

# 商学研究所報

---

2013年12月

韓国小売企業の倫理経営とソーシャル・マーケティング  
—新世界・Eマートを中心に

趙 時 英

# 韓国小売企業の倫理経営とソーシャル・マーケティング

—新世界・Eマートを中心に

趙 時 英

Ethical Management and Social Marketing in Korean Retailer  
-A Case of Shinsegae · E-MART

**Seeyoung Cho**

# 韓国小売企業の倫理経営とソーシャル・マーケティング －新世界・Eマートを中心に\*

## はじめに

韓国の大手企業は、高度経済成長期において韓国経済発展の主役として多くの役割を果たしてきた。しかし一部の企業は、急速な経済成長過程で政治との癒着による不祥事や不透明な資産相続を行うなど、国民の多くが大企業に対して不信感をもつ否定的な側面も少なくなかった。そうしたなか韓国大手小売企業の新世界グループは、倫理経営の一環として2005年に透明な持分贈与計画を発表した。06年9月ジョン・ジェウン名誉会長の全株式をジョン・ヨンジン副会長とジョン・ユギョン室長に贈与する際に、当時3,500億ウォンにあたる株式を国税庁に納付し、税史上最大規模の相続・贈与税の納税記録となった。この出来事は世間の大きな注目を浴びることとなるが、それは当時までの最高相続贈与税額が1,830億に過ぎなかったからである。こうした取り組みが大企業の税逃れや不法贈与に対する国民の不信を払拭できたとは言い切れないが、倫理経営の実践の証として高く評価され、企業イメージも向上させた。

韓国では、1996年OECD加入や99年の国際商取引贈賄防止協定（Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions）を契機に、企業の倫理的責任はグローバル・スタンダードとして認識されてきた。しかしながら、大手企業の粉飾決算や不正な資産相続、贈収賄など非倫理的ニュースが減ることはなく、企業の社会的責任が強く求められるようになった。多くの韓国企業は、企業の社会的責任（CSR, Corporate Social Reasonability）が強く求められる世界的潮流や経済グローバル化に対応していくために、大企業を中心に倫理経営への関心や取り組みも高まり始めた。多くの企業が倫理経営実施を宣言したり、企業同士の倫理委員会を設置したりするなど、現在では売上高上位500社の8割以上の企業が倫理経営を推進している（全経連[2011]）。

倫理経営をグローバル競争力として企業活動にいち早く、積極的に取り入れた新世界の場合、1999年末57,400ウォンだった株価が、倫理経営実施後の2002年末には162,000ウォン

---

\* 本論文は、2012年10月31日～11月2日に、法政大学・矢作敏行教授との韓国新世界グループのCSR関連の同行取材をもとに作成したものである。

ンへと大幅に上昇して話題となった。同社では倫理経営と収益性について明確な因果関係があると断言はできないが、担当部署を設置するなど積極的に取り組んだことが株価上昇に一定の寄与があったとも否定できないとしている。韓国能率協会コンサルティング（KMAC）が実施している「韓国で最も尊敬される企業」の産業別調査結果によると、サービス部門の33産業中、新世界百貨店などの9社が、04年調査以来9年連続で1位に選定されている。また割引店のEマートも8年連続で1位に選ばれるなど高い評価を得ており（KMAC [2012]）、こうした調査結果は投資家からも倫理経営への取り組みが高く評価されている証であろう。

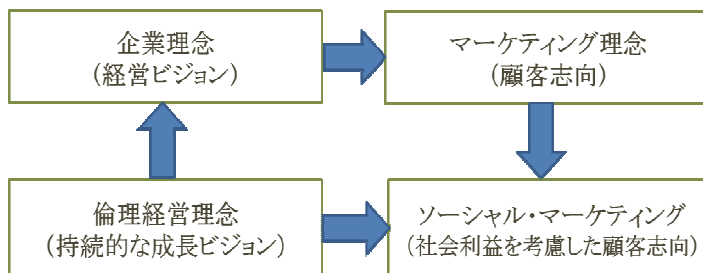
本稿では、韓国において倫理経営の先駆けとなった新世界グループを取り上げ、大手小売企業の社会的責任に対する取り組みの現状を明らかにし、ソーシャル・マーケティングの視点からその課題と今後を展望する。

## I 企業の倫理経営とソーシャル・マーケティング

### （1）ソーシャル・マーケティング

企業経営では営利原則が唯一の価値基準であったが、倫理経営とマーケティングを学問的に体系化したのはドラッカー（P.F. Drucker）であった。経営学のブームのきっかけをつくった『現代の経営』のなかで、「事業が社会の一機関である以上、事業の目的は事業それ自身にあるのではなく社会の中になければならない。事業目的の正しい定義はただひとつ、それは顧客の創造である。……従って、事業は二つの基本的機能、マーケティングとイノベーションをもつ。……革新はデザイン、製品、販売技術、価格、顧客サービス、経営組

図1 新世界の倫理経営とソーシャル・マーケティング



織、経営方法などあらゆる部面で行われる」と述べている（ドラッカー [1965] 43-54 頁）。さらにその後の著作の中でも、「企業の目的は、企業外部になければならない。実際、企業は社会の機関であるから、企業の目的も社会のなかに求められる。それは顧客を創造することである」、「企業の目的が顧客を創造することにあるので、企業はマーケティングと革新の二つの基本的機能をもつ。マーケティングと革新だけが成果を生み、その他の職能は費用だけしか生まない」としている（ドラッカー [1974] 93-95 頁）。

企業は社会の重要な構成機関である以上、倫理的価値基準をもつ必要がある。企業活動が社会の短期的・長期的福祉にマイナスの影響を及ぼす場合は、社会の利益を優先しなければならない。企業の主要機能であるマーケティングからみると、顧客利益と社会利益が反する場合があるとすれば、後者を優先すべきであるというソーシャル・マーケティング（social marketing）の問題としてとらえることができる。

もっともソーシャル・マーケティングの概念にはいくつかのとらえ方がある。第1は企業の社会利益を考慮したマーケティング、第2は企業の社会貢献や文化支援で、植林や文化的イベントの後援など、第3は政府機関、学校、美術館・博物館など非営利組織のマーケティング、第4は社会変革キャンペーン（アイデアのマーケティング）、環境保護運動、エイズ予防、家族計画などに用いられる（コトラー&ロベルト [1995] 424-425 頁）。ここでは、ソーシャル・マーケティングを狭義の第1の意味に捉えることにする。

しかし企業は、倫理経営を浸透させ、社会利益を考慮したマーケティングを行えば顧客信頼性は増し、企業イメージは向上し、愛社精神が高まるにしても、競争上不利になる可能性がある。消費者の安全性、環境親和性、競争の協調性などを重視すれば、消費欲求の充足が不十分で、コスト負担が大きくなり、侵略的競争をとる企業に不利になることがある。大きな問題は、倫理経営を詠い、ソーシャル・マーケティングを標榜することはそれほど難しくないが、それらが浸透するにはかなりの時間を要することである。といって企業のサステナビリティを考えると、社会に不利益をもたらす状況を放置することはできない。Kotler & Armstrong ([2012] 182-183 頁) は顧客と企業だけでなく、社会の長期的利益を満たす経営姿勢をサステナブル・マーケティングとし、その重要性を改めて強調している。それではどうすればいいのか。消費者の長期的利益あるいは社会的利益に配慮した倫理経営を企業理念として、いち早く導入し実践している韓国大手小売企業の新世界グループ・Eマートをケースとして採りあげて検討する。

