

**IDE-JETRO** 日本貿易振興機構 (ジェトロ)  
アジア経済研究所

# CSR

アフリカにおけるケーススタディ  
(南アフリカの事例を中心に)

2009年8月

Prepared by:  
Executive Research Associates (Pty) Ltd



**目次:**

- 1 . アフリカにおける CSR**
- 2 . 各種の活動**
- 3 . 地域社会、政府の CSR に関する需要**
- 4 . 国際 CSR 基準の影響と国際企業に求められるもの**
- 5 . ケーススタディ**
- 6 . 要約と結論**

## 1 . アフリカにおける CSR

アフリカ開発の歴史には、輝かしい成功の数だけ失敗もあった。数世紀、あるいは数千年にもわたり、地域社会は環境と比較的調和して繁栄し持続してきた。産業開発は行われたが、アフリカは生物多様性の最後の砦の1つであり、地球上で最も汚染の少ない大陸であろう。

社会経済開発は、民主主義がもたらす政治的恩恵を持続させるための鍵である。地域社会の経済的な変化を促すために、企業は極めて重要な役割を果たす。人材と地域社会の開発を持続させることが課題である。この目標を達成するため、官民協力が不可欠となっている。

社会開発には、家庭・地域社会レベルでの活動を通して、貧困にあえぎ社会から取り残された弱者を支援する広範な取り組みが含まれる。

国連は、1995年の世界社会開発サミット終了後、1996年から2006年を貧困撲滅のための10年として宣言した。この期間に、地元でも多くの注目を集める取り組みが行われた。1997年の政府支援による「貧困撲滅－すべての人により良い生活を」運動もそのひとつである。

企業は、貧困と排斥のなかで生きる人々にとって、大きな影響を与える立場にある。純粋に福祉面からのアプローチはある程度必要であるが、企業は社会開発面、特に社会から疎外された人々が生きていくしくみを支えることで、持続可能な取り組みに大きく寄与することができる。

開発途上国でみられる紛争、基礎教育力の欠如、健康への脅威、失業は、すべてアフリカの国々、特に若者が直面する課題である。次の10年、深刻化する気候変動の影響がそれに加わるだろう。世界の若者の大部分（約85%）は開発途上国に住んでいる。つまり、ほとんどの若者は、教育と雇用の機会のない社会で成人を迎えるということである。紛争から生き残った人も多く、なかには紛争の加害者もいる。

アフリカ大陸の内戦、中東の政情不安、南アジアの好況からの低迷を背景に、若者は、失業により世界情勢のなかで貧困の循環に陥る危険がある。

貧しい農村の社会経済開発は、普遍的な優先課題である。国際貿易で中心テーマとして討議され、政府の優先課題となり、最終的には国の長期的な繁栄に影響を与える。

貧困、社会参画、貧しい人々の窮状は、確実に地球規模の課題となっている。

戦後の「開発の数十年」では、高度成長期において社会・環境を改善するための多くの重要な多国間協定、宣言、指針が制定され、国際開発をリードし、また今でも世界中の開発慣行の指針となっている。

世界の注目を集めた取り組みは、2000年9月、ニューヨークで開催された国連ミレニアム・サミットで誕生した。150カ国以上の首脳が、ミレニアム開発目標（MDG）と称される目標を公約した。

8つの目標は、2015年までに貧困の削減、生活の改善、環境資源の保護を行うための意欲的な課題を示している。

MDG構想は、大規模な組織（世界銀行や国際通貨基金等）と、貧富に関わらず、すべての国が協力していくことの必要性を強調している。

#### 国連ミレニアム開発目標

ミレニアム・サミットの国連ミレニアム宣言に基づくMDG 8目標には、21世紀に貧困撲滅をめざす世界の首脳の決意が表われている。MDGは、2015年までに達成すべき目標を、人を中心に据えて広範に提示している。MDGは先例のない政治的支援を得て、先進国、開発途上国、国際機関の協力により世界に蔓延する社会悪に立ち向かう枠組みを提供している。8目標は次の通りである：

- 極度の貧困と飢餓の撲滅
- 初等教育の完全普及の達成
- ジェンダーの平等の推進と女性の地位向上
- 乳幼児死亡率の削減
- 妊産婦の健康の改善
- HIV/エイズ、マラリア、その他感染症の蔓延防止
- 環境持続可能性の確保
- 開発のためのグローバル・パートナーシップ推進

結論として、アフリカのCSRでは、企業は「doing good is good business」という慈善的な考え方を持たねばならないが、そこには、事業として経済面でも明らかなニーズがあることを再度指摘しておきたい。

アフリカ開発のための新パートナーシップ（Nepad）は、アフリカが直面する開発課題に総合的に対処しようとする取り組みであり、アフリカの恐るべき病へのマーシャル・プランとみられている。アフリカ再生のための戦略的構想である。

南アフリカは、APRM（アフリカにおける相互審査システム）の審査を求め、その後、アフリカ連合のガイドラインに基づいてレビューを受けた。同様のプロセスを経た他のアフリカ諸国は、ガーナ、ブルキナ・ファソ、ナイジェリア、セネガル、ウガンダ、マリ、ルワンダ、ケニアである。

