

中小企業における CSR のあり方

—マーケティングの概念を用いた戦略的 CSR 事例—

脇 実弘

キーワード：戦略オプション，社会投資，コーズ・プロモーション，ソーシャル・マーケティング，サブスクリプション

1. 序論

本稿は、社会活動の促進に焦点を当て、大企業に比べて資源の制約が厳しい中小企業が、社会的価値と経済的価値の両立を可能にする事業活動に関するアプローチについて探求する。

背景として、近年、社会課題が多様化し、また複雑化していることから、これまで社会課題解決の主な担い手であった行政機関に加え、企業や非営利団体などの様々な主体が協力して課題の解決に取り組むことが必要となっていることが挙げられる。現代社会の問題は連鎖しており、ひとつの問題を解決するには関連し合う複数の問題を解決しなければならないことも多い。例えば、高齢化の進行は、医療や介護の需要増加を引き起こし、これらの問題を解決しようとする、介護施設等の整備が必要となる。一方で、少子高齢化による生産労働人口の減少は、そこで働く医療や介護の人材不足に繋がっており、それらの人材を確保するためには、その地域の需要を満たせるだけの教育や育児支援の充実が必要となってくる¹。このように現代社会における社会課題は、それぞれの問題に対して個別に適切な対策を講じることが求められている。ただ、それらのアジェンダを、行政のみによって合理的な優先順位をつけることは容易ではなく、また、そういった問題の解決策を効率よく速やかに実行に移すことはさ

¹ 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」PP.20-23

らに困難である。そのため、ひとつの社会課題を分解し、それぞれの関係者が活動範囲の中で解決していくという発想が求められている。

こうした限られた活動範囲にある特定の課題を解決する行政以外の主体としては、地域住民・NPO・企業などが挙げられる。中でも、中小企業は、課題発見と課題解決の両面で重要な役割を果たせる潜在的な可能性を持っている。中小企業は企業数で99.7%、会社の従業者の64.6%、付加価値額では50.5%(中小企業庁, 2023)というように、日本社会に占める割合は非常に大きく、地域に根差す中小企業はその地域のニーズや課題をより直接的に捉えることができ、顧客との密接な関係を通じて要望や問題点を把握し、それに適切に対応することが可能である。また、顧客に近い立場にある中小企業であれば、見落とされがちな新たな課題や機会を発見しやすい。このように、地域社会に根付いた中小企業は、現代社会において、課題の発見と解決において重要な役割を果たすことが期待される。また、中小企業側においても、自らが地域主体の一員としての意識は高く、社会課題に取り組む素地は十分にあると思える²。このような企業の社会活動は、総じて、CSR(corporate social responsibility: 企業の社会的責任)の概念が広く認知されている。しかし、中小企業においては、CSR活動がなかなか定着していないということが先行研究で報告されている(横田・田中, 2019)。これは、中小企業が持つ資源には限りがあり、また、大企業ほどの社会的要請に直面していないことから、従来のアプローチでは社会活動への参加が限定されてしまうことが原因と考えられる。そこで、本稿では、CSRにマーケティングの概念を活用し、中小企業が社会活動に積極的に取り組むための戦略を探求する。具体的には、社会活動に投入されるコストがビジネスに還元されるストーリーを作り出すことで、中小企業が社会的要請に対応しやすくなる可能性があるという仮説を立てる。結果として、中小企業が社会活動に積極的に取り組むための実践的なガイドラインを示し、社会課題解決への貢献を促進することを目指す。

² 中小企業・小規模事業者に期待される役割・機能を、「①グローバル展開をする企業(グローバル型)」、「②サプライチェーンでの中核ポジションを確保する企業(サプライチェーン型)」、「③地域資源の活用等により立地地域外でも活動する企業(地域資源型)」、「④地域の生活・コミュニティを支える企業(生活インフラ関連型)」の四つの類型に分類して、各企業の目指す姿として最も近いものについて確認したところ、「③地域資源型」「④生活インフラ型」が多いことがわかった(中小企業庁 2020, PP. 177-183)

2. 中小企業の CSR への取り組み

2-1. CSR の役割

現代社会では、消費者や投資家、従業員などのステークホルダーは、企業が利益を追求するだけでなく、持続可能な成長のために社会的・環境的な課題に対しても責任を持つことを求めている。その具体的な指針として、ESG という概念がある。ESG とは、Environment(環境)、Social(社会)、Governance(ガバナンス)の略であり、企業が環境への配慮、社会への貢献、そして健全な経営管理を行うことを指す。ESG と CSR の関係性について、大森(2017, P. 30)は、「CSR は企業の社会的責任を意味し、ESG は投資家が企業のサステナビリティを意識した経営をしていることを評価し投資する投資判断基準を意味する。CSR の主語は企業であり、ESG の主語は投資家である。(中略)ESG が求められる時代においては、企業は事業活動と CSR 活動の一本化が問われている」と述べている。つまり、企業がステークホルダーの期待にこたえ、持続可能な成長を実現するには、ESG への対応が重要であり、そのためには CSR 活動が不可欠である。しかし、そういった理解がまだ不十分であることから、CSR が成長に必須の活動としてではなく、事業と離れた慈善的社会貢献だと理解をされることで、CSR 担当や該当部署だけが受け持つ個別のミッションと狭小に捉えられてしまうことがあり、企業内での具体的な目標設定や経営戦略との連携が不足し、持続的成長につながるような成果を上げにくかった。中小企業では、経営者自身が CSR に取り組むことが多いが、戦略的に取組んでいないことで成果が上がらないという点で同様の問題がある。

2-2. 中小企業が CSR に取り組む意義

2024 年版中小企業・小規模企業白書によると、中小企業は、コロナ禍からの回復が見られる一方で価格高騰・人材不足の課題に直面している。解決にむけて、価格交渉の質を向上させ、コスト増加分の十分な価格転嫁を行うことと、人材確保・育成に取り組むことが重要な課題として挙げられている。価格高騰への対処としては、価格交渉が可能な環境が醸成されつつあることから、自らが原価構成を把握することや協議の場を作ることなど、中小企業・小規模事業者側からのアクションが求められている。また、人材確保については、企業規模を問わず全体的に賃上げがされているが、原資となる業績の改善が伴わないままに、やむを得ず賃上げをしている中小企業の増加が指摘されている。人材確保のためには、応募者に自社の魅力をアピールすることや、経営ビジョンを示すことなど、単なる賃上げ以外での人材確保の手段が求められ

ており、その点、CSR 活動で地域や社会にとって善い行いをしていると評価されることは、自社の魅力づくりに有益な可能性がある。

また、人材確保には、採用だけでなく離職を予防することが大切であり、自社従業員のワークモチベーションを高く保つ必要がある。上原・山下・大野(2009, P. 106)は、CSR 評価とワークモチベーションの関係を定量的に検証し、「CSR を果たしている企業の従業員は CSR に対する意識も高く、ワークモチベーションも高い」と示した。しかし、いざ CSR 活動をしようとしても、中小企業は人材や財務的な制約から、大企業に比べて CSR 活動をするのは困難が多い。経営者が CSR を主導するとしても、成果が上がらないことに対して、資金や労力といったコストをかけ続けることは難しく、そのため CSR 活動とは、利益が出ている企業が奉仕として取り組むものだという考えに至ってしまいがちである。近年、グローバル社会では ESG・SDGs の提唱が進む中、ESG に取り組んでいない企業は、ブランディングのみならずサプライチェーンから離脱するリスクや資金調達への懸念も顕在化しており、グローバル企業や大企業は積極的に CSR に取り組む理由がある³。それと比較すると、中小企業は、重要だと認識していてもコストを負担してまで CSR に取り組む動機がやや弱いと言える。

2-3. リサーチクエスト

近年は、企業が単に利益を追求するだけでなく、社会的・環境的な課題に対しても責任を持つことを求めるようになってきている。そして、ステークホルダーと良好な関係を築き、それを保つことが企業存続に大切なことから、CSR への取り組みに積極的になってきている。中小企業においても同様に、CSR に取り組む重要性は高いものの持続的に行われにくい。また、中小企業の CSR に関する研究はある程度は蓄積されているものの、多くは大企業を対象にしたものである(田中・横田, 2017)。