## (2) コトラーの「マーケティング3.0」

2010年にコトラー (P. Kotler) らは「マーケティング3.0」の概念を提案した (コトラー他 [2010] 16-45 頁)。マーケティング1.0は、製品志向の経営におけるマーケティングで、自社製品を市場全体に売り込むマス・マーケティングが行われた。ここでは自社製品の機能がいかに優れているかを訴求することが重視された。2.0は顧客志向のマーケティングであり、顧客を満足させることを第一義とした。製品差別化による競争がキーワードであり、製品差別化政策により対象市場 (target market) に狙いを定めたターゲット・マーケティングがとられた。

これらに対してマーケティング3.0は、事業目的を顧客志向から「世界をよりよい場所にする」ことに転換している。すなわち、社会利益を考慮した顧客志向であり、われわれの考えるソーシャル・マーケティングである。ここでは最新のICTを用いた多数の消費者との交流、企業の倫理性、消費者に機能的、感情的、そして精神的価値の提供が重視されるのである。

表1 マーケティングの1.0、2.0、3.0の比較

	マーケティング1.0	マーケティング2.0	マーケティング3.0
	製品中心のマーケティング	消費者志向のマーケティング	価値主導のマーケティング
目的	製品販売	消費者を満足させつなぎとめること	世界をよりよい場所にする
可能にした力	産業革命	情報技術	ニューウェーブの技術
市場に対する企業の見方	物資的ニーズを持つマス購買者	マインドとハートを持つより洗練された消費者	マインドとハートと精神を持つ全人的存在
主なマーケティング・コンセプト	製品開発	差別化	価値
企業のマーケティング・ガイドライン	製品の説明	企業と製品のポジショニング	企業のミッション、ビジョン、価値
価値提案	機能的価値	機能的・感情的価値	機能的・感情的・精神的価値
消費者との交流	1対多数の取引	1対1の関係	多数対多数の協働

(出所) コトラー他 [2010] 19 頁。

## II 社会的責任に取り組む韓国企業

東アジアにおける経済のグローバル化とともに、同時域の企業によるCSR活動も活発化している。そして同時域の企業による社会的責任への取り組みは、企業ブランドの向上や持続可能な企業イメージの創出をもたらしている（江橋[2011]12-66頁）。そしてCSRの先進国と言える日本でも、経団連（[2009]）や経済同友会（[2010]）のCSR関連調査によると、2000年代に入り、CSR担当部署や役員の設置、CSR報告書の作成など、CSRへ取り組みを以前より積極的に推進していることが窺える（谷本[2013]152頁）。

韓国でもOECD加盟やIMF金融危機以降、企業の社会的責任に対する関心が高まり、サステナビリティ報告書の発行も年々増加傾向にある。サムスンSDIの国内初となるサステナビリティ報告書が2003年に発行されてから発行数は年々増えており、その多くは大企業によって報告されたものである（ヤン／イ [2009] 63-97頁）。一方、CSR関連報告書を発行していない大企業や不利な情報は公開しない企業も多く、CSRが企業経営に浸透していないという指摘もある（キム [2012]）。

しかし、全国経済人連合会（[2011]、以下全経連）の調査によると、回答企業220社の2010年の社会貢献総支出額は2.9兆ウォンとなっており、04年224社の1.2兆ウォンの2倍強までに増えている。また1社当たりの社会貢献平均支出額も04年54億ウォンから10年131億ウォンへと増額されている。経常利益に占める支出額の割合も04年1.9%から10年3.2%へと拡大しており、8割以上の企業が社会貢献活動を経営戦略と連携して推進していると回答しているなど、韓国企業の社会的責任への取り組みは着実に進んでいる。

ここでは、韓国財界を代表する全経連の調査報告書をもとに韓国企業のCSRへの取り組みについて概観しよう。全経連の売上高上位500社の倫理経営に関する調査結果によると、倫理経営の基本方針を定める倫理憲章（綱領）を制定している企業は1999年第1回調査では21.8%に過ぎなかったが、2002年では49.7%へと倍増している。上位30企業グループに限ると、99年33.3%から02年76.3%へ増加しており、大企業を中心に倫理経営が拡散していることが窺える（全経連 [2003]）。そして09年調査では95%まで増加しており、倫理経営憲章が定着しつつあると言えよう。倫理経営憲章で重要視している内容は、業務遂行基準および規定遵守（60%）、公正な取引および法律遵守（28.8%）、社会貢献活動（11.3%）、ステークホルダーとの疎通（7.5%）、環境経営責任（5%）、株主権益保障（3.8%）の順となっている。また、多くの企業はCSR活動の定着に最も効果的だった取り組みと



して従業員に対する倫理経営教育を挙げている。社内外の職務教育プログラムを活用した倫理経営教育を実施している企業も05年60%から、06年86.6%、07年89.5%、08年91.3%、09年92%へと年々増加しており、倫理経営・CSR活動の拡散と定着に努めている。韓国倫理経営評価院（[2008] 3-27 頁）の調査でも、9割の企業が倫理経営教育を実施しており、その実践程度を人事評価に反映させている企業も7割にのぼっている。また、回答企業の過半数以上（64%）が懇談・説明会（34%）、サステナビリティ報告書（19%）、アンケート調査（16%）、そしてホームページの開設などステークホルダーとのコミュニケーション・ツールを設けている（全経連 [2009]）。

CSR担当部署を設けている企業も2005年31%から09年70%へと増加しており、そのうちの92%企業は担当部署設置後にCSR活動や成果が改善されたと回答している。CSR担当部署を設置している企業の株価上昇率は49.2%（平均株価上昇率は19.0%）と、倫理憲章制定のみ企業43.1%、未制定企業の35.2%より高くなっている（全経連 [2005]）。また、CSR担当部署の他にCSR関連委員会を設置している企業も08年4社から09年53社に増えており、新世界は倫理委員会を設置運営している（全経連[2008]、[2009]）。

倫理経営導入後、大きな成果をあげている企業の多くに共通しているのは、最高経営者（CEO）の確固たる意志があったことである。特に韓国の場合は、絶対的な影響力を持つCEOの意思はもっとも重要なファクターと言える（全経連 [2004]）。新世界百貨店具學書社長（現会長）は、「最も倫理的なことが最も強いという所以は、組織や団体のリーダーが備えるべき能力の中で道徳性が最優先されるように、倫理は個人の能力や資質、組織の運営原理の基本である」とのべており、1999年倫理経営を経営の理念とし、「企業の社会的責任を果たし、顧客、従業員、取引先、および株主と価値を共有し、豊かで合理的な生活文化を先導する世界超一流流通企業」を掲げていた（新世界 [2009]）。そして、CEOの倫理経営に対する意志を支える担当部署および役員を設置し、倫理経営を推進している。

倫理経営を導入実践していると回答した企業のうち99.2%は、倫理経営活動が企業競争力強化に寄与すると答えており、従来の受動的な社会的責任の遂行から経営戦略のひとつの軸としてとらえている。そして、倫理経営は顧客信頼性の増大（31.5%）、企業イメージ向上（31.1%）、従業員の愛社心の増加（14.7%）、取引先との関係活性化（12.6%）などで大きな効果が表れていると分析している。また倫理経営導入と売上との関係に関する質問では、殆どの企業が導入以前より増加したと答えている。とくに、5.1~10.0%増加（43.3%）と10.1~20.0%（23.4%）増加した企業が最も多いが、20.1以上も増加したと答えた企業

も 20%を占めている（全経連 [2006]）。近年、商品選択の際に、企業の倫理意識や社会貢献を考慮する消費者が増え、倫理経営を経営戦略の一環として積極的に導入する企業が増えており、倫理経営推進が経営成果や企業価値の増大に大きく寄与していることが窺える（全経連 [2007]）。

このように韓国では、倫理経営、CSR、サステナビリティという認識は高まってきたが、それをどう顧客志向と結びつけてソーシャル・マーケティング理念を確立しているか新世界グループをケースに見てみよう。

