

基礎研 レター

サステナビリティとマーケティング は共存できるのか？

－「陰徳の善」を「共に考える善」に変える企業の挑戦と期待

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 ～ 交差する「サステナビリティ」と「マーケティング」

1 | なぜ、サステナビリティ(持続可能性)を「マーケティングの視点」で考える必要があるのか

なぜ、サステナビリティ(持続可能性)を「マーケティングの視点」で考える必要があるのか。

この問いに対するヒントの1つは、今の消費者が企業に対して抱く期待の「中身」が変わってきていることにある。かつては「良い商品を作っていれば信頼される」という考え方が通用した。しかし今ではそれだけでは不十分であり、消費者は「その企業と社会はどうつながっているのか」「自分は、その企業とどのような関係が築けるのか」といった「関係性」にも目を向けるようになってきている。

現在の「マーケティング」とは、かつてのような単なる販売戦術の延長ではない。「企業の存在意義を、消費者や社会とどう結びつけ、共感可能な形で可視化するか」という課題に応える手段となりつつある。サステナビリティと消費者をつなぎ、信頼と共創を育む設計思想・実践手段としてのマーケティングは、企業の持続可能性を推進する上で、ますます重要性を増しているように見える。

2 | 「持続可能性」と「マーケティング」の出会いのルーツは 1970 年代に遡る

「サステナブル・マーケティング」は決して新しい考え方ではない。その始点は、1970 年代に生まれた「Macro Marketing (マクロ・マーケティング¹)」にまで遡る。

マクロ・マーケティングとは、従来の「どう売るか」という企業を主語にしたミクロでマネジリア

¹ マクロ・マーケティングとは、1960 年代のコンシューマリズム運動により、企業活動への批判が高まる中で「マーケティングと社会の関係研究」として広がった。当初は、流通・チャネル研究に近い研究領域であったが、1980 年代に、企業活動やマーケティングが社会に与える影響も扱う、より広範な概念に拡張された。主要ジャーナルである Journal of Macromarketing では、① Competition, Markets, and Marketing Systems (市場構造・機能・相互作用の研究) ② Marketing History (マーケティング現象の歴史的分析)、③ Marketing Ethics and Distributive Justice (倫理・公正・アクセス平等の追求)、④ Marketing and Development (社会的弱者や開発途上国の課題解決) ⑤ Quality of Life (QOL) (生活の質の評価と向上に向けたアプローチ)、⑥ Global Policy and Environment (グローバル課題と持続可能性の追求)、⑦ Reviews and Communication (研究フレーム拡張など) の 7 類型が研究領域として挙げられている。そのうち③④⑤⑥は持続可能性に関連する類型とも言える。いずれも一般的なマーケティングの概念からは離れているように感じられるが、マーケティングとは「交換行為や関係性の設計」であり、「商品をどう売るか」に留まらず、「価値ある交換(関係性)とは何か？」がマクロ・マーケティングの本質的な問いであると考えれば、いずれも類型もマーケティングに包含されると考えるのが妥当である。

Layton, R. A., & Grossbart, S. (2006). Past, present, and possible future. Journal of Macromarketing, 26(2), 193–213.

ルな発想から一歩進み、「マーケティングとはそもそも社会の中でどうあるべきか」という倫理・制度・開発視点をマーケティングに導入した考え方であった。その点からすれば、サステナブル・マーケティングとは、マクロ・マーケティングが内包してきた社会志向の問いが、近年「持続可能性」というキーワードと結びつくことで再定義されたもの、という方が正しい見方と思われる。

2——「サステナブル・マーケティング」とは何なのか

1 | 「サステナビリティ経営」とはどう違う？

サステナブル・マーケティングとは、「企業活動を社会や地球環境との「関係性」で捉え直す」ことである。よく混同されがちだが、「サステナビリティ経営²」と「サステナブル・マーケティング」は、それぞれ異なるレイヤーの概念だ。

