

《論 文》

韓国財閥企業のCSR戦略と社会的起業の創造 —SKグループの『ヘンボックナム財団』¹⁾の事例を中心に—

尹 敬 勳

The Coordination of CSR Strategy of Conglomerates and Social Enterprise

YOON KAEUNGHUN

キーワード

CSR (企業の社会的責任), 財閥 (Conglomerates), 社会的企業 (Social enterprise)

1. はじめに

韓国の経済成長に伴い、今日グローバル企業として成長したサムソン、LG、SKやヒョンダイ・KIA自動車のような財閥企業は、一つの大企業の役割を超え、韓国社会を経済的に支える存在であると同時に、政治的・文化的にも大きな影響を与える存在である。財閥の存在の大きさを表す例としてたとえば、サムソンの会長が空港などで記者たちに囲まれ、質問された問題に対して何かを発言すると、その発言は政治の世界のみならず、韓国社会全体を巻き込む社会的議論に発展する場合が時々ある。一つの例に過ぎないが、この現象は、財閥グループは韓国経済と社会全体に大きな影響を与えていることを現しており、他の国では稀にしか見ないものである。

しかし、これほど大きな存在感を示している韓国の財閥グループが韓国社会で尊敬の対象にならず、批判と嫉妬の対象となるケースが多いのは何故だろう。その理由の一つとして考えられることは、韓国の政治史において「政経癒着」と呼ばれる財閥と政治家の間で金銭の受注と利権の提供という政治的結託が行われ、財閥グループは政権が変わる度に不正事件の話題の中心となったのである。韓国の人々はその度、

財閥グループの会長が検察に呼び出され、記者たちのフラッシュを浴びている姿を新聞でも頻繁に目にする中で、財閥グループ全体の倫理意識に不信を感じていたと考えられる。その結果、韓国の民衆は、財閥グループがグローバル企業として成長したという成果及び業績より、依然として財閥グループが時々検察の捜査を受けるなど道徳的な面で問題があるという部分に対する批判意識を強く持つようになったと言える。

従って、財閥グループが従来の政治的不正と関連していたという企業の否定的なイメージから脱皮し、自らの社会的評価を高め、消費者から確固たる信頼を得るためには、より高い倫理意識を持つ企業として生まれ変わったというイメージを韓国社会に知らせる必要があると思われる。すなわち、財閥グループの企業イメージを刷新するためのCSR戦略が重要な課題であることを意味する。

実際、韓国の財閥グループの多くは自らが抱えている倫理意識の欠如という企業イメージを改善するために、多様な『CSR²⁾: 企業の社会的責任 (以下: CSRとして表記)』活動を展開

1) 『ヘンボックナム財団』は、『幸せを分け合う財団』の意味である。

2) CSRとは、Corporate Social Responsibilityである。

している。本論文では、韓国の財閥グループのCSR活動の事例を分析し、社会的問題の解決と企業イメージの改善という二つの目的を実現していくことの意義と課題を検討する。

そのために、本論文では、まずCSRとは何かという根本的問いに基づき、CSRの概念と推進形態を考察する。昔、企業とは商品の製造またはサービスの提供によって収益を上げることを目的とする存在として位置づけるのが一般的であった。しかし、近年、企業は、単純に物を生産し、サービスを提供する生産主体ではなく、人間の社会的欲求を満たす社会の機関として認識されている。実際、ドラッカーもCSRの重要性に着目し、経済的目的を優先することで、企業が社会的責任を免除される理由はなく、むしろ企業にとっての利益の追求の過程においてCSRを推進することが企業にとっての義務であり、責務であると把握したのである。要するに、今日の企業活動と社会問題の解決は分離して考えられる課題ではなく、企業活動＝社会問題の解決という図式に基づく、よりCSRの重要性を理解できる。従って、本論文では三つの段階で韓国の財閥企業のCSR戦略、成果と課題を把握する。第一に、CSRの概念と研究動向をする。第二に、財閥企業のCSRの実践例を分析する。最後に、持続可能な社会発展を実現していくための、韓国財閥企業のCSR活動の成果と課題を考察する。

2. CSR（企業の社会的責任）の概念と研究動向

(1) CSR（企業の社会的責任）の概念

CSRの概念を把握する前に、この概念が具体的に定着されるようになったのかを把握すると、1960年代に遡る。Eells&Walton (1961) は、CSRは企業が経済的活動によって発生する環境問題や資源問題に関心を示し、企業と社会の関係の中で支配している倫理原則を重視すべきであると指摘した。またEilbert&Parket (1973) とSethi (1975) は、企業は人種差別、公害、

交通及び都市問題などの多様な社会問題に積極的に介入すべきであると認識するとともに、CSRを社会的義務（経済的・法的義務に基づく企業行動）、社会的責任（社会的規範・価値への適応）と社会的対応の三つの形態で区分し、概念をより具体的に把握した。他方、Davis&Blomstrom (1975) は、企業的意思決定者である経営者の社会問題に対する関心と意識が重要であると捉えた。そして、この見解は1980年代に入り、Stroup&Neubert (1987) によって、CSRは経営者の単なる慈善行為や寄付ではなく、企業の社会的利潤の還元という義務的責任性 (mandated responsibility) として認識される必要があるとする見解が現れるに至った。さらに、1990年代に入ってからCSRは、Enderle & Tavis (1998) によって社会全体の利益のために、企業の政策と文化が形成されるべきであるとし、企業の存在意義は社会的責任を果たすことから始まると把握しているのである。

しかし、CSRの概念をめぐる議論の中で注目された研究は、Carroll (1979) である。Carrollは、CSRを、経済的責任、法的責任、倫理的責任、慈善的責任という四つのモデルで分類した。第一に、経済的責任 (economic responsibility) は、企業は利益を創出することで社会に必要な財貨とサービスを提供する責任があることを言う。第二に、法的責任 (legal responsibility) は、企業は社会の法的条件の中で企業活動を遂行する責務があることを意味する。第三に、倫理的責任 (ethical responsibility) は、企業は社会の一員として倫理的行動を行うことが期待されていることである。第四に、慈善的責任 (philanthropic responsibility) とは、企業の個別的判断と選択によるものではあるが、企業は自らが企業活動を行っている地域社会に自発的に貢献することが期待されているということである。³⁾ この四つの要件が揃えば、Carrollは

3) A.B. Carroll, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons, 1979.

