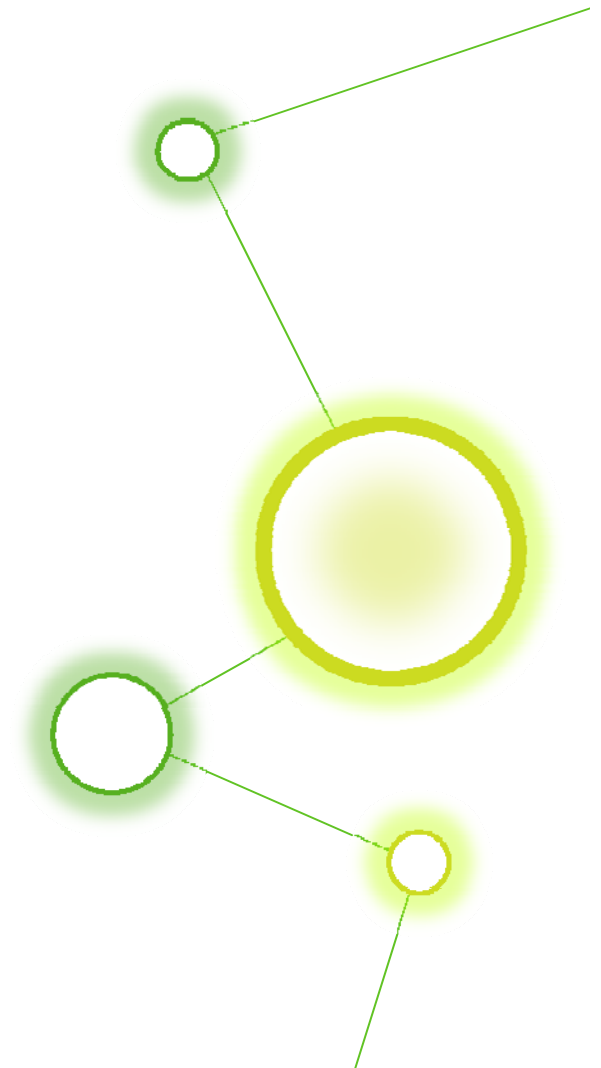




韓国のCSRの
特徴
ハンギョレ経済研究所
キム・ジンキョン研究員

❖ 目次

- 研究対象企業及び研究プロセス
- ジェンダー・イシュー
 - Motivation/Issues selection
 - Implementations
 - Impact
- ステークホルダー・ダイアログ
 - Motivation/Issues selection
 - Implementations
 - Impact
- サプライチェーン・マネジメント
 - Motivation/Issues selection
 - Implementations
 - Impact
- CSR 海外支社・事業所におけるCSR
- 韓国企業の CSR



研究対象企業

日中韓共同研究チームが選定した韓国企業6社について、サプライチェーン・マネジメント、ジェンダー・イシュー、ステークホルダー・ダイアログの3つのテーマに関する活動を調査



サプライチェーン・マネジメント	ステークホルダー・ダイアログ	ジェンダー・イシュー
韓国	ロッテショッピング(流通)	
	ヒュンダイ自動車(自動車)	
	LG電子(電子製品)	
	SKテレコム(移動通信)	
	アモレパシフィック (化粧品、生活用品)	
	ユーハン・キンバリー (衛生、生活用品)	

研究プロセス

日中韓共同研究チームが開発した調査枠組みをもとに、公開情報を収集し、優秀事例候補を選定し、各企業に対するインタビューを通じて、内容を深化し、事例開発を通じて、韓国企業のCSR活動の特徴を導き出す。

調査票完成

事例候補
選定

企業
インタ
ビュー

Best Practice
(7つの事例選定)

- 持続可能経営報告書、メディア資料などの公開データをもとに3つの分野に関する調査票を完成

- ✓ 2010年10月基準、最新報告書を参考

- 次の条件の中一つ以上満たす場合、＜事例候補群＞と選定

1. イssueに対応するCSR活動が体系的プロセスによって行われたか。
2. 優秀な成果を創出したCSR活動事例であるか。
3. 政策及びシステムなどプロセスを構成する活動の中に他企業と異なるアイテムがあるか。

