

社会的課題解決に取り組む 企業の連携に関する一考察

——日本と韓国のソーシャル・ベンチャーの事例を中心に——

A Study on Cooperation among Companies Working to Solve Social Issues
——Focusing on Examples of Social Ventures in Japan and South Korea——

許 伸 江
Nobue KYO

要 旨

経済社会のグローバル化とそれに伴う様々な課題が浮き彫りになる中、社会経済システムの持続可能な発展が、政府のみならず企業や組織にとって共通の目的となっている。そうした背景から、「責任ある競争力（谷本 2013）」をベースに、生産性を高め成果を上げ、グローバル市場における優位性を得ることが重要となっている。

いまや CSR、SDGs、ESG 等のコンセプトは大企業にとっては当然のこととしてとらえられる一方、経営資源に制約のある中小企業にとっては、企業によって温度差があり、まだ浸透や実践にはばらつきがあるのが現状である。

そもそも社会性と競争力の両立は容易なことではない。社会的企業は従来から事業性と社会性の両立が難しく、事業継続や規模拡大などには、自社のイノベーションや経営能力はもちろんのこと、他組織との連携や行政のサポートなども重要となってくる。

本稿では、二つの事例をとりあげる。一つは、これまで下請取引を中心に行ってきた中小企業が、社会的課題を解決するために新たに専門家チームを結成し、医療ベンチャーを設立した事例である。もう一つは、韓国の財閥系大企業の事例である。韓国の財閥系大企業で通信大手の SK テレコムは、自社の経営資源を生かして、ソーシャル・ベンチャーや地方自治体と連携して社会的課題を解決し、社会的価値創出を実践している。

これまで、中小企業や創業間もないスタートアップ企業、高い成長性を見込むベンチャー企

業などは、自社の経営資源や経験の制約を補うため、外部の経営資源との連携やパートナーシップを構築するという議論がされてきた。CSR、SDGs、ESG が当然のように求められる現代において、こうした連携の意義や課題はどのようなものか。事例を通して考察した。

キーワード：社会的課題、社会的価値創出、ソーシャル・ベンチャー、連携

はじめに

経済社会のグローバル化とそれに伴う様々な課題が浮き彫りになる中、社会経済システムの持続可能な発展が、政府のみならず企業や組織にとって共通の目的となっている。日本では2003年が「CSR元年」とされ、それ以降CSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）がブームになり、大企業や経済団体等が議論や活動をけん引してきた。SDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）にかんしても、企業活動の様々な取り組みの指標として浸透してきている。

グローバルな潮流として持続可能な発展を目指す中で、企業が環境保護・経済発展・社会的平等を解決することが目標となってきた。そうした背景から、「責任ある競争力（谷本2013）」という考え方が生まれた。責任ある競争力とは、社会的、経済的、環境的な影響力を考慮に入れ、ビジネスの戦略を立て、実施することであり、そのことによって生産性を高め成果を上げ、グローバル市場における優位性を得ることである。また最近では、企業が社会の一員として、社会や環境の課題解決への貢献を事業運営上の目的とする「パーパス経営」¹に乗り出すケースも増えてきている。企業の社会的責任を問うことは、そもそも企業とは何か、誰のために、何のために存在するのか、よい会社とは何か、といった企業の本質にかんする問いを投げかけるものである。

いまやCSR、SDGs、ESG（Environment, Social, Governance：環境、社会、ガバナンス）といったコンセプトは大企業にとっては当然のこととしてとらえられる一方、経営資源に制約のある中小企業にとっては、企業によって温度差があり、まだ浸透や実践にはばらつきがあるのが現状である。「SDGsに関する企業の意識調査（2022年）」（帝国データバンク）によれば、大企業ではSDGsに積極的な企業が68.6%で、全体を大幅に上回った一方、中小企業では48.9%、うち小規模企業では42.0%となり、依然として企業規模間に格差が生じている。

そもそも社会性と競争力の両立は容易なことではない²。それは、近年益々重要性が高まる社会

1 名和（2021）は、パーパス経営をあえて日本に古くからある「志」と捉え、「志本経営」という考え方でパーパス経営について議論している。

社会的課題解決に取り組む企業の連携に関する一考察

的企業（ソーシャル・ビジネス）にとっても言えることである。社会的企業は従来から事業性と社会性の両立が難しく、事業継続や規模拡大などには、自社のイノベーションや経営能力はもろんのこと、他組織との連携や行政のサポートなども重要となってくる。

本稿では、二つの事例をとりあげる。一つは、これまで下請取引を中心に行ってきた中小企業が、社会的課題を解決するために新たに専門家チームを結成し、医療ベンチャーを設立した事例である。中小企業の CSR や SDGs は、本業を生かした形で取り組みことがほとんどである一方で、本業とは違ったベクトルで新規事業を行う場合は、ベンチャー企業を立ち上げて実践へ移していくケースもある³。

もう一つは、韓国の財閥系大企業の事例である。韓国の財閥系大企業で通信大手の SK テレコムは、自社の経営資源を生かして、ソーシャル・ベンチャーや地方自治体と連携して社会的課題を解決し、社会的価値創出を実践している。

これまで、中小企業や創業間もないスタートアップ企業、高い成長性を見込むベンチャー企業などは、自社の経営資源や経験の制約を補うため、外部の経営資源との連携やパートナーシップを構築するという議論がされてきた。CSR、SDGS、ESG が当然のように求められる現代において、こうした連携の意義や課題はどのようなものか。事例を通して考察する。

1. 企業における社会性概念の変遷

企業の社会性概念は、最近になって注目されたものではない。中小企業白書（2015）は、日本における企業と社会性概念の変遷について、表1のように整理している。1980年代にはメセナやフィランソロピーが広く浸透し、その後2000年代からは「CSR」、「戦略的 CSR」、「CSV」へと変化を遂げてきた。白書では、ここまでは実践的なレベルまで言及しない抽象的な概念枠組みであり、且つ、国レベルでの社会的課題に対する大企業の所作に焦点が当てられ論じられてきたと指摘している。また、戦略的フィランソロピーの代表的な手法である CRM の概念も、大企業による社会的課題の解決という文脈で語られることが多かった（同上、p.419）。