### Ⅲ 新世界グループの倫理経営

韓国流通業界には、新世界とロッテショッピングの 2 大流通グループがある。韓国流通業界における両者の存在は圧倒的であり、倫理経営でも先駆的な役割を果たしている。ここでは新世界百貨店と E マートを中核とする新世界グループをとりあげる。新世界・E マートは新世界百貨店の総合量販店事業部門としてスタート、2012 年 12 月末現在 141 店舗を展開し、売上高 10 兆 9000 億ウォンにのぼる同業界のトップ企業である。11 年には新世界百貨店から分社独立している。

表 2 韓国の 2 大流通グループ

	百貨店	総合量販店	食品スーパー	コンビニ
新世界	新世界百貨店	E マート*	E マートエブリデー	—
ロッテショッピング	ロッテ百貨店*	ロッテマート	ロッテスーパー	7-11

（出所）筆者作成。（注）\*印は業界トップを表す。本稿における総合量販店の定義については、矢作〔2007〕5 頁）に従う。

#### （1）積極的な倫理経営の先発者

現在韓国小売業界をリードし、割引店とも呼ばれている総合量販店が登場し始まったのは、1993 年ソウル市北東部に位置する倉洞にオープンした新世界百貨店の「E マート」とされる。この新しい業態は、登場から 10 年後の 2003 年に総売上高 20 兆ウォンと百貨店を上回る市場規模を達成し、韓国小売業界最大の勢力となった。総合量販店の急成長の背景

としてIMF金融危機以降、消費者がより価格感応的になったことに加え、中間所得層に衣食住関連商品をワンストップ・ショッピング機能に加え、低価格で提供する総合量販店業態の不在などがあげられる。当時多くの総合量販店はEDLP (Every Day Low Price) をキャッチフレーズに登場し、ディスカウント・ストア (割引店) として消費者に認識され、支持を獲得してきた (趙時英[2009])。同業態の先発者であるEマートも、初期の倉庫型割引店から韓国型割引店へ、そして複合型割引店へと市場変化に対応しながら業態コンセプトを変え、競争優位性を発揮してきた (メン[2007]89-93 頁)。また、流通市場の完全開放を間近に控えていた韓国小売市場において、国内外の競争相手に先駆けて、好立地の店舗用地を先取り全国出店を進めたことで当該市場での先発者としての優位性を発揮できたこともあげられる (矢作[2005])。

IMF金融危機以降も透明性の欠いた企業経営が問題されている中、倫理的経営を先駆的、そして積極的に取り組んできたのもEマートを中心として大型総合量販店を全国展開している新世界グループであった。金融危機が発端となり、新世界を含む多くの大手企業は経営難に陥った。そして彼らは、経営危機を乗り切り、経営体質の見直しを目的に事業売却や人員削減などを進めてきた。言い換えると、経営の効率化を図るために失業者を生み出していたことでもある。そこで新世界は、経営上の様々な問題や危機に対する解決策として、そして企業の社会的責任を果たし、経済のグローバル化が進むなか国内外の企業間競争において顧客や社会からの信頼を獲得できる、持続可能な倫理的企業経営の必要性を強く認識し導入するのである。

ヘス (D. Hess[2002]) らは「市場における道徳的要因」、すなわち消費者、投資家、従業員は企業を選択する場合、その企業の道徳観を重視するように変化してきたことを指摘している。そしてポーター ([2010]) は、「環境問題についてはより厳しい規制がかかるほど、企業は競争力を高めてきた。社会貢献をする企業の経済性は下がるとされていたが、それはトレードオフではなく、社会的問題には経済性があることも分かってきた。社会的問題を経営戦略に取り込み、同時に解決できるビジネスを構築する。こうした「価値の共有」という考えをもつ会社が最終的には競争力を獲得するだろう」とCSRが企業の競争力を高めると主張している。また谷本 ([2013]3-14 頁) も、社会的に責任ある企業を構築していくためには、ステークホルダーから信頼を得ることと、社会の持続可能な発展を妨げる社会的・環境的問題の解決に、ビジネスとして取り組むことが重要であると指摘している。これに加えて、CSRを果たしている企業の商品やサービス、あるいは環境配慮型商品な

どを積極的に選択する、すなわちグリーン・コンシューマー（あるいはエシカル・コンシューマー）の台頭とその役割の重要性も強調している。

倫理経営は長期的にみて、サプライヤーとの企業間結束、従業員同士の組織内結束、そして顧客のストアロイヤリティを高め、結果サステナビリティ経営を可能にする。近年、こうした企業の倫理経営と経営成果には正の相関があるという先行研究も多数発表されている。パク（[2002]）は、企業が社会的法律や規則を遵守し、倫理的経営を行うことで組織構成員は仕事へのやりがいを感じ、コミットメントも強化され、経営成果が高められるとしている。また、従業員の士気が高まり、それによって生産性が上がることで社会的責任の遂行にともなう費用と相殺されるという研究もある（Cummings [2000]）。

表3に示した新世界の倫理経営導入後の株価の変化を見てみると、2000年45,000ウォンから06年580,000ウォンへと約12倍も上昇している。また会社の信用度をあらわす社債の信用評価においても1999年A-、00年A、01年A+、05年AA+と高くなっている（イ／チェ [2004] 31-32頁）。倫理経営導入は企業イメージを向上させただけでなく、出店地域での安定成長を早期に達成させられる。また、意志決定の基準としても定着したことで業務効率が向上し、結果として経営実績も上がっている。さらに、会社イメージの向上による顧客満足度の増大、株主からの信頼および新規投資の拡大、地域社会発展への寄与などの肯定的な評価も得られている（新世界 [2003]）。

表3 新世界の倫理経営導入後のROAおよび株価の変化推移

	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年
ROA (%)	2.84	6.35	6.95	7.49	7.38	8.28	7.15
株価 (千ウォン)	45	193	150	290	285	443	580

（出所）韓国金融監督院。

## （2）新経営理念としての倫理経営の導入

1999年12月新しいCI（Corporate Identity）とともに、倫理経営を根幹に置く新経営理念が発表された。それには企業倫理のもとで社会的責任を果たし、すべての経営成果と価値を共有し、豊かで合理的な生活文化を先導する超一流流通企業を目指すことが骨子となっている。また代表取締役の直属として、「企業倫理実践事務局」を新設して倫理規範の詳細指針も打ち出した。企業の憲法と言える倫理規範は、企業経営の全般に対する基本精

神と業務遂行の基準として、従業員はもちろん取引先も適用対象にしている。また、従業員の倫理的意識決定及び行動原則になる倫理実践指針を制定し、形式的ではなく、具体化、明文化することで実際の業務遂行時の倫理規範の実践を訴えている。

新世界倫理規範（1章顧客に対する責任と義務、2章協力会社との公正取引、3章国家と社会に対する責任、4章従業員に対する責任、5章従業員の勤務守則）は、3ヶ月間の教育と広報を経て2000年4月1日に施行された。そして、倫理行動指針（1章金品・供給の強要禁止、2章収賄行為、3章職務・職位を利用した不当行為、4章顧客及び社内情報の流出行為）には、仕事上で起こり得る倫理的ジレンマに対して具体的な解決案が提示されている。さらに、贈答禁止要請、倫理経営違反時の取引制限など倫理経営の具体的な内容をすべての取引先に発送し、その周知と協力を求めた。

#### 経営理念（1999年）

新世界は企業倫理をベースに置き、企業の社会的責任を果たし、顧客、従業員、取引先、株主が成果と価値を分け合い、豊かで合理的な生活文化を先導する世界超一流流通企業になる。

#### 経営理念（2011）

新世界は透明かつ公正な経営で、社会の発展のための責任を果たし、社員の甲斐と顧客の幸福を経営の最優先目標とし、商品やサービスの価値を高めて、信頼と愛顧される企業となる。