中小企業が積極的に CSR にむかわないのは、社会貢献にかかるコストがビジネスに還元されるストーリーを説明できないからだと考える。そうであれば、社会貢献の活動を、投資だと考え社会活動に取り組むことで、より積極的に CSR に取り組むストーリーができるのではないだろうか(図 1)。そのことが、地域や社会の課題解決につな

³ SDGs(Sustainable Development Goals)とは持続可能な開発目標のことである。2015年9月の国連サミットで加盟国の全会一致で採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に記載された、2030年までに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標です。17のゴール・169のターゲットから構成され、地球上の「誰一人取り残さない(leave no one behind)」ことを誓っている。(外務省ホームページ「SDGsとは?」)

がり、従業員のワークモチベーションやビジネスの発展につながるという仮説から、リサーチクエスチョンは、『中小企業はどのように CSR に取り組むべきか』とする。

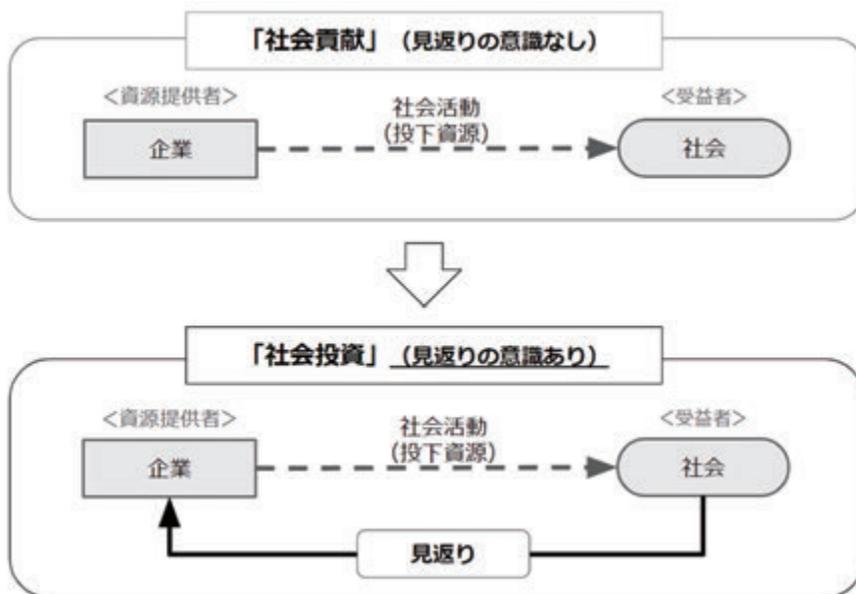


図 1：社会貢献から社会投資へ

(出所:伊吹(2014)を元に筆者作成)

3. 先行研究

3-1. CSR の概念の整理

CSR は、これまで多様な観点から議論されてきたが、その定義が定着しないまま急成長した概念である。著名な研究として、まず、ドラッカー(1973)は企業の社会的責任について、第一に、自らの活動が社会に対して与えるインパクトから生じる責任であると、第二に、自らの活動とは関わりなく、社会自体の問題として生じる責任であると論じた。一方、別の視点で、フリードマン(1970)は、企業はあくまでも、その本来の経済的機能を果たすことが必要であり、それこそが企業の社会的責任であるとして、企業の本来の機能を超えたいわゆる社会的責任を批判した⁴。つまり、CSR 活動

⁴ New York Times (Sept. 13, 1970) 「A Friedman doctrine -- The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits(デジタルアーカイブ)」

は、必ずしも株主利益に貢献するとは限らず、場合によっては利益を損なう可能性もあるため、企業が CSR 活動を行うことは正当化されないと考えた。それに対して、フリーマン(1984)は、そもそも従来の株主中心のビジネスモデルに対する代替として、ステークホルダー理論を唱えた。これは、企業は株主だけでなく、従業員、顧客、地域社会など、すべてのステークホルダーに対して責任を果たす必要があるという考え方である。ステークホルダー理論は、企業が持続可能な成功を収めるためには、すべてのステークホルダーの利益を調整し、管理する必要があると示した。そうすることによって、企業は長期的な信頼関係を構築し、社会的および経済的価値を同時に創出することができるとし、CSR の重要性を強調する上で重要な役割を果たした。さらに CSR の重要性として、キャロル(1991)は、企業がどのように社会的責任を果たし、経済的利益と社会的義務を調和させるかについての理解を深めるために、企業の社会的責任(CSR)のピラミッドモデルを提案し、CSR の 4 つの主要な側面(経済的、法的、倫理的、フィランソロピー的)について詳述した。これにより、企業が社会的責任をどのように実践し、組織のステークホルダー管理を向上させるかを示した。さらに、ポーター・クラマー(2002, 2006, 2011)は、3つの論文でそれぞれ、企業の社会貢献活動についての概念を提唱した(表 1)。

表 1：ポーターとクラマーの社会貢献活動の分類

項目	フィランソロピー	CSR	CSV
目的	慈善活動・社会貢献	社会への責任	利益と社会貢献の両立
活動内容	寄付、ボランティア活動	環境問題への取り組み、労働安全衛生対策	社会課題解決に貢献する商品・サービスの開発・販売、地域社会活性化事業

(出所:Porter・Kramer(2002, 2006, 2011)を元に筆者作成)

まず、「競争優位のフィランソロピー(Porter・Kramer, 2002)」では、フィランソロピー(慈善活動)について述べている。フィランソロピーとは企業が自社の利益とは関係なく、寄付やボランティア活動などの社会貢献活動を行うことを指す。従来の社会貢献活動はこのフィランソロピーに分類されるとしており、経済・社会利益の調和部分を探求するためにフィランソロピーを活用せよと論じた。続いて、「戦略的 CSR(Porter・Kramer, 2006)」では、企業の社会的責任としての CSR について述べている。ここでは CSR について、企業が自社の事業活動が社会に与える影響を認識し、責

任ある経営を行うことを意味するとした。具体的には、環境問題への取り組みや労働安全衛生対策などがこれに該当する。CSR は、フィランソロピーよりも企業活動と社会貢献の関連性が強い点が特徴であるが、CSR 活動の受動的な姿勢から戦略的な姿勢へのさらなる転換を論じた。最後に、「Creating Shared Value (Porter・Kramer, 2011)」は、CSV(Creating Shared Value: 共通価値の創造)の提言である。これは企業が社会課題の解決と自社の利益の追求を両立させるような事業活動を行うことを指す。例えば、貧困問題解決に貢献する商品・サービスを開発・販売したり、地域社会の活性化につながる事業を展開したりすることがこれに該当する。CSV は、CSR よりも企業の戦略的な視点が強調される点が特徴であり、企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、自らの競争力を高める方針とその実行を指す。企業が社会的価値を創造することで経済的価値を創造する方法として、1. 製品と市場を見直すこと、2. バリューチェーンの生産性を再定義すること、3. 企業が拠点を置く地域に産業クラスターをつくること、の3つを提起した。ポーターらは、CSV を、「CSR でもなければ、フィランソロピーでもない。経済的に成功するための新しい方法である」(Porter・Kramer, 2011, P. 64, 邦訳 P. 10)とっており、CSV とは、CSR と似た概念だが競争戦略論に近いと言える。

このように、CSR の定義は時代背景によっても一義的ではないが、谷本(2004, P. 5)によると CSR は「企業活動のプロセスに社会的公正や環境などを組み込み、ステークホルダー(株主、従業員、顧客、環境、コミュニティなど)に対し、説明責任を果たしていくこと。その結果、経済的、社会的、環境的パフォーマンスの向上を目指すこと」と述べており、これまでの系譜を包括したCSRの定義だと言えるであろう。