2 この点にかんして谷口（2012）は、近年、D&I（ダイバーシティ・アンド・インクルージョン）に重きをおき、日常的にエシカル消費に取り組む Z 世代は、ESG や SDGs に真摯に向き合う企業の製品・サービスに共感する傾向にあり、こうした現在の状況を踏まえれば、企業が地域社会や地球などの大局的持続可能性を犠牲にして、自社の局所的持続可能性を優先するような場合は、存続が危ぶまれるだろうと指摘している。

3 鈴木（2021）は、企業の CSR は企業業績につながる評判を高めることにもつながり、近年では戦略的 CSR という考え方が一方、社会的企業は、社会的課題解決という社会的価値の創出が目的であり、その達成のためにビジネス手法を用いているにすぎない、とその違いを指摘している（p.166）。

表1 企業における社会性概念の変遷

	既存の社会性概念					CRSV
	メセナ/フィランソピー	CSR	戦略的フィランソピー (CRM)	戦略的CSR	CSV	
年代	1980年代～1990年代	2000年代前半	2000年代後半	2000年代後半	2010年以降	
目的	社会貢献	社会的責任 (社会貢献・企業倫理・コンプライアンス) の行使	社会貢献、自社のブランディング	社会的課題の解決、企業全体の利益・競争力向上、自社のブランディング	事業を通じた社会的課題の解決、事業売上・利益の獲得	事業を通じた地域課題の解決、事業売上・利益の獲得
内容	慈善・奉仕活動			営利事業	社会的課題を解決するための営利事業 (ソーシャル・ビジネス)	地域課題を解決するための営利事業 (ソーシャル・ビジネス・コミュニティビジネス)
運営資金	本業で獲得した余剰資金 (利益)				ソーシャル・ビジネスの経費 (コスト)	
連携状況	単独展開 (連携なし)				官・民・中間支援機関等の複数組織と協業 (連携あり)	
組織形態	事業会社 (一般・社会志向型の大企業)					地域の事業会社 (一般・社会志向型の中小企業、ベンチャー企業)
展開エリア	海外・国内 (全国)					国内 (特定地域・近隣限定)
効果	社会貢献、ブランド力 (評判・名声) の獲得			社会的課題の解決、企業全体の利益・競争力向上、ブランド力 (評判・名声) の獲得	事業を通じた社会的課題の解決、経済的価値 (売上・利益)、ソーシャル・イノベーション、ブランド力 (評判・信頼) の獲得	事業を通じた地域課題の解決、経済的価値 (売上・利益)、ソーシャル・イノベーション、ブランド力 (評判・信頼) の獲得

資料：中小企業庁委託「平成26年度 中小企業のCRSVの先進的取組に関する調査」(2015年2月、みずほ情報総研(株))

注) 元のタイトルは「既存の社会性概念の変遷・整理と CRSV 概念との比較」

- ・メセナ：即効的な販売促進・広告宣伝効果を求めるのではなく、社会貢献の一環として行う芸術文化支援
- ・フィランソピー：弱者救済、学術振興、文化・芸術など公共性の高い分野での寄付活動やボランティア活動
- ・CSR：社会に経済的価値を提供すること、利益を社会に還元し社会貢献すること、企業不祥事を防ぐための取り組み
- ・戦略的 CSR：数ある社会的課題から企業として取り組むことで大きなインパクトがもたらされるものを選択し、これを踏まえてバリューチェーンと競争環境を改革することで企業と社会双方がメリットを享受できる活動
- ・CRM (Cause Related Marketing)：市場に対してイメージ、製品、サービスを有する企業が、相互利益のために、1つまたは複数の Cause とリレーションシップやパートナーシップを構築する活動

出所) 注も含め、中小企業庁 (2015) 『2015年版中小企業白書』p.419 より引用

しかし2000年代半ば以降、人口減少や少子高齢化等の地域課題が深刻化し、行政だけでは対応が困難になってきた。これを解決すべく、各地域においてソーシャル・アントレプレナー (社会起業家) 率いる社会的企業やNPO法人、中間支援組織などが台頭するようになった。こうした企業や組織は、「ソーシャル・マーケティング」や「ソーシャル・イノベーション」にも取り組むことが特徴である。中小企業白書 (2015) は、この段階で、前述のような抽象的な概念を超えて、起業プロセスや具体的なビジネスの設計方法 (ソーシャル・デザイン)、あるいは他組織との連携等にまで言及した、より導入・実践することに主眼が置かれた、実効性のある概念が提示される時代になっていると指摘している (p.420)。

池田 (2022) は中小企業の地域・社会との「共生性」という概念を用いて考察している。それ

によれば、中小企業は地域・社会と共生する存在であり、短期的にみたら中小企業は社会貢献活動（CSR）から利益を得ることはなく、片利的な活動に捉えられるが、長期的にみると地域における評判や信頼を得ていき、共利共生をとげていく（p.65）。これは中小企業が地域・社会と関係深く存在していることに着目し、共生という概念を用いることで、企業の社会性の新たな分析視覚で考察することが可能となると指摘したものである。

企業の存在無くしては我々の生活が成り立たないという意味で、企業は社会に埋め込まれていると考えることもできる。Aoki（2010）は、企業がCSR名の下に、将来的な収益の増大のために社会関係資本への投資をすすんで行うようになると論じた。現代の企業がESGやSDGsに積極的に取り組んでいることは、このことを示しているといえよう（谷口2022a）。

2. 社会的企業（ソーシャル・ビジネス）とは何か

社会的企業は、「課題の解決に様々なスタイルで取り組む事業体（谷本2006, p.2）」であり、その基本的特徴は、社会性、事業性、革新性の3つを備えている点にある。社会性とは、社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとしていることを意味する。事業性とは、社会的ミッションをビジネスにし、継続的な事業活動を進めることを意味する。そして最後の革新性とは、社会的事業を通じて新たな社会的価値を創出することを意味する。

社会的企業、ソーシャル・ビジネス、ソーシャル・ベンチャー等、多様な用語が用いられているが、定義については明確に統一されていないのが現状である。世界市場を見据えた急成長を主眼におき、ベンチャー・ファイナンスを活用したり、創業者のアントレプレナーシップに注目するなど、ベンチャー企業的な要素が強い場合はソーシャル・ベンチャーと呼ぶ傾向にある。