CSRが十分遂行されていると把握したのである。特に、四つ目の企業の慈善的責任の要素は、現代のCSRを形成する上で重要な要素として言われている。

上記の概念に関する議論を踏まえて、CSRの概念をまとめると、その概念とは、企業が利潤のみを追求して来た古い習慣から脱皮し、企業を取り巻く社会環境への関心を求めるラディカルな思想と、企業の倫理意識を強調し、企業の社会貢献を促す思想が統合されることで生まれたと認識されている。具体的にいえば、CSRとは、企業が利益を獲得するだけを目的とし、利潤追求の過程で密接な関係を持つ利害当事者のみに関心を示すのではなく、社会に対する責任を果たすために、商品やサービスを購入する多様な消費者層に関心を示すことが必要であると理解されている。⁴⁾ 結局、CSRの概念とは、企業は社会に帰属されているため、企業は経済的価値のみを追求するのではなく、より幅広い視点から社会的価値を重視する考えを持つことが必要であることを意味していると言える。

(2) CSRに関する研究動向

CSRに関する研究は、経営学分野の中心課題として長年研究されてきて、その研究の形態を分類すると大きく三つの類型で区分できる。第一に、CSRを活用した企業のマーケティングとブランドイメージの戦略に関する研究があげられる。マーケティングの父と呼ばれるフィリップ・コトラー(Phillip Kotler)がナンシー・リー(Nancy Lee)と一緒に取り組んだ研究は、マーケティング戦略にCSR(企業の社会的責任)の視点を取り入れたことが特徴であった。具体的にいえば、従来、企業のマーケティングとは競合他社との競争で勝ち抜き、企業の利益を最大限獲得するための戦略として認識されていたが、CSRに基づいたマーケティング戦略は、環

境、貧困と雇用、地域社会に配慮した企業活動を系統的かつ長期的視点から推進していくことが重要であると披瀝していたのである(Phillip Kotler&Nancy Lee 2005)。さらに、大企業が積極的にCSRをマーケティングや企業イメージを改善する戦略の中で取り入れている事例が続々登場している。従って、近年、CSRに関する研究の中で、マーケティング戦略の視点から多くの研究が行われている状況である。

第二に、CSRの国際的取り組みを紹介する比較研究の例があげられる。企業活動の中でCSRに関する関心が高まる中で、世界各国はそれぞれの社会環境に沿ったCSR活動が展開されるようになり、世界の国々及び地域別に異なる形態で展開されるようになったのである。例えば、ヨーロッパのCSRは、欧州各国の共通の社会問題であった失業問題に関心が高まる中で、EU各国の企業は、雇用を確保する課題に取り組む中でCSRの重要性を認識した。その結果、持続可能な社会の発展に貢献する道を模索する過程でCSRを推進したのが、ヨーロッパのCSRの特徴であり、特に、ステークホルダーによって企業に対する積極的関与を通じて、企業の社会的責任を図ることが、日本のNPOを中心とするボランティア型とは異なる特徴であると言える(藤井敏彦2005)。すなわち、世界の地域や国別に社会的環境が異なるため、CSRの推進形態も当然違いがある。一方、環境問題や貧困などの世界共通の問題もある。従って、グローバル社会におけるCSRは、互いの国々のCSRの現状を把握し、互いに協力し、取り組む方法を模索することが実践レベルでの課題である。そのため、各国のCSRの状況を把握する比較研究がより重要性を増し、近年では、東アジアの国々のCSRに関する研究も行われている状況である(江橋崇2011)。

第三に、従来の地域社会の問題を企業独自のCSR活動によって解決しようとする研究ではなく、近年注目されている社会的起業と協力するCSR戦略に関する研究があげられる。従来の企業のCSR戦略は、企業内の業務として認識さ

4) C.E. Clark., Differences between public relations and corporate social responsibility : An analysis, *Public Relations Review* 26(3), 2000, pp.363-380.

れ、企業組織の中でCSR戦略が策定されていた。しかし、その場合、社会が抱えている問題は多様化かつ複雑化する中で、一企業のCSRでその問題を解決するには期待以上の成果を達成することが困難となったのである。従って、企業のCSR戦略の成果を上げる方法として、既に社会問題の解決をミッションとしている非営利団体（NPO）や社会的起業との連携を通じて、CSRの効果を最大化しようとする動きが現れるようになったのである。実際に、最近では、企業のCSR戦略の中で、企業と社会的起業が同じ社会問題に協力して取り組むという形態が増えるようになったのである。このように企業のCSR戦略の形態が変化することによって、社会的起業と協力する形態のCSR戦略を検討する研究が現れるようになり、徐々に関心が高まっている状況である（世良和美2011）。

近年、CSR研究の動向は、上記の三つの形態で分類することが難しいほど、急速に増加している。特に、三つ目の社会的起業と協力する形の企業のCSR戦略は、最も注目されている研究の一つである。そのため、本論文では、CSR戦略に関する比較研究の視点と社会的起業との連携という視点という二つの視点を踏まえた上で、韓国の財閥企業のCSR活動の事例を分析する。その前に、企業はどのようにCSR戦略を推進しているのか、その方法を検討する。

3. 企業の社会貢献財団の設立と運営

(1) 財閥企業の財団設立の過程

企業が一般的にCSR戦略を推進する方法としては、①慈善団体へ直接資金を渡す現金寄付（cash donation）、②企業の製品、サービス、施設提供と経営知識を無償で提供する現物寄付（in-kind gifts）、③企業が直接運営・支援する財団を通じて寄付するという三つの形態がある。⁵⁾ この分類に依拠して韓国の財閥企業のCSR戦略を見ると、社会貢献の方法は、現金寄付（cash donation）から財団を通じて寄付する方法へ移行している。それでは、実際の韓国

の財閥企業の社会貢献のためのCSR戦略はどのように展開されたのだろうか。以下では、韓国の財閥企業の社会貢献財団の設立過程を概略的に考察し、その後、財閥企業の社会貢献財団の運営形態を把握していく。

1960年代半ば以降、韓国は高度経済成長の時代を経て、経済は急激な発展を成し遂げた。しかし、この経済発展の過程の中で急成長した財閥企業は、企業利益を重視するあまり、労働者の人権問題と不正政治献金による政治家との癒着など、企業モラルの低下が常に問題視されるようになった。その結果、韓国社会では、財閥企業に対する国民の批判の声が高まり、企業の社会的責任を問う社会的雰囲気形成されたのである。そして、財閥企業も公益のために、企業の利潤を社会に還元することが企業の義務として考えられるようになった。このような社会的雰囲気に伴い、1960年代後半から財閥企業は、公益法人として位置づけられた財団を次々と設立するようになったのである。すなわち、高度経済成長期に設立された財閥企業の財団は、社会的弱者を助けるとともに、企業のイメージを改善することを意図したのである。⁶⁾

実際、この時期、韓国を代表する財閥企業が次々財団を設立し、サムソン文化財団、LGヨンナム文化財団、ユハン財団など、社会貢献のための財団設立が本格化したのである。さらに、1974年の相続法の改正以降、1980年代に入り、財閥の経営者の世代交代過程で発生する相続税の問題の解決と企業イメージの改善を図る目的とする財団設立が急激に増えた。財団の数が増えるとともに、1980年代から1990年代の間は民主化の急激な社会変化を経験し、文化財団から社会福祉財団へ移行する動きが現れ始め

5) B. Seifer, S. Morris & B.R. Bartkus Comparing Big Gives \$ Small Givers: Financial Correlates of Corporate Philanthropy, *Journal of Business Ethics*, 2003, p.45.

