

基礎研 レポート

企業のマーケティングや営業にも サステナビリティ変革の足音

—34年ぶりのマーケティング定義刷新に見る地方創生への期待

生活研究部 准主任研究員 小口 裕
(03)3512-1813 y-oguchi@nli-research.co.jp

1——はじめに

石破内閣の重要政策である「地方創生 2.0¹」は、国内人口減少を前提とし、「楽しく、安心・安全に暮らせる持続可能な社会」を目指している。特にその要点として、各地域が固有の社会課題に対応することによる、官民連携を通じた投資拡大や関係人口の増加による経済・社会改革の推進が掲げられている。

官民連携を民間セクターの視点で見ると、日本経済団体連合会（経団連）は、その企業行動憲章で「イノベーションを通じた持続可能な経済成長と社会課題の解決」の方針を掲げており、個別企業でもサステナビリティに関する経営方針と企業理念との関連付けが進められている。特に 2020 年以降は、SX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）²の方針に沿って、経済的利益と社会的利益の両立を目指す「共有価値（Creating Shared Value, CSV）」創出が重視されるようになっていく。

こうした中で、公益社団法人日本マーケティング協会は 2024 年 1 月にマーケティングの定義を 34 年ぶりに刷新し、マーケティング活動の持続可能性に対する関与を強化することを表明した。本稿では、この定義を分析し、地方創生や官民連携における民間企業の役割、社会との価値共創の在り方について考察する。

2——地方創生 2.0 と官民連携

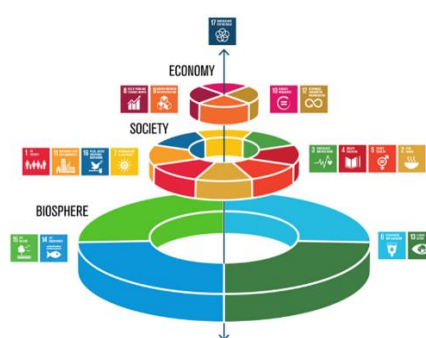
1 | 地方創生 2.0 における官民連携の重要性

2024 年 12 月、石破内閣の重要政策である「地方創生 2.0」の基本的な考え方として、「楽しく、安心・安全に暮らせる持続可能な社会の実現」というビジョンが示された。従来の地方創生政策と比べて強調されているのは、人口減少を当面の前提としている点と、産官学をはじめとするマルチステークホルダーによる関係人口増加を進めながら、若者や女性の視点を踏まえた地域再生を目指す方向性である。

¹ 地方創生 2.0 の「基本的な考え方」（令和 6 年 12 月 24 日）内閣府新しい地方経済・生活環境創生本部決定

² 経済産業省は、2021 年 5 月に「サステナブルな企業価値創造のための長期経営・長期投資に資する対話研究会（SX 研究会）」を発足させ、2022 年 8 月に「伊藤レポート 3.0（SX 版伊藤レポート）」「価値協創ガイドンス 2.0」を公表した。

地方経済の活性化では、地域固有の資源活用や、新たに地域と関わる人々が、単なる観光訪問や居住にとどまらず、地域課題の解決や価値創造に貢献する「関係人口の増加」が求められる。



図表 1 The SDGs wedding cake
基軸のSDGs 目標 17「パートナーシップの促進」

サステナビリティの視点では、SDGs 目標 17 のターゲット³として「多様なステークホルダー間のパートナーシップの促進」が掲げられており、経済・社会・環境それぞれの基軸として、政府や地方自治体と、企業、市民社会、学術機関などが協力し、SDGs 目標の達成に向けて知識や資源を共有することが推奨されている。

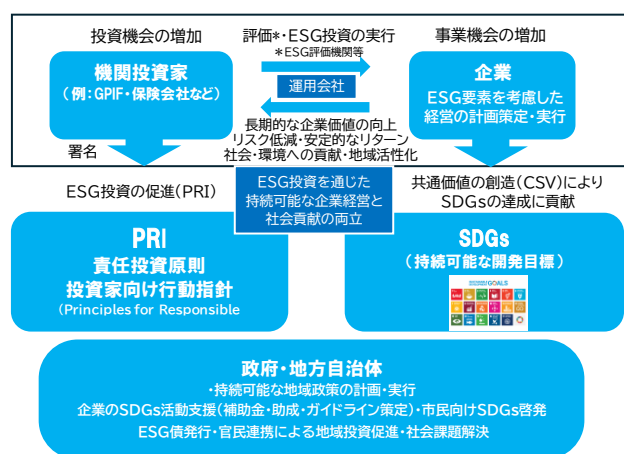
特に、地方創生 SDGs では、地方自治体がコーディネーターとして、民間セクターの多様な主体と連携しながら、自らを起点としたエコシステムを形成した上で、官民連携による事業を通して、地域課題の解決を図ることが求められている⁴。

