

## 4. 参加者のレポート

- (1) 「韓国フードバンク視察旅行」(浅葉めぐみ)
- (2) 「CJ 第一製糖の CSR 戦略ーフードバンクに対する取り組み事例から」(上原優子)
- (3) 「2016 年度韓国フードバンク調査を通して」(Park Joon-Young)
- (4) 「韓国フードバンクの調査を通して」(Woo Jong-Boem)

## CJ 第一製糖の CSR 戦略ーフードバンクに対する取り組み事例から

立命館アジア太平洋大学 国際経営学部

准教授 上原優子

フードバンク発祥時点において、その主目的は食品ロス、つまり食べることが可能であるにも関わらず廃棄される食料の有効活用にあった。しかし現代では、それらの食品を貧困者等の食料を必要とする人々へ効果的に提供することが、フードバンク活動の主眼となっている。特に今回調査を行った韓国の場合、通貨危機によって発生した大量の貧困者への対処に迫られ、政府が強力なイニシアチブをとってフードバンクを導入したという経緯がある。このため同国のフードバンクは、貧困者支援という色合いが非常に濃い。

貧困者支援のためにフードバンク活動を安定的に実行するには、一定量の食料品が恒常的に提供される必要がある。現在、企業は CSR の一環として余剰生産品である大量の食品をフードバンクに寄贈しているが、その一方で企業には収益性の向上を図ることも要求される。フードバンクへの安定的な食料寄贈という CSR 的な観点と、余剰生産品の削減という経営努力とは相反する関係にある。

今回調査で訪れた CJ 第一製糖は、この相反する方向性に対して発展的な問題の解消を試みている。ここでは CJ 第一製糖のフードバンクに対する取り組みを紹介し、同社が実践する CSR の創造的な取り組み事例を参考に、企業と CSR のあり方について若干の見解を加えたい。

CJ 第一製糖は、1953 年に設立された第一製糖工業株式会社をその起源としている。食品を扱う企業として出発した同社は、フードバンク活動に取り組む企業と言えれば CJ 第一製糖である、との評価を社会に浸透させたいという意向を持っている。フードバンク事業への取り組みを韓国で実施した最初の企業であり、余剰生産品の寄贈は年間約 40 億~50 億ウォン、後述する「企画生産品」による寄付は年間約 2 約億ウォン、寄付総額は業界最大である。通常、CSR に関する費用はその企業の方針や状況に大きく左右されるが、例えば 1990 年 11 月に設立された日本経済団体連合会の「1%クラブ」では「経常利益（法人）や可処分所得（個人）の 1%以上を目安に社会貢献活動に支出」することを呼びかけ、身の丈にあった社会貢献を推奨している。仮に 1%クラブの方針を当てはめて考えた場合、2015 年の CJ 第一製糖の経常利益は 2,066 億ウォンであるため、食料寄付はその 2%以上に相当する。同社は食料寄付以外にも社会貢献活動を積極的に推進していることから、同社の CSR に対する強い意欲が伺われる

CJ 第一製糖のフードバンクに対する寄付には、通常企業が実施するのと同様の余剰生産品の寄贈の他に、企画生産品の寄付がある。企画生産品の寄付というのは、食料品を受け取る受益者側のニーズを汲み取り、それに沿った商品生産を実施して寄付するものである。

2011 年に CJ 第一製糖は受益者のニーズを把握するため、フードバンクと協同して事前

アンケートを行い、その結果から 5 種類の品目（砂糖、小麦粉、コチュジャン、みそ、食用油）を選択した。そして 3 ヶ月間程度使用できる分量のこれら食品を箱詰めにした、「希望を分かち合うお土産セット」と名付けたものを、フードバンクに提供している。箱詰め作業にはボランティアとして社員も参加し、現在年間で 2 万セットが生産されている。企画生産は開始してからまだ日が浅いが、今後さらに増量してゆく予定である。このような斬新な取り組みは、常に新しく変貌して最高のものへと挑戦する「創造経営」を掲げる同社の社風を、存分に反映したものであると言えよう。