6) 선혜진 (ソンヘジン) 「사회공헌활동을 통한 우리나라 기업PR의 고찰: 기업재단을 중심으로 (社会貢献活動を通じてわが国の企業PRの考察: 企業財団を中心に)」, 『인문과학연구 (言論科学研究)』 第4卷2号, 2004, p.115.

た。その後、グローバル経営と呼ばれる企業の国際化の時代に入ることによって、2000年以降、財閥企業がグローバル企業として地位を確立する手段として財団を捉え、社会貢献活動を、企業競争力を構築する投資として認識し、事業内容も、教育、環境、福祉、文化などの幅広い領域に関わるようになった。

韓国の財閥企業の財団の形成過程を見ると、財閥企業の財団は、企業のモラルの低下を指摘する批判の回避という消極的態度としての財団から生まれ、その後、民主化という社会変化を経て社会福祉を事業内容とする財団へ変貌し、さらに、グローバル社会の到来に伴い、企業競争力を強化する手段として財団の役割が期待される今に至っていると理解できる。

(2) 財閥企業の財団運営形態

1990年代に入り、韓国財閥グループを先頭とし、大企業は社会貢献事業を、企業競争力を強化する手段として位置づけ、長期的投資の視点から財団の設立を積極的に推進し始めた。すなわち、徐々に韓国の企業の間でも、社会貢献を企業の経営戦略の一環として捉える企業風土が定着しつつあると考えられる。

しかし、先進諸国の企業の社会貢献に対する歴史に比べて、韓国の企業の社会貢献の歴史は浅いため、まだ社会貢献の土壌が十分整えられているとは言い難い。そのため、以下では、財閥グループを中心に設立されている財団の運営状況と形態を把握する。

1) 企業財団の設立の歴史

まず韓国企業の財団が経済成長に伴いどのように増えてきたのかをみると、企業財団の草創期である1960年代には、財団は5個しかなかった。しかし、1970年代に入り、企業が奨学財団を設立することによって、12個に増えた。その後、著しい経済成長と民主化という政治経済的状況の変化とともに、1980年代は新たに13個の企業財団が設立された。そして、1990年代に入ってからは、21個の企業財団が設立され、企

業の社会貢献に対する理解が幅広く浸透する時期であったのである。ただし、1998年アジア通貨危機と呼ばれる経済危機に直面し、多くの企業が倒産するなど、企業経営は厳しい状況に陥った。その後、企業の統廃合と、社員の整理解雇などの構造改革を通じて、2000年以降、企業の経営状況は回復し始めた。そして、企業の財務状況が健全化されることによって、企業側も企業のCSRに再び関心を示すようになったのである。その結果、2000年以降は13個の財団が設立されるようになった。(全経連2008)。

しかし、企業の経営状態が回復したにも関わらず、社会貢献を担う企業財団の設立が増えなかった理由は何だろうか。その理由は、2008年のリーマンショック以降、企業のCSRのあり方、すなわち社会貢献の方法が多様化したことに遠因があると思われる。具体的には、近年では、従来企業財団を持っている企業はともかく、新たに社会貢献を考えている韓国の企業は、自ら財団を設立する方法から社会的企業を活用して社会貢献を推進しようとする動きが活発である。言い換えれば、社会貢献を主とする事業内容としている社会的企業と連携することで、より効率的に社会貢献を展開していきたいという考えが、企業のCSR戦略の中で浸透しつつあるといえる。そのため、2000年以降、企業の財団設立の動きは一時的に停滞しているように数値的には表れているが、実状をみると、近年の企業のCSRおよび社会貢献の方法が変わりつつあることが、現状であると理解できる。

2) 企業財団の財政規模と事業分野

高度経済成長に伴い、増えてきた韓国の企業財団は、どれぐらいの財政規模で社会貢献事業を展開しているのだろうか。さらに、企業のCSR戦略の中でどの分野に主に資金を投資し、社会貢献活動の中で成果を出したいと考えているのだろうか。まず、企業財団の財政規模の状況から把握してみよう。

韓国の「全国経済人連合会(全経連)」の調査結果によると、資産100億ウォン以上の規模

の財団は、2004年の段階では全体の内43.4%であったが、2007年の時点では63.5%に増えた（表1参照）。財団の資産規模が増えた理由は、寄付金の増加、特定の目的事業による収益確保が安定したこと、企業の社会貢献を奨励する政策の推進というのが主要な理由として指摘されている（全経連2008）。

企業財団の資産が増える中で、これらの財団が推進している事業内容を見ると、最も多くの財団が教育事業に力をいれており、その次に社会福祉、文化の順である。教育事業を展開している財団の場合、初期の財団の事業が奨学金の支給であったこともあり、その伝統を継承する形で展開されている。2番目の社会福祉は、近

年、社会的弱者に対する関心が高まり、その影響を受けているといえる。3番目の文化事業に対する関心は、文化に関する社会的需要が最も多いからだといわれている。具体的数値をみると、以下の表で記すことができる。

企業財団の社会貢献事業の中で教育・学術分野は、優秀な人材を育成することは社会の持続的発展にも寄与するとともに、いずれ企業が必要とする人材を確保する面でも重要な意味をもっていると認識されている。そのため、企業財団は主力事業として位置づけている。そして、国際救護・交流の事業は、グローバル社会において企業のCSRは国際的視点を持つことが重要であることを示唆している。

上記のデータに基づき把握すると、1960年代以降、韓国の企業の社会貢献事業は財団を設立する方法を軸として、事業内容においては、教育・学術、社会福祉と文化の事業に力を入れてきたと理解できる。

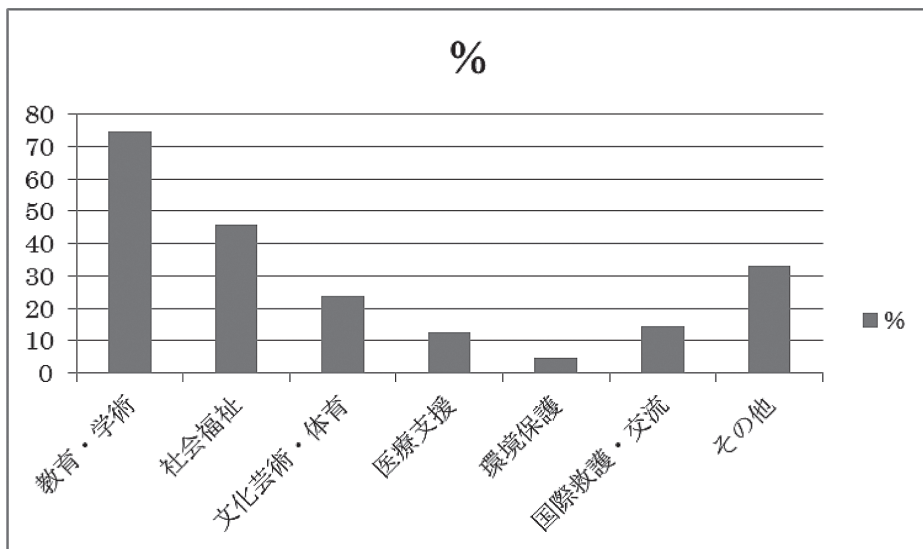
しかし、全国経済人連合会（全経連）の『社会貢献白書』の調査報告の中では、近年急激に増加している社会的企業との協同による企業のCSR戦略と、その事業内容が含まれていなかった