2 | 地方自治体に求められるアウトサイドインの発想

特に近年では、GR (Government Relations: ガバメント・リレーションズ) に代表される様な「地域課題解決にフォーカスした良質で戦略的な官民連携」が求められており、オープンイノベーションプロジェクト、民間提案制度、マッチングサービス、包括連携協定、規制のサンドボックス制度など、多様な連携の仕組みが整備されている。行政が単独で解決策を持たない社会課題に対して、自治体が外部の視点を積極的に取り入れる「アウトサイドイン」の発想で官民連携を通じて解決に導く取り組みが、今後、重要性を増していくと思われる。

3——民間の視点からみる「官民連携」

1 | 企業の社会的責任に関する取り組みの現状



資料 年金積立金管理運用独立行政法人ウェブサイト「ESG投資」を参考に一部改編

図表 2 SDGs 活動と他のステークホルダーとの関係

2023 年に改訂された内閣官房の SDGs 実施指針⁵では、企業の社会的責任に関する取り組みが、持続可能な経済・社会・環境づくりを進める上で不可欠であるとされており、特にインパクト投資や ESG 投資の促進など、社会課題の解決を通じて事業性を高める企業への支援を強化する方針が示されている。

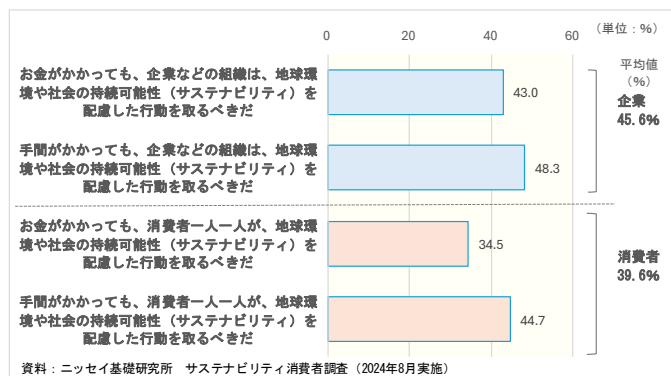
また、日本経済団体連合会 (経団連) の企業行動憲章でも「イノベーションを通じて社会に有用で安全な商品・サービスを開発・提供し、持続可能な経済成長と社会的課題の解決を図る」ことが掲げられており、企業理念やパーパスといった経営理念とサステナビリティ

³ The SDGs wedding cake : スtockホルムにあるレジリエンス研究所の所長が考案した、“SDGs の概念”を表す構造モデル

⁴ 村上凜人, 川久保俊, 村上周三, 若林凌雅, & 山本偉大. (2021). 地方創生 SDGs ローカル指標の特性把握及び自治体の取組・成果評価. 日本建築学会関東支部研究報告集, 91, 157-160.

⁵ 内閣官房 SDGs 推進本部. (2023). 持続可能な開発目標 (SDGs) 実施指針 改定版.

ティ方針との関連付けが多く企業で進められている。

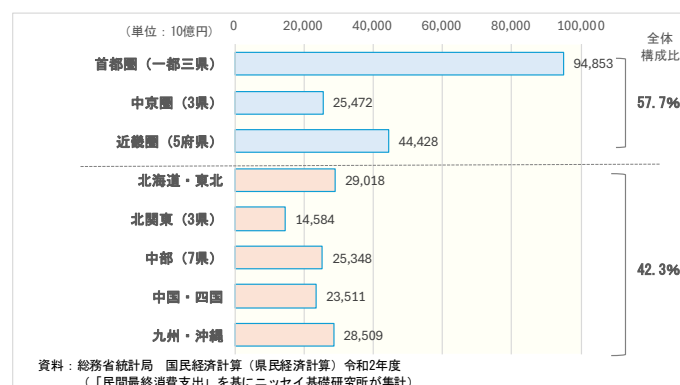


数表 1 消費者のサステナビリティ課題（そう思う計／n=2500）

活動を求めている（企業向け平均 45.6%＞消費者向け平均 39.6%）（数表 1）となっており、地方創生 SDGs の推進において、民間企業による積極的な関与と実践に対する消費者の期待がうかがえる。

2 | マーケティングや営業を通じた CSV 創出

三大都市圏を除く地方ブロック市場は、民間最終消費支出ベース（2020 年）で全国の約 4 割以上（42.3%）を占めており（数表 2）、人口減少傾向にあるこれらの市場とどう向き合うか、は企業にとって課題である。



数表 2 地方ブロック別 民間最終消費支出額の比較

強化する「共有価値（Creating Shared Value, CSV）」⁹の創出を目指していく必要がある。

企業による社会貢献活動の成果の一つは、自社のブランドイメージの向上とカスタマーエンゲージメントの強化と言われる。先の経団連のアンケートでも、社会貢献活動のプラス影響を実感する内容として「ブランディング戦略」（68.7%）、「レピュテーション（評判）の獲得・向上」（67.3%）が上位¹⁰となっている。