さて、一般に企業が CSR に取り組む場合、コスト増や CSR による効果測定が容易ではないことが主なデメリットとして挙げられる。しかし、CJ 第一製糖はこの企画生産を含めた CSR への取り組みとそのコスト負担について前向きな捉え方を示している。また、フードバンクへの寄付のような取り組みに関する社会的インパクトの評価については、現在いくつか世界的な評価機関も存在する。CJ 第一製糖では特に ESG（Environment Social Governance、CSR 活動を評価する具体的視点を提供する）を重視し、「持続可能評価報告書」を定期的に作成し、外部からの評価も得ている。例えば、CSR の格付けとも言われる DJSI（Dow Jones Sustainability Index）では、社会貢献や環境汚染への対応等の諸要素を含めた評価を、時価総額で世界上位 2,500 社を対象に行い、上位約 10% の企業が DJSI World に選定されるが、これに選ばれたアジアの食品関連会社は味の素と CJ 第一製糖のみである。このような外部からの高い評価は CJ 第一製糖のイメージの向上に繋がり、「フードバンク活動に取り組む企業と言えば CJ 第一製糖」という、当初掲げた目標へと着実に近付けるものとなっている。

近年、社会や環境を意識した投資は財務リターンも高く、また市場リスクも小さいという実証研究が散見されるようになった。このような考え方は、企業経営において「サステナビリティ」という概念が普及し、社会や環境を意識した経営戦略が企業利益や企業価値向上に繋がると言われるようになった動向と平行している。

フードバンクへの寄付は、食品ロスの削減と貧困者等への食料の提供という、2 つの社会的課題の克服に貢献する。さらに CJ 第一製糖では余剰品だけでなく企画生産品の寄付にも取り組み、より受益者のニーズに沿うと同時に、余剰品の削減と継続的なフードバンクへの貢献という新たな挑戦に果敢に取り組んでいる。このような一層社会や時代の要請に合わせた CSR を展開することは、他企業との差別化にも繋がる。そしてそのことが最終的には社会からの長期的な高い評価を得ること、企業のサステナビリティへと繋がるのではないだろうか。CJ 第一製糖のように CSR 戦略へ積極的姿勢で取り組むことは、企業が注目すべき重要な視点の 1 つであると考えられるであろう。

## 2016 年度韓国フードバンク調査を通して

立命館アジア太平洋大学 国際経営学部

PARK JOONYOUNG

これまで私は、立命館アジア太平洋大学で国際経営学部を専攻し、経営に関する知識はもちろん、広く社会学に関する知見を得てきた。また、母国である韓国の社会的取り組みに関しても調査する機会を得てきたが、再度卒業という節目の直前に、韓国におけるフードバンクの調査に参加させていただく機会を得た。フードバンクが生活困窮者支援のためにスタートしたことを知り、貧困解決にとりわけ関心があった私は、大学での学問習得の集大成としてこの調査に取り組むたいと願い、参加を志願したのだ。

韓国のフードバンクは主に政府主導で行われ、「基礎」「広域」「全国フードバンク」の 3 段階の構造となっている。政府主導のフードバンクに加え、宗教団体が主導する民間フードバンクも存在する。現地調査は基礎、広域、民間フードバンクの順に行われ、フードバンクに対して多大な寄付を行っている企業にも訪問し、ヒアリングすることができた。

韓国のフードバンクが立ち上がった歴史的背景や特徴を、私なりにまとめると次のようになる。1997 年に生じた通貨危機によって、韓国では大量の貧困者が発生し、政府は強い問題意識を持って、既に米国で確立されていたフードバンク事業を模倣、導入した。その後現在運営されている、利用者が直接店舗に来店する形式のフードマーケットや、フードマーケットにカフェを加えて運営し、収益を寄付するフード分かち合いカフェ等も導入された。