表1 企業財団の資産状況

資産規模	財団数	比率
1～10億ウォン以下	3	4.8%
10～50億ウォン以下	11	17.5%
50～100億ウォン以下	9	14.3%
100億ウォン以上	40	63.5%
合計	63	100%

※『社会貢献白書』（全経連2008）

図1 韓国の企業財団の各事業分野の内訳



※重複回答可、『社会貢献白書』（全経連2008）に基づき筆者作成。

た。勿論、調査内容に含まれていない理由は、社会的企業という存在そのものが韓国社会で認知され始めたのが、2008年以降だからである。従って、次項では、上記で記したように、企業財団を中心に展開している従来の社会貢献の方法を踏まえた上で、企業と社会的企業の協同による社会貢献の方法を事例に基づき検討する。

4. 企業の社会貢献財団の実践事例 (SKグループ)

2009年度、労働部が発表した調査は、韓国を代表する財閥である「SKグループ」の「ヘンボックナム財団」のCSR戦略を高く評価している。2007年7月『社会的起業育成法』が制定されてから、韓国社会では企業の社会的責任に関心を示す雰囲気が形成されるようになった。企業の社会的責任に対する関心が高まるなか、韓国政府は労働部を中心に、企業の社会貢献の実践状況を分析し、評価する調査を行い始めた。その調査の中で近年注目されたのが、「SKグループ」の「ヘンボックナム財団」の社会貢献事業である。具体的にみると、「ヘンボックナム財団」の社会貢献事業は、第一は貧困層の欠食高齢者と児童のためにお弁当を提供する事業、第二は職業訓練教育、第三は青少年の文化・芸術教育の支援、第四は社会的弱者の働き先を提供する社会的起業の支援という四つの内容として構成されている。この「SKグループ」の「ヘンボックナム財団」の社会貢献事業に対して労働部は、同財団が社会的起業を支援する方法で雇用を増やし、失業者と社会的弱者が働く場を提供したことが評価できると分析している。すなわち、「SKグループ」の企業財団のCSR戦略は、既存の営利追求のみが企業の使命であると思われがちである大企業が社会的問題に注目し、さらに社会的起業に財政面と経営面で支援を行い、失業という社会問題を解決することに貢献したという面で評価されていると理解できる。さらに、韓国財閥企業の「SKグループ」が実践しているCSR戦略は、日本企

業のCSR戦略の中で取り入れるべき方法であるという指摘（世良和美2011）と類似する面がある。要するに、近年、企業のCSR戦略と社会貢献を論じる上で注目されている実践形態であると考えられる。そのため、以下では、近年、企業のCSR戦略の中で注目されている企業財団と社会的起業の協同の成果と問題点を把握するために、韓国の「SKグループ」の「ヘンボックナム財団」の事例を分析する。

「ヘンボックナム財団」の事業の中で最も比重が大きい事業は、「幸せ弁当事業」である。まず、「幸せ弁当事業」が推進されるようになった社会的背景をみると、韓国では近年社会的に援助が必要な欠食者の数が約120万人に達し、そのうち56万人は政府の支援を受けることができず、民間からの援助が必要とされてきた。政府は、欠食の老人と児童のための無料給食を提供するための予算を編成し、1食あたり3千ウォン（約260円⁷⁾の財政支援を実施した。しかし、委託業者が提供する給食の質の問題と欠食者に対して配給されるクーポンが商品券として売買される問題、体が不自由な高齢者と障害者の利用が困難であるという問題などが次々と現れ、政府主導の支援事業が行き詰まり始めた。

欠食者の食事支援政策の問題に注目した民間の非営利団体である「失業克服国民財団」と「SKグループ」は、各地域で既に欠食者のための食事支援事業を展開していたNGO組織を選定し、その組織を社会的起業へ転換するように説得した。その後、NGOから組織を変えた社会的起業を育成するための支援を行うために、「SKグループ」は「ヘンボックナム財団」を設立したのである。すなわち、「ヘンボックナム財団」は、社会的弱者と疎外階層の食事支援を行う社会的起業を育成することをきっかけとして始まったのである。

「ヘンボックナム財団」は、欠食の高齢者

7) 2011年5月時点の為替レート

と児童に対する食事支援事業を推進するに当たって、財団の母体である「SKグループ」からは施設と運営に関する資金提供（財政的支援）と社会的起業を運営する上で必要な経営能力を形成させる教育支援（経営支援）を提供してもらい、一方、政府からは社会的起業で働く人々の人件費を支援してもらった。さらに、自治体からは、欠食児童に対する学校給食費用を支援させたのである。「ヘンボックナム財団」が最初に取り組んだ「幸せ弁当事業」は、財閥企業、政府と自治体の三者の協力に基づいて推進体制を構築した。そして、欠食の高齢者や児童の食事支援事業を「幸せ弁当事業（ヘンボックドシラク事業）」と名付けたのである。さらに、企業、政府と自治体の協力体制に基づいて実施された「幸せ弁当事業」は、欠食の高齢者と児童に対して食事を提供する社会的起業を支援すると同時に、職がない人々が「幸せ弁当事業」を運営する社会的起業で調理と配達の仕事に就き、働く場を見つけさせ、社会的弱者及び貧困層の高齢者と児童の欠食問題と失業者の雇用問題と同時に解決することを目的として定めた。

それでは、欠食高齢者と児童への食事支援と社会的起業として働く場所を社会へ提供しようとする公益的性格が強い「幸せ弁当事業」を展開する給食センターとして役割を担っているNGO組織を母体としていた各地域の社会的起業の事業内容はどのように構成されているのだろうか。まず社会的起業の軸である給食センターの運営形態から把握してみよう。

(1) 「幸せ弁当事業」の給食センター

「幸せ弁当事業」を推進する上で、最も重要な食事を作る給食センターは、お弁当事業を展開する既存の営利業者と差別化を図るために、HACCP基準に適合する徹底した衛生管理システムを構築した。分かりやすく言えば、給食センター内の区域を、汚染エリア（休憩室、事務室）、準汚染エリア（原材料加工室、調理室）、清潔エリア（包装室）と区分し、韓国の学校給