マーケティング戦略を根底から支える概念として、「市場志向 (Market Orientation) ³」は長らく注目を集めてきた。市場志向とは、「顧客に優れた価値を提供し続ける行動を生み出す、最も効果的かつ効率的な組織文化」であると定義されたが、この定義は、マーケティングが単なる販売テクニックではなく、企業全体の「文化」であることを明示した点で画期的であった。

ここで言う「志向 (orientation)」とは、組織の中に染み込んだ、持続的な行動の方向性であり、実務に落とし込まれる経営方針そのものである。たとえば「顧客志向経営」という言葉が浸透しているように、「〇〇志向」は企業の意思決定を貫く行動の軸を表している。そして、この市場志向を「経済的価値の最大化」から「社会的・環境的価値の同時創出」へと進化させたのが、「持続可能な市場志向」(Sustainable Market Orientation(SMO))⁴という新たな考え方・フレームワークであった。

図 1 サステナブル・マーケティングと「持続可能な市場志向 (SMO)・サステナビリティ経営の違い

区分	中核概念	目的・範囲
サステナビリティ経営	持続可能な価値創造を企業活動に統合すること	ESG開示・脱炭素・社会貢献の全社方針など
持続可能な市場志向(SMO)	持続可能性を軸とした経営の価値判断をすること	顧客・社会・環境への提供価値の統合的な設計など Mitchell et al. (2010)
サステナブル・マーケティング	SMOに基いて戦略を実行すること	実施施策としての4P設計 ブランド・コミュニケーションなど Martin & Schouten(2012), Lunde(2018)

(資料) Mitchell et al. (2010), Martin & Schouten(2012), Lunde(2018)など

² サステナビリティ経営とは、企業活動全体を、環境・社会・経済の持続可能性の視点で再設計する包括的な経営全体を指す。サステナビリティ経営が、組織全体の「あり方」を問う（統治・制度・戦略）のに対して、SMO（市場志向の志向）顧客・市場・ステークホルダーとの相互関係性に基づく価値創造を目的としており、組織の「外部との関係性の築き方」を問い直すマーケティングの方向性と言える。

³ 市場志向とは、買い手に対して優れた価値を創出し、それによって企業の持続的な優れた業績を実現するために、最も効果的かつ効率的な行動を生み出す組織文化である。「顧客志向 (Customer Orientation)」「競合志向 (Competitor Orientation)」「部門間の連携 (Interfunctional Coordination)」から構成される。受動的な対応ではなく、能動的かつ戦略的に市場機会を捉える姿勢であり、企業は戦略全体の中に市場志向を組み込むことで、業績向上が期待できるとされる。 Morgan, R. E., & Strong, C. A. (1998).Market orientation and dimensions of strategic orientation. European Journal of Marketing, 32(11/12), 1051–1073.

⁴ SMO（持続可能な市場志向）とは、次の4つの要素（①目的、②戦略、③プロセス、④便益）から成る概念であり、企業がサステナビリティ経営の原則を取り入れた組織的マーケティングマネジメントの形態である。 Mitchell, R. W., Wooliscroft, B., & Higham, J. (2010). Sustainable Market Orientation: A New Approach to Managing Marketing Strategy. Journal of Macromarketing, 30(2), 160–170.

2 | 私たちは「なぜ、どこに向かうのか」～ 求められる経営の「羅針盤」と「操舵輪」

「持続可能な市場志向（SMO）」とは、企業がサステナビリティ経営の原則を取り入れた組織的なマーケティングマネジメントの一形態である。サステナビリティ経営が制度やガバナンスを重視するのに対し、持続可能な市場志向（SMO）は、市場に向き合い「なぜ、どこに向かうのか」という経営判断の価値基準を再設計する枠組みでもあり、より「志向（orientation）」的であると言える。そして、サステナブル・マーケティングとは、持続可能な市場志向（SMO）という「羅針盤」に基づき、実際に市場と共創して価値を届ける「操舵輪」と位置づけるとわかりやすいのではないだろうか。