一般的な企業と社会的企業の違いについては、政府・行政の対応を超える領域や市場の対応を超える領域を担うのが社会的企業とされる（谷本2006）。しかし多くの企業が、明示している・いないに関わらず、経営理念や事業目的に、社会貢献や社会的課題解決を置いていることや、営利と非営利の中間組織等、多様な組織が存在していること等を踏まえると、一般的な企業との区別については、曖昧な部分が多いのが現状であろう。

3. 中小企業と企業間連携

もともと中小企業や新規企業は経営資源の不足が課題であり、それを補完するために他企業や大学など、既存の外部組織との連携が重要な戦略の一つとされる。戦略的連携やパートナーシッ

ブ戦略とも呼ばれ、多くの研究蓄積があるテーマである。特に中小企業やスタートアップ企業は、他組織とつながることで自社が保有していない補完的資産⁴にアクセスできるようになり、恩恵を受けることができる。

加藤(2022)によれば、企業が他社と連携すべきかどうかという議論は、make or buyの意思決定にも関連しており、自社でmake(内製)すべきか、buy(外部調達)すべきか、という企業にとって非常に重要な戦略に関連している。これは、経済学においてコース(Coase, R.H. 1937)やウィリアムソン(Williamson, O.E. 1975)などが提唱した「取引費用」の概念で議論されてきた。そしてサイモン(Simon, H.A. 1947)による「人間の限定合理性」やそれに伴う契約の不完備性、資産の特殊性により引き起こされるホールドアップ問題⁵にも関連する。

一方、日本における中小企業の企業間連携やネットワーク構築に関する研究も多くの蓄積がある。例えば、中小企業のネットワーク型産業組織の積極的側面だけではなく、問題点についても分析を行った研究(高橋1992)や、中小企業の多様なネットワーク組織活用に関する研究(中山2017)、近代組織論の祖であるバーナード(Barnard, C.I.)の組織概念をベースに中小企業ネットワークのレント分析を行った研究(西口編2003)、地域資源を活用する視点を持ち、産業集積・クラスター概念を用いて、中小企業のネットワークについて分析した研究(許2018, 2021)等である。

東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」(2019年実施)において日本の中小企業がどのような目的で外部組織と連携するか聞いたところ「外部の専門ノウハウを活用するため(効率化やスピード・品質の向上)」が製造業・非製造業ともに40%以上の回答で1位であった。次に「自社の中心業務にリソースを集中するため(製造業:28%、非製造業:23%)」、「他社と共同して、規模の経済を享受するため(製造業:17%、非製造業:22%)」が続く(中小企業庁2020)。

企業間連携(パートナーシップ)の方法は、「アライアンス(alliance)」と呼ばれる企業間の協力関係の締結や、共同出資による「ジョイント・ベンチャー(joint venture)」の設立、技術の有償供与である「ライセンス(licensing)」などがある⁶。

4 自社の事業活動において、コアとなるスキルやノウハウではなく、その活動から価値を生み出すために必要なその他の関連資産のこと。

5 不完備契約と資産特殊性により、組織間の取引契約成立後に不利な条件を押し付けられたり、契約が打ち切られたりする問題。

6 こうした外部連携は、組織内外の資源を利用してイノベーションに取り組むオープンイノベーションとして分析することもできる。オープンイノベーションとしての分析は、別稿に譲りたい。

4. 中小企業による外部組織との連携の事例⁷

以上でみてきたように、中小企業は経営資源の制約を克服するために、他組織との連携が重要な戦略の一つである。さらに社会的企業となれば、「社会性」が重要なビジネス上の軸となるため、事業性との両立が難しい傾向にある。そこで本章では、2つの事例をもとに考察を進めていく。

4-1. 中小企業の後継者による医療ベンチャー設立の事例：株式会社寿技研

一つ目は、中小企業の後継者が社会的課題を発見し、本業の技術を生かしつつ、本業の会社とは別に、新たな専門職メンバーとともに社会的課題を解決する医療ベンチャーを創設した事例である⁸。

株式会社寿技研（埼玉県八潮市、従業員数：16名、資本金：1,000万円）は1978年に高山駿寿氏（現社長の父）が金属加工を主として寿工業を創業したことに始まる。1984年に法人化して有限会社寿技研を設立し、2005年に株式会社へ組織変更、現社長の高山成一郎が代表取締役役に就任した。主な事業内容は、ラジコンタイヤの開発・製造、金属・樹脂製品の加工・組立等、多岐にわたる。主力だったラジコンタイヤのブームが去り受注が激減したが、顧客のニーズに応えながら様々な仕事を請ける中、少しずつ会社は安定し、同時に取引先に「寿さんのところに頼めば何でも解決してくれる」という評判も広がり色々な相談が舞い込むようになっていた。技術にこだわり、顧客のニーズに合わせて、建築、レジャー、医療分野など、多岐にわたる製品・加工に対応することで仕事の幅が広がった一方、自社の強みや特色が育たなかった、と高山氏は振り返る。

そうした中、大手医療機器メーカーに勤める友人から、医療現場での困りごとを聞く機会があり、腹腔鏡手術用のトレーニング環境が不足していることを知る。おなかに大きな傷を入れて行う開腹手術に比べ、腹腔鏡手術はおなかに小さな穴を4か所程度開け、そこからメスやカメラを入れて行う手術であり、患者の身体への負担が少なく、外科手術の主流になりつつある。

しかし課題として、腹腔鏡手術はカメラに映し出された二次元画像を見ながら人体という三次

7 本稿における2つの事例におけるヒアリング対象者には、研究目的、方法、参加は自由意志で拒否による不利益はないことを事前に確認し、同意をえた。また執筆内容についても確認後、同意を得ている。

8 寿技研およびKOTOBUKI Medicalに関する記述は、筆者が2018年12月20日と2019年2月26日の企業訪問とヒアリング、その後のオンラインでの追加ヒアリング、および会社のWebsite（寿技研：<https://www.tech-kg.co.jp/index.html>、KOTOBUKI Medical：<https://kotobukimedical.com/>）を参照した。

写真1 腹腔鏡手術トレーニングボックス
の実演をする高山社長



写真2 コンニャク由来の疑似臓器



出所) 写真1、2ともに筆者撮影 (2018年12月20日)