## 2. 各種の活動

世界でもアフリカ現地でも、社会面や環境面など、企業が果たす経済面以外の役割に目が向けられるようになってきた。企業経営者は、従来存在しなかった事業規範や責務を受け入れている印象を与えることが必要ではと考えるようになってきた。企業活動の比較的新しい分野として、用語に多少の混乱がみられるのは驚くに値しない。

多量の用語がメディア、学術機関、コンサルタント、また企業自身によって、不用意に、ときには誤って使用されることも多い。コーポレート・シチズンシップ、企業の社会的責任投資（CSI）、企業の社会的責任（CSR）、サステナビリティ、トリプルボトムライン、コーポレート・ガバナンス、社会変革、企業の社会環境的義務などの用語は、はっきり区別されずに使われることが多い。

### 持続可能な開発

この言葉は国際開発の現在のコンセンサスを示し、次世代の要求を満たす力を犠牲にすることなく、現世代の要求を満たす能力のことをいう。企業としては、経済開発と利潤追求により、社会・環境の持続性を損なうことがあってはならない。企業は、CSR や CSI 活動によって、この世界的な問題に対処している。

### コーポレート・シチズンシップ、CSR

双方とも、企業が広く社会に責任を持つために採用する価値体系である。このような価値は企業のすべての事業や活動の指針となる。南アフリカでは、コーポレート・シチズンシップの価値体系が、コーポレート・ガバナンス、公平な採用、環境管理、製品管理、アフターマティブ・アクション、人権、CSI といった活動を支えるものとして想定される。

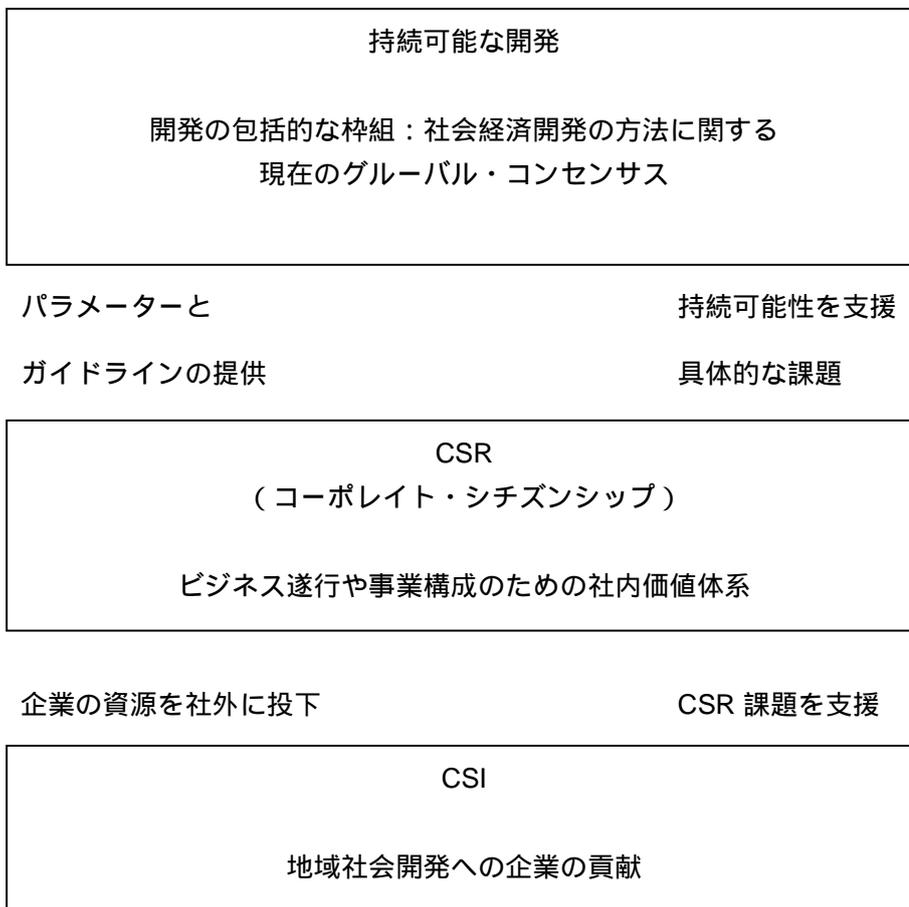
ここで留意すべきは、CSI は、コーポレート・シチズンシップや CSR の、ひとつの小さな、しかし影響力の大きい要素であるということである。企業家支援やアフターマティブ・アクションのような、企業のほかの社会変革活動において真に必要な開発知識は、CSI から得ることができるのである。

## CSI

CSI とは、企業外部の人、組織、地域社会に対する企業の貢献（資金の有無を問わず）のことをいい、以下の広範な基準に合致することが必要である。

- 従業員への貢献は含まないが、従業員の家族または従業員の出身地や居住地である地域社会への貢献を含む場合もある。
- 恵まれない個人や地域社会を中心に焦点を当てる。
- 企業の後援を除くが、開発部門として企業を後援する場合もある。
- マーケティングや広報活動ではないが、コミュニケーションの要素が必要。
- 財団や基金、または企業のライン部門を通じて行われる。

## CSI の概念



コーポレート・シチズンシップ（あるいは CSR）は、コア事業と利潤の追求を重視すべきである。企業は「責任ある競争力」を求められている。短期的利益を求めて社会や環境にとって健全でない近道を取れば、近年はますます批判されやすく、罰則を受ける場合もある。