3-2. CSR 活動と企業の収益性の関係について

CSR活動への期待は広がっているが、CSRへの取り組みと財務面でのパフォーマンスとの関係に関する研究は未発達であり、明確な因果関係を示すものはない。首藤・竹原(2007)は、特定非営利活動法人パブリックリソースセンター((Center for Public Resources Development: CPRD))が実施した『企業の社会性に関する調査』(2006年)の回答企業206社のサーベイデータを用いて、企業のCSR活動と経済的パフォーマンスとの関係を実証分析した研究を行った。それによると、CSRに積極的に取り組んでいるのは大規模安定企業であり、CSRに関心の高い企業は成長性や市場評価の面で優良なパフォーマンスを示していた。特に、非財務情報開示や地域・消費者とのコミュ

ニケーションを重視している企業の市場評価は安定していることがわかった。これは、CSR 活動の情動的な側面が企業の経済的パフォーマンスと社会的パフォーマンスを結びリンクであり、非財務情報開示とステークホルダーのエンゲージメントの重要性が示唆されるものである。また、高野(2021)の研究によると、非財務面のパフォーマンスの向上は、「企業価値」の増加に寄与するという因果関係が弱いながらも示され、逆に、ESG への取組みは企業価値にマイナスに働く関係はないことが明らかになっている⁵。

それらをふまえ、中小企業は CSR 活動によるリターン(見返り)は、売上などの財務面よりも、非財務面での効果大きいことを認識しておくといよい。例えば、地域社会に対して、ある社会活動を自社の従業員が行ったことで、地域住民から直接、本人が感謝を受ければ、その従業員は自らの価値が向上したとを感じるだろう。また、社会活動を継続することで、中長期的には企業そのものが地域から敬意を受けるようになる。そうすると、従業員は自社に誇りに感じ、離職予防のみならず、ワークモチベーションの高まりから労働パフォーマンスの向上につながることも考えられる。このように、社会貢献ならぬ社会投資を継続的に実施すれば、企業やサービスに対するブランドイメージが向上し、中小企業が課題とする人材確保や、製品・サービスへの信頼向上から価格転嫁をすすめられるなどのことが考えられる。中小企業の場合、これらに注目して、経営ビジョンに社会活動を行うことを組み込むことが必要である。

3-3. CSR と経営戦略の融合

CSR による社会活動と経営への関係性については、伊吹(2014)が、企業は社会的責任を経営の核として取り入れて、フィランソロピーだけでなく、事業戦略と CSR を密接に連携させることが重要であると強調している。そして、企業が CSR を通して持続的発展を実現するには、経営戦略に CSR を融合させていくことが大事であるという観点から、その方法として「戦略的 CSR の基本フレーム」を提示している。図 2 は、「戦略的 CSR の基本フレーム」を元に、CSR と事業の関連性に焦点をあてた概念をマトリックスで表したものである。

⁵ 高野(2021)は、企業の財務、非財務両面のパフォーマンスが「企業価値」に及ぼす影響(252社の2014年～19年のデータ)について種々の計量分析を行った。



図2：CSRマトリックス

(出所：伊吹(2014)を元に筆者作成)

「CSR」と「事業との関連性」で2軸をとり、縦軸を「攻め」「守り」に、横軸を「大きい」「小さい」とし4象限とした。ただし、「守り」のCSRには、事業との関連を考慮する必要がないため1つの領域に合わせた。守りのCSRである[A]は、企業倫理・社会責任を表している。ここには単なる法令遵守やリスクマネジメントにとどまらず、環境負荷低減のための製造改革、社員の倫理的な行動基準の策定、企業市民として当然行われる行動などが含まれる。企業倫理・社会責任は、持続可能な発展を実現するための前提であり基本となるものであるが、ただ、そこに力を注いでも市場競争力はつかない。[B]は、慈善的な社会貢献活動であり、寄付活動や文化支援、環境問題への取り組みなど、狭義のCSRがここにあてはまる。持続的にCSR活動を行うことは企業価値の向上に繋がる可能性があるため、継続して行うことが望ましいが、中小企業がCSR活動を続けられない理由が、コストとリターンの問題であるため、中小企業は、事業との関連性が高いCSR活動について検討する必要がある。[C]は自社の事業内で攻めのCSR活動をする領域であり、経営ビジョンと一致したCSR活動を戦略的に行うことが求められる。例えば、地域社会のニーズを捉えてそれに貢献するCSR活動をするならば、具体的な目的と目標を設定し、進捗状況を測定・評価できる指標を設けるなど、本業と同じようにCSR活動を行うことが重要である。

3-4. 本稿で援用する概念

CSR は単に社会貢献をする以上の意味を持ち、企業の戦略的な目標達成に貢献する重要な要素である。戦略目標の達成のためには、実務でどのように行動するのかを考えなければならず、そのためにはマーケティングの発想が効果的である⁶。このようなCSR とマーケティングの統合についての代表的な研究者として、コトラー・リー(2007)が挙げられる。コトラー・リーは、CSR を、企業が自主的に、自らの事業活動を通して、または、自らの資源を提供することで、地域社会をよりよいものにするために深く関与していくこととしており、法律や倫理といった性質ではなく企業が自主的に行動するものとしている。それは、企業の社会的課題への取り組みが主な事業要因にインパクトを与えるからだと述べていることから、その意味では3-3. で示した戦略的CSR と同義であろう。さらにコトラーらは、CSR を果たしながら事業の成功を追求する方法について論じており、企業の社会的取り組みを分類して、6つの戦略オプションを展開している(表2)。当事例研究では、この概念をフレームワークとして援用する。

表2：企業の社会的取り組みにおける「6つの戦略オプション」

1.コース・プロモーション	社会的な主張に対して意識と関心を高める活動。
2.コース・リレーテッド・マーケティング	製品の売上げを通して行われる社会貢献。
3.ソーシャル・マーケティング	行動改革キャンペーンの支援。
4.コーポレート・フィランソロビー	コースに対する直接的な寄付活動。
5.地域ボランティア	従業員が自らの時間と能力を提供する活動。
6.社会的責任に基づく事業の実践	コースを支援するための自主的な事業活動と投資。

(出所:Kotler・Lee(2007)を元に筆者作成)

⁶ アメリカ・マーケティング協会(AMA)が示した「マーケティング」の定義は、以下のように示されている。「マーケティングとは、顧客、得意先、パートナー、そして社会一般にとって価値ある提供物を、創造し、伝達し、配送し、交換するための活動であり、一連の制度であり、プロセスである」(上沼,2014,P.79)。2007年に発表された上記の定義では、マーケティングが企業と消費者間の当事者のみならず、社会性も広く意識したものであると見なされている。

「1. コーズ・プロモーション」は、企業が社会問題の解決を目指し、消費者の行動変容を促すマーケティング活動を展開することを指す。健康増進や環境保護など、公共の利益に資するキャンペーンを通じて、社会的な価値を創造する。この取り組みでは、効果的なコミュニケーション方法や、メッセージの開発、説得力のある施策の開発、有効なメディア・チャネルの選択が必要となる。コース・プロモーションは、製品のセールスと結びつけられないことと、プロモーション戦略に重きを置くという点で、企業が行う他の社会的取り組みと区別される。「2. コーズ・リレーテッド・マーケティング」とは、企業が製品の売上から得られた利益を特定の団体に寄付する活動である。そのため、企業の貢献度合いは消費者の行動に左右される。また、この取り組みは売上を促進させるベネフィットを有している。「3. ソーシャル・マーケティング」とは、企業が環境や公共福祉の改善を目指し、行動改革キャンペーンを企画・実行するための手段である。戦略的にマーケティング計画が活用され、状況分析、ターゲット選定、行動目的の設定、行動改革の障害と利益の認識を行い、予測される障害を克服しつつ便益を最大化するためのマーケティング・ミックスを行う。それにより、特にブランドの価値を向上させる効果が期待できる⁷。「4. コーポレート・フィランソロピー」とは、金銭的な寄付や、企業の製品・サービスの提供を通じて、社会的・環境的問題に貢献する。企業のイメージ向上に寄与し、長期的な信頼関係の構築に役立つ可能性がある。「5. 地域ボランティア」とは、従業員や取引先企業が地域のコミュニティ組織を支援するために自らの時間を提供することを、企業が支援・推奨する取り組みである。企業は、ボランティア活動の時間を有給で提供する、奉仕を評価する、企業目標に沿った支援チームを作るなどの方法で支援する。一方で、コストの懸念、有効な社会的インパクトの有無、結果の検証や評価の適切性などの課題がある。「6. 社会的責任に基づく事業の実践」とは、企業が自社のビジネスプロセスや製品の改善を通じて、社会的・環境的問題に取り組むことである。