食で頻繁に発生している食中毒などの衛生問題が発生しないように、定期的に施設の改修を行ったのである。月1回、定期的に衛生教育を実施するとともに、頻繁に抜き打ち検査を実施する衛生管理マニュアルを作り、徹底的に衛生管理を行った。また、高齢者と児童の栄養管理のために、各給食センターに一人以上の栄養士を雇用し、バランス良いメニューを開発し、提供させたのである。さらに、より良い食事を提供するために、本部で料理教室を開くほか、年1回の料理大会を開催し、メニューが限定されることを防ぐとともに、栄養と味の改善を図ったのである。また社会的起業として環境保護にも配慮することを企業の使命であると考え、「SKグループ」の経営アドバイスを踏まえて規格化された弁当箱を開発し、全国の給食センターで同じものを使用するとともに、リサイクルするシステムを構築したのである。配送においても、「SKグループ」の配送システムを応用し、各地域で配達する人々を採用し、職業教育を行った。そして、一日平均7600食を、欠食の独居老人と児童に配達している。配達する人々は、単に食事を渡すのではなく、家庭訪問の形で独居老人の健康状態、児童の悩みなどを聞き、彼らの心理的問題を把握するように教育されている。

上記のような運営形態で事業を推進している「幸せ弁当事業」の給食センターは、単に欠食の高齢者（主に独居老人）と児童のために、食事を作り、配達するだけではなく、調理・加工の段階での衛生管理に力を入れることで健康問題の解決、環境問題への配慮と社会的弱者の心理的面でケアという多角的視点から取り組んでいることがわかる。

(2) 「幸せ弁当事業」の経営状況と形態

2006年から事業を展開した「ヘンボックナム財団」の「幸せ弁当事業」は、2009年の時点で全国29の社会的起業（給食センター）の売上を合計すると、155億ウォンを達成し、全国の社会的起業それぞれの平均売上は、5.5億ウォ

ンであると報告されている。そして、2009年時点の配達食の一日平均は、13500食に達している（図2 & 3 参照）。

勿論、このように、全国の売上額と給食の数の合計が飛躍的に増加した背景には、自治体を含む公共団体が給食を「ヘンボックナム財団」の「幸せ弁当事業」に委託したからである。

「幸せ弁当事業」の職務内容みると、①給食センター長、②調理長（調理師資格保持者）、③調理（一部は障害者）、④配送運転手と⑤配達担当者（一部は障害者）の五つに区分されて

いる。それぞれの具体的な業務内容は、①給食センター長は、メニュー企画と給食センターの全体的運営を担い、社会的起業の経営者の役割を担っている。②調理長（調理師資格保持者）は、材料の購買、調理統括と配送支援及び管理を担当している。③調理（一部、障害者）は、調理されたものを配送担当に渡し、衛生管理の業務を担う。④配送運転手は、購買と配送車両の運転、購買・配送の統括、事務仕事を行う。⑤配達担当者（一部、障害者）は、お弁当の包装と配達を担当している。そして、2009年度の

図2 「幸せ弁当事業」の年間売上額

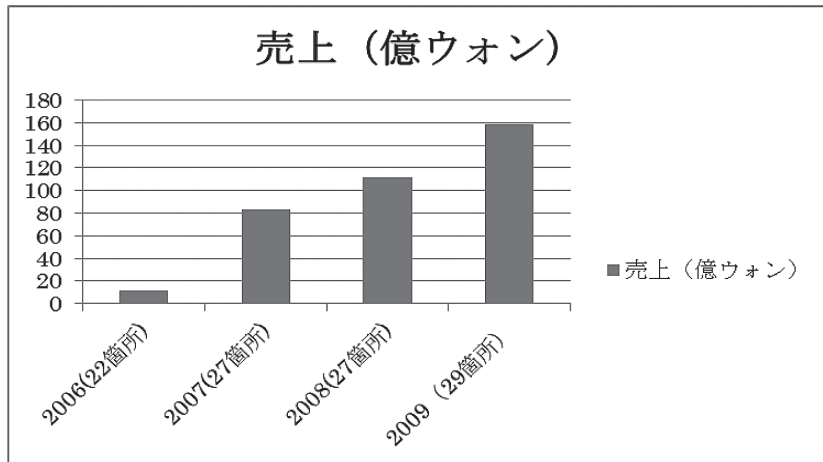
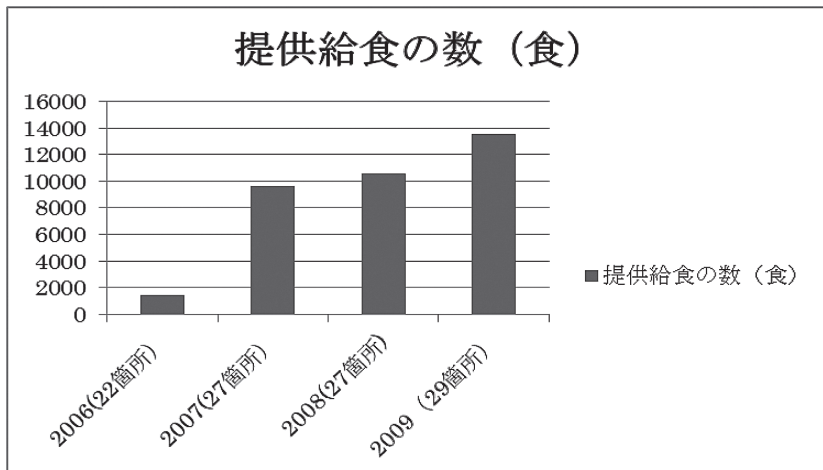


図3 「幸せ弁当事業」の供給する給食数（1日あたり）



※ 「ヘンボックナム財団」紹介資料2010

雇用人員は、全国で502人働いており、各地域の社会的起業には、平均13人が働いている。502人のうち84%の勤労者が、失業状態から「幸せ弁当事業」へ再就職した人々である。一方、「幸せ弁当事業」の社会的起業に働く人々の月給をみると、平均92万ウォン（約7万円）である（表2参照）。

但し、給食センター長と調理長のように専門的能力を有している人々の給与は「SKグループ」が人件費を支援する。その理由は、公益性が強い社会的起業の事業を推進する上で、初期段階で専門的能力を有する人材の確保は困難であるからである。さらに、一定の期間が経過し、政府の支援期間が終わると、給食センター長と調理長他の人件費の確保が難しくなる。そうすると、各地域の社会的起業が給食センターを自発的に運営し、独自で経営できる社会的起業として自立することを求めているのである。そのため、2006年度、「幸せ弁当事業」を最初に始めた社会的起業は、2009年以降、自立経営を実現するために、収益を向上させる方策として学校給食、病院食、出張料理、特産物販売とおかず調理販売などの収益事業へ進出する動きを見せている。