元の手術を行うため、画像と実際の距離感をつかむのが難しく、十分な練習が必要となり、技術的にも難しいことが挙げられた。練習用トレーニング器具はあるものの、100万円～200万円を超えるような高価なもので、大学や病院に設置こそしてあるが、いつでも気軽に使用できるものではなかった。そのため、現場では段ボールでできた簡易なもので練習している現状を高山氏は目の当たりにし、忙しい医師や研修医、医学生が隙間時間に納得のいくまで練習ができる器具を作りたいと思うようになった⁹。

必要とされている腹腔鏡トレーニング用のボックスは、寿技研が今まで培ってきた技術を動員すれば、十分に実現可能だと確信し、すぐに医療現場の最前線にいる外科医から丹念に話を聞いてニーズを形にし、2万円～4万円という安価で手に入れることができるものが完成した。

腹腔鏡トレーニングボックスの売れ行きは好調で、学会やセミナーでの採用実績も積み上げていった。これに加えて、腹腔鏡トレーニングに使えるが模擬臓器があれば、更に事業が成長するのではと高山氏は考えたが、今までにないアプローチでどのようにすればよいか、すぐには思いつかなかった。ちょうどその頃「食中毒が原因でレバー刺しが禁止され、代替品として生レバーの風味と外観に似せて作られたコンニャクが提供されている」というニュースを耳にした。そこで、コンニャクで手術トレーニング用の模擬臓器が作れるのでは、と思いついた。

この背景として、現場における別の課題があった。これまで手術のトレーニングは、豚などの

9 「株式会社寿技研 /KOTOBUKI Medical 株式会社 代表取締役 高山成一郎氏インタビュー」『医学部研究室 Y-SAPIX』を参照にした。 https://juken.y-sapix.com/articles/19670.html?fbclid=IwAR1LDMUFFJ1HjkguO6OrFzw_Dhx3wTAd5QU6o5NbGKSab-BRqMGs75Jc6k (最終閲覧日：2023年3月26日)

動物の臓器を利用していたが、動物愛護の観点から「動物を使いたくない」というニーズが高まっていた。また、廃棄するのが難しいことや衛生面の問題があった。シリコン樹脂やプラスチック製の臓器もあるにはあったが、電気メスや超音波メスでの練習の際に溶けてしまうという素材の問題、かつとても高価であるという課題があった。

そこで「手軽に手術の練習ができる今までにない模擬臓器をつくる」と目標を立てて「縫えるコンニャク」というコンセプトで開発を始め、2年間の試行錯誤を経て、力を加えた時に筋が伸びてちぎれていく組織の表現にもこだわった模擬臓器の製品化に成功した。柔らかさや強度、そしてある特定の箇所には一定の力をかけると自然と裂けていく、といった人体組織の特徴を再現したコンニャク由来の模擬臓器は、“どんな形も色も再現出来るトレーニング用の組織”という意味でVTT (Versatile Training Tissue) と名付けられた。

高山氏は、自社製品として手術トレーニング用品部門を立ち上げたことを振り返り、「何とか軌道に乗った大きな要因は、運と自分が大切にしてきた人とのつながり」と話す。まずインキュベーターとして数々の有名企業の成長を成功させた杉浦元氏が経営陣（取締役・経営企画担当）として加わった。次に、大手医療機器メーカーで長年営業として活躍した梅本浩利氏を取締役兼営業部長として迎えることとなった。そして2018年、ついに手術トレーニング用品部門を法人化させた。

2012年に手術トレーニング用製品の開発・製造・販売を開始し、2018年にKOTOBUKI Medical株式会社を設立、2019年には株式投資型クラウドファンディング「FUNDINNO」にて史上最高額9000万円達成し、さらに2019年には、ぐんま医工連携活性化ファンドより資金調達、2022年には新社屋オープンなど、新たなチャレンジを続けている¹⁰。

40年以上続く町工場の後継者として会社を継いだ高山成一郎氏は、もともとは寿技研の社員が食事をするスペースで試作を繰り返し、コンニャクの模擬臓器はその冷蔵庫に保管していた。こうした町工場の一角で始まった新たなチャレンジが、大手医療機器メーカーの営業職、ベンチャー・インキュベーターと組むことで、医療ベンチャーとして独立し、道を切り開いていった。

2020年には人体組織の特徴を見事再現したVTTのポテンシャルを武器に、世界最大手の医療機器メーカーとの契約を次々と実現した。腹腔鏡トレーニングボックス、そしてコンニャク由来の模擬臓器・VTTを携え、「手術トレーニング用品といえばKOTOBUKI」と世界中で通用する未来を目指し、新たなメンバーとともに進んでいる。「すべての人が安心して手術に臨める社会をつくる」を理念とし、サステナブルな製品を通じ、手術を行う医療従事者と手術を受ける患者双

10 2019年6月、日本初の株式型クラウドファンディングサービス「FUNDINNO (ファンディーノ)」での資金調達に挑戦。VTTを事業計画の中心に据えたプレゼンテーションが注目を集め、結果わずか数分で最低目標の2,500万をクリア、26時間で日本最高記録9,000万の資金調達額を達成した(後にキャンセルが出て8,930万円)。投資した株主の数は600人近くを数えた。(同社Webサイト参照)。

方のQOLを向上させている。

この事例は、社会的課題を自社の持つ技術で解決できると信じ、商品開発・製造を進める中で、町工場では不足する経営資源を得るため、医療業界で豊富な経験を持つメンバー、ベンチャー企業の資金調達の特任家とタッグを組み、医療ベンチャーを設立したものである。もちろん現場のニーズを知るために、多くの医師の協力も不可欠であった。現在では、新たに生産技術、開発、PR、海外対応等を行う新たなメンバーとともに14名で事業を進めている。このように町工場の新規事業に対して、多くの仲間や協力者とつながってきたのは、社会的価値の創出というミッションに共感をえることができたためといえよう。

4-2. 韓国の通信大手企業とソーシャル・ベンチャーの連携の事例：SKテレコム

次に、韓国の財閥系大企業であるSKテレコム（通信大手企業）とソーシャル・ベンチャーとの連携の事例を取り上げる。韓国では、アジア圏では初めて2006年に「社会的企業育成法」を制定（2007年に施行）したことが示すように、社会的課題に取り組む企業に対し、国をあげて支援している。