3——持続可能性とマーケティングは共存できるのか？

1 | 単なる理論の移植だけでは難しい ～ 「文化に根ざした実装」が成立の鍵

それでは、このような欧米の理論にもとに発展してきた持続可能性とマーケティングの共存の方向性である「持続可能な市場志向（SMO）」と、それに基づく実践である「サステナブル・マーケティング」は、日本の消費者にそのまま自然に受け入れられるのだろうか。結論から言えば、そのためには、理論をそのまま輸入するのではなく、日本の文化的背景や社会的文脈に即した「変換」が不可欠であると思われる。すなわち、理論の移植ではなく、「文化に根ざした実装」が成立の鍵となると思われる。

そもそも、持続可能な市場志向（SMO）は、企業が経済・社会・環境の三価値を同時に追求するための経営志向を示している⁵。これら欧米型の理論が前提とするのは「透明性」「説明責任」「可視化」であり、情報を積極的に「見せる」ことで社会的信頼を得る構造であるとも言える。

2 | 「善行は語らずとも伝わるべき」＝「陰徳」という日本社会・文化の OS (Operation System) の壁

しかし、ここで日本特有の文化的ハードルが立ちちはだかる。すなわち「善行は語らずとも伝わるべき」＝「陰徳」という日本社会・文化の OS (Operation System) とも言うべき「壁」のことである。

「陰徳」とは、他者に誇示せず、善行を密やかに積むという日本的な美徳のことだ。これは個人だけでなく、日本の企業文化にも深く浸透している。「社会貢献や環境配慮は黙ってやるのが美しい」という見方を示す声もあるだろう。そこに、企業の「透明性」「説明責任」といった持続可能な市場志向（SMO）の前提条件が「構造的ミスマッチ」なのではないか、という懸念が生じる。

3 | 消費者の変化～「企業は持続可能な活動に取り組むべき」「(そういう企業は)信頼できる」との声も

しかし、この日本特有の意識構造も、徐々に変化している様に思われる。

ニッセイ基礎研究所の2024年の調査によれば、「お金がかかっても／手間がかかっても企業などの組織は、地球環境や社会の持続可能性（サステナビリティ）を配慮した行動をとるべきだ」と回答した比率は45.6%と過半に迫り⁶、消費者自身に対する同様の声（同39.6%）より高く、さらに2023年の結果より有意に増加しており（+7.8pt）、消費者の企業に対する期待は高まりを見せる。

⁵ ニッセイ基礎研レポート「[効性と成果が問われ始めた企業のサステナビリティ推進](#)」（2024年10月10日）

⁶ 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20日～23日／調査対象：全国20～74歳男女／調査手法：インターネット調査／有効回答数：2,500

また別の調査結果（数表1）でも、「サステナに積極的に取り組む企業・団体は信頼できる」の比率は63.3%（4段階SAで、とても+まあそう思う～上位2カテゴリ計）となり6割を超えている。

数表1「サステナに積極的に取り組む企業・団体は信頼できる(上位2項目計)のクロス集計結果（日本リサーチセンター 調査結果）

全体+5pt以上 全体▲5pt以下		全体 (n=)	TOP2 *とても+まあ あてはまる計	BOT2 *あまり+まったく あてはまらない計	とても あてはまる	まあ あてはまる	あまり あてはまらない	まったく あてはまらない	無回答
全体		1,200	63.3	35.3	12.0	51.3	29.2	6.1	1.4
地域	北海道・東北	132	62.1	37.9	8.3	53.8	33.3	4.5	—
	関東*	450	65.3	32.4	12.7	52.7	26.9	5.6	2.2
	中部・北陸	186	59.7	38.2	16.1	43.5	29.0	9.1	2.2
	近畿	192	62.5	37.5	10.4	52.1	32.8	4.7	—
	中国・四国・九州	240	63.8	35.0	10.8	52.9	28.3	6.7	1.3
都市規模	21大都市	354	65.5	33.9	11.6	54.0	27.4	6.5	0.6
	15万以上の都市	378	63.0	35.7	12.4	50.5	28.6	7.1	1.3
	15万未満の市	366	63.1	34.7	11.2	51.9	29.8	4.9	2.2
	郡部	102	57.8	40.2	14.7	43.1	35.3	4.9	2.0
性別	男性	595	58.8	39.5	10.1	48.7	30.9	8.6	1.7
	女性	605	67.8	31.1	13.9	53.9	27.4	3.6	1.2
年齢	15～19才	70	67.1	32.9	20.0	47.1	25.7	7.1	—
	20～29才	148	58.1	41.9	10.8	47.3	36.5	5.4	—
	30～39才	169	58.0	41.4	8.3	49.7	34.3	7.1	0.6
	40～49才	222	59.9	39.2	8.6	51.4	32.0	7.2	0.9
	50～59才	202	60.4	38.1	10.9	49.5	33.2	5.0	1.5
	60～69才	194	69.1	27.3	13.4	55.7	23.2	4.1	3.6
	70～79才	195	71.8	26.2	16.9	54.9	19.0	7.2	2.1