(3) 「幸せ弁当事業」の特徴と課題

「SKグループ」の「ヘンボックナム財団」が主力事業として展開している「幸せ弁当事

業」は、事業推進組織、事業推進方法と事業目的という三つの面で次のような特徴がある。第一に、事業推進組織は、政府、自治体と企業の三者が既存の社会的弱者のための給食サービスを展開しているNGOの力を活用し、欠食の問題を抱えている貧困層への支援事業を展開したということである。政府、自治体、企業と市民社会の協同というネットワークを構築したという点は特徴的である。第二に、事業推進方法は、欠食高齢者や児童などの社会的弱者に対する食事支援を行っていたNGO団体を、社会的起業として転換させ、問題解決と経営能力を有している組織として育成することを図ったことが特徴的である。従来の一時的資金援助による支援という方法を捨て、持続的事業展開が可能な組織として社会的起業を育成するCSR戦略をとったことは、長期的視点に立つと効果的であると思われる。さらに、この方法は、従来の企業と政府が取り組んでいた既存の寄付型の社会貢献とは異なる自立型の社会貢献の道を模索するよい材料を提供していると理解できる。第三に、①欠食高齢者と児童に対する食事支援と②社会的起業を活用する方法を用いることで低所得層と貧困層の働く場を提供する（雇用問題の解決）という二つの事業目的を掲げている。これは、今日の社会問題は、非常に複雑に関連していることを示唆しており、今後社会問題の解決に取り組むための企業のCSR戦略を構築する

表2 「幸せ弁当事業」の社会的起業の平均給与

職務	勤務時間	給与	自立支援予算	超過人件費
給食センター長	1日：8時間 週：6日	150万ウォン		150万ウォン
調理長（調理師資格保持者）	1日：8時間 週：6日	120万ウォン		120万ウォン
調理	1日：8時間 週：6日	70万ウォン	70万ウォン	
配送運転手	1日：8時間 週：6日	120万ウォン		120万ウォン
配達	1日：8時間 週：5日	40万ウォン	40万ウォン	

※「ヘンボックナム財団」紹介資料2010

際には、社会問題が構造的要因を把握することが重要であることを表している。

一方、「幸せ弁当事業」は、事業を推進する社会的起業（給食センター）は、ソウルと釜山などの大都市に集中しており、農村地域や山村地域など高齢者の人口が集中し、医療保健の面でも十分なサービスを受けておらず、交通インフラも都市に比べ劣悪な過疎地域に関する支援という視点が欠落している。本来、社会的弱者に対する支援という視点から考えれば、「幸せ弁当事業」を展開する全国の地域選定の段階で支援の優先順位を決めるとすると、過疎地域の欠食高齢者と児童を優先することも検討すべきだったと思われる。政府、自治体、企業と市民社会の協力の事業にも関わらず、過疎地域の社会的弱者の存在が対象として入っていないということは、支援を受ける側の間で不平等が生じる可能性があると思われる。

(4) 「SKハッピースクール (Happy School)」の実践

「SKグループ」の「ヘンボックナム財団」が「幸せ弁当事業」のほか、近年取り組んでいる社会貢献事業は、「SKハッピースクール」である。「SKハッピースクール」とは、職業、文化、芸術の各分野に才能と能力があるが、家庭環境によって教育を受ける機会に恵まれていない若者のための自立教育プログラムである。そして、自立教育プログラムは、①「ハッピークッキングスクール」、②「ハッピーカースクール」、③「ハッピーミュージカル スクール」という三つの分野で構成されている。

第一に、「ハッピークッキングスクール」は、料理教育を通じて調理師資格などを習得させるとともに、人文、経済、ITなどの教養教育を通じて専門的能力と社会人としての素養を形成させることを内容としている。このプログラムの特徴は、料理教育を受ける中で貧困層の人々に料理を作って支援する社会貢献プログラムが重要なカリキュラムとして編成されている。さらに、大学と連携し、大学進学希望者へ

の奨学金を支給する制度と企業へのインターンシップの機会も提供している。

第二に、「ハッピーカースクール」は、自動車整備に興味がある若者のためのプログラムである。ポリテックという職業訓練学校と連携し、自動車整備資格を習得させ、早い段階で貧しい経済的環境から自立を図るための教育支援制度である。

第三に、「ハッピーミュージカル スクール」は、ダンス、歌、演技に才能がある青少年を発掘・支援し、声楽・クラシックなどの専門的芸術教育の機会を提供する。近年、韓国の大衆文化の中で最も人気がある分野であるミュージカル関わる演技者、公演企画者、スタッフなどを育成し、芸術分野に働くことを夢見る青少年を支援するプログラムである。

上記の三つのプログラムは、従来、自治体や政府の職業訓練教育プログラムの中で年齢的に参加することができない青少年を対象とし、経済的理由で大学進学が難しい青少年の中で意欲がある人々を発掘し、優先的に支援しようとする企業財団の社会貢献事業である。特に、料理と社会奉仕を実践するプログラムは、貧しい環境の青少年が同じ環境の同年代の青少年と接することで、希望を失いつつあった人々へ希望を与えていると肯定的評価を得ている。しかし、ハッピーミュージカル スクールは、料理と自動車整備とは異なる性質の支援プログラムであるため、成果を論じることが難しいのが現状である。

(5) 「SKグループ」CSR戦略の意義と課題

「SKグループ」の社会貢献の実践事例は、従来の韓国の企業財団の社会貢献の流れを継承している側面と、「SKグループ」独自のCSR戦略の側面がある。まず、従来の企業財団の社会貢献事業と共通する点は、事業内容が社会福祉、芸術・文化と教育（職業教育）に焦点を当てているということである。しかし、時代の変化に伴い、学術・教育や芸術・文化より社会福祉に事業の比重がおかれたということは、従来の企

業財団の取り組みとは異なる部分である。

一方、「SKグループ」のCSR戦略の特徴的な部分は、韓国の企業財団の中でNGO団体の潜在的可能性に注目し、社会的起業を奨励する政府の政策を背景に、NGOを社会的起業へ転換させるとともに、資金、施設と専門的能力を提供する方法で、社会の問題解決を遂行する独自の組織を育成することに特化したということである。このようなCSR戦略は、企業財団といえ、寄付を連想する社会貢献の固定観念を変えたという点では評価できる。すなわち、寄付型社会貢献から自立型社会貢献へCSR戦略の転換を図ったということは、「SKグループ」のCSR戦略の特徴であると思われる。

5. 韓国企業のCSR戦略の意義と課題 (一社会的起業の支援の可能性一)