⁷ コトラー・アームストロング(2014)は、ブランドを「消費者が競合製品を比較して自社製品に対して抱く認知・印象・感情などの複合的な集合体」と定義している。

4. 中小企業における CSR の事例 : BABYJOB 株式会社

4-1. 事業説明 : 「おむつサブスク」

事例研究として、BABY JOB 株式会社（以下、BABY JOB）を取り上げる。BABY JOB は、大阪市が拠点の社員数 70 名ほど企業で、保育関連サービスを提供する事業をしている⁸。代表取締役の上野公嗣氏が 2012 年に株式会社 S・S・M を設立し、2013 年に大阪市北区南森町に定員 5 名の小さな保育園を開園したことが事業の始まりである。当時は、保育所の絶対数が少なく、子どもを預けられなかった保護者が社会復帰できないことが社会問題となり始めていた。そういった背景から、待機児童問題を解決することで保護者が育児と仕事の両立をしやすくすることを目的として、近畿圏と首都圏を中心に保育所の開設を続け、2020 年には 50 園の保育所を運営していた。平行して、全国的に保育所が増えることで保育士不足が課題となっており、その解消を狙い 2015 年には保育士専門の人材紹介事業を開始した。それにより、福祉領域である保育所運営とビジネス領域の人材紹介事業を運営することになったが、それぞれが成長するにつれて、同一の経営体制で運営することが難しくなり、2018 年に保育園を運営する株式会社 S・S・M から、保育を除いたビジネス領域を分離して BABY JOB が設立された（保育事業会社は 2023 年に他社へ譲渡）。BABY JOB では、保育士人材紹介のみならず、保護者と保育施設のサポートを行うことを事業ドメインとして新規のサービス開発を行い、ユニ・チャーム株式会社との事業提携を機に、2019 年、日本初の保育施設向けおむつのサブスクリプションサービス「手ぶら登園」をリリースした。その後、保育士人材紹介事業をクローズし、経営資源をおむつサブスクリプション事業に集中した。以後、おむつ以外の商材を追加するなど、主に保育施設向けサブスクリプション事業を運営している。

保育施設向けおむつサブスクリプション（以下、おむつサブスク）は、保護者が保育施設に子どもを預ける際に必要となる紙おむつとおしりふきを、使用枚数の制限なく月額定額で提供するサービスである。ビジネスモデルは、図 3 のとおり、サブスク契約をした保護者に代わって、保育施設で使うおむつ等を提携メーカーより保育施設に直送する仕組みである。BABY JOB は、この取り組み全体を自社開発システムで管理し、顧客の獲得と維持のためのマーケティング全般を行っている。

⁸ 2024 年 4 月時点

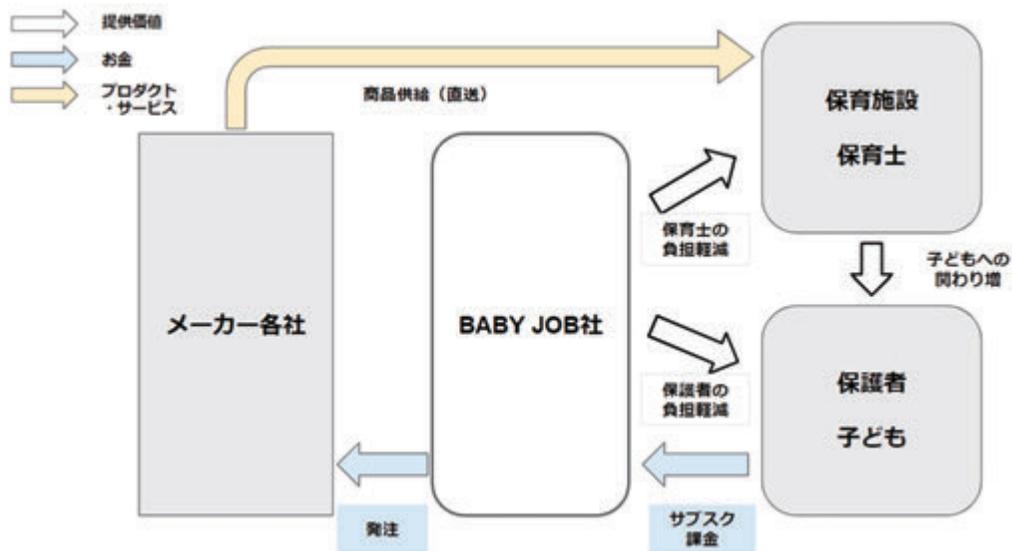


図 3: BABY JOB のビジネスモデル

(出所: 手ぶら登園ウェブサイトを元に筆者作成)

サービス誕生の背景には、保護者が保育施設におむつを持参する負担があった。保護者はおむつに名前を書いて持ち込む必要があり、その量は 1 歳児の場合、月に約 100 枚にもなる。働く保護者にとって、これを準備することは大きなストレスであった。また、保育士にとっても、子どもの名前を確認しながらおむつを交換する手間が増え、業務負担が大きくなっていた。さらに、おむつを忘れた際の貸し借りの管理も保育士の負担となっていた。これらの問題を解決するために BABY JOB はおむつのサブスクを開発した。このサービスを利用するには、保育施設が BABY JOB と契約している必要があり、契約保育施設に通う子どもの保護者は、月額料金を支払うことでおむつやおしりふきが提供され、準備の手間が省ける。また、保育施設側もおむつ管理が不要となり、業務が効率化される。このサービスは、保護者と保育施設双方の負担を軽減するユニークなイノベーションとして評価され、日本サービス大賞などを受賞している。2024 年 4 月時点で、全国 6000 以上の保育施設が導入しており、東京都内の認可保育園では導入率が 30% を超えるなど、子育て家庭にとって新たな選択肢となっている。

4-2. 社会課題：保護者と保育士双方に負担の使用済みおむつの処分方法

BABY JOBが「おむつサブスク」をリリースした当時は、保育施設の多くが、使用済みのおむつは保護者が持ち帰るルールで運営されていた。保護者が持ち込んだおむつは保育士によって1日に5回ほど交換され、その使用済みのおむつは、保育施設によって一時的に保管され、夕刻に迎えに来た保護者に手渡される。その使用済みのおむつは水分を含むことで、1日分でおよそバスケットボールほどの大きさに膨れる。仕事帰りに子どもを連れて帰宅する保護者にとって、荷物が増えることや、不衛生なものを持ったまま買い物に寄りづらいなどのさまざまな負担となっていた。2020年からのコロナ禍では、社会全体で手洗いやマスクなど除菌消毒が励行され、衛生的に生活することが厳格に求められていたが、この期間においても、保育施設では、排泄物が入った使用済みおむつを各家庭に持ち帰らせている状態が続いた。俯瞰して捉えると、保育施設一か所にある廃棄物を、一旦、各家庭に分散させて、また収集するのはおおよそ効率的とはいえない。このように、保育施設が保護者に使用済みのおむつを持ち帰らせることに、何の合理性もないままに関係者に負担をかけていたのである。

多くの保護者が不便と感じていたのにも関わらず改善されてこなかった理由として、まず、保護者は、自分の子どもを保育施設に預かってもらっていることから、意見や要望を出すことに、立場上、ためらいを感じやすいことが挙げられる。次に、この負担感は子どもがおむつを付けている期間に限られることから、不条理を感じても我慢していれば、いつかは終了するため、解決にむけてのモチベーションが続かないことが背景としてある。そのようなことが世代を越えて繰り返されて、こういった課題が放置されてきたのである。このような種類の社会課題は、当事者間だけで改善することは難しいため、第三者が主体となって解決に取り組むことが求められる。

