021 年 3 月 28 日ニュースリリース
https://www.lion.co.jp/ja/news/2021/3469
(*3)カルビー株式会社社内資料から筆者抜粋