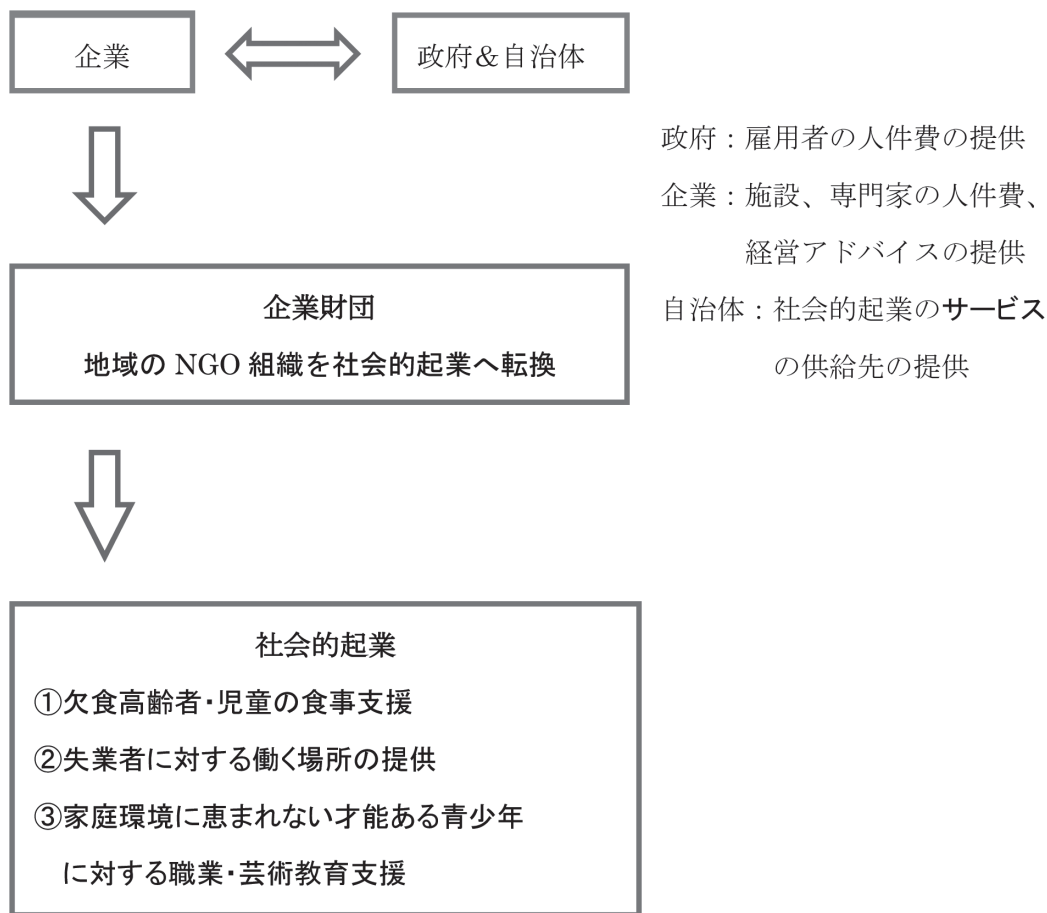
近年、韓国社会では社会的弱者に対する寄付や支援の雰囲気が高まり、財閥企業も社会貢献を企業の経営戦略の軸として捉え、CSR戦略を確立する上で力を入れている。さらに、2007年7月、「社会的起業育成法」が制定されることを機に、企業の社会貢献は財団を通じた文化・芸術、学術・教育、社会福祉事業という寄付型の社会貢献の方法を見直し、より効果的な社会貢献を実現するとともに、企業イメージを改善させるCSR戦略の確立が企業の重要な課題として認識されるようになった。

企業のCSR戦略が既存の寄付型の社会貢献からより効果的な方法を模索する中で、近年注目を浴びているのが、企業が企業財団を通じて社会的起業を支援・育成する取り組みである。例えば、今年韓国の民間放送局である「文化放送(MBC)」は自社の100%の出資で「MBCナムム」という社会的起業を設立し、社会的弱者との交流・支援をするプロジェクトを推進している。このように大手企業が出資し社会的起業を発足させる動きは、近年韓国企業のCSR戦略の中で効果的方法として認識されていると思われる。さらに、大手企業が財団を通じて出資し、

社会的起業を育成することで社会問題を解決するとともに、社会的弱者への支援を行う方法自体は、従来の寄付型の社会貢献のように「受動的CSR戦略(passive CSR Strategy)」から、企業が自発的に社会問題を解決可能にする力を形成させるための投資であるということに注目すると、「能動的CSR戦略(active CSR Strategy)」へ転換していると理解できる。企業としては、従来の寄付型の社会貢献である「受動的CSR戦略(passive CSR Strategy)」を展開することで、特定の問題の解決を図ってはいたが、ある事業に無期限に支援を行うには限られた資金という面で限界があると同時に、さらに限られている資金をより幅広く寄付することに主眼をおいていたため、その寄付の成果を持続的に観察し、問題を改善することには内在的限界があったというのが事実である。特に、「受動的CSR戦略(passive CSR Strategy)」を長年推進してきた財団の場合、バラマキのようなイメージが付きやすく、本来の企業の社会貢献の意図が損なわれる可能性も内在していたのである。そのため、企業は社会的起業という存在意義に注目し、「能動的CSR戦略(active CSR Strategy)」を推進する流れに変わったと思われる。実際、「能動的CSR戦略(active CSR Strategy)」の効果として期待される点は、①企業財団の資金だけではなく、企業経営の専門的能力と知的資源を社会貢献の題材として活用できること、②社会的起業として自立することになると、企業財団の支援がなくても、社会問題を解決する社会的起業の経営が可能となること、③社会貢献を自発的に行う企業の数が増えるとともに、質の向上も期待されるということ、3点がある(図4参照)。

しかし、本論文の中で紹介した「SKグループ」の社会貢献の実践事例を分析すると、企業が注目している「能動的CSR戦略(active CSR Strategy)」には本質的に克服すべき問題が内在していると考えられる。その問題とは、韓国の大手企業、特に財閥企業に内在されている経営体質の改善という意味で行われる構造調整

図4 企業財団の社会的起業を活用した社会貢献の仕組み



(人員削減&整理解雇)の問題である。企業のグローバル競争が激化する中で、企業は随時経営体質を見直し、人員を減らしている。アジア通貨危機以降、韓国の財閥企業の内部では熾烈な内部競争が始まり、社員は平均して10年で会社をやめる傾向である。日本の終身雇用のようなものは、韓国の財閥企業では存在しないと言っても過言ではない。そのような状況の中で、財閥企業から解雇され、失業者となり、働く場所を求める人々が現れ、彼らは再就職先を探す立場に置かれるようになる。言い換えれば、財閥企業は企業の経営の効率化を図るために、失業者を生み出しているといえる。