*地域「関東」：一都三県、茨城、栃木、群馬、山梨、長野の計、「中部・北陸」：新潟・富山・石川・福井・岐阜・静岡・愛知・三重

**21大都市：東京都特別区部、及び、札幌、仙台、さいたま、千葉、横浜、川崎、相模原、新潟、静岡、浜松、名古屋、京都、大阪、堺、神戸、岡山、広島、北九州、福岡、熊本市
（資料）日本リサーチセンター「日常生活に関する調査」（2025年1～2月実施）

4——マーケティングで顧客や社会と「共に考える善」へと転換する ～ 日本独自の新たな競争優位性

1 | 「知られなければ存在しない」時代 ～ 企業が問われる消費者とのストーリー

ある研究⁸によれば、人は1日あたり平均10万語、34ギガバイトという「データの洪水」(Information overload)とも評すべき膨大な情報と毎日接している(2009年時点)。もはや「知られなければ、存在しない」とも言われる中で、多くの企業による社会との信頼形成の取り組みも、従来の「黙示的な了解」から、「可視化されたストーリーへの共感と浸透」へとシフトしつつある様に思われる。

たとえば、生活雑貨大手の「無印良品」は、「これがいい」ではなく「これでいい」という、「足るを知る」という日本的価値観を自社メディアで発信しており、顧客の静かな共感を呼んでいる⁹。

また、アパレル大手「ユニクロ」では「服のチカラを、社会のチカラに」というコンセプトの下で「RE.UNIQLO」という、着なくなった服を回収して途上国等の服を必要とする人に届ける活動を展開している。これは、消費者の「手放す行為」を途上国の人々への社会貢献と意味づけることで、一連の製品ライフサイクルに人と人との『関係性』を持ち込んでいる、ということもできるだろう。¹⁰

⁷ 日本リサーチセンター「NOS（日本リサーチセンター・オムニバス・サーベイ）」は、全国の15～79歳の男女個人1200名を対象に実施された訪問留置調査。調査実施時期：2025年1月～2月。

⁸ Bohn, R. E., & Short, J. E. (2009). How much information? 2009 report on American consumers. University of California, San Diego, Global Information Industry Center.

⁹ 株式会社良品計画「What is MUJI」コーポレートサイト <https://www.muji.net/message/future.html>

¹⁰ 株式会社ユニクロ「RE.UNIQLO：あなたのユニクロ、次に生かそう。」キャンペーンサイト（2025年5月16日確認）

一方、日用品・衛生用品大手の花王は、オウンドメディアの花王 YouTube「Kao Do it!」を通して、「つめかえたら捨てる」のが当たり前であったつめかえパック（リフィル）のリサイクルを「水平リサイクル」として消費者に動画化して情報提供しており、その中で「消費者が参加して初めて成り立つ」という消費者との「共創関係」をストーリーとしてわかりやすく提示している¹¹。

また、楽天が展開する「EARTH MALL with Rakuten」は、「未来を変える買い物を。」というコンセプトで2018年にスタートした「EARTH MALL¹²」プログラムにおける、実際に買い物ができるサイトの代表例として知られている。取り扱うのは、FSC 認証の木材製品やMSC・ASC 認証の水産物、RSPO 認証のパーム油製品などの国際基準を満たした商品群であり、いずれも環境・社会・経済に配慮し、持続可能な供給体制のもとで製造されたものである。