社会・環境面で責任ある行動をとるにはコストがかかるが、投資が適切に行われればそのコストは、安定した持続的な成長というかたちで回収可能である。

CSI のプログラムは、ほかのコーポレート・シチズンシップ活動や社会変革活動と関連していなければならない。CSI は、事業の垣根を越えて社外に焦点を合わせた、専門的な開発機能として捉えられるべきである。しかし、同時に CSI は事業と不可分であり、そのためコア事業目標に沿って支援すべきである。CSI 部門は事業の開発専門センターとして、社会変革課題のほかの要素を支援することが可能である。

#### 旧来の CSI（望ましくない姿）

- 開発アプローチよりも福祉重視
- 広範で、理念的な支援
- 多くが現金による寄付
- 課税控除可能な寄付を優先
- “控えめな” 援助、マーケティング不足、調整不在
- NGO からの資金申請に基づいてプロジェクトを選定
- アウトプットよりもインプット重視
- 会長による寄贈のような、ビジネスから切り離された CSI

#### 経済変容の時代の CSI（望ましい姿）

- コア事業とのより緊密な連携
- BEE（黒人経済力増強）憲章や BEE コードへのコンプライアンス
- BEE 憲章や BEE コードに基づいた CSI 予算
- 事業利益の明確な、新しく洗練された CSI 戦略
- 事業全体に組み込まれた CSI 思想
- CSI プログラムを運営する専門スタッフ
- 従業員の参画を促すため EVP を幅広く活用する
- NPO その他のパートナーとの長期的な提携関係
- 寄付よりも、開発利益を重視した社会的投資
- アウトプット目標と CSI 指標に即した CSI 実績の評価
- 第三者による CSI 実績の検証
- CSI に関する積極的な情報交換
- 正式な報告書

### CSIの対象候補となった開発分野

- 教育
- 保健、HIV / エイズ
- 雇用創出
- 訓練
- 社会開発
- 環境
- スポーツ開発
- 芸術、文化
- 安全、治安
- 住宅

### **3 . 地域社会、政府の CSR に関する需要**

以前の CSI は「善意ある企業」の代表者や関係者の、気まぐれによる、一時的な、慈善活動のジェスチャーと見なされることが多かった。

その結果 CSI 支出額は年により変動して安定せず、受益団体は、各企業の事業内容に鑑みて選定されてきたのではなかった。

近年は、大手企業が CSI に配慮する意義を認識しはじめている。企業の資源を大きくし、企業関連のコミュニティーに的を絞り、企業が属する経済セクターの強化に資するものとしての CSI である。

そのような動きは企業内外から生まれている。社内では、役員や上級管理職が、CSI 経費についての説明責任と目に見えるプロジェクト成果を求めるようになってきている。

社外では、政府が企業への圧力を高めている。ときには事業に直接関連した特定の支援を、事業ライセンスの条件や他の規定に盛り込むようになっている。

地域社会をはじめとする他の利害関係者は、企業の説明責任と、国の社会経済発展に貢献するような目に見える取り組みを、強く要求するようになっている。

南アフリカでは、経済を積極的に変容させようという論理は、主要企業から十分に理解され広く受け入れられている。政府は、法律を制定し、変化を促進する環境を醸成するという役割を果たしてきた。

この立法は、能力開発や公平な雇用といった特定の変容課題に取り組むことから始まった。その法律は規範を述べたものではなく、企業が正式に社会変容に取り組むことを可能にし、またこれを要請して、みずから設定した目標の進捗状況を多くの利害関係者に公表するよう義務付けるものであった。

しかし、2004年1月に採択された「包括的黒人経済力増強法」(BB-BEE)は、規範的性格をもつものである。この法律は、黒人の経済力を促進し、そのための行動基準を制定して、各産業部門に向けBEE憲章を発布するための法的枠組みを提供している。

企業は、変容を促す政府の取り組みに対応してきた。鉱業、石油、液体燃料業界では、BB-BEE より以前に、業界に関する既存の規制に基づいて業界憲章が制定された。

BB-BEE が官報に掲載されたことで金融業界の憲章が策定されることとなり、他の多くの業界憲章が策定に向けて進みだした。このような憲章の準備過程には、多くの利害関係者グループが参画した。各業界の事情が織り込まれ、大手企業がこれをサポートした。

しかし、憲章策定では幅広く関係者が参画したにもかかわらず、運用面では次のような問題が出現した。

業種内のすべての企業に同一の目標を課すことは、かならずしも適切ではない。たとえば、小規模企業は憲章に書かれたすべての項目に対応できるわけではない。

異業種に製品を納入している業者は、案件ごとに異なる業界憲章の要件に対応し異なるスコアカードに記入することを、困難だと感じている。

政府の評価が求められる業種は、以下のカテゴリーに分けられる。

- 石油
- 鉱業・採石業
- 金融サービス

- 海運
- 情報・コミュニケーション技術
- 農林水産
- 建築
- メディア、エンターテインメント
- 医薬品
- サービス
- 物流
- 不動産
- 接客、観光業

BB-BEE は、貿易産業省（DTI）に行動規範（Codes of Good Practice）を作成するよう命じている。これ（BEE の 9 つの重要項目を網羅した規範集）は、企業や業界に BEE にもっとも適合するためのガイダンス提示を目的としている。