政府主導でフードバンクのシステムが導入されたことにより、韓国のフードバンクには、米国には見られないさまざまな特徴がある。私が最も注目した特徴は以下 6 点である。

1. 韓国保健福祉府はフードバンク事業を社会福祉協議会に委託し、上述のように 3 段階のピラミッド型の構造をとっている。在庫状況等を確認できる FMS（フードバンク電算システム）が設定されているが、組織が異なればアクセス権限も異なる（例えば、広域フードバンクが基礎フードバンクよりアクセスできる幅が広いなど）。
2. 政府主導で運営されていることから、社会福祉要員という、いわゆるボランティアとは異なる人材もフードバンクに活用されている（韓国男性には約 2 年間の兵役義務が与えられるが、これに勤務することが困難な者が、社会福祉要員という名称で活動する）。
3. フードバンクに関する立案、法律改正や、資金繰りがスムーズに進行する。
4. 政権によって予算やシステム等が頻繁に左右される。
5. フードマーケットの利用資格決定や、利用資格が満了した後の利用資格の再発行については、当人の状況を調査したデータを基に区役所から一方的に通知される。
6. 画一的な運営がされる傾向が強い反面、各区長の裁量によってフードマーケット事業が取り込まれる部分もある。

上記 6 つの特徴から、政府主導のフードバンクの利点や限界等については、以下のよう  
にまとめることができると考える。

まず利点として、政府主導による運営により、フードバンクは法律改正や資金繰りなどが  
容易になり、迅速な活動が可能となる。また、社会福祉要員の位置付けで 2 年間活動する人  
材を確保ができるという点も、政府主導だからこそ可能な利点である。

一方、フードバンクの利用資格などが一方的に区役所から通知されて利用者が決定され  
ること、そもそも 3 段階構造がうまく機能せず、組織間のコミュニケーションが円満に行  
われぬ側面があって業務の効率が低下すること、政権の状況によって運営が左右される  
ため安定的な組織運営が難しいこと、画一的な運営によって支援を必要とする人が無視さ  
れる可能性が高くなること、などは問題である。

また、ある程度各区長の裁量によってフードバンク事業が運営される点については、柔軟  
な組織運営という観点からは歓迎すべきであるが、個人の資質によって活動の活性化、ある  
いは低下が見込まれることを考慮すると、その人選のあり方について慎重になるべきであ  
ると考える。

一方、民間フードバンクの存在意義は、政府主導でフードバンクを実施する場合の不足部  
分を埋めることにあり、民間フードバンクの関係者は語っている。そもそも民間フードバ  
ンクが政府主導のものとは別に運営された背景には、区役所による利用資格の一方的な通  
知や、政権に左右される資金調達、法改正による影響が主な理由があった。本当に支援が必  
要な人々に、安定的に食料を提供することを目指したのである。また民間フードバンクは、  
米国型の食文化と韓国の食文化が相違していること、つまり缶詰やパンなどが主食である  
米国人に比べ、ご飯や汁物が必要不可欠である韓国の食文化は本質的なところで異なり、風  
土に応じたきめ細やかな対応が支援には必要であると考えていた。

民間フードバンクが補足してきたこれらの不足点については、時間とともに政府サイド  
も認識しつつある。問題の改善策として、政府主導のフードバンクと民主導のフードバン  
クの連携が検討され、例えば独居老人が集まる場所に集中して食料を提供するなど、繊細な物  
流サービスを提供しようと尽力している。

貧困、中でも生活の基礎となる食料の問題を解決することが究極のミッションであるフ  
ードバンク事業は、その存在理由を見直しながら、安定的かつ行き届いた支援をしてゆくこ  
とが重要である。安定的な運営を継続的に行うには、一般市民にフードバンクへの認識が一  
層広がることや、そのための広報戦略が重要となると考える。政府と民間が協力し合い、互  
いに改善する中で、世の中の多くの人々が貧困から脱却し、一層自立してゆくことを期待し  
たい。