#### <倫理憲章：新世界の道（2011）>

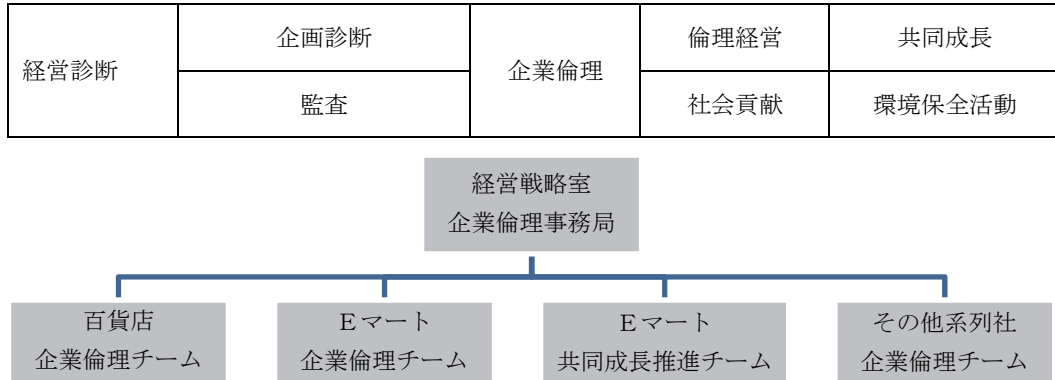
- ・私たちは信頼と尊重を基に従業員の甲斐と幸福を重視する。
- ・私たちは法律と原則を遵守し透明な経営活動を実践する。
- ・私たちは透明かつ公正な取引を通じて取引先企業との共存共栄を実践する。
- ・私たちは環境保護と社会貢献に対する企業の社会的責任を果たす。
- ・私たちは顧客を最優先に考え、顧客が求める真の価値を提供する。

倫理経営の体系は、規定の明確化とともに社会的要求を反映する形で具体的な実践項目の修正・補完など6回にわたって見直されている。2011年の第6次改訂では、既存の倫理憲章を改訂し、倫理規範と行動指針を倫理綱領に統合し再構築した。特に新しい倫理綱領では、フェアトレードや環境保護項目が補われている。また倫理経営の意味を「経営活動においてステークホルダーに対する道理と共同の善のための努力を通じて社会全体の利益となる結果を創り出す」ことと再確立し、経営理念の中核を「企業倫理を通じたステークホルダーとの共存共栄」としている。倫理憲章である「新世界の道」には、倫理経営の精神と原則が盛り込まれている。倫理規範には倫理憲章の解説とともに、ステークホルダーに対する新世界の責任と義務が明示されている。

### (3) 倫理経営の実践

倫理経営導入後、これまで「実践」の重要性を強調してきたが、「実践」から倫理経営をより戦略的に展開していくために組織名も変更している。そして、倫理経営を通じた長期的な企業文化の構築と経営成果に直接的に寄与できるようにその役割も拡大させている。

図2 新世界グループの倫理経営組織図



(出所) 新世界[2002]。

#### 1 倫理経営ホームページの開設とヘルプラインの導入

倫理経営の社内外への広報や従業員の意識改革と共感を図るために、2000年4月にグループ各社ホームページと社内グループウェアである「新通」に倫理経営ページを別途開設した。ホームページには[倫理経営とは]、[倫理経営の必要性]、[倫理経営の推進経過]、[倫理経営実践事例]、[倫理経営6大テーマ]、[倫理規範]など倫理経営に対する情報や取り組みが紹介されている。また、グループ各社ホームページには「ステークホルダーの声」、新通には「従業員の声」という掲示板を開設し、倫理経営に対する問い合わせや提案および情報提供も募っている。そして03年に「倫理経営ホットライン」に改められた。

透明かつ健全な組織文化づくりのために、内部告発者(Whistleblower)の保護を明文化している(倫理規範付則第3条 違反事項に対する措置「会社は告発者とその内容に対して秘密を保障しなければならないし、告発者はそれによる如何なる不利益を被ってはならない)。しかしながら情報提供者に対する否定的な認識、告発や情報提供時の身元露出の可能性とそれによる不利益の憂慮は拭いきれない。そこで、第3者機関である韓国企業倫理経営研究院のホームページを通して、告発、情報提供できるヘルプライン(Helpline)システムも同時に運営している。

## 2 倫理経営白書発刊と「新世界ペイ」

新世界は、倫理経営導入から 2002 年上半期までの倫理経営の取り組みとその成果をまとめた国内企業初となる倫理経営白書 1 号を発刊した。白書ではステークホルダーの意見、倫理経営の方向と成果、取引先満足度調査結果など約 3 年間の集大成が収録されている。白書の発刊目的は成果報告や倫理経営に対する意志を再確認するだけではなく、倫理経営の意義を社内外に伝播させることでもあった。2 年後の 04 年に 2 号、06 年 3 号、そして 12 年には 4 号が発刊された。

- |  |
|--|
| <p>新世界ペイ 5 大実践指針</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・公私区分を明確にすべし</li> <li>・自分から提案し実践すべし</li> <li>・公平に負担すべし</li> <li>・少額でも分けて支払うべし</li> <li>・その場で支払うべし</li> </ul> |
|--|

新世界は 2005 年に倫理経営の新たな取り組みとして「新世界ペイ (pay)」を導入している。長年韓国社会に根付いた支払文化を見直し、取引先との合理的な商取引や社内会食などでの合理的な支払文化を根付かせるために、5 大実践指針が提示されている。そして新世界ペイの定着と活性化に努めた従業員には新世界ペイ奨励金が支給されている。

表 4 新世界ペイ登録件数の推移

2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年
3 万件	11 万件	14 万件	23 万件	46 万件	49 万件	74 万件

(出所) 新世界 [2012]。

## 3 倫理マイレージ

2009 年には倫理マイレージ制度が導入され、幹部クラスは半期当たり 25 マイル、平社員クラスは同 15 マイルを基準に人事評価に 10%反映されている。具体的には 4 カテゴリ 10 項目で算定する。例えば社会奉仕 1 時間は 1 マイル、献血 1 回は 2 マイルといった具合

表 5 倫理マイレージの算定項目

社会貢献活動	倫理経営実践プログラム	従業員基本倫理	対外受賞
①奉仕活動	④希望配達キャンペーン参加	⑦クリーン申告書登録	⑩加点
②献血／寄贈	⑤新世界 Pay 登録	⑧不時点検の摘発件数 (減点)	
③個人寄付	⑥倫理経営精読/教育履修	⑨不正／不実の懲戒 (減点)	

(出所) 新世界 [2009]。

である。貯まったマイルは、1マイル100ウォンで換算でき商品券や交通カードに交換したり、再度寄付したりすることもできる。

#### (4) 倫理経営の共有—取引先との共存共栄

新世界は2006年、流通企業初となる「大・中小企業協力大賞」団体部門最高賞である大統領表彰を受賞している。サイバー相談室、ネットワーク・ローンや現金決済、中小企業招請商品博覧会、取引先倫理経営支援など取引先と積極的に倫理経営に取り組んできた努力が高く評価された結果であり、取引先との共存共栄のための努力の成果とも言える。

##### 1 取引先サイバー相談室の開設と倫理経営セミナー

新世界は、新規商談や入店プロセスを透明かつ公正に行うために取引先サイバー相談室を開設している。これまで業界の一部では血縁、地縁、学縁といった縁故や請託・接待による不公正な方法で納入業者やテナントが決まることは稀ではなかった。公募によるテナントショップや製品の選定、相談内容などをデータベース化し取引の透明性を高めている。

そして、取引先との倫理的ネットワーク構築を通じたシナジー効果を図る目的で、2003年取引先CEOや担当者を対象にした倫理経営ワークショップを実施している。会長による共存共栄のための新世界の取り組みや専門家による講義などが行われており、倫理経営の共有をはかっている。