- インタビューの目的

- ✓ 完成した調査表に漏れている内容の確認
- ✓ 事例候補群の具体化

- インタビューはCSR実務責任者を対象とする

韓国企業の
CSR特徴

(Motivation→
Implementation→Impact)

日 中 韓 C S R 共 同 研 究
研 究 結 果

Gender Issue - Motivation/Issues selection

MOTIVATION Issues selection

- **女性新規採用の拡大**のための活動を中心に、ジェンダー平等の拡大を促進
 - ✓ 女性の雇用維持及びキャリア開発のイニシアチブが脆弱
 - ✓ 女性配慮のための政策に対して男性に対する逆差別であるという認識が存在
- **出産率の低下問題解決の観点**からのアプローチ
 - ✓ ジェンダー平等の拡大を人口減少による労働力減少の問題として認識せず、出産率向上の観点からアプローチ
- **Work-Life Balance**に対する関心が高まっているが、具体的制度とシステム構築は不足

IMPLEMENTATIONS

IMPACT

Gender Issue - Implementations

MOTIVATION Issues selection

- ジェンダー平等の拡大のための企業活動が **法定の範囲内で実行する** 保守的企業とジェンダー平等拡大を**組織内文化として定着させ** 抜本的变化を求める積極的企業に極端に分かれる

ユーハン・キンバリー：CEOの意思として家族に優しい経営哲学と政策、システムjが組織内に定着しており、社会全般に家族に優しい経営を拡散させるために尽力

アモレパシフィック、 ロッテ百貨店：女性配慮文化をもとに、女性リーダー育成のために既婚女性が活用できる制度を積極的に推進

IMPLEMENTATIONS

LG電子、ヒュンダイ自動車：法定の範囲内の活動のみ遂行

- 女性新規採用に関する制度とシステムは改善しているが、女性リーダー育成は脆弱
 - ✓ 女性新規採用比率を公開し、明確な目標設定

女性従業員比率の高いロッテショッピングとアモレパシフィックのみ女性リーダーシップ教育を実施

ユーハン・キンバリー、アモレパシフィックの場合、地域社会で女性リーダー育成活動

- 低出産問題解決に焦点
 - ✓ 出産・育児休業使用率向上に目標を設定し実行
 - ✓ work-life balanceのための家族に優しい経営
(ユーハン・キンバリー)

IMPACT

Gender Issue - Impact

MOTIVATION
Issues selection

成果

- 産業に関係なく大多数の企業で女性社員比率、特に新規採用比率が増加

ビジネスにおける影響力

- 顧客と従業員に女性の比率が高い企業の場合ジェンダー平等への取り組みが企業価値の増加にプラスになるという判断
- SKテレコムの場合、高齢化社会の加速化によって優秀な人材の不足現象が現れ、女性人材確保がこういう社会問題が企業に浸透する場合の危機防御になりうると考え
- ジェンダー平等への取り組みに保守的であったLG電子とヒュンダイ自動車の場合、当該 이슈がビジネスに与える影響が多くないと判断

社会的影響力

- ユーハン・キンバリーの場合、社会的影響力のみ認知

IMPACT

Stakeholder Dialogue - Motivation/Issues selection

MOTIVATION Issues selection

- 主に企業の**危機管理の視点**でステークホルダー・ダイアログを扱っている
 - ✓企業間で差異はあるものの、多数の企業がステークホルダーとの“ダイアログ”、“コミュニケーション”“参加”などを取り上げ、主要イシューとしている。

IMPLEMENTATIONS

IMPACT

Stakeholder Dialogue - Implementations

MOTIVATION
Issues selection

IMPLEMENTATIONS

IMPACT

- ステークホルダーの**規定は様々**
 - ✓ 一般的なステークホルダーは地域社会、NGO、政府、株主、顧客、職員、ビジネスパートナー。
- 様々な **委員会の形式**を通じてステークホルダーの意見を収斂する方法が普及している。
 - ✓ 委員会は投資者、NGO、消費者、協力企業、学界など外部ステークホルダーで構成され、労働組合、株主、政府などを含めないという特徴がある。
 - ✓ ステークホルダー運営委員会で議論される主題は、経営全般、CSR戦略の樹立、重大 이슈 など。