## 韓国フードバンクの調査を通して

立命館アジア太平洋大学 国際経営学部

WOO JONGBEOM

2016年8月30日から9月3日、私は韓国のフードバンクおよびその後援団体に、上原優子先生（立命館アジア太平洋大学経営学部准教授）の学生の1人として参加した。その中で私は食物にまつわるさまざまな感情に突き動かされるのを感じた。

2011年10月、兵役の一環として2年間軍人を教育する教官になった私の前に、衝撃的な場面が繰り返された。食事を配る役割を担い、部隊に関わる食事全般を管理した時のことである。配膳を行いながら私が最も驚いたのは、減らしようのない残飯の量であった。1tトラックで運ばれて焼却される食料を見るたびに「資源を浪費してしまう慣習」に対する反感を感じた。

また、今回の調査中に「食事」という場面で印象に残った体験がある。宗教団体の活動の一環として、無料給食奉仕に参加した時のことである。それはバスに乗って団体の職員と、必要な人々に食事を無料で賄う活動だった。若者、老人、ホームレスなど様々な人々が、小さなバスで食事をするのだ。その活動で感じた感情をうまく形容することは難しいが、敢えて言えば「人間の尊厳の破壊」ということだと思う。彼らには感謝の気持ちより目の前の食事が重要で、飢えを解決することが最優先であった。バスでは50人程度の人が食事していたが、何の会話もなく、空気は重かった。私はその静寂さと彼らの様子に、これまで体験したことのないような怖ささえ感じた。

4日間の調査の中で私は、フードバンクが上記に述べた2つの問題、「資源を浪費してしまう慣習」と「人間の尊厳の破壊」という問題を、解消するきっかけとなる大きな役割を担っていると思った。そして私の中にある「食品ロスを防ぎたい」「再利用したい」という感情と、人間の尊厳を守るのに必要な最低限の「食」を満たす器としてのフードバンクの存在の重さを感じた。フードバンクで働く人々の純粋さと実行力に強い共感を覚え、ある時点からフードバンクそのものより、フードバンクに携わる「人」に最も注目している自分に気づいた。自分自身将来のことで悩む中、お金や地位のような社会的な名誉を望まない彼らを動かす原動力が、どこにあるかということが気になったのだ。

最初は仕事に係る社会的な貢献度から生まれた自己満足なのではないかと考えたが、彼らの話を聞きながらそれは間違いだと気づかされた。これは以下のようなインタビューの意見から感じたのである。

- ・ ソウル特別市社会福祉協会のキム・ジュンヒョク課長―「生ごみ（食料によるゴミ）の発生率を下げるだけでなく、それをどう再活用するのかを考えることも重要だ。現在ごみの全体量の中で、生ごみが占める比率は28%である。この現実にはフードバンクの存在が韓国で重要であることを示し、今後その役割がより大きくなると思う」

- ・ 江南区基礎フードバンクのキム・ソンミチーム長「単なるフードバンクに留まることなく、フード・マーケット（食品のサポートが必要な低所得層がマーケットを訪れ、寄付された食品を直接選択することにより、栄養管理と食生活レベルの向上を図ることを可能にする利用者中心の制度）を投入し、恩恵を受ける人が社会的な疎外感を感じないようにしたい」

また「聖公会」のキム・ハンスン神父は「フードバンクが成果を出すためには、外部に依存せず、フードバンク自身が自給力を持つことが重要」と述べ、モンゴルへの海外事業展開のビジョンについての説明も加えた。これらの話から私は、彼らがフードバンクの可能性と発展性について確信しており、フードバンクを通じて望ましい世の中を実現させるのだという強い意志に満ちていることを感じたのだ。