DTI コードは、BEE スコアカードの「その他項目」に 10%のウェイトを割り当て、そのために税引き前利益の 3%を充てるという目標をおいた。その資金は次の 3 つの分野に使用される。

- その業界に黒人の参入を促すための、業界特有の取り組み
- 黒人の経済的権利を拡大するための、業界特有の取り組み
- 保健、教育、貧困軽減、地域社会開発

このウェイト付けによれば企業は、税引き前利益の 3%全部を CSI、または上記 3 分野のいずれかの組み合わせで支出することにより、10%のスコアを獲得することができる。

多くの既存の CSI 活動も、上記の最初の 2 分野に関するものである。

DTI コードは、CSI や「その他項目」の範疇について明確に定義していないため、活動を分類するのはかならずしも容易ではない。だが、開発についての知識はコードの「その他項目」に対する取り組みを促進するために、きわめて有用である。その知識は CSI 部門のなかで見出すことができる。

開発の知識が必要なのは、BB-BEE スコアカードの「その他項目」だけではない。とくに企業家支援は、小企業の置かれた環境や関連開発要件の知識を必要とする、複雑な分野である。

このような支援に必要とされる知識は企業のコア部門にはなく、開発専門の部門からもってこなくてはならないだろう。それは通常、CSI スタッフがいる部局である。

小企業の開発・支援には、以下のような分方法がある：

- 小企業から優先して調達するために、BEE のサプライヤーに対して事業支援（入札手続きや管理システム）を提供し、調達部門が彼らとの関係において価格と品質に集中できるようにする。
- 企業のバリューチェーン（代理店や販売業者等）に入っているかどうかに関わらない小企業開発。

BEE の課題に CSI が含まれることにより、民間部門が開発に価値ある貢献を行い、CSI 全体の価値を高めたことは間違いない。

その結果、さらに多くの企業が CSI に参画するだろう。CSI 支出は見直され（ほとんどの場合増加）、CSI 部門が再構築されて、CSI 活動は企業全体とより強固に結び付くことになるであろう。

#### 4 . 国際 CSR 基準の影響と国際企業に求められるもの

*Fortune* 誌（2008 年 10 月号によれば、アメリカの運用資産の 10 ドルに 1 ドル（24 兆ドル中 2 兆 3000 億ドル）は「doing good」指標が高い企業に投資されている。

社会的責任を果たしている企業は、株主、顧客、従業員、活動家といったさまざまな利害関係者と協力し状況を改善しようすることで、そうでない企業に比べて業績が良いことが示されている。

*Fortune* 誌は 2 年連続で、社会的責任に沿ってどれだけ事業を行っているかについて、世界の大手企業をランク付けした。

「アカウンタビリティ」（企業の社会的責任に関するロンドンのシンクタンク）と「CSR ネットワーク」（イギリスのコンサルタント営利会社）は *Fortune's Global 500* の企業を調査し、利害関係者の関与から成果管理までの 6 つの基準で判定した。さらに 14 社の大手企業を加えて、各業種で 10 社以上が対象となるようにした。

驚くべき結果がみられた。巨大石油企業 BP とシェルがそれぞれ 2 位と 3 位であり、上位 10 社のうち 4 社がユーティリティ産業に属していた。調査によれば、順位には二酸化炭素の排出量といった実績値は勘案せず、以下のような経営プラクティスが評価されている：

- 批判に耳を傾けるシステムがあるか
- 幹部や役員が責任を問われるか

- 外部の検証者を雇っているか

2006年の最高位企業は、イギリスの世界最大の携帯電話会社ボーダフォンだった。

この評価は、企業が財務以外の課題に事業のコアとして取り組んでいるかどうかを示している。ヨーロッパ企業はアメリカやアジアの企業を上回った。上位 11 社は CSR が共通語となっているヨーロッパに本社をもつ企業であり、*Fortune* 誌によれば、上場するために CSR レポートが必要な証券取引所もあるということだ。

しかし「サステナビリティ」を日々の事業遂行のなかに、本当の意味で組み込むことは、容易なことではない。‘Separating Smart from Great’ という記事のなかで Simon Zadek は、サステナビリティで高く評価されるグローバル企業の BP とフォードが、いかに「事態をめっちゃくちゃにしたか」について疑問を投げかけている。

BP は気候変動の公開討論をリードしていることで有名だが、2006年初頭にアラスカのノーススロープで起こった最悪の原油流出では、責任を問われている。フォードは、環境に優しい車や工場の提唱者だが、「環境に金のかかる世界」の顧客にふさわしい製品を作るに失敗して、市場シェアを落とした。

「総合説明責任」とは、経済面に加えて社会・環境面での利害関係者に対する説明責任のことである。現在の競争市場だけではなく、将来の市場に影響する社会・環境状況も視野に入れたビジョン、戦略、技術革新を、企業に対して求めるものである。

ウォルマートの Lee Scott、GE の Jeff Immelt、ヴァージン社の利益 30 億ドルを気候変動対策に投入すると約束した Richard Branson のように、近年サステナビリティに対する関心が高まっているが、これは彼らが、社会・環境的要因により市場が根本的な変化を遂げていることを認識しているからである。