ヒュンダイ自動車の<ステークホルダー運営委員会>、ユーハン・キンバリーの<ステークホルダー委員会>、SKテレコム<CSR諮問委員団>などが代表的である。

- **個別ステークホルダー・グループとのダイアログ** は当該ステークホルダーに関連するテーマで進める。
 - ✓ 消費者: 新製品開発やサービス満足度評価など
 - ✓ 株主: 経営実績方向が中心
 - ✓ 経営陣と労働組合: 苦情処理、福利厚生制度、賃金交渉、勤務環境など

Stakeholder Dialogue - Impact

MOTIVATION
Issues selection

社会的インパクト,成果

- 企業はステークホルダー・ダイアログが社会に与えるインパクトを把握しておらず、その成果も定量的に測定し提示できていない。

IMPLEMENTATIONS

ビジネスにおけるインパクト

- ステークホルダーのインパクトが徐々に増加し、ステークホルダー・ダイアログのプロセスが企業のリスク管理の側面で良いツールとして活用できることを認識

✓ Hyundai自動車: 重大性テスト後、ステークホルダー委員会運営を通じて 이슈の重要性を調整することによって、経営上注目すべき 이슈が確認できた。

✓ SKテレコム: 社会貢献プログラムを立ち上げる際、専門家の助言によって発生可能な問題を事前に確認し、防止

IMPACT

Supply Chain Management - Motivation/Issues selection

MOTIVATION Issues selection

- 韓国企業のサプライチェーン・マネジメントは西欧企業が目指すものとは多少異なる。
 - ✓ 西欧企業の場合、サプライヤーを管理の対象として判断し、マネジメントをしているが、**韓国企業の場合パートナーとして認識し、共生協力を追求**
- **ビジネスにおける競争力強化**のための公正な取引、技術発展など集中
 - ✓ 製造業の場合、完成品の競争力と購買における透明性確保のためサプライヤーの技術促進と公正な取引のための規定及び制度整備に努める
- **危機管理の視点から環境経営**に努める
 - ✓ 地球温暖化、グローバル規制などへの対応策として環境経営に集中
 - ✓ 政府の支援事業が企業の環境経営の実践に重み