この状況について、経団連の 2025 年公表のアンケート結果⁶によれば、「社会貢献活動に関する方針」と企業理念やパーパス等の「経営理念」との関連付けを進める企業は 89.5%となっており、社会貢献活動の重点分野としては、「環境」（87.5%）、「次世代育成」（69.1%）、「地域コミュニティ」（68.4%）が続いている。

また、ニッセイ基礎研究所の調査⁷によれば、消費者は企業に対して積極的なサステナビリティ

これらの市場を地方創生 2.0 において持続的なものにするためには、地域社会のサステナビリティと企業のサステナビリティを「同期」させながら、単なる地域への社会貢献活動にとどまらず、持続可能性に配慮したバリューチェーンの構築や商品・サービス開発を行う必要がある。

さらに、マーケティングや営業などの顧客接点の事業活動を通じて市場の顧客基盤を涵養⁸し、企業の経済的利益と地域社会の利益を相互に

⁶ 日本経済団体連合会. (2025). 社会貢献活動に関するアンケート結果. 調査対象者：経団連企業行動・SDGs 委員会委員企業（393 社）回答数：153 社（回答率：38.9%）。

⁷ サステナビリティに関する消費者調査／（2024 年調査）調査時期：2024 年 8 月／調査対象：全国 20～74 歳男女／インターネット調査（株式会社マクロミルモニターから令和 2 年国勢調査の性年代構成比で抽出）／有効回答数：2,500。サステナビリティ意識について 25 項目を 5 段階尺度（そう思う、ややそう思う～そう思わない）で聴取しており、うち 4 項目を抜粋して「そう思う計」を集計している。

⁸ 先行研究では、CSR の財務的影響に関する研究が行われており、CSR の取り組みが顧客満足にポジティブな効果を与え、その結果として企業の市場価値に影響を与えることを示されている。Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70(4), 1-18

⁹ 企業が社会的問題を解決しながら同時に自らの経済的価値を創出するという考え方。CSV は、企業の社会的責任（CSR）とは異なり、企業の経済的利益と社会的利益を相互に強化することを目指すものとされる。Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

¹⁰ 日本経済団体連合会. (2025) アンケートの「社会貢献活動のプラスの影響の実感度合い」の「強く／やや実感」の合計（%）である。

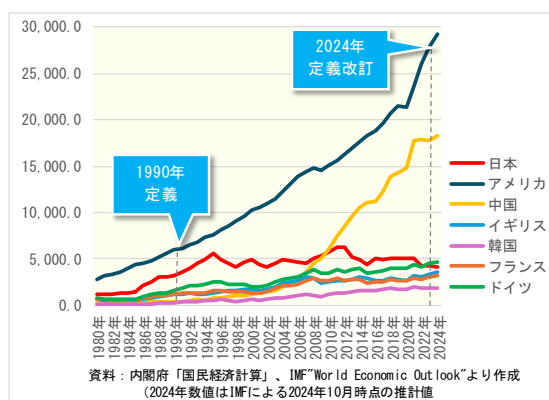
そして、その活動を担うのが、顧客(地域社会・地域市場)接点を担うマーケティングや営業活動¹¹である。

4——34年ぶりのマーケティング定義改訂とその背景

1 | 変革期を迎えたマーケティングの現在地

特に現在、マーケティング活動は大きな変革期を迎えつつある。日本のマーケティング業界を代表する団体である公益社団法人日本マーケティング協会が2024年1月に、持続可能性への関与を強化することを念頭に、1990年以来34年ぶりに「マーケティングの定義」を刷新して公表¹²した。今回、改訂された定義は、「(マーケティングとは)顧客や社会と共に価値を創造し、その価値を広く浸透させることによって、ステークホルダーとの関係性を醸成し、より豊かで持続可能な社会を実現するための構想でありプロセス」である。1990年制定の定義では、「(マーケティングとは)企業および他の組織がグローバルな視野に立ち、顧客との相互理解を得ながら、公正な競争を通じて行う市場創造のための総合的活動」であった。

2 | 定義改訂の背景にあるもの



数表 3 主要国 1人当たり名目 GDP 推移 (単位:USD)

この改訂の背景には、日本経済・社会を取り巻く環境の大きな変化がある。当初の定義が制定された1980年代から90年代初頭には、1989年のベルリンの壁崩壊や1991年のソビエト連邦の崩壊を契機に冷戦の緊張が緩和され、グローバルな経済統合が進展していた時代であった。

1989年には三菱地所が米国ニューヨークのロックフェラー・センターを買収、同年12月には日経平均株価が38,915円を記録するなど、日本経済はバブル経済の最終局面を謳歌し、量的な成長志向の色濃い時代であった。(数表3)