##### 2 ネットワーク・ローンと中小企業招聘博覧会

ネットワーク・ローンとは、取引先満足度調査結果を反映し、改善された代金支払制度である。運転資金確保など取引先の安定的な営業活動を支援するために、納品契約書だけで提携銀行から融資が受けられる制度で、施行初年度の2004年には135社が53億ウォンの融資を受けている。翌05年には264社133億ウォンに増えており、取引先の一時的な資金難解消に大きく役立っている。この制度は、他の企業にも波及する好例となった。

また、代金決済方法も取引先の要望によって改善された制度である。中小企業の資金事情を考慮し、商品代金の一部を手形から現金払いに切り替えており、それによる年間75億ウォンの利子をEマートが負担している。

すぐれた技術力と商品競争力を取り揃えているにもかかわらず、販路拡大に悩む中小企業の発掘やより良い商品の提供を目的にEマートは、2005年に第1回中小企業招請商品博



覧会を開催している。申込 1,104 社から予備審査を経て 152 社が博覧会に出品、うち 105 社が新規入店している。審査にはエントリ企業の従業員を含めて E マートのバイヤーと売場担当者、大学生、消費者団体専門家、主婦モニターが参加している。即販売が可能な商品、検証が必要な商品、取引見送り商品に分けて選定しており、E マートの新商品開発の新しいツールとして位置づけられている。

### 3 倫理大賞取引先部門の新設と取引先の倫理経営支援

従業員に対する倫理経営の周知と実践のために 2001 年に設けられた倫理大賞制度に、取引先部門を 08 年に新設し、倫理経営の普及と拡散に貢献した取引先を授賞している。初年度は、百貨店部門ではアイオルリ、E マート部門でボスン食品が受賞している。アパレルメーカーのアイオルリは、04 年に新世界百貨店と取引を始めてから、倫理経営の主旨に共感して自社倫理規定の制定やアフリカなど海外貧困国宣教団への物品寄付など社会貢献活動も積極的に行っている。取引初年度にはわずか 19 億ウォンだった売上は、4 年後に 111 億ウォンと大幅に伸び共存共栄の好例となった。

すでに優良中小企業となった豚足や腸詰などを生産するボスン食品は、E マート 1 号店開店時から共に成長してきた企業である。特に食品衛生や品質管理に力を置いている。管轄の坡州市より、2005 年から 3 年連続衛生等級 A 業者に選定されており、07 年には食品医薬品安全庁の H A C C P (Hazard Analysis and Critical Control Point) 認証も獲得している。08 年には新世界倫理経営導入支援取引先に選ばれ、体系的に倫理経営を取り入れており、E マートとともに成長を遂げている企業である。取引開始当時と比べて、取引額基準では 40 倍を超える高成長を遂げている (新世界[2009])。

取引先倫理経営導入支援プログラムは、2004 年から実施され、09 年まで延べ 52 社が支援を受けた。同制度は、倫理経営を導入しようとする取引比重の高い取引先(大手は除く)を対象に、セミナーや教育、コンサルティングなどを通じて支援するものである。そして、倫理経営導入優秀取引先の商品に対しては、2 回のチラシ広告と店内プロモーションの支援を受けられる。また、省エネによる温室ガス排出削減や取引先の競争力強化を図る目的で、08 年から P B 委託先を対象にしたエネルギー診断プログラムを無料で実施している。エネルギー使用状況を把握することで、相応な改善策が講じられる。一例に、08 年の 26 か所の診断により、659TOE (Tonnage of Oil Equivalent) のエネルギー節減と 1,515 トンの CO<sub>2</sub> 削減効果が得られるなど取引先からも高く評価されている。

## (5) 倫理経営の評価

新世界は、倫理経営の取り組みと成果を数値化していくために、2003年にSEMDEX (Shinsegae Ethics Management Index) という倫理経営評価プログラムを導入した。SEMDEXは倫理経営の実践程度を係数化したもので、倫理経営6大テーマである顧客尊重経営、人材重視経営、社会奉仕経営、遵法経営、清潔経営、取引先尊重経営に経営透明性を加えた7つの実践テーマに、29の評価指標と74の評価項目で評価を行う。それぞれの評価指標は、重要度によって配点基準が異なる。12年には評価項目数と配点に変更される。同調査は年1回実施し、その結果は年初の役員ワークショップで発表され、グループ各社の倫理経営重点推進戦略に反映される。表6に示したように、03年以降評価指数は高くなっており、倫理経営が企業文化として着実に根付いていくことが窺える。

表6 SEMDEX主要評価項目と倫理経営評価の推移(100点満点)

2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年
75.8	81.8	84.3	84.8	83.8	85.0	85.5	86.8	87.9

実践テーマ	評価項目	項目数	配点
顧客尊重経営	接客態度、顧客施設清潔度、食堂街・フードコート満足度、約束違反発生頻度、「顧客の声」回答率、オンラインモール欠品率、顧客安全事故発生率など	14→12	10→15
遵法経営	著作権侵害、勤労関係法違反、販売関連法規違反、脱税および密輸、公正取引違反、施設安全、食品安全など	12→10	15→10
取引先尊重経営	共存共栄指数、取引先商談要請回答率、不当行為件数、取引先懲戒率、取引先倫理経営導入実績、取引先懇談会参加率、商品開発及び経営技術支援、資金支援、勤務環境改善など	11→10	20→25
清潔経営	不正発生率、RPM (Risk Preventive Management) 活動、クリーン申告、倫理綱領精読、セクハラ予防、新世界ペイ登録など	10→7	20
人材重視経営	障害者雇用率、女性採用率、女性幹部比率、育児休暇使用率、教育訓練費執行実績、新入社員退職率、産業災害率など	15→12	10
社会奉仕経営	寄付金構成比、従業員社会奉仕参加度、環境保護活動実績、炭素排出量削減実績、希望配達キャンペーン参加率など	5→6	10
経営透明性	営業実績公開、経営理事会開催件数、社外理事参加率、配当金比率、法人カード不正使用、資金依存度・改善度など	7→9	15→10
合計		74→66	100

(出所) 新世界 [2009]、[2012]。

新世界はステークホルダーの声を汲み取り、倫理経営に反映させるために、いくつかの関連調査を実施している。その一つが2000年から実施している取引先満足度の調査である。同調査は、02年から調査の客観性を高めるために外部専門機関に依頼している。また、調査結果の信頼度を高めるために総合満足指数(T S I : Total Satisfaction Index)を開発し、04年に現在の調査フォーマットが完成した。11年に共同成長項目が追加され、合計64項目で評価される。表7に示したように、取引先の総合満足指数は年々上昇傾向にある。

表7 取引先満足度調査の主要評価項目および評価の推移

	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年
会社数	5,127	4,091	4,583	6,526	5,947	4,288	3,402	3,100
回答率	14%	26%	31%	18%	15%	28%	26%	46%
TSI	66.2	70.7	71.4	67.6	70.6	73.5	73.3	76.8

取引先満足度調査の主要評価項目

I 総合満足度：倫理経営満足度と共感の程度7項目。

II 領域別満足度：①取引の利便性8項目②取引の公正性12項目③代金決済の合理性7項目④担当者の業務態度8項目⑤従業員の清潔さ11項目。

III 共存共栄実践度：①協力5項目（共同商品開発、国内マーケティング・販促協力、海外共同進出など海外マーケティング協力、取引先福利厚生協力）②共同成長体制（経営者の共同成長意志、共同成長推進体制、共同成長環境づくり）。