第三者による保証への取り組みも大きな差別化要因となる。独立監査人に業績の監査を受けてこのカテゴリーで高得点をあげている企業は、一般的に評価が高い傾向がある。

「Tomorrow's Value」は、サステナビリティ社による企業のサステナビリティ評価の、第 4 の国際指標である。国連環境計画 (UNEP) がスタンダード・アンド・プアーズ社と協力して設定したものだ。企業のサステナビリティ評価を、ガバナンスと戦略、マネジメント、実績の提示、アクセスしやすさと保証という 4 つの観点から査定することにより、上位 50 社をランク付けしている。2006年の結果は、第 1 位が BT、続いて Cooperative Financial Services、BP、Rabobank、Anglo Platinum と続いている。

サステナビリティ報告に優れた企業は、これを財務報告とまったく同様に扱っている。結果を監査委員会に提出し、サステナビリティが事業に与える影響を理解しようとしているのである。説明責任とサステナビリティは経営会議に上がり、企業戦略の一部をなしている。

また、第三者保証に取り組んでいる企業は、報告書を眺めているだけでなく活用している。企業は、関連する課題から始めてキーとなる業績評価指標を設定し、GRI (Global Reporting Initiative) ガイドラインに準拠することが奨励されている。

## 5 . ケーススタディ:

CSI プロフィール:	アングロゴールド・アシャンティ社
予算:	2006 年の世界支出、77 億 4800 万ランド 2006 年の南アフリカ内支出、225 億 8100 万ランド
重点分野:	
教育	46%
HIV / エイズ	19%
福祉、開発	13%
能力開発、雇用創出	10%
一次医療	7%
地域委員会	4%
芸術文化	1%
地理的範囲:	事業地、従業員出身地域、過去の活動地域
主要プロジェクト:	
・ Abalimi Phambili	イースタン・ケープ州の地元農家を商業農家、開発機関、農務省、その他組織と結び、大きな市場へのアクセスを提供して技能を高め雇用機会を増大させる。
・ TB Alliance Association プロジェクト	プライマリーヘルスケア要員が結核患者の自宅を訪れ、投薬指示が守られているかどうかを確認することで、回復率を高める。

アングロゴールド・アシャンティは事業を行っている国の人々、文化、地域社会に良い影響を与えることをめざして、すべての利害関係者との交流の基礎として、6 つの事業方針を定めている。

このアプローチの中心には、事業を通じて地域社会の暮らし向きをよくするというコミットメントがあり、CSI への取り組みはそのコミットメントに基づいている。

アングロゴールド・アシャンティは、11 カ国で事業を行うグローバル企業として CSI に真剣に取り組むことの重要性を認識している。そのため、各国での CSI 活動の指針となるグローバル CSI 戦略を最終調整中である。この方針をみれば、近年同社が主体的に関与できるプロジェクトを積極的に識別しようとしていることがわかる。補助金を供与し財政を支援する立場から、プロジェクトを現地で開始する立場に移行することができるのである。

アングロゴールド・アシャンティは立ち上げたプロジェクトのオーナーシップを求めているが、社会開発のすべての分野で専門的知識をもっているわけではないことを認め、NPO、自治体、地域グループとの連携を歓迎している。事業を行う多くの地域は、社会経済指標が低く、インフラの整備が遅れ、大規模な NPO の守備範囲には通常入っていない。そのため同社は積極的に、こういった NPO をプロジェクトに勧誘している。

企業間提携も、同社が大きな価値を見出している分野である。このような提携によって取り組みの重複を減らすだけでなく、プロジェクトの影響と効果を高めることになる。アングロゴールド・アシャンティは、現在は少ないものの、将来さらに企業間提携を進めようとしている。

同社は最大の社会開発ニーズがどこにあるかを見極めるために、地域社会のリーダー、自治体、現場の開発計画委員会、学校などと連携し、総合的に地域社会に関与する政策をとっている。

また、政府が指定した社会開発規範に最新の注意を払っている。様々な国々や文化で自治体のニーズは大きく異なるため、国際 CSI 方針には、個々の地域社会のニーズにあうように現地の解釈を入れる必要があることを認識している。

例えば南アフリカでは、国の最緊急課題に焦点を当てている。教育、HIV / エイズ、技能訓練、福祉、開発プロジェクト等である。

多くの場合、アングロゴールド・アシャンティが事業を行う地域社会では、雇用とインフラ整備を同社だけに依存している。その地域社会を向上させるという約束を果たそうとするならば、地域社会の全ての分野で能力を構築することが不可欠である。こういった総合地域社会開発の理念により、CSI の重点分野は明確であると思われても、実際には同社のプロジェクトが多くの分野に同時に取り組んでいることもある。

教育は、地域社会全体に将来に渡って恩恵をもたらす鍵となる。そのため、教育は同社の CSI の最重点分野となっており、CSI 経費の 46% を占めている。ヨハネスブルクの東、エルゴでの事業閉鎖が近隣の黒人居住区に与える影響を勘案してアングロゴールド・アシャンティは、

14 の中学校で数学と科学、20 の小学校で読み書きの教育技能を向上させる 3 ヶ年プロジェクトに着手した。この取り組みは地域社会で大きな成功を収めたため、パール川や西ウィッツ地域の事業にも取り入れられている。

同社は、上記 2 鉱区の長期持続可能性に取り組むプロジェクトにも着手している。黒人居住区の地位獲得の手助けをすることにより、採掘作業終了後、当該居住区の管理運営を地元自治体に譲渡する道を開いている。