3 | 1990年代定義 ～ サステナビリティより「成長の加速」が優先された時代

無論、今回の改訂に見られるような「サステナビリティの視点」が当時まったく欠如していたわけではない。マーケティングとサステナビリティとの関係は古く、1970年代に企業の社会的責任(social responsibility)の主張を背景にソーシャル・マーケティング¹³が登場した時期まで遡る。

その後、1987年に国連が公表した報告書「Our Common Future」では「持続可能な開発(Sustainable Development)」¹⁴が初めて提唱される中で、同年に採択されたモントリオール議定書では、フロン類の生産・

¹¹ 先行研究では、サステナビリティを实践する上でマーケティングが重要な役割を果たし、特にブランドがサステナビリティの価値を促進することを示唆している。V. Kumar, Angeliki Christodouloupoulou, 2014. “Sustainability and branding: An integrated perspective” Industrial Marketing Management 43, 6-15

¹² 公益社団法人日本マーケティング協会「34年振りにマーケティングの定義を刷新」(2024年1月25日プレスリリース)

¹³ ソーシャル・マーケティングとは、企業の対市場活動であるマーケティングに、プロフィット・シンキングという、利潤追求だけでなく、より大きく社会的責任を課し、社会利益追求の考え方を導入していこうという考え方。Lazer, W., “Marketing’s Changing Social Relationships,” Journal of Marketing, Vol. 33, No. 3, 1969, pp. 3-9.

¹⁴ 1987年に国連の「環境と開発に関する世界委員会(WCED)」によって発行された。この委員会は、グロ・ハーレム・ブルントラント元ノルウェー首相が委員長を務めたことから、「ブルントラント委員会」とも呼ばれている。

使用削減が国際的に合意されている。一方で、国内では多重多額債務被害など消費者問題が深刻化していた時期でもあり、1990 年定義の「公正な競争」という表現で示されている通り、当時のマーケティングは、競争を通じた利潤追求のみならず企業の社会的責任や社会利益の追求を取り入れようとする姿勢も見られていた。しかし、当時の日本経済は「成長を加速」することが期待され、求められていた時代でもあり、市場の持続可能性以上に、市場成長の加速が優先されていた点は否めない。¹⁵

4 | 2024 年定義 ～ 当面の人口減少とポストグロースを意識

しかしその後、バブル経済崩壊後の長期にわたる経済停滞を経て、少子高齢化時代となり、ポストグロースという前提の下でマーケティング活動をどのように再定義するのか、本改訂の核心となっていた。

その一つは、「持続可能な社会の実現」をマーケティングの中心的役割と位置付け、事業活動を通じて社会価値を創出する視点である。これは、企業が社会的課題の解決に貢献しながら経済的価値を創出する経営を目指す「共有価値 (Creating Shared Value, CSV)」の考え方とも合致しており、企業を始めとする幅広い主体による今後のマーケティング活動の方向性を示すものといえる。

5 | 改訂のポイントは「価値共創」「関係性」「構想」

新たに改訂された定義の細部に目を移すと、「顧客や社会との価値共創」「ステークホルダーとの関係性の醸成」「持続可能な社会の実現に向けた構想」などの細かい表現1つ1つにその核心が見えてくる。

(マーケティングとは)顧客や社会と共に価値を創造し、その価値を広く浸透させることによって、ステークホルダーとの関係性を醸成し、より豊かで持続可能な社会を実現するための構想でありプロセスである。

注 1)主体は企業のみならず、個人や非営利組織等がなり得る。
注 2)関係性の醸成には、新たな価値創造のプロセスも含まれている。
注 3)構想にはイニシアティブがイメージされており、戦略・仕組み・活動を含んでいる。

まず、「顧客」と「社会」が並列に置かれて表現されている点は特筆すべきである。1990 年の定義では、「マーケティングは顧客との相互理解を得ながら、公正な競争を通じて行う」と表現されている。顧客という言葉には、本来のカスタマー以外の住民や地域社会など広義の社会的

図表 3 日本マーケティング協会 マーケティングの定義 (2024 年)

な存在も含意されていたが、今回の改訂では「顧客」と「社会」が明確に分かれて表現されており、かつ並列に扱われている点は重要な変化である。

また、「関係性の醸成」という点にも注目したい。過去のマーケティングの中心概念は長らく、モノやサービス、モノとモノをやり取りする「交換¹⁶」に置かれていたが、今回の定義からそのニュアンスが後退している。これは 100 年以上に及ぶマーケティング史でも画期的な変化である。この変化には、マーケティングを一過性の取引ではなく、長期・継続的な関係と位置付ける「関係性マーケティング」の考え方が反映されている。

背景には、SaaS (Software as a service) などのデジタルサービスの普及や、関連するビジネススキームの変化がある。さらに、顧客生涯価値 (Customer Lifetime Value, CLV) を重視する姿勢など、企業はより長期的な視点で顧客を資本として捉える考え方へと移行している。極論すれば、製品やサービスは単なる手段にすぎず、企業の目的は顧客や社会との関係構築にある、とも解釈できるだろう。したがって、実務的によく用いら

¹⁵ 浅井慶三郎, 宇野政雄, 坂井幸三郎, 疋田聡, 濱口秀夫, 馬場房子. (1991). JMA マーケティング新定義発表とシンポジウム: 拡大するマーケティング概念と多元的市場創造. ジャーナルフリー, 11(1), 60-66.