IV その他：改善要望事項1項目。

（出所）新世界 [2009]、[2012]。

また、倫理経営に対する市場の評価を導出・改善するために、株主を対象にした満足度調査も実施している。総合満足度（T E I : Total Ethics Index）5項目、領域別満足度（C E I : Ethics Index by Category）15項目、その他8項目で構成されている。株主の権益保障や経営の透明性・合理性・効率性、倫理経営の認知度・寄与度・当為性、そして持続可能性などについての株主の意見を把握したり、倫理経営活動の方向性を模索したりしている。

さらに、顧客の意見や満足度を把握するための調査も実施している。本調査はT E I 6項目、C E I 18項目、その他5項目で構成されている。商品やサービスに対する満足度、従業員の親切さと態度、施設の便宜性に対する満足度、そして倫理経営に対する顧客の認識とその評価を把握している。調査結果は、社会貢献活動や経営の透明性に対する取り組

みの強化につながっている。

新世界は2005年に、S E M E D E Xを含めたステークホルダー総合倫理指数(Stakeholder Total Ethics Index)を開発している。倫理経営の取り組みとその成果に対するステークホルダーそれぞれの見解や満足度を把握し、倫理経営に必要なガイドラインを指数化したものである。また、倫理経営の成果を偏りなく評価するために、均衡倫理成果表(Balanced Ethics Score Card)を作成し、ステークホルダー間の観点の差を導き出している。

#### IV Eマートの地域社会貢献と顧客満足度の向上

企業の社会的責任は社会から要請・期待されるものであり、社会貢献活動はその一つである。企業はよき企業市民として行動し、自社のビジネスモデルの根幹のところで社会的問題に取り組むことで自社のインパクトを強化することもできる。コトラー&リー([2007]2-26 頁)は企業が環境や雇用、そして地域社会に配慮したマーケティング活動を積極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指摘している。ポーターも、企業の地域社会への貢献活動を単なる地域社会から支持を得るためのものではなく、戦略的な視点から、企業と社会双方に価値を生み出していくことの重要性を主張している(Porter[2002])。

全国に300店以上の総合量販店や食品スーパーを展開しているEマートは、地域市民としての社会貢献活動にも様々な形で積極的に取り組んでおり、その代表的な活動が「希望分け合いキャンペーン」である。最初の取り組みは、1998年から始めている出店地域の非営利組織へ寄付する「地域団体マイレージ」である。地域の非営利組織などを支援するレシート投函箱を店舗に設置し、顧客がレジ精算時に受け取るレシートを応援したい団体へ投函することで、買物総額の0.5%がその団体に寄付されるものである。初年度の寄付金額は、2億5,000万ウォンであったが、2012年には19億ウォンへと大きく増えている。そして、地域社会への寄付活動をさらに充実させていくために、従業員が寄付した同額を会社も寄付する制度も設けている。11年には従業員側の募金額が84億ウォンにのぼり、会社側は85億ウォンを寄付している。

これらの他に2006年からは、地域住民とともに貧困層へ生活用品などを無償提供する「希望配達馬車」キャンペーンを、そして婦人会や地域住民と結成した「Eマート希望分

け合い奉仕団」による様々なボランティア活動も展開している。現在、希望分け合いキャンペーンは 11 プログラムに細分化されて行われており、キャンペーン関連寄付総額は 12 年に 108 億ウォンにのぼっている（韓国経済新聞 2013 年 7 月 24 日付）。

E マートは地域社会への貢献活動とともに、顧客満足度の向上のために様々な取り組みを行っている。具体的には、購入商品の品質に問題があった場合に、交換あるいは払戻しおよび 5,000 ウォンの商品券を付与する不良商品補償制度である。また鮮度管理の重要なチルド食品の流通期限短縮販売である。例えば、流通期限 10 日間の牛乳を 5 日間までに販売することである。さらには生鮮食品の当日陳列・当日販売制や果物の糖度表示制などが挙げられる。

顧客に安心・安全な良質の商品を合理的な価格で提供することは、小売企業にとっての社会的責任である。その重要な柱の一つが P B (Private Brand) 商品の開発である。E マートでは、「Get more Pay less」をスローガンに低価格良質の P B 商品開発を目指しており、そのために開発－生産－販売の 3 段階品質管理体系を構築している。まず開発段階では、商品の安全性や機能性を規定した独自の品質基準を専門機関と共同で設けて運営している。それに加えて、B S I (British Standard Institute イギリス標準協会) や H A C C P 方式に基づいた品質管理システムを導入、5 段階中 3 等級以上の取引先と P B 商品の開発や製造委託を行っている。次の生産段階でも、政府外郭検査機関（韓国生活環境試験研究院、韓国産業技術研究院、韓国衣類試験研究院）と M O U を締結し独自の品質管理を行っている。最後の販売段階では、食品や乳幼児品など安全性に対して社会的関心の高い 83 品目には食中毒菌、発ガン物質、環境ホルモンなど 20 危害項目を定め、「P B 安全網」として重点管理している。各店舗の遵法管理者が担当者となって毎日売場で最終点検している。また顧客からのクレームに対しては「品質不良システム」を構築、取引先も含めた改善策を講じている。さらに品質管理チームは、不良品が多発する商品の生産現場を随時点検し、現場指導および監視するなど制裁措置を含めた改善・検証も行っている。

こうしたグループの品質管理を一手に担うのが新世界商品科学研究所である。当研究所は 1972 年繊維実験を目的に設立され、84 年以降食品の安全性や規格基準の検査分析も行っており、次のような役割を担っている。第 1 に、百貨店や E マートに新規納入される商品の事前検査と売場や取引先に対する点検である。国家公認の独自品質検査機関(第 16 号)として、即席販売製造加工売場の品質検査を行っている。第 2 に、残留農薬簡易検査である。不適合判定商品は全量廃棄処分している。また、調理器具などの管理基準マニュアルを作

成し、定期的な点検と関連指針の遵守などに関する調査も行っている。第3に、食品安全会議である。有害物質に対する社会的問題と食の安全に対する消費者の高い関心から月1～2回開いている。第4に、モニタリングである。従業員の食品に対する衛生意識を高める目的で実施している。主に食品衛生法、原産地表示、適正温度、誇大広告など売場での点検と調理・作業場の材料や衛生状況などを点検する。モニターは1人1店舗制で運営されており、月ごとに店舗を変えている。






なお新世界は、当時社会的な議論を巻き起こした非正規職保護法が施行された1ヵ月後の2007年8月に、百貨店とEマートの5,000人余りのパートタイマー全員を正規職員として採用している。それにより150億ウォンのコスト負担増が発生したが、倫理経営先導企業として非正規職員の雇用問題に積極的に取り組み、企業の社会的責任を果たそうとした点は高く評価された。

## V Eマートの環境経営

韓国は2008年、新国家成長戦略として「低炭素緑色成長10大推進方向」を掲げ、10年には「低炭素・緑色成長基本法」を公布、国の最重要課題に位置付けた。特に親環境（エコ）消費の促進を重点課題にあげている。韓国政府は、これまでも様々な環境政策を導入・推進してきたが、例えば1992年環境部の「環境マーク制度」、97年通商産業部の「優秀リサイクル商品認証制度」、そして2004年には公共機関の親環境商品購買を義務化した「親環境商品購買促進に関する法律」が制定された。さらに08年には、「炭素成績表示制度」（カーボンフットプリント）を導入し、09年6月現在、シャンプー、洗濯機、牛乳、菓子など16社37商品がその認証を取得している（韓国チェーンストア協会 [2009]）。

環境問題や食の安全に対する意識が高まる中、韓国政府は1998年に親環境農業の拡散と親環境農産物の消費拡大を促すために「親環境農業育成法」を制定した。そして同法の規定によって、親環境農産物を低農薬、無農薬、転換期有機農、そして有機農に分類し、認証する制度も運用している。2010年に転換期有機農の認証は廃止されており、15年には「低農薬」も廃止される予定である。国内の親環境農産物の市場規模は10年3兆ウォンを超えており、認証別生産量では有機農5.5%、無農薬46.9%、低農薬47.6%となっている（韓国チェーンストア協会 [2011]）。