日本国内には、少子化に起因する多くの問題がある。老年人口(65歳以上人口)に対して、生産年齢人口(15~64歳の人口)は大きく減少傾向にあり、特に地方における生産年齢人口の減少は、これから急速に進展する見込みである⁹。また、出生数は、2022年は約799,728人と減少傾向が止まらない¹⁰。岸田文雄首相が2022年12月に表明した「異次元の少子化対策」では、少子化問題に対して従来の政策を超えた包括的なアプローチを提案している。この対策には、保育サービスの改善、働き方改革、そして社会的意識の変革が含まれており、これらの施策を通じて、子育て環境の改善と少子

⁹ 令和4年度 内閣府委託調査「少子化が我が国の社会経済に与える影響に関する調査」P.13

¹⁰ 厚生労働省「令和4年(2022)人口動態統計月報年計(概数)の概況」P.28

化問題の解決を目指す趣旨である。

使用済みおむつの持ち帰り問題は、理由が定かではない過去からの経緯により、経路依存性の概念で言うロックインされた状況にあった。特定の対象者と場所のみで起きているために世の中に関心が広がらず、また、世代を越えて課題が引き継がれないまま放置され続けていたのである。育児をしながらでも仕事ができる社会環境を作ることが、少子化に至る課題を解決する有効な手段であるにもかかわらず、このように、子育てにまつわる我慢を続けることに心身共に限界を迎えた数多くの保護者世帯では、多くの場合は妻が仕事と育児の両立を仕方なくあきらめ、自ら退職や非正規化を選択している。このように、保護者の使用済みおむつの持ち帰り問題は、少子化対策における課題のひとつと言えよう。

4-3. おむつサブスク事業の課題

BABY JOBの「おむつサブスク」は、保護者と保育施設ともに負担軽減が図れるサービスであるが、使用済みおむつを保護者に持ち帰らせている保育施設では「おむつサブスク」を導入できなかった。その理由は、前章で述べた使用済みおむつの処分方法の違いにある。まず、保育施設で処分をする場合は、使用済みのおむつは蓋つきのゴミ箱などに入れ、あとで給食の残滓などと一緒に事業系ごみとして処分をする。もうひとつは、使用済みのおむつを保護者に持ち帰らせる方法である。これは、保育士がおむつ交換後に、保護者名が書かれたビニール袋などに入れて一時保管し、夕刻に迎えに来た保護者にその使用済みおむつを持ち帰らせて、家庭系ごみとして廃棄処分する方法である。この場合、おむつに名前がないと、保育士が正しく渡せないことから、名前を書かなくてよい「おむつサブスク」は受け入れられないということであった。このように一部の保育施設では「おむつサブスク」の利点が普及の妨げになっていたのである。おむつ持ち帰りの実態は、信頼できるデータが存在しておらず不明なことが多かったが、およそ3~4割の保育施設において、保護者が自宅で処分するためにおむつに名前を書かなくてはならず、その結果、「おむつサブスク」を導入できないことが想定されていた。

4-4. CSR活動「保育園からおむつの持ち帰りをなくす会」

BABY JOBの掲げるビジョンは、「すべての人が子育てを楽しみと思える社会」の実現であり、社会的責任として使用済みおむつ問題を解決したいと思うものの、経営資

源の乏しさから、単なる慈善的な社会貢献活動に取り組む余裕はなかった。

しかし、使用済みおむつを保護者が持ち帰る慣習は、「おむつサブスク」普及の阻害要因でもあることから、戦略的に取り組むこととした。中小企業が持続的な CSR 活動をするには、社会活動を資源の投下と考えて見返りを意識することが重要だと述べたが、この活動での見返りは、保育施設での使用済みおむつ処分であり、短期的にはターゲット市場の拡大や、企業ブランド価値の向上につながる可能性があることを考えてマーケティング計画を立案した。まず、この社会課題の認知を広げて賛同を集めること、次に、そこで集まった実績を世論として、監督官庁に持ち込み行政としての解決を促すこととした。

最初の活動としては、国や自治体に働きかけを行う団体として、「保育園からおむつの持ち帰りをなくす会」を2021年に発足しホームページを開設した。ホームページは社会課題を提起する場であるため、当事者でなくても理解できるように、使用済みの紙おむつを保護者が家に持ち帰って処分する問題点をわかりやすく明示した。(図4)



図4：おむつ持ち帰りの3つの問題点

(出所：「保育園からおむつの持ち帰りをなくす会」HPより抜粋)

国や自治体に働きかける団体としたのは、そもそも処分の方法が定められていないからである。当時の厚生労働省が出している「保育所における感染症対策ガイドライン」には、「おむつ交換」についての手順が細かく定められている。ところが、交換

後のおむつは、蓋のついたごみ箱に捨てるとしか記載されていない。ごみ箱に捨てたあとのおむつの対応は記載がなく、それぞれの施設が正しいと思う方法で処理を進めるしかない状態であった(図5)。

○おむつ交換

- ・糞便処理の手順を職員間で徹底する。
- ・おむつ交換は、手洗い場があり食事をする場所等と交差しない一定の場所で実施する。
- ・おむつの排便処理の際には、使い捨て手袋を着用する。
- ・下痢便時には、周囲への汚染を避けるため、使い捨てのおむつ交換シート等を敷いて、おむつ交換をする。
- ・おむつ交換後、特に便処理後は、石けんを用いて流水でしっかりと手洗いを行う。
- ・交換後のおむつは、ビニール袋に密閉した後に蓋つき容器等に保管する。
- ・交換後のおむつの保管場所について消毒を行う。

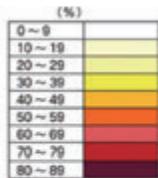
図5：保育所における感染症ガイドラインの抜粋

(出所：厚生労働省「保育所における感染症対策ガイドライン(2018年改訂版)」p.29 抜粋)

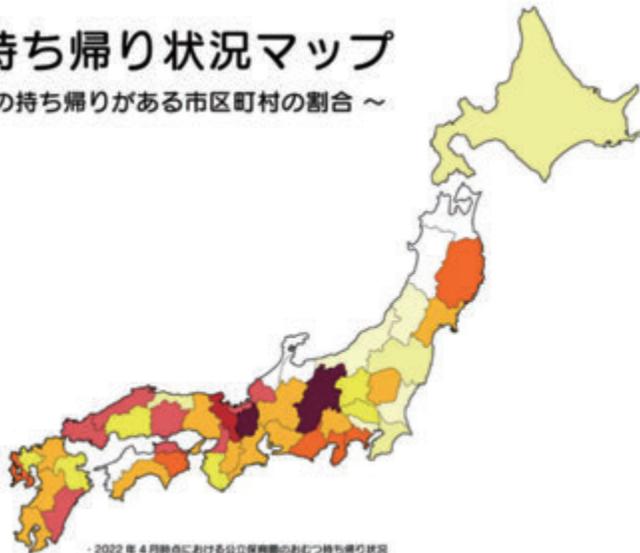
そういったことから、国や自治体にこの問題に向き合ってもらわなければ解決しないと考え団体の設立趣旨としたのである。そして、公立保育施設での処分方法が明らかになれば、各自治体がどのように考えているのかが明らかになるはずと仮定して、実態調査する対象を自治体が運営する公立保育施設に絞ることとした。まず、テストを兼ねて近畿地方で調査を行い、その反響の大きさを確認した後、翌年は対象を全国に広げた。全国1,741の市区町村の保育課に対し、公立保育園においておむつの持ち帰り実態があるかの電話調査を行い、2022年3月に調査報告をプレスリリースした。(調査期間：2022年2月15日～3月7日)(図6)。その結果、約4割にあたる576の市区町村が使用済みおむつを保育園で廃棄せず保護者に持ち帰らせていることが分かった。

全国おむつ持ち帰り状況マップ

～ 公立保育園でおむつの持ち帰りがある市区町村の割合 ～



BABY JOB 調べ
調査期間：2022年2月15日～3月15日



・2022年4月時点における公立保育園のおむつ持ち帰り状況
・紙、布おむついずれかで、保育園からおむつを持ち帰っていることを確認した市区町村を「持ち帰りあり」として集計