¹⁶ マーケティングのルーツの一つは、社会学における交換理論がある。これは個人や集団の間での相互作用、つまり社会的な交換がどのように行われるかを説明する理論である。Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. American Journal of Sociology, 63(6)

れている「顧客満足(CS)」の考え方も、NPS(ネット・プロモーター・スコア)に代表される様な一過性の指標にとどまらず、今後は長期・継続的な関係性の維持・発展を評価する指標を加えていく必要がある。

また、「構想」という表現にも着目したい。企業の事業計画や方針で用いられることも多い「戦略」という言葉が、まったく用いられていない点は示唆的である。1990 年代の定義では「顧客との相互理解を得ながら、公正な競争」と表現されていたが、今回の改訂では、マーケティング活動において、「競争」によって何か獲得するのみならず、むしろ「共創」によって顧客と共に価値を築くことの重要性が強調されていると言える。

5——「社会との価値共創」とは何か

1 | 官民連携と「社会との価値共創」

「顧客との価値共創」という言葉は従前から使われていたが、あらためて、経済産業省の「価値共創ガイドンス 2.0」や、日本マーケティング協会の「マーケティングの定義(2024)」にも触れられている「(地域)社会との価値共創」について具体的に考えてみる。

詳しくは別稿にて触れるが、官民連携(PPP: Public Private Partnership)は、民間資金を活用したインフラ整備・運営を行う PFI(Private Finance Initiative)や指定管理者制度、地方自治体と企業等が地域課題に向けて締結する「包括連携協定」、地域密着型のプロモーション活動などの CSR 活動に至る幅広い形態がある。

かつ、その領域も「スマート化・DX による生産性向上」「地域をフィールドとした PoC (Proof of Concept) による新商品創出」そして「地域活性化」に至るまで幅広い。本稿では、マーケティングや営業活動という観点から、包括連携協定や民間の CSR 活動による「社会との価値共創」のケースを見ていく。

2 | 事例1:京都市と大塚製薬株式会社による「社会との価値共創」ケース

最初のケースとして、官民連携の下で地域密着型のプロモーション活動を展開することで、商品需要喚起と社会的課題の解決に貢献したアプローチを取り上げる。



図表 4 京都市の朝食摂取啓発推進ポスター

具体的には、2017 年に京都市と大塚製薬が包括連携協定を締結して、「食」を通じた健康分野で「朝食摂取啓発」活動を展開した事例¹⁷(図表 4)である。

同社の主力商品「カロリーメイト」を、受験生に向けた応援メッセージを添えて受験生に配布した活動だが、その配布場所として共通テスト会場近隣の京都市営地下鉄駅構内が活用されている。

この取り組みを個別企業のマーケティング活動として捉えたと、その成果は、パブリックリレーションによる話題醸成とブランドの向上、当該商品の需要喚起などにあると思われる。農林水産省の調査によれば、若年層男性の朝食欠食率(まったく朝食を食べない)は 2 割を超えており¹⁸、その潜在マーケットの需要掘り起こしに繋げている点は、地方創生 2.0 の前提となっている人口減少に適ったマーケティング活動といえる。

¹⁷ 京都市 (2025 年 1 月 10 日付プレスリリース)「京都市×大塚製薬株式会社 \朝食で受験生を応援! 企画」

¹⁸ 農林水産省「食育に関する意識調査」(2019 年 10 月実施) 調査によれば、男性の 21%、女性の 11.8%が朝食をほとんど食べず、週 2~3 回のみ食べる層を含めると、男性の 3 割以上が朝食欠食傾向にある。

一方で、この活動を「社会との価値共創」の側面で見ると、朝食欠食率の高い若年層の健康づくりの推進であり、政策的には「健康長寿のまち」実現を掲げ、SDGs 未来都市計画でも「市民が主体的に健康づくりに取り組むこと」を目標に掲げる京都市の政策と整合を持つ。さらに農林水産省の第 4 次食育推進基本計画¹⁹が掲げる「若年層の朝食欠食率低減」という政策目標にも貢献しており、まさに、企業のマーケティング活動と社会課題の解決が一体となり社会と価値共創する「サステナブル・マーケティング」の好例と言える。