韓国の社会的企業支援は最近始まったことではなく、その源流は、軍事政権時代に始まる市民活動家やキリスト教聖職者などによるソウル貧民街の「貧民運動」とそれに続く「生産共同体運動」までさかのぼる。2000年代に入ると経済のグローバル化と国際競争の激化等を背景に韓国の非正規雇用の急増が問題となり、女性、高齢者、障害者、低学歴者、長期失業者等の脆弱階層の問題が深刻化した。そこでこうした階層の人々にとって必要ではあるが採算がとりにくい介護・医療・教育等の社会サービス分野において、民間の非営利団体が政府からの雇用助成金を活用して地域で仕事を創出し、就業させるために社会的仕事事業が誕生した（高間2016）。こうした流れが先述の「社会的企業育成法」へとつながった¹¹。

同法の第2条では、社会的企業を「脆弱階層¹²に社会サービスまたは雇用機会を提供し、地域住民の生活の質を高めるなどの社会的目的を追求しながら、財貨およびサービスの生産・販売等の営業活動を行う企業として認証を受けたもの」と定義している。

2007年から2021年12月までの社会的企業の認証件数の総数は3,794件（そのうち3,215件が

11 韓国の社会的企業にかんしては、許（2023）、高間（2016）、秋葉（2014）などに詳しい。

12 「脆弱階層」とよばれる社会的弱者は、「必要なサービスを市場価格で購入することに困難があり、労働市場の通常の条件で就職が特に困難な階層」を指し、彼らへの雇用創出とサービス提供を促すための支援が行われている。韓国の社会的企業育成法は、小林・後藤（2017）によれば、イタリアの共同組合やイギリスの社会的企業をモデルにして韓国の経済社会システムにそのまま組み込んだものではあるが、アジアで初めて法整備の下で育成政策を展開したという点では大きな意義があると評価している（p.3）。

社会的課題解決に取り組む企業の連携に関する一考察

現在も活動中)であり、年々増加してきていることがわかる。社会的企業は政府の認証制度のもとに誕生する組織であり、財務的・非財務的な多方面の支援が受けられる一方で、制約もある。そのため、あえて認証を受けずにソーシャル・ベンチャーとして活動する企業も多数生まれている。ベンチャー企業に対しては、政府の中小・ベンチャー企業部が様々な支援を打ち出しており、2021年12月現在、韓国のスタートアップの企業価値総額は31兆ウォンを超えた。

また、韓国では財閥系大企業と中小企業の利益率や所得等の格差の存在が深刻化していることから、「同伴成長」という理念が掲げられている。同伴成長とは「一緒に成長し、その結果を共に分けて皆が生き良い社会づくりをしていく過程」と定義されている(李2019)。韓国では「相生」という言葉が使われており(日本では「共生」)、大企業と中小企業が「相生協力」することで、経済の原動力が生まれるという考えを示している¹³。2022年10月に開催された韓国中小企業学会(於:中小企業中央会)においても「大企業の同伴成長推進現況と課題」セッションが設けられ、eNtoB¹⁴の「Good friend プログラム¹⁵」、セブンイレブンのESG経営、通信大手のKT社の同伴成長推進戦略について紹介された。大企業が地域社会を含め、利害関係者と長期的に良い関係を構築しようとする取り組みが浸透してきている。

以下でとりあげる2つ目の事例は、韓国の財閥系大企業であるSKテレコムが、ソーシャル・ベンチャーや地域の自治体等と連携し、自社の得意な技術を活かして社会的課題を解決し、社会的価値の創出を目指している事例である¹⁶。

SKテレコム社は、1984年設立、従業員数は5,339人、23の子会社を持つ財閥系大企業であり、有・無線通信、メディア、エンタープライズ、AIVERSE(AI、メタバース、サブスクリプション)、コネクテッド・インテリジェンスの5大事業を中心に展開している。同社は携帯電話に代表される通信事業を手掛けてきたが、「社会的価値創出額」を独自に2018年から測定するなど、社会的課題の解決に力を入れている。同社の代表であるユ・ヨンサン氏は“ChatGPTの登場で加速化している産業・社会のすべての領域でAI大転換を先導できるよう、SKTをAIカンパニーに転換する速度を上げる”と強調した(亞洲日報2023年2月27日)。本節では、同社が取り組んでいる「ESGプロジェクト」であるソーシャル・ベンチャーとのアライアンスによる連携の事例を紹介

13 韓国の同伴成長にかんしては、許(2020)を参照のこと。

14 韓国最大手の鉄鋼メーカーPOSCOの消耗資材の購買代行を行うグループ会社。

15 POSCOグループの「企業市民」という経営理念を基盤に、顧客や高級車、地域社会など、多様な利害関係者に価値を提供するもの。利益の一部を活用し、炭素削減、成長の共有、まちづくりなどの社会的責任を実践するプログラム。

16 SKテレコム社の記述部分は、筆者が2022年7月11日にソウル市の本社で行ったヒアリング、2023年3月22日のオンライン・ヒアリング、およびSKテレコムのパンフレット「よりよい世界のためのAIサービス—Barrier Free(韓国語)」をベースにしている。ヒアリング対応はEST推進ソーシャルセーフティネットチーム部長のチョン・スンリョン氏およびESG提携プロジェクトリーダーのキム・チュンス氏である。

介する。

SKテレコムは、ICTを取り入れた環境配慮型経営をリードしており、その一環でICTを活用した社会的セーフティネットの構築の役割を担っている。携帯電話をはじめとしたインフラを活用してESGの各領域における価値の差別化を図るべく、持続可能な社会の実現に向けたステークホルダーとの協働を積極的に行っている。具体的には、AIを駆使して生活の質を向上させること、ICTを通じて様々な主体と協力し、エコシステムを拡大することを目指している（SKテレコム2022a）。以下では、特にAIを活用して障害者の生活をよりよくするための取り組み事例を3つ挙げる。