図6：2022年3月の調査結果

（出所：BABY JOBの2022年3月30日プレスリリースより引用）

このプレスリリースで使用した調査データは、各報道機関に、市区町村の持ち帰り状況と公立園数、そして、園廃棄に変更した時期や今後の対応についての各市区町村のコメントまで、詳細に提供したことで、テレビ・新聞などマスメディア以外にも専門誌やWebメディアでも数多く取り上げられた。さらに、地方メディアには、調査データを地域別に集計して編集したものを提供するなど、注目されやすい工夫を凝らしテーマの認知を拡大していった。なお、この全国調査は2023年・2024年と継続しており、どのような結果に繋がっているのかなどの推移を公開している。

これらの活動と並行して、賛同を集めるための施策も行った。一例として、意見広告を出すために「クラウドファンディング」を実施したが、それは、そもそも広告出稿する資金が乏しいことに加えて、クラウドファンディングしていること自体をプレスリリースすることで話題を作り、そして、集まった資金で繁華街のデジタルサイネージに意見広告に出して賛意を募るといふ、いわば一石二鳥を狙った取り組みであっ

た¹¹。また、SNS で、「“持ち帰り” かるた」といったユニークな企画を行うなど社員の様々なアイデアにより、Twitter(当時)や Instagram といった SNS で拡散を促していた。

最終的に、これらの施策はオンライン署名サイトに作成した、『保育園から使用済み紙おむつの持ち帰りをなくすプロジェクト』に集約されるように設計した。オンライン署名サイトとは、インターネット上で署名を集めることができるサイトであり、アメリカ発祥の「Change.org(チェンジ ドット オーク)」が代表的な存在である。オンライン署名はインターネット上での活動となるため、SNS などを連携して活用しやすいことが利点であり、SNS で拡散させることで、普段の生活では接点がないような人たちに認知してもらうことが可能になる。また、「書いたら終わり」になりやすい対面の署名と違い、発信者は賛同者にキャンペーンの経過や成果を報告することができ、特定の関心を持つ小さなコミュニティができるという特徴がある。

「保育園からおむつの持ち帰りをなくす会」の活動は、これら複数のプロモーションによって広く認知され、そして、過去から現在にいたるまで不条理に感じていた多くの保護者たちの共感を得ることで、2022 年半ばには、16,000 名を超えるオンライン署名が集まった。そして、活動に賛同する国会議員の支援を得て、2022 年 9 月 22 日に、加藤勝信厚生労働大臣(当時)に対して 16,000 名分の署名、および、保育施設で行っている使用済みおむつの持ち帰りを廃止する要望書の提出をするに至った。この結果、厚生労働省子ども家庭局保育課(当時)は、2022 年 10 月に当会から提出された資料の追加調査を経て、2023 年 1 月 23 日には、各地方自治体に対して、保護者と保育士の双方にとって負担軽減につながることから、「保育所等において使用済みおむつの処分を行う」ことを推奨することになった。こうして戦略的な CSR 活動である「保育園からおむつの持ち帰りをなくす会」は当初目標を達成した。

¹¹ クラウドファンディング(crowd funding)とは、不特定多数の人が、インターネット等を通じて、他の人々や会社、各種団体に資金提供などを行うことを指す言葉で、ソーシャルファンディングと呼ばれることもある。一般的には「何かを実現したい」というプロジェクトを立ち上げた人や会社に対して、不特定多数の人が寄付・購入・金融といった形で金銭的に支援をし、発案者はそれで得た金銭を使ってプロジェクトを実現していく、といったイメージで定着している。(独立行政法人中小企業基盤整備機構ウェブサイト)

5. 評価

5-1. フレームワークに基づく評価

BABY JOB は、保育現場に密着する中小企業であるがゆえ、育児と仕事の両立を阻害するニッチな社会課題に気づくことができた。活動計画の立案にあたっては、この活動を経営戦略のひとつと位置づけ、時間や労力を含めた経営資源を使った活動をした。

具体的には、要望書の提出をゴールとして、そのためにオンライン署名を集める必要があることから、試行錯誤を重ねながら、複合的なメディア・プロモーションを行った。図7は、そのマーケティングコミュニケーションを図示したものである¹²。特徴として、資金が乏しいことから有料の広告は最小限にして、電話での調査結果をもとに各種メディアを活用しながらPRする方法を取ったことである¹³。

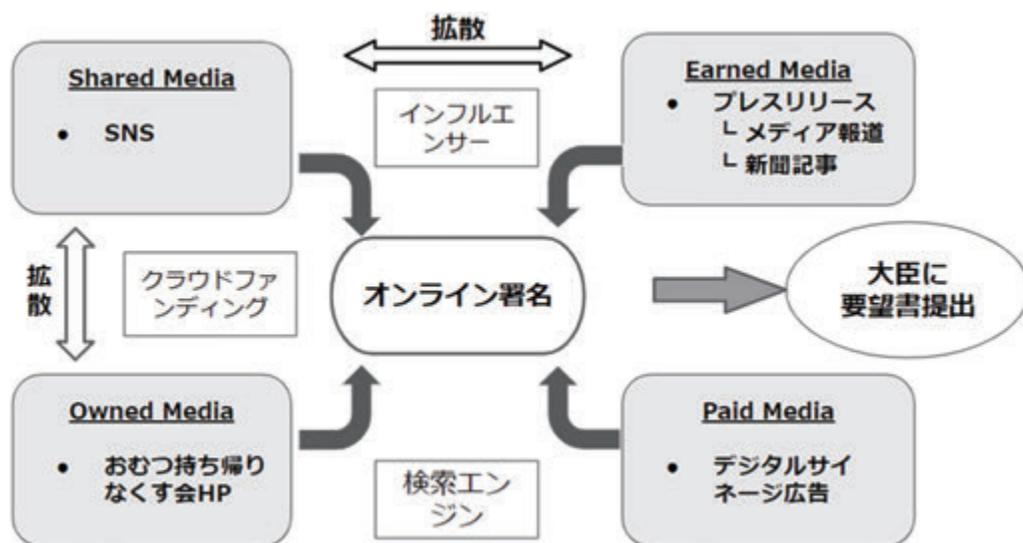


図7：署名提出までのマーケティング コミュニケーション

(出所：田所(2020)を元に筆者作成)

¹² 顧客とのコミュニケーション手法や関係を図示した。それぞれPaid Media (広告)、Earned Media (パブリシティ)、Shared Media (個人のSNSやブログ)、そしてOwned Media (企業ウェブサイトや公式SNSアカウント)の頭文字からPESOモデルともいう。

¹³ PR (public relations: パブリックリレーションズ)とは、「企業と企業を取り巻くさまざまな利害関係者との間に良好な関係を構築すること」(Philip Kotler・Gary Armstrong・恩蔵 直人(2014))

このように、当事例では、保育に関する専門性と、企業が保有するマーケティング関連のスキルを合わせて、解決に取り組んだ。これは、3-4.章で述べた「6つの戦略オプション」の概念に当てはめると、「1. コーズ・プロモーション」と「3. ソーシャル・マーケティング」の2つに該当する。図表11にあるように、社会活動への理解を深め、支援活動への参加を促進させるような、複合的なメディア・プロモーション戦略を行ったことは、「1. コーズ・プロモーション」に適合する。そして、当事例は、従来のマーケティングとは異なって、「おむつサブスク」という商品やサービスの販売ではなく、“おむつの持ち帰りをなくす”という社会課題の解決に焦点を当てたマーケティング活動を行ったことが特徴である。このように、社会課題そのものを人々に認知させ、行動変革を促すという戦略的な取り組みは、「3. ソーシャル・マーケティング」に合致する。このことから、当事例は、コトラーらが論じたマーケティング視点でのCSR活動の実践にあたり、CSRと経営が融合した戦略的な取り組みであったと言える。