2 | 事例 2:新潟県粟島浦村とカルビー株式会社の「社会との価値共創」ケース

また、官民連携の枠組みの中で、民間企業が地方・地域の持続可能な農産物から新製品開発を行い、地域の農業・産業振興に貢献するアプローチについて考えてみる。



図表 5 粟島浦村産の青大豆を用いた新商品（カルビー株式会社）

その好例として、新潟県粟島浦村におけるカルビー株式会社との官民連携事例「カルビー miino 粟島 一人娘プロジェクト」がよく知られている。粟島浦村は日本海の離島であり、「粟島浦村のまち・ひと・しごと・まなび創生」（平成 28 年 3 月）²⁰では、同島の農林資源を商品化（観光商品・特産品）するための生産・加工・販売の仕組み構築や、着地型観光の推進、体験プログラムを通じた消費促進が課題とされていた。

もともと粟島浦村は、甘みが強く大粒の青大豆（品種名：一人娘）の産地であったが、カルビーの担当者がこの青大豆の原材料としての優位性を評価して、粟島浦村と事業協力しながら 2021 年にテスト栽培を開始、翌 2022 年には同村の観光協会主体で島外からの収穫ツアーの受け入れを始め、青大豆を原材料とする菓子商品を限定数量で販売している²¹。（図表 5）

2024 年には同島の青大豆の耕作栽培面積が約 10 倍にまで拡大し、離島経済の活性化や持続可能な農業モデルとして注目されており、内閣府の「地方創生 SDGs 官民連携優良事例」に認定²²されている。

この取り組みのマーケティング活動面の成果として、パブリックリレーションによる話題創出やブランディングにとどまらず、新商品開発による収益化にまで拡大している点は興味深い。また「社会との価値共創」の観点では、地方創生で「農業の担い手確保と新規参入支援」として重点化されている農業後継者不足や休耕地問題の解消と、地方創生 2.0 で課題とされている「関係人口の増加」に繋がる取り組みであり、こちらも官民連携の枠組みによるサステナブル・マーケティングの代表的な成功例と言えるだろう。

3 | 市場を攻めて、刈り取る「戦略」から、市場を育成・深耕する「構想」へ

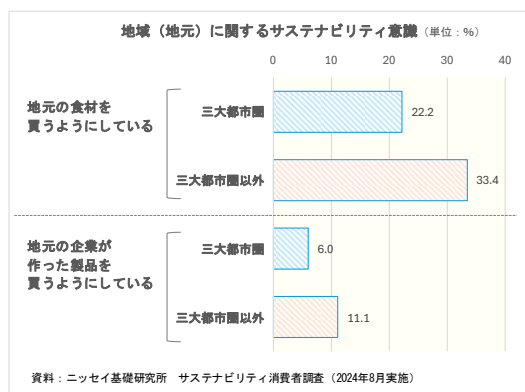
ここまで「社会との価値共創」の具体的事例を見てきたが、これまでの企業の事業活動は、売上やシェア拡大を通じた成長が大義であった。

¹⁹ 食育基本法に基づき、食育の推進に関する基本的な方針や目標。令和 3 年 3 月に食育推進会議で決定

²⁰ 粟島浦村人口ビジョン「まち・ひと・しごと・まなび創生」（平成 28 年 3 月）

²¹ カルビー株式会社（2024 年 4 月 15 日付プレスリリース）「今年は栽培面積の拡大により価格が約 1/3 に！新潟県・粟島の青大豆「一人娘」を使った『miino 一人娘 しお味』」

²² 内閣府 地方創生 SDGs 官民連携プラットフォーム 連携事例「カルビー miino 粟島 一人娘プロジェクト」



数表 4 地域に関するサステナビリティ意識（n=2500）

り、たとえ一時的に利益を減じる局面があったとしても、顧客や社会のベネフィット（利益）の総量拡大に寄与しながら、長期的に持続可能な成長を目指していくという発想が求められていると言えるだろう。

また、ニッセイ基礎研究所の調査では、地方部（三大都市圏以外）において、地域の持続可能性に配慮された生産物や製品が支持される傾向が見られており²³、これらもプラスの側面として留意したい。（数表 4）

6——今後の課題

1 | 官民連携の取り組みにおける期待

本稿で見てきたような、持続可能性への関与を念頭に置いたマーケティングの定義の改訂は、「拡大成長のみをマーケティングの目的」としていた従来の顧客接点の活動から大きな変換を迫るものである。

地方創生 2.0 の推進に向けて、自治体自身も外部の視点を取り入れたアウトサイドインの発想が求められており、域内外の企業や NPO、大学機関など幅広い民間セクターとの関係の重要性を増しているが、今回のマーケティング定義の改訂は官民連携の取り組みにおいて少なからず追い風に繋がることが期待される。