(1) Now I See

SKテレコムが2016年に開発した音声認識AIである“NUGU”（“誰”の意味）とソーシャルベンチャー“TUAT Corp.”社のSullivan Plusというアプリケーションを組み合わせ、視覚障害者がスマートフォンを対象物にかざすと、顔認識、イメージ描写、色認識、明るさ認識技術を通して、対象物が何であるかを音声で教えてくれるというものである。例えば、NowI Seeアプリを起動したスマホでヒアリング中の筆者をかざしたところ、「マスクをしている女性が筆記用具を持ってメモを取っています」と音声 flowed。このアプリがあれば、朝着ていく服を探す際にも、スマホを服にかざせば「紺色のジャケットです」と教えてくれたり、約束の場所に着けたか不安な時も、店にスマホを向ければ「スターボックスです」などと音声で教えてくれる。

韓国で25万人いるといわれる視覚障害者のみならず、健常者でも50代以降は目の老化が進むことから、今後このアプリをさらに高度化して普及させていくことが課題である。現在の利用者はまだ約3,000人であるが、利用者からは「私の目になってくれてありがとう」という言葉が多く寄せられており、満足度は高い。

(2) Good Shuttle (착한셔틀)

韓国で登録されている発達障害者は約25万人である。発達障害者の勤務先のほとんどは郊外にあり、平均通勤時間は1時間である。韓国の地下鉄等の交通網は複雑かつ混雑も課題となっており、発達障害者の通勤には負担が大きい。発達障害者は今時分がどこにいるのか言葉で伝えることが苦手であったり、普段のルーティンから変更があるとパニックになることも多く、乗り換えが複雑で、時間もかかる通勤は危険性をはらんでいる。しかし、必ず親が付き添わなくてはいけない状況だと親が働く機会を奪われ、結果として地域力も落ちてしまうという社会的課題が存在する。

そこでSKテレコムのAI技術を活用し、補助員の乗ったオンデマンドのシャトルバス（遊休中のミニバスを利用）を運行し、自宅と職場をdoor to doorでつなぐサービスを2020年から城南

市¹⁷等で試用を開始、その後、正式に採用されサービスを提供している。このサービスの長所は、搭乗者の発熱チェック、安全ベルト着用確認等の安全性の確保、そして自宅から職場まで直接送り届けてくれる点、スマートウォッチを通じた利用者の位置確認、最適な経路での通勤等の利便性である。

このサービスの提供には、多数の主体が関わっている。具体的にはSKテレコム、みんなのシャトル¹⁸、移動の自由マップ（アプリ）¹⁹、障害者雇用公団、SKハイニクス²⁰、クーポン²¹、および自治体が連携して発達障害者の幸せな通勤ルートを確認している。城南市の調査では、通勤時間は平均で50分から30分にまで短縮、交通費は平均32,380ウォンから25,000ウォンに23%減少、利用者は79名から1,000名を超えた。利用者満足度は31%から93%と約3倍になった。2025年までに3,000名の利用を目標としている。SKテレコムは、今後さらに国内にこのサービスを拡大し、自治体や民間セクターとの連携を進めていく考えである（SKテレコム2022a）。

(3) Goyohan M (고요한 M)

Goyohan M（静かなモビリティの意味）は聴覚障害者が運転するタクシーである。韓国では聴覚障害者は30万人強、そのうち10万人が運転免許を保持している。しかし海外とは異なり、国内では聴覚障害者のタクシー運転手はいなかった。そこで大学ベンチャー企業のCO:ACTUS社は聴覚障害者もタクシー運転手になれるよう、タクシーの中で意思疎通が可能な“静かな”タブレット用アプリケーションを開発した。しかし乗車前に乗客との意思疎通が難しく、一般的なタクシーに変更してしまい、運転手の対応が悪かったと申告されてしまうケースが頻発した。

そこで、SKテレコムはこのような不便を解決するため、新たなアプリを開発した。乗客が乗車する前に、聴覚障害のある運転手であることをアプリ上で案内し、運転手と乗客がメッセージを通して意思疎通できる機能を追加した。これまでのCO:ACTUS社が輩出した年度別の聴覚障害者運転手の累積数は、2018年が13人、2019年が34人、2020年が68人、2021年が111人となっている。なお、このサービスは、CO:ACTUS、SKテレコムの他にも複数の大手企業等との連携により提供されている。

以上、SKテレコムの得意分野であるAIを活かして、大学ベンチャーやソーシャル・ベンチャーと連携して、社会的課題を解決する事業について述べてきた。いずれも、利用者数はまだ多くはなく、今後の拡大が望まれる状況ではあるが、韓国が抱える社会的課題解決に貢献し、社会的価値

17 大韓民国京畿道の市。ソウル市南郊の衛星都市。

18 「みんなのシャトル」は2017年にスタートした、乗り合い通勤シャトルバス。

19 「移動の自由マップ」というスマートフォン等で使えるアプリケーション。交通弱者を含むすべての人のためのコミュニティマップ。

20 SKグループの半導体メーカー。

21 韓国の代表的なECサイト。

写真3 SKテレコム社とソーシャル・ベンチャーの取り組みの紹介冊子

(1) Now I See

(2) Good Shuttle

(3) Goyohan M



出所) SKテレコム (2022b) 「より良い世界のためのAIサービス Barrier Free AI」より

値を創出するものである。

SKテレコムが連携先をどのように探すのかについて確認したところ、社内メンバーで連携先の候補を検討したのち、直接ソーシャル・ベンチャーに会いに行き、何度も話し合いをして、最終的に連携につながるのは10社に1社程度とのことである。ソーシャル・ベンチャーはSKテレコムという大企業と組むと、自社の技術を盗まれて終わるのではないかと恐れることが多い。そこで、何度も話し合いを重ねて信頼を育み、MOU (Memorandum of Understanding : 覚書) を締結してアライアンス関係を構築し、事業を開始する。事業が始まった後も、一度マスコミで紹介したら終わりという単発的な関係ではなく、長期的に社会的課題を解決する仕組みを作っている。

このように、同社のESGプロジェクトではジョイント・ベンチャーの設立ではなく、MOUに基づく協業をベースに活動している。MOUには、コラボレーションの目的と、その目的を達成するための各メンバーの役割が含まれている。よって、SKテレコムとソーシャル・ベンチャーは当初からそれぞれの役割を自覚し、友好的な信頼関係のもと、共に社会課題を解決してきた。SKテレコムとの協業の過程で、ソーシャル・ベンチャーも企業認知度や企業価値が高まってきている。MOUの中には、トラブルが発生した場合に備え、それを法的に解決できる管轄裁判所も規定している。