表 8 韓国の親環境農産物認証

		<p>有機農産物： 有機合成農薬と化学肥料を一切使用せずに栽培した農産物。 (有機畜産物認証制度もあり)</p>
		<p>無農薬農産物： 有機合成農薬を一切使用せず、化学肥料は推奨量の3分の1以内で使用した農産物（無抗生剤畜産物認証制度もあり）。</p>
	<p>低農薬農産物： 化学肥料は推奨量の2分の1以内で使用、農薬撒布回数は「農薬安全使用基準」の2分の1以下、使用時期は安全使用基準時期の2倍数を適用した農産物。 ・除草剤は使用していないこと。 ・食品医薬品安全庁長が告示した「農産物の残留農薬許容基準」の2分の1以下。</p>	

(出所) 国立農産物品質管理院ホームページをもとに筆者作成。

### (1) 韓国のグリーンストア指定制度

グリーンストア指定制度は、親環境商品の消費を促進させるために、「綠色商品購買促進法」第18条「親環境商品販売活性化」（流通産業發展法第2条第3号の大規模店舗（総合量販店、百貨店、ショッピングセンター）事業者は親環境商品売場を設置運営しなければならない）の規定によって2011年10月より施行されたものである。韓国環境産業技術院が関連業務の委託・遂行しており、指定期間は3年である。環境に優しい店舗づくりや売場運営で温室ガスを削減したり、親環境商品を積極的に取扱・販売する売場が指定させる。具体的には、①建築施設、②物流・車両運営、③商品販売・包装管理、④売場運営・教育広報の4部門51項目で評価しており、配当基準点の（総合量販店200点、百貨店175点）80%以上を満たすとグリーンストアとして指定される。2012年4月末現在、ギャラリー百

表 9 グリーンストアの指定基準

4部門	51項目	配当点
建築施設	建築設計および施工 (15点)、環境設備 (30)	45 (45)
物流・車両運営	運送 (10)、荷役・保管・陳列 (15)	25 (13)
商品販売・包装管理	商品および販売管理 (35)、商品包装管理 (30)	65 (52)
売場運営・教育広報	売場運営 (45)、事務室運営 (20)	65 (65)

(出所) 韓国環境産業技術院ホームページをもとに筆者作成。

貨店4店舗、ロッテ百貨店3店舗、ロッテマート20店舗、ホームプラス4店舗が指定されている（韓国経済新聞2012年5月31日）。

Eマート聖水店は、2011年国内初のグリーンストア1号店に指定されており、12年6月現在、同社の18店舗がグリーンストアに指定されている。

## （2）Eマートの環境経営

新世界は2008年から環境経営の一環として、老朽設備や電力消費量の多い設備を高效率機器に取り替えるなどして温室ガス排出削減に取り組んでいる。また、店舗ごとにエネルギー守り隊を組織し、冷暖房や温水温度、コンピューターなどの省エネ活動も展開している。さらにEマートは、エネルギー使用量と二酸化炭素排出量を最大20%削減できる「Eco E-Mart」プロジェクトを全店で実施しており、その節約分の一部を寄付している。そして、温室ガス削減をより徹底していくために、11年からは温室ガスエネルギー目標管理システム（Inventory System）を開発、店舗ごとのエネルギー使用量をモニタリングしている。

### 1 レジ袋、チラシのない店舗づくり

新世界は、2009年の倫理経営推進テーマを「グリーン新世界クリーンカンパニー」に決定、これまで有償で提供していたレジ袋の販売を一部の店舗で試験的に中止し、10年10月には全店に拡大実施している。韓国では1999年にレジ袋の有料制が導入されており、Eマートでは年間6,000万枚のレジ袋（08年実績）が使用されていた。

また、主要な販売促進手段であるチラシの発行も2009年10月から廃止している（百貨店は11年1月に廃止）。Eマートではこれまで年間4億枚以上（紙1万トン相当）のチラシ広告を行ってきたが、これをホームページのネットチラシに切り替えている。

### 2 親環境店舗の開発

環境に優しい店舗開発を目標に建築されたEマート東灘（京畿道華城市）店は、2008年2月に販売施設としては初めて親環境建築物認証2等級を獲得し親環境店舗の新しいモデルとして業界の注目を集めた。親環境リサイクルや環境マーク認証の資材を使用したり、駐輪所の拡大や太陽光発電を設置したり、そしてトイレの紙タオルを廃止したりしたことなどが評価された。また売場の4ヶ所には、CO<sub>2</sub>モニタリング・システムも設置されている。また同年7月には、麗州物流センターも太陽光発電や雨水貯水槽の設置と利用の取り



組みで2等級認証を取得しており、本社ビルは1等級を獲得している。

2009年3月には京畿道龍仁市の駒城店に34億ウォンを投じ、太陽光発電を設置した設置した。設置面積は1,100坪で、一般家庭160世帯の1年間分にあたる570kWhが発電でき、CO<sub>2</sub>排出量を年間241トン削減できる。同年11月には、忠清北道の堤川店に地熱設備導入（地中温度15℃）し、冷暖房用に活用している。その他にも、RPS（Renewable Portfolio Standard 再生エネルギー割当制度）に参加、現在13店舗の屋上や駐車場に約1,275kW容量の太陽光発電装置を設置し、省エネに努めている。

親環境建物認証制度：環境部が1999年に導入したグリーンビル認証制度と建設交通部の住居環境優秀住宅認証制度を統合したもので、資材の生産から建設・維持・管理、そして廃棄に至るまでの環境影響を評価し、環境成果の優秀な建築物を認証する制度。認証等級は1等級から4等級に分けてあり、認証期限は5年である。

### 3 親環境PB

Eマートは、2009年7月業界初となる国立農産物品質管理院より親環境民間認証機関として指定された。その認証指定分野には、農産物（有機農・無農薬・低農薬）、畜産物（有機畜産・無抗剤）、そして再包装がある。認証機関に指定されたことで、自ら取引先の産地や農家の商品の認証や優秀農家の育成が可能になっただけでなく、店舗で取り扱う農産物の安全性も確保できたことになる。

また非食品分野においては、環境マーク取得PB（洗濯洗剤壁紙シート、蛍光灯、エコまな板など）や安心安全をテーマにしたPB（環境ホルモンE1等級の子供家具、HS認証密閉容器、オーガニックの児童用寝具類、トウモロコシでん粉が主原料の食器や玩具）、そしてカーボンフットプリント認証PBなどの開発に力を入れている（表10参照）。またPBの「自然主義オーガニック」の179アイテムは、IFOAM（International Federation of Agriculture Movement 国際有機農業運動連盟）認証を取得している。そして現在Eマート

表10 親環境PB商品開発現況（2012年6月現在）

	環境 マーク	カーボンフッ トプリント	有機・無・低 農薬農畜産物	LOHAS 認証マーク	炭素キャッシュ バックマーク	その他	合計
食品	—	34	1,649	130	—	101	1,914
非食品	378	151	—	19	27	335	910

（出所）新世界 [2012]。

全店では、親環境商品専用コーナーが運営されている。

以上のような取り組みの他にも、2011年から環境部が展開している親環境商品を購入したり、バスや電車を利用したりする際にポイントを付与するグリーンカード制度に参加し、関連商品購入時にグリーンポイントとして商品価格の1～5%を付与するグリーンマイレージ制度も実施、親環境商品の販売拡大に努めている。また、国内初となる空瓶払戻しセンターとエコロボット（缶、ペットボトル、空瓶、乾電池の回収ボックス）を結合したエコゾーンを11年に聖水店に設置、12年現在10店舗で運営されている。空き缶や空き瓶を入れると1個当たり10ポイントがキャッシュバックされるエコロボットは、11年現在30店舗に60台が設置されており、様々な親環境キャンペーンを実施している。