これにより、これら地域社会には多くの恩恵がもたらされることになる。さまざまな資産が利用できるようになり、それを地方自治体の社会、インフラ、保健、経済、住宅開発計画に組み込めるようになる。

地域の人々が、診療所、図書館、年金支給所といった社会サービスを利用できるようにする一方、地方自治体の要件に従って、大量の給水、下水、雨水、ごみ処理事業を行っている。

これらのほかにもアングロゴールド・アシャンティの多くのプロジェクトは、事業を行う地域社会の持続可能性を追求するのが特徴である。技能、能力、インフラの提供により、人々に将来自力で生きていくための力を与えることによってのみ、事業を始めたときよりも人々の生活を向上させたと、真に主張することができるのである。

CSI プロファイル： タイガー・ブランズ

予算： 非公開

重点分野：

かつて差別されていたコミュニティにおける飢餓の解消とヘルスケアの改善。そのための食料供給とインフラの開発。

主要プロジェクト：

- ・ アフリカの子供への食糧供給計画  
孤児や恵まれない子供への食糧援助、母親や祖母の収入源確保のための運動
- ・ ハートビート  
7つの州の孤児や恵まれない子供への食糧援助
- ・ Unite 4 Health Operating Theatre  
赤十字子供病院に施設を建設し、手術件数を25%増加させるための寄付
- ・ ソウェト・ホスピス  
末期患者のためのより良い在宅介護を提供するための寄付
- ・ ハート・オブ・ソウェト  
心臓血管疾患研究への寄付

CSI パートナーシップ：

タイガー・ブランズは、政府、NPO、企業、地域社会、有名人、宗教団体、消費者と提携している。

CSI 実績：

南アフリカの恵まれない人々や HIV/エイズに冒された人々への食糧供給により、ホープ・インターナショナルから表彰を受けた。

タイガー・ブランズは、様々な困難に直面する国で、食糧品、医薬品の製造というコア事業に沿った CSI の取り組みを通して、全ての南アフリカ人の生活に価値を与えようとしている。

特に、同社は国中の恵まれない人々にとっての2つの緊急課題、つまり適切な栄養の摂取と十分な医療サービス提供に取り組むことを目標としている。国民が空腹であったり病気をしている国が栄えることはないという強い信念のもと、同社は、2つの強力な CSI プロジェクト Unite Against Hunger と Unite 4 Health を立ち上げ、人間生活の最低必要条件が確保されるよう努力している。

このような2つの難題に持続可能な解決策を見出すためには、多くの利害関係者グループの専門知識が必要である。自社だけでは手に負えないため、貧困撲滅及び健康推進プロジェクトの双方で、政府、NPO、宗教団体、地域団体、消費者と提携している。

また、それぞれの企業が地域社会とともに取り組み、従業員が時間と知識を提供して CSI に取り組む素地を整えることを奨励している。このように全体で責任を分かち合う企業文化は、タイガー・ブランズの CSI の推進力となっている。貧しい人々に目に見える違いをもたらすために、関係者との協力関係を強化することもその一例である。

また同社は、取り組むプロジェクトが持続可能であることを重視する。福祉ではなく開発のアプローチを取り、受益者が長期的に持続可能な能力を高められるよう共に取り組む。この精神は、多くの主要プロジェクトに反映されている。

飢餓は貧困がもたらす最悪の事態であり、子供、老人、病人といった社会の最弱者に襲いかかる。飢餓撲滅には、長期的な食糧の安全保障を提供し、いずれは自力で食糧を確保できるようにすることが必要であるが、短期的な問題があれば、緊急の解決策を要する場合もある。Unite Against Hunger を通じ、タイガー・ブランズは、African Children's Feeding Scheme (ACFS) や ハートビート 等の受益者に対し、長期・緊急両面での飢餓軽減に焦点を当てている。

ACFS は、主に毎日 18,000 人の孤児、栄養不良児、恵まれない子供達と、毎月 1,000 世帯に食糧を提供することに注力している。また、食糧を提供する子供達の母親と祖母のために、13 の裁縫クラブのある裁縫プロジェクトの立ち上げを手助けした。

これにより、女性が持続可能な収入の流れを得て、家族を養える道を開くこととなった。その年、タイガー・ブランズ KOO とアルバニー・ブランズは裁縫プロジェクトで製作したエプロンを発注した。また、政府入札に申込み、多くの販売促進品に注文を受けた。

ハートビートは、孤児、子供が世帯主の家庭、また末期患者を親にもち孤児になる可能性のある弱い立場の子供達の世話にも焦点を当てている。このような子供達にのしかかる重責は莫大であり、ハートビートは、子供達が学業を終えて少しでも子供らしい生活を楽しめるように取り組んでいる。

同社は、地域に密着し、孤児の世話に関する最良慣行をまとめたが、これに従うように7州の14の地域社会を動かした。5,000人近くの子供達が、ハートビートとタイガー・ブランズの提携を通して毎月食糧を受け取っている。

Unite Against Hunger の成功に続き、タイガー・ブランズの医薬品企業アドコック・イングラムは、南アフリカの恵まれない人々の医療を改善する取り組みを支援するために、Unite 4 Health を立ち上げた。

タイガー・ブランズは、Unite Against Hunger と同様に、長期に渡り受益者に資するインフラの開発のため資金を提供し、Unite 4 Health プロジェクトの持続可能性を保証することをめざしている。