IMPLEMENTATIONS

IMPACT

Supply Chain Management - Implementations

MOTIVATION Issues selection

- 経営原則に相生協力を明示、関連部署を新設し、ともに成長を目指す

ユーハン・キンバリー：大企業と中小企業の共同成長モデルの構築をビジョンに

LG電子：持続可能経営原則にサプライヤーとの相互発展の追求を明示

SKテレコム：相生協力及び公正な取引協定を締結、相生経営委員会を設置

- サプライヤーに対する表現方式：管理対象ではないパートナーを強調
✓ サプライヤーの用語の代わりにビジネスパートナーを使用

アモレパシフィック：ビューティー・パートナー／

ロッテショッピング：同僚社員（サプライヤーの社員）

- 電子産業の場合グローバル・イニシアティブとともに参加することで競争力とサプライヤー企業との共生を目指す

LG電子：EICC参加し、サプライヤーにCSRガイドラインを配布

- 政府（知識経済部）の企業、サプライヤー間の多者間協定を通じた支援事業によってサプライチェーン内で環境経営技術と政策を伝達

ヒundai自動車、ロッテショッピング：知識経済部との協定を通じ、Eco-Partnershipプログラム稼働

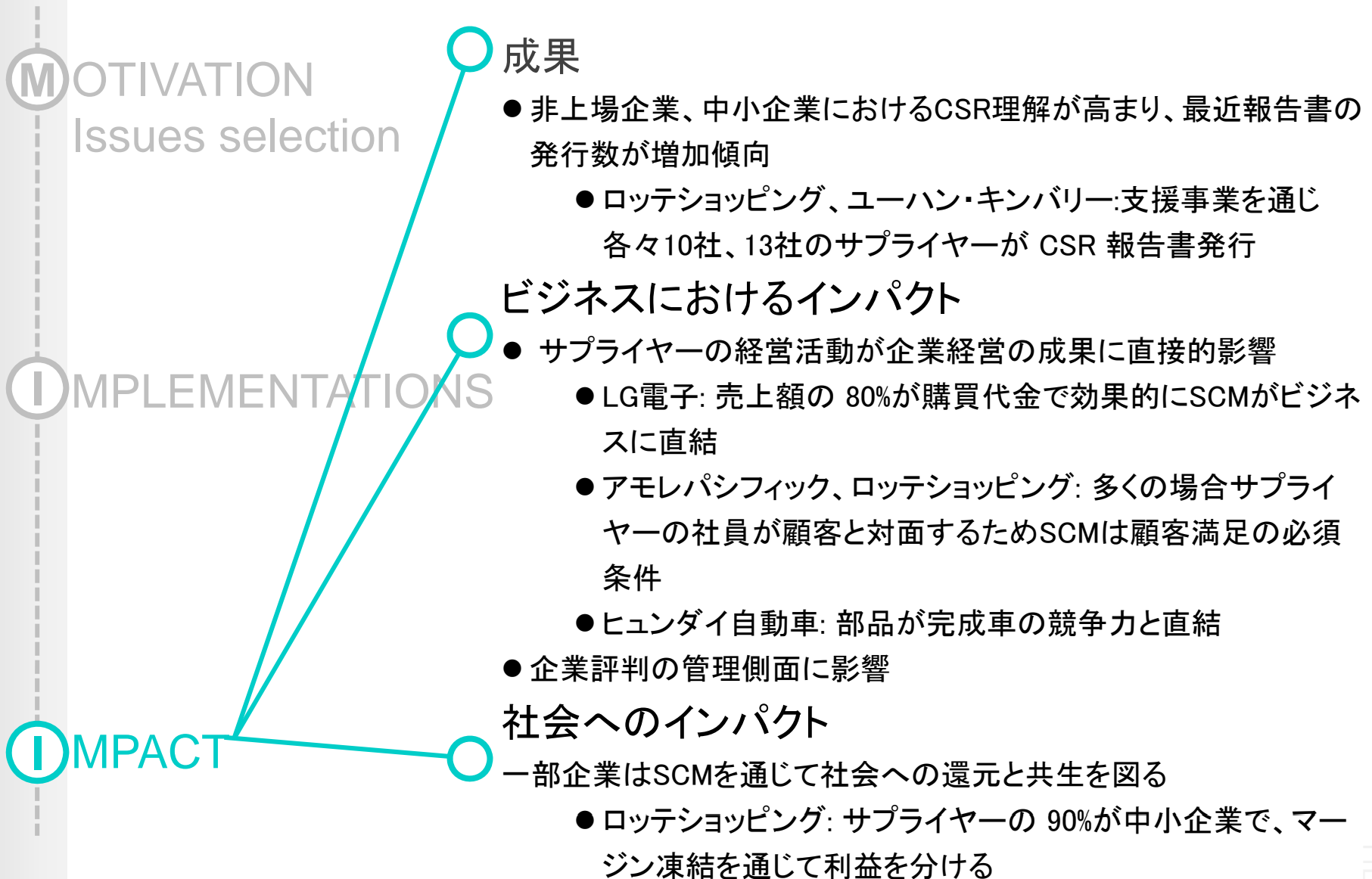
- サプライヤー評価システムを運営しているが、人権などCSR関連 이슈ーは先駆的の一部企業で自己評価レベルのプロセス