一方、財閥企業はCSR戦略において、企業財団を通じて社会的起業を育成し、欠食高齢者や

児童の食事支援という社会問題の解決と、働く場所を提供し、雇用問題の解決に取り組んでいる。すなわち、企業の本래の営利企業の機能を果たす時は、利益創出と経営の健全化という目的によって失業者を生み出し、他方、CSR戦略に基づく社会貢献事業では失業者に働く場所を提供している。財閥企業は、自らが問題を創り出しているしながら、一方では、解雇された社員ではない違う失業者に対しては雇用機会を提供するというアイロニカル (ironical) な社会貢献事業を展開しているように見える。勿論、利益追求を目的とする財閥企業にとって、このような矛盾はある意味「しょうがない」と諦めるよりほかはないのかもしれない。

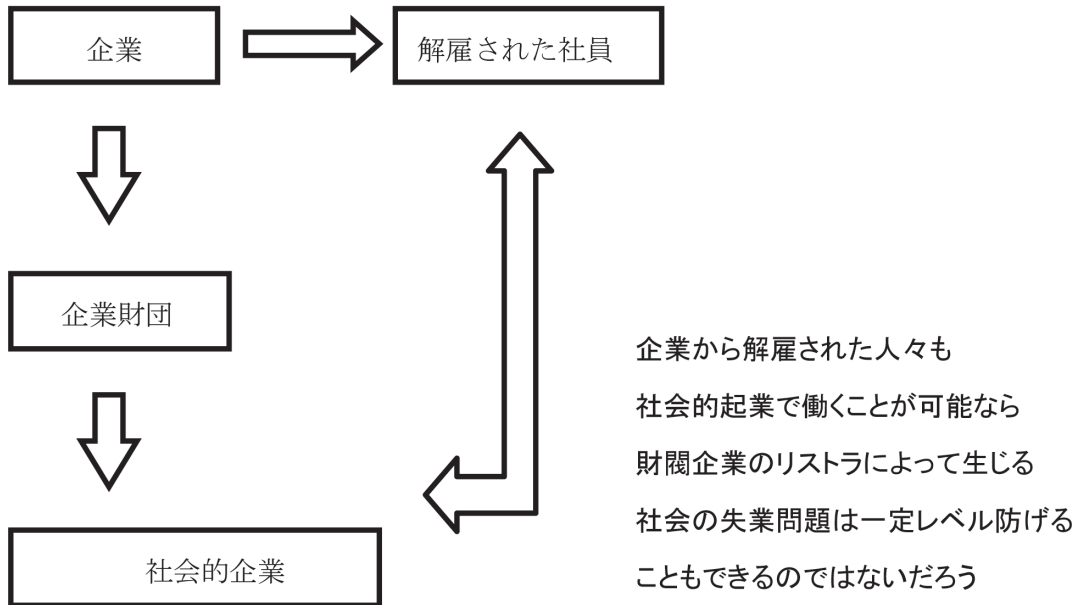
しかし、企業がCSR戦略を通じて社会貢献を

図ることが定着すれば、この矛盾した構造も一定の解決の道があると考えられる。その道とは、財閥企業の社員が社会貢献に対する関心と認識が高い場合、解雇された後でも、社員は企業財団が展開している社会的起業で働きながら、失業状態から抜け出すことは可能だと思われる。前向きに捉えれば、解雇された社員は、営利追求の企業から一度離れ、社会貢献を事業内容とする新しい企業に転職する道を探ることも可能であると考えられる。さらに突き詰めると、企業も、自らの社員を経営上の理由で解雇したとはいえ、CSR戦略に基づき自らが支援した社会的起業が生み出した働く場所を、元の社員に対して働く機会として提供することは、韓国社会の失業問題の深刻化を防げる可能性があると思われる。財閥企業が生み出した失業問題を、社会問題化させないように事前に手を打つことは、「能動的CSR戦略 (active CSR Strategy)」を推進する上で検討すべき視点であると考えられる。勿論、解雇された社員の側から考えれば、自分を解雇した会社と関連がある職場に戻ることは気が向かないであろう。勿論、心理的負担もあると思われる。他方、企業の場合も、

一度能力が足りないと評価し解雇した社員を社会的起業とは言え、再度採用させることに肯定的な態度を示すことは難しいと思われる部分がある。それにも関わらず、両者が社会貢献の価値を認め、理念に共感するならば、相互の感情的葛藤を克服することは不可能ではないと思う(図5参照)。

本論文で紹介した欠食高齢者と児童が奪われていた食の権利を、行政側で賄えない部分を、企業のCSR戦略の一環として社会的起業によって取り組むことは、民間の力を最大限活用とする考えに基づいている。言い換えれば、社会的弱者が抱えている問題を解決していくには、その問題に取り組む人材が必要となる。但し、今日の企業のCSR戦略の中で、社会的問題を解決する人材をどのように確保すべきかという議論は十分なされていない。勿論、従来通りに、財閥企業が寄付型社会貢献のCSR戦略を推進したならば、どの分野に寄付することが企業イメージの改善につながるかを考えればよかった。しかし、新たに社会的起業を活用する社会貢献の道を模索する場合、企業イメージは社会的起業の成果有無によって左右される。そうす

図5 財閥企業のCSR戦略の構造的問題



ると、今日の社会的起業の活用を視野に入れた企業のCSR戦略においては、社会問題の解決に能動的に取り組む人的資源を確保することが重要であり、企業内教育や市民教育を通じてCSR戦略の中核を担う人材確保が課題であると思われる。

参考文献

- 足立辰雄&井上千一共著『CSR経営の理論と実際』中央経済社2009
- 江橋崇 編『東アジアのCSR』法政大学出版局 2011.
- 藤井敏彦『ヨーロッパのCSRと日本のCSR—何が違い、何を学ぶのか』日科技連出版社 2005.
- 藤井敏彦&新谷大輔 共著『アジアのCSRと日本のCSR 持続可能な成長のために何をすべきか』日科技連出版社 2008.
- 世良和美「日本企業とNPOとの協働による社会貢献に関する一考察-資源交換,価値創造及び管理運営の視点から」経営教育研究14(1) 2011.
- Phillp Kotler&Nacy Lee, *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, John Wiley & Sons 2005.
- A.B. Carroll, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons, 1979.
- C.E. Clark., Differences between public relations and corporate social responsibility : An analysis, *Public Relations Review* 26(3), 2000, pp.363-380.
- B. Seifer, S. Morris& B.R.Bartkus Comparing Big Gives \$ Small Givers: Financial Correlates of Corporate Philanthropy, *Journal of Business Ethics*, 2003.
- 全国経済人連合会 (전국경제인연합회: 全経連)『企業・企業財団の社会貢献白書 (기업·기업재단의 사회공헌 백서)』2008.
- http://www.happynanum.org/home/happynanum_1.jsp
(행복나눔재단「ヘンボックナム財団」HP)