このような寄付のうちケープタウンの赤十字子供病院への 400 万ランドの寄付は、この病院（アフリカ大陸で唯一の子供専門病院）がさらに年間 25% 多くの子供に手術ができるように、新しい近代的な手術室棟を建設するために費やされる。

ソウェト・ホスピスも、Unite 4 Health が女性病棟に資金提供することにより、約 450 名を一度に看護できる専門看護師とボランティアの大きなチームを支援して、切望されていた在宅介護を患者に提供する体制を整えた。

CSI プロファイル： ピアumont・ホテル・カジノ・アンド・リゾート

予算： 年間 2200 万ランド

重点分野：教育、能力開発

地理的範囲：

ピアumontは、国内事業周辺の地域社会に対する CSI を中心に活動している。

CSI 実績：

イーストランド・ユース・トラストは、Ekurhuleni 地域の 70 人以上の生徒に高等教育奨学金を提供した。奨学金給付者は 90% の合格率を誇っている。

イースト・ランド・チルドレンズ・トラストは、教育プロジェクトに 950 万ランド以上寄付することにより、20 万人以上の子供達の人生に影響を与えた。総額は、2006 年だけで 400 万ランド近くに達している。

今日まで 200 人以上の若者が Lesedi 産業技術プロジェクトから恩恵を受けている。

ピアumontのコア事業はホテル、賭博、コンベンション・リゾートの設計・運営・所有である。事業は営利目的だけではなく、周辺地域社会の社会・教育・心理的要請にこたえる社会意識の高い企業として活動を行うとしている。

地域社会と企業は互いに福祉面で支え合っていることを認識し、営業する全ての分野で恵まれない人々の支援に取り組んでいる。企業の CSI プロジェクトは多岐にわたる。子供や若者への教育や地域社会支援プロジェクトに、とくに力を入れている。

ピアモントは国全体の教育施設・資源を向上させることに大きな必要性を感じているが、とくに貧しい集落が中心である。多くのカジノリゾートはそのような地域で営業し、地元の学校の教育向上に貢献している。

2006 年にカジノリゾートのひとつ Tusk Umfolozi は、Siyakhanyisa 小学校と自閉症児のための Thuthukani 専門学校を支援し、Tusk Venda は地元の学校に 8 台のデスクトップ・コンピュータを寄贈した。

ハウテン州では、Thuthuka Gauteng Supplementary Education Initiative がピアモントの主要な教育プロジェクトの 1 つとなっている。学校全体の開発プログラムであり、南アフリカ公認会計士協会が運営し、ピアモントのエンペラース・パレス・ホテル、カジノ・アンド・コンベンション・リゾートが資金提供している。このプログラムは恵まれない子供たちが進学のため、あるいは会計職につくために必要な、計算、読み書き、会計技術を確実に身につけさせることを目的としている。

経済的な制約は黒人児童が高等教育に進めない最大の障壁のひとつである。学費を支払えたとしても、生活費や教科書代、教材費が支払えないことが多い。ピアモントは、将来性のある貧しい学生に様々な総合奨学金を提供している。

グループ最大の部門であるエンペラース・パレスは、毎年 500 万ランドをイースト・ランド・ユース・トラストが運営する奨学金に投入している。この奨学金は、すべての学費、宿泊費、手当、教科書代を賄っている。また、現代の職場で成功するために必要な心の知性や技能を身につけ、若者の権利を拡大するための集中指導プログラムも含まれている。

極貧地域の子供たちはもっとも脆弱な社会の一員である。ピアモント・チルドレンズ・トラストはとくに、恵まれない地域社会のこのような子供たちの社会・教育・精神面の向上をめざしている。

また、セント・ビンセント・スクールの聾唖学習者に交通費・学費を援助するとともに、脳性麻痺の学習者が e ラーニングに参加できるように、特別なマウス・アダプターのついたコンピュータを寄贈した。

理数科と識字能力の低さに対処するため、同トラストは、35 の黒人居住区に設備の整った多機能メディア・センターを設置。300 人の学生に、理数科の補習を行うスター・スクールズ・プログラムへの参加後援を与えた。

ピアモントのビジネススキル開発への投資により、人々は小企業を興し、自立する力を与えられた。そのビジネス・トラストは、新興零細企業に訓練、支援、援助を提供する一方、Lesedi 産業技術プロジェクトは、就職を支援するため、また起業により経済的な自立を図れるように、若者への訓練コースを提供している。

またグループは、特に営業する地域に近接した地域社会の向上に重点を置いている。典型的な例は Thokoza Walkways プロジェクトである。エンペラズ・パレスと Ekurhuleni 市庁の共同プロジェクトであり、黒人居住区に 25 km の歩道を設置することになった。Thokoza には緑地がほとんどないため、プロジェクトにより歩道に沿って 50m 間隔で植樹した。

グループは地域社会の支援も行っている。NPO に無料で会議場を提供し、また、地元の NPO に毛布やリネン、衣類を提供することも多い。

また、周辺地域のスポーツ開発も支援している。例えばグレースランドは恵まれない子供たちのために 6 つの月間ゴルフスクールを主催し、2006 年には、若者に、ベテランのキャディーで熱心なゴルファーでもある Lucky Nhlapo から指導を受ける機会を提供した。