フードバンクの経営は「利益」を追求する営利組織と違い、「理想（ビジョン）」を基にして行われる。彼らの原動力は目指すべき「ビジョン」であり、お金や地位のような社会的な保証なしで活動するのも、望ましい理想があるからこそであると思う。彼らは自分が描く理想に基づいて今自分がしなければならないことを具体的に設定し、「ビジョン」と「現実」との隔りを縮めるための尽力をしていた。その姿は良い職場と給料だけを求めてきた私に、「自分は何のために生きるべきなのか」また「自分にとって望ましい世の中はどんな姿であるか」について考えることを促した。

多くの人は食べ残しの食物や飢餓に苦しむアフリカの子供たちの様子に、冒頭に述べた私と似た感情を感じたことがあると思う。しかし、そのような感情を持っていても、それを改善するために具体的に行動を起こし、解決に向かう人は多くはない。聖公会は韓国で最初の民間部門のフードバンクとして様々な限界を持っていたが、限界に直面する度にキム神父は、『これは私じゃないとできない。望ましい世の中を見るまでは絶対あきらめない』と決心したと語った。描く理想に向けて自分の『軸』をしっかりと立てて実行することにより、どんな苦難に直面しても乗り越えられることをキム神父の言葉、そしてフードバンクの活動に学んだ。

今回の調査で私は、フードバンクの重要性を深く認識するとともに、自分自身のことも省みる貴重な時間をいただいたと感じている。このような機会を得られたことに深く感謝したい。

## 韓国フードバンク視察旅行

特定非営利活動法人フードバンク関西

代表理事 浅葉めぐみ

2016年8月30日関西空港からソウルに入りました。初めての韓国視察旅行です。

日本のフードバンク団体の中には、韓国のフードバンクを理想モデルと仰ぐところもあり、政府系フードバンクが実際には如何なものか関心がありましたので、佐藤先生から今回の視察旅行へのお誘いを受けた事を貴重な機会として参加させていただき事にしました。

フードバンク関西は、兵庫県芦屋市に事務所兼倉庫を構え、2003年4月に事業を開始した、ボランティア70人で活動しているフードバンクです。年間取扱食品量は約180トンで、これらの食糧を受け取り活用する福祉施設が約100か所、さらに食のセーフティネット事業として行政等から支援要請を受けた対象者に対し緊急食糧支援を行い、また他のNPOとの協働で貧困母子世帯へ月1回の食糧支援、子ども食堂への食材支援もしています。受益者数は月延1万人程度、年間の運営費は約800万円で、これは市民や団体からの寄付で賄っています。

今回の視察旅行では、初めの2日間、ソウル市内の広域フードバンクであるソウルフードバンク、基礎フードバンク及びフードマーケットとして、永登浦フードバンク、江南フードバンクを見学、食品提供企業としてCJ第一製糖の担当者との意見交換に参加しました。3日目には、民間フードバンクとして聖公会フードバンク本部を訪問し困窮者への配食弁当作り、配食場所に移動しバス内での食事提供を見学、その後半官半民の基礎フードバンクとフードマーケットである冠岳支部に赴き、さらに配分拠点「分かち合う家」での食事を高齢者に配る様子を見学しました。

まずソウルフードバンクですが、物流企業倉庫並みの設備と大きさを保ち、基礎フードバンクへ食糧を供給する要の拠点としての機能と物量、また担当者の気概を感じました。基礎フードバンクの永登浦フードバンクと江南フードバンクは、いずれも建物が社協の中、福祉会館の中というように公的建物の一部に十分な面積を提供されており、人件費、運営費が市と区から支出され、専従職員の数も確保されており、政府系フードバンクとしての仕組みの完成度がわかり、活動場所や運営資金集めに常に苦勞している日本のフードバンク団体との違いを歴然と感じました。