2 | 成果をどのように評価するのか ～ 山積する「社会との価値共創」の課題

しかし実際には、「社会との価値共創」を企業が進めていく上では多くの課題が存在している。

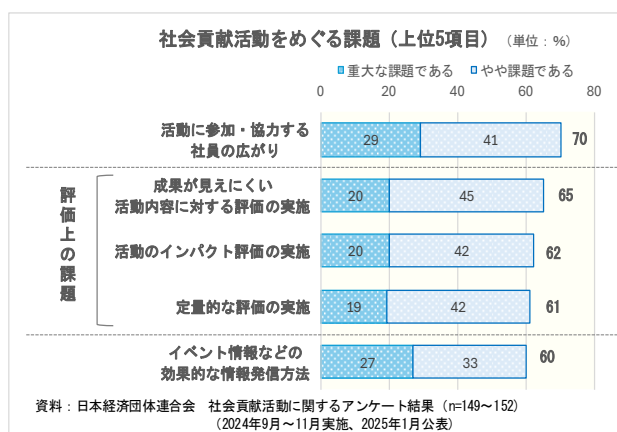
まずは、既存の企業業績評価との整合をどのようにとっていくのか、という点である。従来の企業会計上のゴールは売上・利益や市場シェアの拡大であったが、改めて「社会との価値共創」をどのように再定義して、評価した上で企業価値に組み込んでいくかが問われている。

先の経団連のアンケート²⁴によれば、社会貢献活動実績に応じた組織上・人事上の評価（n=153）として、「優れた取り組みを行った個人を表彰する事例がある」（30.0%）、「優れた取り組みを行った部署を表彰する事例がある」（26.8%）となっているが、「取組状況に応じてマネジメント層を人事上の評価において加点する事例がある」（6.5%）、「優れた取り組みを行った個人を人事上の評価において加点する事例がある」（5.2%）、「あてはまる評価は行っていない」（53.6%）となっており、全体として社会貢献活動の評価は実績表彰に留まるケ

²³ （前掲）ニッセイ基礎研究所「サステナビリティに関する消費者調査」／（2024年調査）調査時期：2024年8月／有効回答数：2500s
サステナビリティに関する日常行動として 28 項目を MA 形式で聴取しており、うち 2 項目を抜粋・集計している。三大都市圏は関東圏（一都三県）、中京圏（3 県）、近畿圏（5 府県）の合計（n=1616）としており、それ以外を「三大都市圏以外」（n=844）としている。

²⁴ 日本経済団体連合会. (2025). 社会貢献活動に関するアンケート結果

ースが多く、人事評価の加点要素として考課されてケースは、まだ少ないと思われる。



数表 5 社会貢献活動をめぐる課題（上位 5 項目）

また、同様に社会貢献活動の推進上の課題として「成果が見えにくい活動内容に対する評価の実施」（65%）、「定量的な評価の実施」（61%）が TOP3 になっている²⁵（トップは「活動に参加・協力する社員の広がり」（70%））（数表 5）。

マーケティングや営業活動の視点では、仮に自社の売上ではなく外部不経済の解消が成果となった場合、それを企業価値にどのように反映させるか、さらに従業員自身の評価にどのように帰属させるか、といった点が課題となる。従業員は従来の評価基準とどのように折り合いをつけるか悩むことになるが、この

ジレンマを解消する包摂的なゴール設定が課題となる。前述の通り、各社とも方向性を模索している段階であるが、たとえば製造業の脱炭素に関する成果指標としては、「炭素利益率 (Return On Carbon: ROC)²⁶」や、「エシカル製品の売上成長率 (Ethical Product Sales Growth)」、「顧客エンゲージメントによるブランド忠誠度」といったものが、企業価値へのインパクトや組織のサステナビリティ上の成果を測る指標として想定される。

3 | どのように推進するのか ～ 事業部門とサステナビリティ推進部門・広報部門との連携

また、推進体制として、営業やマーケティング等の事業部門と、官民連携の最前線で活動するサステナビリティ推進部門や広報・渉外部門との連携が今後ますます重要となるとと思われる。たとえば、環境企業として広く知られているユニリーバやパタゴニアは、持続可能性に積極的に取り組むことで消費者の支持を集め、優位性を築いているが、そのコンピテンシーはサステナビリティ活動の成果としての企業認知やブランドイメージである。サステナビリティ推進部門とマーケティング部門・営業部門が連携することで、企業のサステナビリティへの取り組みを顧客に正確に伝えていくことの重要度は増していると言えるだろう。

4 | どのようにリソースを確保するのか ～ DX 推進に伴うベースロード業務のデジタル化

また、デジタル技術を活用した業務の DX (デジタルトランスフォーメーション) も欠かせない。顧客や社会との価値共創に人的リソースを投じるためには、日常のベースロード業務を、デジタル技術を駆使して効率化していくことが重要である。別稿にて分析を試みるが、ニッセイ基礎研究所の調査では、若年層ほど業務外の活動に対して忌避感を感じる傾向も示されている。経団連アンケートでも、社会貢献活動推進上の問題のトップは「活動に参加・協力する社員の広がり」（70%）となっており、日常業務との調和は課題となる。