## おわりに-成果と今後の課題

経済グローバル化とともに企業の社会的責任が強く求められているなか、韓国でも倫理経営への関心や取り組みの動きが広がりつつある。本稿では、流通業界では倫理経営導入の先駆的企業である新世界・Eマートを取りあげ、社会的課題に対する積極的な取り組みを紹介した。そこでは倫理経営をはじめ、地域社会貢献、取引先との共存共栄、顧客満足、環境経営などが行われているが、どちらかといえば個別的であり、経営姿勢としてのソーシャル・マーケティング理念の確立はこれからと言える。

本研究は、特に東アジアの流通企業を対象にした先行研究が少なく、ケーススタディも不足しているなかで、先駆的研究としての意義をもつと考える。大規模小売店舗は地域社会の重要な構成要素であり、消費者や市民を含む周囲との親和性が重要であるので、研究価値は大きい興味深いテーマである。しかし事例研究が新世界グループに限られたことや、ソーシャル・マーケティングからの分析が不十分なことなどが指摘されるであろう。ソーシャル・マーケティングでは、顧客の安全性、環境親和性、競争公正性など価値基準が求められる。それはコトラーの言うマーケティング2.0では、顧客満足を志向すると、顧客の安全性、環境親和性、競争公正性を損なうケースが出現したからである。そこで顧客満足と社会の利益が相反する場合は、社会利益を優先しなければならない。マーケティング理念の高度化であり、倫理経営が要請されるわけである。

新世界グループは韓国流通企業では倫理経営導入の先駆的企業であり、社会的課題に対

する積極的な取り組み方は大いに評価すべきであろう。しかし倫理経営を優先させて、ソーシャル・マーケティングを行うと、競争上不利になることが往々にしてあり、定着するまで時間を要するので、どう対処するのが課題となる。こうした課題に関して、公的規制や助成、業界の自主規制、消費者意識の向上が求められる（久保村 [2009] 141-142 頁）。

韓国の流通企業が今後、倫理経営やソーシャル・マーケティングにどう取り組み、どう現実化していくのか、さらに事例研究を積み重ねる必要があり、そしてソーシャル・マーケティング戦略論をどう構築していくかが、今後の大きな研究課題である。

#### <参考文献>

江橋崇編 [2011] 『東アジアのCSR』法政大学出版局。

金在淑 [2012] 「韓国におけるCSRの現状および動向」『産業経営研究』第34号。

経済同友会 [2010] 「日本企業のCSR- 進化の軌跡」。

久保村隆祐 [2009] 「商的流通」久保村隆祐編『商学通論』（7訂版）同文館出版。

コトラー／ロベルト [1995] 『ソーシャル・マーケティング』（井関利明監訳）ダイヤモンド社（Philip Kotler and Eduardo L. Roberto[1989] *Social Marketing: Strategies for Changing Public Behavior*, Free Press）。

コトラー／リー [2007] 『社会的責任のマーケティング』（恩藏直人監訳）東洋経済新報社（Philip Kotler and Nancy Lee [2005] *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, John Wiley & Sons）。

コトラー／カルタジャヤ／セティアワン [2010] 『コトラーのマーケティング3.0』（恩藏直人監訳）朝日新聞出版。

谷本寛治 [2013] 『責任ある競争力』NTT出版。

趙時英 [2009] 「韓国小売業態の発展プロセス」『専修大学商学研究所報』第40巻第4号。

ドラッカー [1965] 『現代の経営（上）』（野田一夫監修）ダイヤモンド社（Peter F. Drucker [1954] *The Practice of Management*, Harper & Brothers）。

ドラッカー [1974] 『マネジメント（上）』（野田一夫・村上恒夫監訳）ダイヤモンド社。

東洋経済新報社 [2013] 『CSR企業総覧2014年版』。

マイケル・E・ポーター [2010] 「法政大学講演録 企業戦略—新たな知見—」法政大学経営

- 学会『経営志林』第47巻第1号。
- 日本経団連 [2009] 「CSRに関するアンケート調査結果」。
- 矢作敏行 [2005] 「韓国総合量販店市場と先発者優位の原則」法政大学経営学会『経営志林』第42巻第2号。
- 矢作敏行 [2007] 『小売国際化プロセス』有斐閣。
- David Hess, Nikolai Rogovsky, and Thomas W. Dunfee [2002] “The Next Wave of Corporate Community Involvement: Corporate Social Initiatives,” *California Management Review*, 44(2), pp.110-125.
- Lorne S. Cummings [2000] “The Financial Performance of Ethical Investment Trust: An Australian Perspective,” *Journal of Business Ethics*, 25(1), pp.79-92.
- Michael E. Porter and Mark R. Kramer [2002] “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy,” *Harvard Business Review*, 80(12), pp.57-68.
- Michael E. Porter and Mark R. Kramer [2006] “Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility,” *Harvard Business Review*, 84(12), pp.78-92.
- Philip Kotler and Gary Armstrong [2012] *Principles of Marketing*, 14th ed., Prentice Hall.  
(韓国語文献)
- 韓国チェーンストア協会『RETAIL MAGAZINE』2009年7月号、2011年9月号。
- KMAC (韓国能率協会コンサルティング) [2012] 『韓国で最も尊敬される企業』。
- 韓国倫理経営評価院 [2008] 『韓国倫理情報総覧』。
- 新世界 [2003] 「倫理経営と企業競争力に関する報告書」。
- 新世界 [2009] 『新世界倫理経営10年史』。
- 新世界 [2012] 「新世界倫理経営白書」4号。
- 全経連 [2003] 『国内企業の倫理経営実態調査結果』。
- 全経連 [2004] 「国内主要企業の倫理経営実践現況と課題」『CEO REPORT ON CURRENT ISSUE』。
- 全経連 [2005] 「主要企業の倫理経営重点プログラム」『FKI Issue Paper』第36号。
- 全経連 [2006] 「わが企業の倫理経営推進現況と課題」『CEO REPORT ON CURRENT ISSUE』。
- 全経連 [2007] 「倫理経営推進実態と課題」『FKI Issue Paper』第72号 (韓国語)。
- 全経連 [2008] 「国内外CSR推進組織運営現況と示唆点」『FKI Issue Paper』第112号。

全経連 [2009] 「倫理経営現況および CSR 推進実態調査結果」『FKI Issue Paper』第 152 号。

全経連 [2011] 『社会貢献白書 2010』。

パク・ヒョンジュン [2002] 「企業倫理風土と企業成果に関する研究」韓国倫理経営学会『企業倫理研究』第 3 集。

メン・ミョンクァン [2007] 『E マート 100 号店の隠された秘密』ビジョン코리아。

ヤン・ウンヨン／イ・サンミン [2009] 「国内企業の社会的責任（CSR）行動分析—サステナビリティ報告書を中心として」『漢陽大学社会科学論叢』第 28 巻。

平成25年12月25日 発行

専修大学商学研究所報

第45巻 第4号

発行所 専修大学商学研究所  
〒214-8580  
神奈川県川崎市多摩区東三田2-1-1

発行人 渡 辺 達 朗

製 作 佐藤印刷株式会社  
〒150-0001 東京都渋谷区神宮前2-10-2  
TEL 03-3404-2561 FAX 03-3403-3409

# Bulletin of the Research Institute of Commerce

---

---

Vol. 45 No.4

December 2013

---

---

Ethical Management and Social Marketing in Korean Retailer  
-A Case of Shinsegae•E-MART

SEEYOUNG CHO

---

Published by  
The Research Institute of Commerce  
Senshu University

2-1-1 Higashimita, Tama-ku, Kawasaki-shi, Kanagawa, 214-8580 Japan