フードマーケットは、店舗規模はコンビニですが陳列食品や生活用品は1種類1～2商品で、食品を利用者が選べるメリットはありますが、ポイントを全て使っても受領する量は期待していた程ではないと感じました。ただし賞味期限が迫った食品、日配品はポイント外で持ち帰れるとの事で、それらが利用者には大きな支援になっているのかもしれない。フードマーケット利用のカードを取得するためには利用者が区役所に申請に出向き審査を受ける必要があり、基礎生活受給者や同程度の困窮者への現物支給という側面が強いように

思われます。しかしフードマーケット利用の権利も期間が限定されており、最低生活を支える支援としては厳しい条件で管理されていると感じました。またフードマーケットでの食材選びは利用者とスタッフ間の会話がなくても成り立ち、常駐する社会福祉士が対象者にどの程度の寄り添い支援をするのか、あまり見えませんでした。永登浦フードバンクではボランティアの募集、ボランティアのやる気を維持するためのイベントや情報交換会を兼ねた慰労会をする事、江南フードバンクでは、より多くの寄付を集め表彰されたという話が印象的でした。それらから政府系フードバンクでは、上部組織が基礎フードバンクに食品寄付量、ボランティアの応募数等の数値的な目標達成を求め、基礎フードバンクはその対応に追われる現状が察せられました。

聖公会フードバンクでは、見学したのが現場ばかりだったという事もあって、熱意を共感できました。教会組織の方が行政よりも地域の実情をよく知り、困窮者を選別せず見落としさず、個々に寄り添った支援が出来ているという自信と自負は凄くと思います。

その意味では、政府系フードバンクが対象にしない困窮者を民間の聖公会フードバンクが手を差し伸べ、両者が補完しあう形になっている現状は、行き届いた支援環境が整うという意味で、素晴らしいと感じました。

聖公会フードバンクの将来像としてキム神父が語った内容に特に感銘を受けました。

まず、全国に物流拠点+調理施設を作り、そこで調理した食事を車で1時間半以内の地域の多数の困窮者に配る、それと同時に困窮世帯に必需食品の詰まった聖公会パッケージを配る、そのために余剰食品を企業から集めるだけでなく、農作物は農村で生産して調達する、地域で助け合う文化を基盤にして地域の社会的企業を活用し、地域活性化と結びつける事業として成功させる、新自由主義経済のもと、豊かな農業国であった韓国が食糧輸入国となり、農村地域の荒廃が痛ましい。そこに農業人材を養成する学校を設立する事から始めて地域別に食糧自給が出来るようにする。さらにそれを農村の疲弊が著しいアジア全域に広げていくという将来計画には規模の大きさと具体性を感じました。またその資金調達の手段として、自らが社会的事業を展開し、都市部でチャリティコンサートを主催して大きな収益を上げ、それらをこの事業に投入すると予定とお聞きし、問題解決に向かう能動的な取り組み姿勢にも、学ぶ点がたくさんある事を感じました。これらの計画には、食品ロスを再利用するという単なるフードバンク事業を乗り越えて、新しい社会事業集団として社会変革に挑戦していく理念と情熱を感じます。韓国といえば、首都ソウルに人も物も集中し、地方との格差が激しく増大している国という印象ですが、その中で聖公会フードバンクが都市と地方の格差拡大と貧困の問題を見逃さず、その解決の方策を社会的事業として具体的に志向している点は私達が考えるフードバンクの枠を超えており、その事業の実践経過から私達も多くを学ぶ事が出来ると考えられ、今後のこの事業の経緯をしっかりと見守りたいと考えます。

日本のフードバンクも、まずは運営の安定強化を図り、社会の中での存在感を増し、増加する貧困層への対策や食品ロスの問題解決へ積極的な取り組みをしていく必要があります。

各地域で夫々に活動している日本のフードバンク団体間で議論を深めて基本的な方向性を固め、全団体が連携する事で、フードバンク事業を行うための法整備や、行政や企業への働きかけを強めていく必要がある事を実感して、この視察旅行を終えました。