注目すべきは、「買う」ことの意味を問い直す情報設計だろう。EARTH MALL with Rakuten のサイトでは、商品そのものだけでなく、生産者の声や現地の背景を掘り下げた「読み物」が商品と共に並ぶ。

消費者は商品を通じて、誰が、どこで、どのようにつくったのかを知る——つまり、サプライチェーンの源流に想像力を巡らせる機会を得ることになる。これは単なる情報提供というより、「共感」によるサステナビリティへの消費者の「関与のデザイン」ともいえるだろう。

図 2 楽天 EARTH MALL with Rakuten のコンセプト「ショッピングを通じて、サステナブル消費を日常に」（楽天グループ株式会社提供）



Illustration by: SANDER STUDIO

2 | 「語らぬ善」から「共に考える善」へ ～ 日本独自の「サステナブル・マーケティング」へ

これまで、企業によるサステナビリティ活動の情報は、その「陰徳」の精神ゆえに「語らぬ善」に陥りがちとなり、結果として消費者にも十分に届き辛かった面がある。

¹¹ 花王株式会社 公式 note「実現不可能と言われていたつめかえパックのリサイクルが動き出した!」（2022年4月21日）

¹² EARTH MALL とは「未来を変える買い物を。」というコンセプトのもと、買い物を「生活者が未来を変えるアクション」と位置付け、商品の成り立ちや適量を考えた買い物を促すプログラムのこと。その主な取り組みの一つは、「EARTH MALL with ○○」という形で、世の中を巻き込んでいくことであり、「EARTH MALL with Rakuten」はその代表例の一つとなっている。（博報堂 WEB マガジン「The Central Dot」より抜粋）

しかし、これらの企業の事例は、サステナビリティ活動を顧客や社会と「共に考える善」へと転換し、消費者にわかりやすく訴求する¹³ことで共感を広げて関係性を深めていくという、日本の社会・文化に適した「持続可能な市場志向（SMO）」のアプローチであり、マーケティングの先進企業による実践的な挑戦の軌跡と見ることもできるだろう。

そして、2024 年、日本マーケティング協会がマーケティング定義を、これまでの「交換¹⁴」から「関係性」へと更新し、持続可能性に対して積極的に関与していく姿勢を打ち出したことも、こうした文脈の変化を裏づけている様に見える¹⁵。

欧米の理論や制度設計をそのまま輸入するのではなく、自国の文化的な特徴——たとえば「静かな共感」「人と人との共創関係」「源流への想像力」——といった日本人の心の特性に基づいて丹念に再設計すること。企業による、こうした「変換（トランスフォーメーション）」の挑戦が積み重なることで、日本のサステナブル・マーケティングが、より本質的な「独自の競争優位の構造」へと進化していくことを期待したい。

¹³ 近年のサステナビリティ・コミュニケーションは、広告・広報の領域をまたいだクロスメディア戦略として進化を遂げている。特に注目されるのは、コーポレートサイトやブランド公式の YouTube チャンネル、ブログといったオウンドメディアを中核に据え、パブリシティやインフルエンサー施策と組み合わせる手法の浸透である。さらには、1 社提供のテレビ番組枠やブランド CM を通じて、企業の姿勢やストーリーを「文脈付き」で届ける動きも見られる。こうした流れは、単なる情報発信ではなく、生活者の信頼獲得と企業のレビュー構築を同時に設計する「（企業と生活者の）関係性ドリブン」な広告戦略へと進化している証左であるとも言えるだろう。

¹⁴ 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。これが近年では、サブスクリプション・サービスに代表される様な、企業と顧客の長い「関係性」の中で LTV（Lifetime Value 顧客生涯価値）を高めていくという「関係性」のマーケティングへと進化していると言われる。Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. American Journal of Sociology, 63(6)

¹⁵ ニッセイ基礎研レポート「[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ー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](#)」（2025 年 2 月 14 日）