ユーハン・キンバリー、ヒundai自動車：全般的CSR関連 이슈ーが評価に含まれる

IMPLEMENTATIONS

IMPACT

Supply Chain Management – Impact



Branchにおける CSR 活動状況

一般的に進出した **国の地域社会に関連する社会貢献活動** 自主的におこなっており、本社のCSRに関する連携があるわけではない。

先駆的企業—LG電子. 120カ国 LG電子法人全部が守るべき**Labor Policy** を制定、公表。全体的に現地法律に優先して守るべきと規定

海外市場で積極的にビジネス展開している企業は戦略的CSR展開のための準備を行っている。

ロッテショッピング：全世界すべての売場で共通する倫理経営、CSR経営を含む経営方針製作中



中日韓 CSR 共同研究
結 論

韓国企業の全般的特徴

調査対象の韓国企業はCSRを企業哲学的観点からアプローチする企業とビジネス戦略としている企業に分けられる



企業哲学的観点からアプローチする企業はトップが対外的にCSR経営を強調、または経営管理規定内にCSR経営を融和させ、全職員が共有することから始め、全社的に拡大適用する特徴

ビジネス戦略的観点からアプローチする企業は関連 이슈中心で、断片的に実行する特徴



Gender Issue – 優秀事例(ユーハン・キンバリー)

MOTIVATION Issues selection

CEO

家族に優しい経営の実現の意思表示
企業は生涯教育機関であり、安定した生活から競争力が生まれる

IMPLEMENTATIONS

家族に優しい経営
協議会

CEOの意思を実体化する組織
社内各組織構成員が集まり、家族に優しい経営戦略の樹立のための協議体、意見を収斂し制度作成、実行結果を評価

支援制度

+

プログラム

社内システム
支援制度と制度活用水準を高める文化の形成

社会貢献事業

地域社会への拡散
多様な社会貢献プログラムで
ステークホルダーに普及

IMPACT

- 産業災害率 0%, 会社に対する社員の満足度 90%以上, 社内 出産率 1.8名 (韓国平均 1.09名)

全般的特徴 – Motivation/Issues selection

MOTIVATION Issues selection

- **ビジネスとの直接的関連性** が高い 이슈ーに集中

ジェンダー平等: 主要顧客と従業員の女性比率が高い企業—ロッテショッピング、アモレパシフィックが代表的

SCM: LG電子, ヒュンダイ自動車など製造会社が代表的

- **政府のイニシアティブ** が企業のCSRイシュー選定に影響
 - ✓ グリーン成長に中心をおく国家方針及び支援事業が韓国企業の環境経営水準を高める。
 - ✓ 低出産率, 共生経営など国家的アジェンダによる政府のイニシアティブが韓国企業のCSRイシュー選定に影響

IMPLEMENTATIONS

IMPACT

全般的特徴 - Implementations

MOTIVATION
Issues selection

IMPLEMENTATIONS

IMPACT

- **事業との関連性**が高い CSR活動に集中

ロッテs: 90% 以上の消費者が女性のため戦略的に女性を多数採用、女性社員比率が高い。女性のための制度とシステム(託児施設、便利施設)を構築

アモレパシフィック: 売り上げの 1/3が訪問販売のため、ビジネスパートナーとしての訪問販売員を集中教育。大多数が女性のため、雇用維持のための制度を整備

ヒュンダイ自動車: 部品の競争力が完成車の競争力を決定するため、1~2次サプライヤーの競争力強化のためのSCMを実施

- **政府の支援政策** を活用

✓ ロッテショッピング、ヒュンダイ自動車などのエコ・パートナーシップ、グリーン・パートナーシップなど

- **グローバル・トレンド** 合わせCSR活動を展開

✓ GRIガイドラインを活用し、ISO26000への関心が高い
✓ 持続可能経営報告書の作成に積極的

全般的特徴 - Impact

MOTIVATION Issues selection

- 事業と直接的関連性の高い 이슈ーに集中
- 政府のイニシアティブが企業の CSR 이슈ー選定に影響

IMPLEMENTATIONS

- 事業と関連性の高い CSR 活動に集中

ロッテショッピング

アモレパシフィック

ヒュンダイ自動車

- 政府の支援政策活用
- CSR 関連のグローバル・トレンドに積極対応

IMPACT

- CSR 活動による定量・定性的成果測定は行われず。企業の CSR 活動がビジネス及び社会に与えるインパクトに対する企業の認識は徐々に高まる傾向

中日韓 CSR 共同研究
Thank You