5-2. CSRの成果

BABY JOBが、CSR活動を手さぐりで始めてから3年ほどで、使用済みのおむつ処理が育児と仕事の両立を阻害する社会課題だという認識が国・自治体に周知され、大きな変化が生まれた。この間には、こども家庭庁の設立や、異次元の少子化対策という、子育てに対する環境の変化という追い風があったものの、これまで経路依存性に囚われていた社会課題を解決する成果が現れた。BABY JOBはこの活動の結果、大別して2つの見返りを得た。1つめは、ターゲット市場の拡大である(表3)。2022年から2024年の調査結果を比較すると、活動を開始して最初の調査(2022年4月)では、保護者が廃棄をしている自治体は全体の約4割に相当する576自治体あったが、2年後の2024年4月には、公立保育施設がある自治体の1割を切る113自治体まで大きく減少した。それに比例して、使用済みおむつを施設で廃棄をする自治体は、2022年4月調査では885施設であったものが、2024年4月調査では1314自治体と92%の自治体が施設で廃棄することになった(図8)。

表 3：施設で廃棄する自治体数の推移

	2022/4	2023/4	2024/4	24/22対比	
市町村数（公立保育施設あり）	1461	1452	1427	-34	97.67%
保護者が廃棄	576	409	113	-463	19.62%
	39.43%	28.17%	7.92%		
施設で廃棄 （ニターゲット市場が拡大）	885	1043	1314	429	148.47%
	60.57%	71.83%	92.08%		

（出所）「保育園からおむつの持ち帰りをなくす会」プレスリリースを元に筆者作成



図 8：おむつ廃棄の自治体数推移

（出所：「保育園からおむつの持ち帰りをなくす会」プレスリリースを元に筆者作成）

BABY JOB は、CSR を戦略的に捉え継続的な活動に取り組んだ結果、2024 年 4 月時点で、潜在的な顧客ターゲット市場が 1.5 倍(148.47%)に広がるという見返りを得ることができた。

2 つ目の見返りとして、経営ビジョンと一致した CSR 活動が、インターナルブランディングに貢献したことが挙げられる¹⁴。「保育園からおむつの持ち帰りをなくす会」による調査結果は、テレビや新聞で頻繁に取り上げられ、メディア露出のたびにそれらを社内で共有することで、従業員のワークモチベーションが向上し、離職予防なら

¹⁴ インターナルブランディングとは、自社の理念・提供価値等を明確化し、社員およびステークホルダーに共有・浸透させる内部活動。企業の「社会におけるあり方」が問われ、企業理念そのものがコミュニケーションメッセージとなってきた環境下では、ブランドを発信する社員 1 人ひとりが自社の理念・価値について理解し、具現化する力を身につけることの重要性が増している。（グロービス経営大学院ウェブサイト）

びに優秀な人材確保に繋がったと考えられる¹⁵。中小企業白書 2024 によると、中小企業の従業員数過不足 DI は 40%を超えて深刻な課題となっており、人手不足は成長への大きな障壁となっている¹⁶。図 9 は、中小企業が、採用面接で自社から伝えている内容について確認したものである。

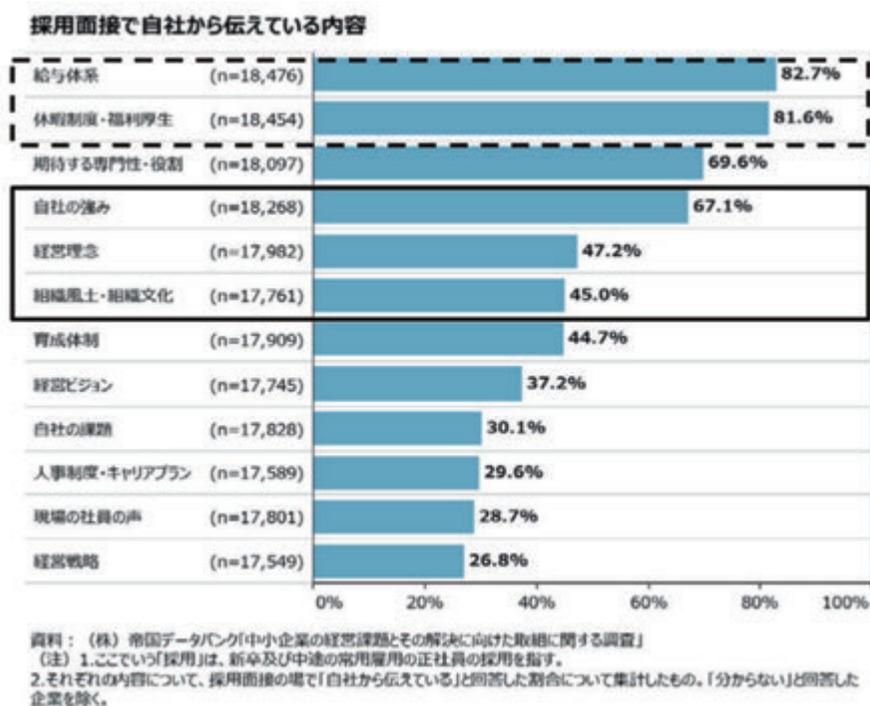


図 9：採用面接で自社から伝えている内容

(出所：中小企業白書 2024 P. 301 より抜粋したものを筆者が一部加工)

これを見ると、「給与体系」、「休暇制度・福利厚生」については8割超の企業が伝えている一方、内容によっては、半数以下しか伝えていない項目があることが分かる。採用には、応募者やその母集団に自社の魅力を伝えることが重要であるが、この調査結果からは、中小企業は、「給与」や「福利厚生」以外の重要な情報を、十分に

¹⁵ 2022 年は、年間 60 件を超えるメディア掲載数があった。(BABY JOB「お知らせ」)

¹⁶ DI とは、Diffusion Index(ディフュージョン・インデックス)の略で、企業の業況感や設備、雇用人員の過不足などの各種判断を指数化したものである。中小企業白書 2024(P. 85)によれば、「従業員数過不足 DI」とは従業員の今期の水準について、「過剰」と答えた企業の割合(%)から、「不足」を答えた企業の割合(%)を引いたものである。

伝えられていないことが見て取れる。この点において、BABY JOB は、CSR 活動を通じて社外関係者と良質なコミュニケーションを取ったことで結果的に応募者の母集団形成に役立ち、また、CSR 活動の内容そのものが、「自社の強み」「経営理念」「組織風土・組織文化」をわかりやすく伝える重要なコンテンツになって、優秀な人材の確保による人手不足の解消に繋がっていったと考えられる。

経済的パフォーマンスの観点では、BABY JOB では売上・利益等は非公表であるものの、重要指標である利用施設数はこの期間に順調に拡大を続けていることから、CSR 活動が業績に貢献した可能性がある。活動開始の 2021 年 4 月時点で「おむつサブスク」利用施設はおよそ 900 施設だったが、2024 年 4 月にはおよそ 6000 施設となり、3 年間で 6 倍に伸長した。さらに、当事業がサブスクリプションビジネスであることから特に重要な“顧客とのつながり”に、好影響を与えたかも知れない¹⁷。このように、CSR がブランド価値の向上や従業員のワークモチベーションなどの非財務面に良い影響を与え、優秀な人材の確保・育成および顧客との関係強化が加わって、財務面のパフォーマンスにも波及したと考えられる。

6. 結論

当事例からは、CSR を戦略的に行えば、中小企業であっても業績に寄与する可能性が示された。中小企業は CSR に取り組む資源や動機などの条件が、大企業とは異なるため、単なる慈善的社会貢献だと位置づけてしまうと、コストが負担となり持続的な活動をしづらくなる。しかし、CSR に中長期的な“見返り”を求める発想を持つことで CSR の目的が定まり、さらに、マーケティングの概念を取り入れることで戦略的な活動計画を立てることができる。CSR 活動の見返りは、直接、財務面に寄与はしなくても、人材確保やブランドイメージの向上など非財務面に効果があらわれることで中長期的な業績に貢献することがわかった。