5. 考察

以上みてきたものは、日本の中小企業が医療ベンチャーを設立した事例と、韓国の財閥系大企業がソーシャル・ベンチャーと連携するという、国も主体も異なる事例である。しかしどちらも、自社の技術を活かして新たなチャレンジをする際に、自社の経営資源の制約を克服するために他社の経営資源と結びつくことで、社会的価値創出を高めようとするものであり、「責任ある競争力」を追求しているといえよう。裏を返せば、それは時代に合わせ、そして時代の先をいくための自社の核となる強み、コア・コンピタンスを追求することに他ならない。

KOTOBUKI Medical の事例は、それまでの下請取引で培ってきた QCT (Quality, Cost, Time : 品質、コスト、時間) を厳守する能力、取引先の要望を製品に変えていく能力、困ったときの寿技研、という企業価値とは別のベクトルを意識し、あえてソーシャル・ベンチャーを起業したものである²²。いわば下請中小企業がソーシャル・イノベーションを起こし、ボーン・グローバル企業 (Born Global Company)²³ となりうる事例である。その際、ベンチャー企業ならではのスピード感や世界市場に目を向けた戦略、ハイスピードな資金調達などは、自社の経営資源のみでは対応が難しいものであり、高山社長の人脈や縁を頼りに新たなメンバーの経営企画の杉浦氏、セールスの梅本氏が参画し、技術者かつ社長である高山氏と攻守バランスの取れた三名の取締役が経営陣となることで、起業へと結びついた。そして「VTT によって手術トレーニングの機会が増え、医療従事者と患者さん、そしてその家族が幸せに暮らせる世界。全ての人々が安心して手術に臨むことが当たり前になること。」を設立の目的とし、三者の得意分野のスキルを組み合わせることでその後の成長へとつながった。

SK テレコムは、通信会社から AI サービス企業へと転身を遂げるべく、全社をあげて社会的価値創出を目標としている。その流れの中で ESG 委員会の設置や ESG プロジェクトの立ち上げなど、組織的に社会的課題解決に取り組んでいる。今回取り上げた3つのプロジェクトは、自社が得意な AI を活かし、障害者の可能性を広げ、より良き社会を創出することを目指してソーシャル・ベンチャー等とアライアンスを結んで連携している。

SK テレコムのような大企業がソーシャル・ベンチャーを含む中小企業・スタートアップと協業する際の最も重要な要素は、その過程で形成される企業の連携と評判による社会的価値の創造

22 実際には、後継者である高山氏が、父親と従業員が培ってきた家業とは全く別の事業なので、家業とは分けてやっていくべきかどうか、悩んでいたという。そこに杉浦氏が別の企業を設立しようというアドバイスがあり、背中を押されて起業するに至った。

23 中小企業の国際化の研究に時間軸を導入した概念。本質的には、設立3年以内に売り上げの4分の1以上を海外で占める企業と定義される (佐竹 2017)。

である。SKテレコムが良い評判を築いていくほど、優秀なスタートアップと協業する機会が増え、それにより組織内部において革新的な組織文化の形成に貢献することが期待される。そしてスタートアップとの協業は、SKテレコムの技術による社会価値創造を迅速かつ多様に展開するための良いアプローチである。したがって、短期的なESGプロジェクトの成功に加えて、SKテレコムは中長期的にスタートアップエコシステムとの相互に有益な関係を構築することを非常に重要視している。ソーシャル・ベンチャーや自治体にとっても、こうしたパートナーシップ戦略は今後さらに重要となる。

一方、中小企業やスタートアップ企業が大企業と連携をする際の課題について、加藤（2022）は公正取引委員会の調査報告書をもとに、大企業の「優先的地位」の濫用を指摘している。パートナーや出資者から、秘密保持契約や技術検証契約などで納得のできない行為を受けた経験を持つ企業が、調査対象の全企業の役17%に上ったことから、優先的地位にある大企業から事後的に不利な条件を突きつけられた場合は、経験の乏しいスタートアップや中小企業は泣き寝入りをせざるを得ない状況があることが懸念される。このため、立場の弱い中小企業やスタートアップがより有意義な連携、パートナーシップを実践するためには、安心して取り組める環境整備が必要となる。

この点について、SKテレコムの事例では、「社会的価値の創出」という共通目的を有することで、社会的課題解決のために協力関係がスムーズになること、そしてMOUの中で上記のような優先的地位の濫用を防ぐための内容を明記することの重要性が明らかになった。

以上で見てきたように、ソーシャル・ベンチャーの設立や成長にとっては、他の経済主体や自治体、そして社会的課題に直面する当事者等との連携が重要である。従来での連携では、特に中小企業やスタートアップ企業は、連携先の優先的地位の濫用によって不利な状況に置かれる可能性があることが懸念材料であった。しかし、契約等のビジネス環境を整えることは大前提として、「社会的課題の解決を通じた社会的価値の創出」という共通目的を有し、高いミッションや志を共有することで、ソーシャル・ベンチャーのパートナーシップ戦略がホールドアップ問題などの懸念を軽減できる可能性もある。

かのバーナード（Barnard, C.I. 1938）は、二人以上の人が共通の目的をもって何かを成し遂げようとするときに組織が形成されるとし、組織の三要素を「コミュニケーション」「貢献意欲」「共通目的」と定義した。現代の企業環境では、共通目的に「経営理念」や「経営ビジョン」などを盛り込み、自社の存在意義を問い直すものとなる。さらに、ソーシャル・ベンチャーの場合、自社の共通目的には「社会的課題解決」が当然のごとく盛り込まれ、それを通じた社会的価値の創出が活動の動機となる。よって、ソーシャル・ベンチャーの連携、パートナーシップにおいても、まさに「共通目的」としてそれらが活動のベースとなり、これまでの事業活動では接点のなかったような多様な主体とその目的を達成しようとするといえる。