5 | 地方創生は「共感」が鍵 ～ 地域で働く「女性」の役割の重要性

企業や従業員がサステナビリティ活動に取り組む上で重要なのは「社会との共感」であると言われる。

²⁵ （前掲）日本経済団体連合会. (2025). 社会貢献活動に関するアンケート結果

²⁶ ROC は営業利益を温室効果ガス (GHG) 排出量で割って算出され、企業の利益創出効率と環境負荷のバランスを示すものとされる。

先の新潟県粟島浦村の官民連携のケースを見ても、企業担当者が疲弊した離島農業に共感を寄せて、主要農産物の自社製品原材料としての優位性に着目したところからスタートしている。

		n	共感 地球環境や社会の持続可能性に 他人事ではない	サステナビリティ 参加・活動意向		参加・活動バリアー (抵抗要因)	
				経済 可能な余裕があれば、活動したい	時間 可能な余裕があれば、活動したい	地球 環境や社会の持続可能性に 関わる行動は	地球 環境や社会の持続可能性に 関わる行動は

数表 6 女性のサステナビリティ活動への参加・活動意向

経営学者の野中郁次郎氏は、この「共感（エンパシー）」について「空間的認知、空気感、肌感といった認知リソースを総動員して顧客の機微を捉える能力」と語っている²⁷が、先行研究では、『共感を抱きやすい人』は、環境保護にポジティブな態度を持ち、リサイクルや資源節約など具体的行動にも意欲的であるということも示されている²⁸。

特に、地方創生 2.0 においては女性の視点からの地域再生が重視されているが、持続可能性に関連する「共感」について、ニッセイ基礎研究所の調査によれば、女性の方が男性と比べて高い傾向が示されている。

その一方で女性にとって活動参加・活動のバリアー（抵抗要因）の存在も明らかになっている²⁹。（数表 6）

その点に関する先行研究によれば、サステナビリティ行動の条件として、「共感」だけでなく、「自分にも変化を起こせる」という自己効力感や、「環境保護を重視する集団・価値観に属している」というアイデンティティ・社会的規範が強い場合、実際の行動に移りやすくなるという結果³⁰もある。

企業にとって、女性を始めとする従業員が「地域社会との価値共創」における共感力を存分に発揮する上で、どのような評価制度とインセンティブ設計、職場環境を整備していくべきか、そして地方自治体にとっても、「女性や若者に選ばれる楽しい地方」を掲げる地方創生 2.0 の官民連携をどのように実効性のあるものにしていくかは、今後の大きな課題である。

6 | 「共感」を起点とした「地域社会との価値共創」がマーケティング・営業の本質に

地方創生 2.0 の政策推進において官民連携は欠かせない。むしろ、地方自治体はそのシナリオメーカーに過ぎず、地域の市民や企業・大学機関等の民間セクターこそが、その主役である。そして、その実効性を高めるために、地域の企業にとっても従業員（人）の「共感」を起点とした「地域社会との価値共創」を通じて地域を耕し、自社の経済的側面も考慮しながら社会（市場）の長期的な持続可能性を官民一体となって目指すことが、今後の事業活動、特にマーケティングや営業活動の本質として一層求められてくると言える。

また、このような共感や身体知を伴う活動は、一般的に AI（人工知能）で支援することはできても、完全に介

²⁷ 野中郁次郎, & 紺野登. (2003). 知識創造の方法論—ナレッジワーカーの作法. 東洋経済新報社.

²⁸ 「環境破壊による被害（動物絶滅、将来世代負担など）を想像して生じる共感的感情」も、自己利益を超えた利他的動機を高め、結果として環境保護への傾向を強めることが示されている。Pfafftheicher, S., Sassenrath, C., & Schindler, S. (2016). Feelings for the Suffering of Others and the Environment: Compassion Fosters Proenvironmental Tendencies. *Environment and Behavior*, 48(7), 929–945.

²⁹ （前掲）ニッセイ基礎研究所「サステナビリティに関する消費者調査」／（2024 年調査）調査時期：2024 年 8 月／有効回答数：2500

³⁰ 「自己概念」と「共感的関心」が気候変動への寄付行動にどう影響するかを検討。共感行動意図を高める重要な要因と指摘している。Wang, S., Leviston, Z., Hurlstone, M., Lawrence, C., & Walker, I. (2021). Identity and climate change donation: The role of donor self-construal and empathic concern. *Journal of Environmental Psychology*, 75, 101632.

在・代替することは難しいとされる。サステナビリティ・トランスフォーメーション(変革)期のマーケティング・営業活動では、むしろ人が果たす役割の重要さが、より一層増しているともいえるのではないだろうか。