当事例では、中小企業であるがゆえ、ニッチで重要な社会課題に気づけたように、中小企業は大企業とは異なるアプローチで、戦略的な CSR 活動への取り組みができる

¹⁷ サブスクリプション (subscription) とは、顧客が一定期間ごとに定額料金を支払うことで、商品やサービスを継続的に利用できる収益化モデルのこと。サブスクリプションには「定期購読」や「予約購読」という意味があり、転じて継続的な収益を得るビジネスの一形態をサブスクリプションビジネスと呼称されている。川上(2019)は、サブスクリプションとは、売り切りではなく顧客との「つながり」を重視するマネタイズの方法の一種であり、ユーザーとの関係性を構築することで企業の資産になっていくと指摘している。

可能性が示された。中小企業は、資源配分に柔軟性がありステークホルダーが少ないことから、リスクを取って新しい取り組みに挑戦しやすく、意思決定も迅速に行える。加えて、地域密着型であれば地元コミュニティと強い結びつきを持っているため、顧客のニーズや問題を深く理解し、それに対応する CSR 活動を展開できる。これらの特性から、むしろ、中小企業の方が、ステークホルダーが直面する細やかな社会的な課題を見つけて取り組みやすく、それが中長期的なイノベーションにつながることを示唆された。

ただし、本稿の論考は、1 社のみ的事例であるために、それ以外の中小企業での考察が不足している。また、保育業界以外の構造特性による違いは考慮されていないことから、今後、複数の業種ならびに地域での中小企業におけるの研究を行うことが必要である。

最後に、戦略的 CSR への志向が過度に強まれば、CSR の倫理的側面や事業に直結しない慈善的な側面への関心が弱まっていく恐れがある。本稿は、大企業だけでなく中小企業でも持続的な社会活動ができることを示したものであり、決して、企業が見返りを求めずに行う慈善的な社会貢献活動を否定するものではない。筆者の願いは、地域や規模・業種を問わず、あらゆる事業者が、自社の利益と同じように世の中のあり方に関心を寄せて、企業市民として善き行いをする社会である。本稿が CSR に関心を持つ中小企業・小規模事業者の気づきになれば幸いである。

謝辞

本稿の執筆にあたり、兵庫県立大学大学院社会科学研究所の橋本浩幸准教授には、ご丁寧なご指導と多くの気づきを賜りましたことを感謝申し上げます。また、経営専門職専攻の同級生の皆さまと共に学んだ時間は生涯にわたる財産です。心より感謝申し上げます。

参考文献（引用文献を含む）

- [1] Archie B. Carroll(1991) 「*The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward a More Comprehensive Framework*」 Business and Society
- [2] Edward Freeman(1984) 「*Strategic Management: A Stakeholder Approach*」 Pitman

- [3] Kotler, P. and Lee, N. (2005), 「*Corporate Social Responsibility*」 John Wiley & Sons. (恩藏直人訳『社会的責任のマーケティング』, 東洋経済新報社, 2007)
- [4] Peter F. Drucker (2001) 『マネジメント(エッセンシャル版) - 基本と原則』 上田 惇生 (翻訳)ダイヤモンド社
- [5] Philip Kotler, Gary Armstrong, 恩藏 直人(2014) 『コトラー、アームストロング、恩藏のマーケティング原理』 丸善出版
- [6] Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). *The competitive advantage of corporate philanthropy*. Harvard business review, 80(12), 56-68.
- [7] Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). *Strategy & society*. The link between competitive advantage and corporate.
- [8] Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011) *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, 89(1-2). (編集部訳「共通価値の戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』 第36巻 第6号, 8-31, ダイヤモンド社, 2011)
- [9] 伊吹英子(2014)『新版 CSR経営戦略—「社会的責任」で競争力を高める』 東洋経済新報社
- [10] 上原衛、山下洋史、大野高裕 (2009) 「ワークモチベーションとCSR評価について：ハーズバーグの動機付け衛生理論に基づくCSR評価とワークモチベーションの関係を表現する分析モデル」『日本経営工学会論文誌』、第60巻 第2号、104-112
- [11] 大森充(2017) 「ESG経営の考え方」 『Europe』 58, 52-6.
- [12] 上沼克徳(2014) 「マーケティング定義の変遷が意味するところ」 『商経論叢』 49(2-3), 63-84.
- [13] 川上昌直(2019) 『「つながり」の創り方～新時代の収益化戦略リカーリングモデル』 東洋経済新報社
- [14] 首藤恵;竹原均(2007) 「企業の社会的責任とコーポレートガバナンス」 『Waseda University Institute of Finance Working Paper series』 WIF-07-006、早稲田大学
- [15] 高野蒼汰(2021) 「非財務両面のパフォーマンスが 企業価値に及ぼす影響の分析」 『IESS 分析レポート』 2021年6月, 株式会社日本総合研究所調査部

- [16] 田所雅之(2020)『起業大全 スタートアップを科学する9つのフレームワーク』
ダイヤモンド社
- [17] 谷本寛治(2004)『CSR 経営』中央経済社
- [18] 横田理宇, 田中敬幸 (2019)「中小企業の地域社会に対する CSR 活動が業績に貢献する過程—ソーシャル・キャピタルの視点に基づく事例研究—」『組織科学』
53(1), 53-64.

引用ウェブサイト

- [1] BABY JOB 株式会社「お知らせ」https://BABY_JOB.co.jp/#news (2024. 7. 26 最終アクセス)
- [2] BABY JOB 株式会社プレスリリース 2022年3月30日 11時00分
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000026.000038762.html> (2024. 7. 22 最終アクセス)
- [3] BABY JOB 株式会社プレスリリース 2024年3月21日 15時33分
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000137.000038762.html> (2024. 7. 22 最終アクセス)
- [4] Change.org <https://www.change.org/about> (2024. 7. 22 最終アクセス)
- [5] New York Times (Sept. 13, 1970) 「*A Friedman doctrine -- The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*」 (デジタルアーカイブ)」<https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html> (2024. 7. 3 最終アクセス)
- [6] 外務省「SDGs とは？」
<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/about/index.html> (2024. 7. 2 最終アクセス)
- [7] グロービス経営大学院「MBA 用語集」
https://mba.globis.ac.jp/about_mba/glossary/detail-19642.html (2024. 7. 22 最終アクセス)
- [8] 厚生労働省「令和4年(2022)人口動態統計月報年計(概数)の概況」
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/jinkou/geppo/nengai22/index.html> (2024. 7. 22 最終アクセス)

- [9] 厚生労働省「保育所における感染症対策ガイドライン(2018年改訂版)」
<https://www.mhlw.go.jp/content/001005138.pdf> (2024. 8. 17 最終アクセス)
- [10] 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口 (令和5年推計)」
[pp2023_gaiyou.pdf](https://www.ipss.go.jp/pp2023_gaiyou.pdf) (ipss.go.jp) (2024. 7. 22 最終アクセス)
- [11] こども家庭庁「(令和4年度 内閣府委託事業) 少子化が我が国の社会経済に与える影響に関する調査報告書」
https://www.cfa.go.jp/assets/contents/node/basic_page/field_ref_resources/097626be-6f2b-41d6-9cc0-71bf9f7d62d5/13cd9c2b/20230401_resources_research_other_shakai-keizai_02.pdf (2024. 7. 26 最終アクセス)
- [12] 中小企業庁「2020年版中小企業白書」(HTML版)
<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2020/chusho/index.html> (2024. 7. 22 最終アクセス)
- [13] 中小企業庁「2023年版中小企業白書」
<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2023/PDF/chusho.html> (2024. 7. 22 最終アクセス)
- [14] 中小企業庁(2024), 2024年版中小企業白書・小規模企業白書概要(案). pp. 6-8
<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/shingikai/soukai/038/dl/001-1.pdf> (2024. 7. 22 最終アクセス)
- [15] 手ぶら登園 <https://tebura-touen.com/> (2024. 7. 26 最終アクセス)
- [16] 独立行政法人中小企業基盤整備機構「ビジネスQ&A」, <https://j-net21.smrj.go.jp/qa/financial/Q1014.html> (2024. 6. 26 最終アクセス)
- [17] 保育園からおむつの持ち帰りをなくす会 <https://no-mochikaeri.org/> (2024. 7. 26 最終アクセス)