社会的課題解決に取り組む企業の連携に関する一考察

サステナビリティ経営の小田原モデルを提示した谷口(2022b)は、サステナビリティ経営(パースパ志向の企業による ESG や SDGs にかんする物事の適切な実行)は、企業のみならず投資家をはじめとした多様なステイクホルダー間の戦略的相互作用の結果として創発するナッシュ均衡であると指摘している。そして小田原地域の事例をあげ、地域の多様な主体が二宮尊徳の報徳思想という共有価値にもとづいたサステナビリティ経営の一つの理想的なかたちであることを示した。このように、ある地域において多様な主体が共有価値(多様な主体の予想・行動をコーディネートするフォーカル・ポイント²⁴)をベースに社会的価値の創出を協同で行うという研究視点は、本稿でみてきたパートナーシップ戦略の分析にも参考になろう。

グローバルな潮流として、ESG, SDGs, CSR が企業経営と切っても切れない現状において、「ソーシャル」というキーワードが連携の目的や潤滑油となり、社会的価値創出を目指すパートナーシップの構築が実現すると考えられる。これまでのように企業間連携やパートナーシップが「利潤追求」を目的としてきた場合と比べ、「社会的価値の創出」を共通目的とした場合の連携の意義や課題については、今後さらに詳細な分析が求められる。以て、別稿に譲りたい。

【謝辞】

本稿は、令和4年度跡見学園女子大学留学助成を受けた成果である。ここに記して謝意を表する。

【参考文献】

- ・ Aoki, M.(2010), *Corporations in Evolving Diversity: Cognition, Governance, and Institutions*. Oxford University Press: Oxford.
- ・ 秋葉武(2014)「韓国の社会的企業」山本隆編著『社会的企業—もうひとつの経済』法律文化社、pp.139-149.
- ・ 亜洲日報「SKTのユ・ヨンサン代表” AIカンパニーが正しかった…K—AIアライアンスで、グローバル先導する”」<https://japan.ajunews.com/view/20230227151030283> (2023年3月20日最終閲覧)
- ・ 池田潔(2022)『地域・社会と共生する中小企業』ミネルヴァ書房
- ・ Williamson, O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press (邦訳: ウィリアムソン, O. E.『市場と企業組織』浅沼萬里・岩崎晃訳、日本評論社、1980年)
- ・ 加藤雅俊(2022)『スタートアップの経済学』有斐閣
- ・ 許伸江(2018)『産業クラスターの進化とネットワーク—ファッション産業クラスター「東大門市場」

24 フォーカル・ポイントとは、シェリング(Shelling 1960)が提示した概念であり、他者がいかなる行動をとるかにかんする予想をコーディネートするという点で、均衡選択原理ということができる。フォーカル・ポイントは、「文化的信念」ということもできる。この点については、産業クラスターを比較制度分析で考察した許(2018)を参照のこと。

- と「原宿」の比較制度分析— 税務経理協会
- ・許伸江 (2020) 「韓国における大企業と中小企業の CSR — 「同伴成長型 CSR」 と同伴成長委員会—」 『地域と社会』 大阪商業大学比較地域研究所、pp.65-82.
 - ・許伸江 (2021) 「中小企業の企業間連携・集積・クラスター」 安田武彦編 『中小企業論—組織のライフサイクルとエコシステム—』 同友館、pp.133-160.
 - ・許伸江 (2023) 「韓国の社会的経済組織」 『激動する世界経済と中小企業の新動態』 御茶ノ水書房、pp.81-103.
 - ・Coase, R.H. (1973), *The Nature of the Firm*, *Economica*,4 (Nov.) : 386-405 (邦訳: ロナルド・H・コース「企業・市場・法」 宮沢健一・後藤見・藤垣芳文訳、東洋経済新聞社)
 - ・Harbert. A. Simon (1997), *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations, Forth Edition*, THE FREE PRESS. (邦訳: ハーバート・A・サイモン『新版経営行動—経営組織における意思決定過程の研究—』 二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香訳、ダイヤモンド社、2009年)
 - ・佐竹隆 (2017) 『現代中小企業のソーシャル・イノベーション』 同友館
 - ・Shelling, T. (1960), *The Strategy of Conflict*, Cambridge, MA : Harvard University Press.
 - ・鈴木由紀子 (2021) 『よりよい世界を構築するための競争—ポジティブな逸脱となる企業行動の研究』 中央経済社
 - ・高間満 (2016) 「韓国における社会的企業の現状と課題」 『神戸学院総合リハビリテーション研究』 第11巻第2号
 - ・谷口和弘 (2012) 『日本の資本主義とフクシマー制度の失敗とダイナミック・ケイパビリティ』 慶應義塾大学出版会
 - ・谷口和弘 (2022a) 「会社と持続可能性—序説—」 『三田商学研究』 第65巻1号、慶應義塾大学商学会、pp.69-91.
 - ・谷口和弘 (2022b) 「サステナビリティ経営の小田原モデル (1)」 『三田商学研究』 第65巻4号、慶應義塾大学商学会、pp.13-26.
 - ・谷本寛治 (2006) 『ソーシャル・エンタープライズ—社会的企業の台頭—』 中央経済社
 - ・谷本寛治 (2013) 『責任ある競争力—CSRを問い直す—』 NTT出版
 - ・中小企業庁 (2015) 『中小企業白書 2015年版』 中小企業庁
 - ・中小企業庁 (2020) 『中小企業白書 2020年版』 中小企業庁
 - ・帝国データバンク (2022) 『SDGsに関する企業の意識調査』 帝国データバンク <https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p220811.html> (最終閲覧日: 2023年4月7日)
 - ・中山健 (2017) 「中小企業ネットワーク組織とその特質」 関智宏・中山健編 『21世紀中小企業のネットワーク組織』 同友館、pp.1-33.
 - ・名和高司 (2021) 『パーパス経営—30年先の視点から現在を捉える—』 東洋経済新報社
 - ・西口敏宏編 (2003) 『中小企業ネットワーク: レント分析と国際比較』 有斐閣

社会的課題解決に取り組む企業の連携に関する一考察

- ・ Barnard, C.I. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press
- ・ 李冕憲 (2019) 「相生 (共生) 協力、韓国の「成長動力」」 大阪商業大学研究会発表資料 (2月26日)

(韓国語)

- ・ SKテレコム (2022a) 『アニュアルレポート 2022』
- ・ SKテレコム (2022b) 「より良い世界のための AI サービス Barrier Free AI」