さらに、アマチュア・ボクシング・アカデミーにトレーニング場を提供することによりアマチュア・ボクシングを支援している。また、サッカーやラグビーも支援している。

CSI プロファイル：	BASF (ドイツ)
予算：	非公開
重点分野：	栄養
地理的範囲：	ケニア

国連グローバル・コンパクトの締約企業として、栄養部門の 2 人の従業員が微量栄養素欠乏症の軽減に焦点を当てたプロジェクト設立に強い意欲を示している。

微量栄養素欠乏症は「隠れた飢餓」とも呼ばれ、必須のビタミンやミネラルの推奨量を摂取できない特殊な栄養障害である。微量栄養素は、成長や発達に不可欠な酵素、ホルモン、その他の物質を体でつくり出すことができる。

世界で 20 億人以上の人々がこの病気に罹患しており、年間 100 万人がビタミン A 欠乏症だけで亡くなると推定されている。

有数のエコノミストによる調査報告である「コペンハーゲン・コンセンサス」は、栄養障害の軽減は世界最大の課題であるが、最小限の経費で克服できるとしている。

これは、食物の栄養価の強化によりもっとも効果的に達成できる。たとえば、ビタミン A をもっとも多く含むのは、ミルク、レバー、卵、赤やオレンジ色のフルーツ、緑葉野菜である。1 日当たり 2US ドル以下で暮らす人々の多くはこのような食物が手に入らない。そこで、安く手に入る主食の栄養価を高めることがより効果的になる。

これが 2 人の BASF 従業員の提案である。2 人はまた、会社の評価を高める効果、従業員の士気への影響、とくに新興市場の利害関係者との関係強化、BASF 製品の規模の経済も強調している。

しかし、もっとも印象深い点は、投資が生み出す社会便益の大きさだった。

取締役会はこの提案を受け入れ、微量栄養素欠乏症栄養障害イニシアチブが生まれた。その後、もっとも被害が深刻な国を特定する研究が行われた。結果は、ケニア、フィリピン、モロッコであった。

プロジェクトを遂行するため BASF は、栄養プログラムや官民協力の専門知識を持つスイスの財団である「栄養向上のためのグローバル同盟」(GAIN) と協力している。

BASF は、多くの開発途上国、とくにアフリカではなじみが薄いため、この協力関係はきわめて重要である。GAIN は、最低限の能力開発と訓練を施せば栄養増強製品を製造できるようになる地元企業の選出を、アシストした。

さらに、栄養価の高められていない食品や、ときにはビタミン剤を配給している地元組織や NGO との関係作りが必要だった。

そのような方法ではなく、長期的で、経済的に成り立つしくみとして、プロジェクトを自立可能にすることをめざしたのである。

ケニアのプロジェクトは 2002 年に始まり、栄養価を高めた食用油を全国的に入手可能にすることに焦点が当てられた。ケニアの従業員は、栄養の重要性とともに、食物の栄養価の強化について訓練を受けた。地元の利害関係者との討議のため、導入計画の草案が作成された。

食物の栄養価強化の全利害関係者が集まる会議が 2003 年に開かれた。プロジェクトは歓迎されたが、その勢いを継続させることが重要であった。

そのため、国家食糧栄養強化同盟が設立され、具体的な工程表と目標が設定された。そのなかには、管理の行き届いたラベリング計画や、2006 年末までに栄養価を高めた食用脂 3 種を発売することも含まれている。

また、BASF は、農村市場や一般家庭レベルにおいても主食の品質管理を行うための実地検査キットを開発して提供した。

ビタミン A の認定ロゴを使用する 3 件のブランドに加えて、9 件が認定申請中である。

100 万人以上の栄養不良の人々がこのプログラムの援助を受けていると推定される。

このプロジェクトの効果として健康状態の改善がみられた、と述べるのは時期尚早であるが、需要や消費が増えていることから、そうなる日も遠くないであろう。

さらに、BASF が開発したモデルを使った協力関係が、GAIN の支援を受けて多くの国で成功している。

CSI プロファイル :	SAB ミラー
予算 :	非公開
重点分野 :	持続可能性
地理的範囲 :	アフリカ各地

SAB ミラーは世界第 2 位のビール醸造業者であり、5 大陸の 60 カ国以上で、醸造または販売契約を締結している。世界で 53,000 人以上を雇用し、2006 年の売上高は 153 億 7100 万 US ドルであった。

百近くの間同社の事業は、おもに南アフリカと他のアフリカ諸国に限られていた。しかし過去 10 年間で急速に国際展開している。企業買収により SAB ミラーは、ヨーロッパ、アジア、南北アメリカに定着し、グローバル企業に変身した。ヨハネスブルグとロンドンの証券取引所に二重上場している。

SAB ミラーは、醸造会社から発展してブランド主導の企業に発展していった。Peroni Nastro Assurro、Miller Genuine Draft、Castle Lager、Pilsner Urquell や、Miller Lite、Carling Black Label 等の、地元ブランドを始めとする 150 以上のビール・ブランドを製造販売している。SAB ミラーは、世界的な発泡フルーツジュースのブランドであるアップルタイザーを有し、世界でもっとも大きなコカコーラ製品ボトラーの一社でもある。

事業の成長と成功が、過去も現在も最優先事項ではあるが、南アフリカに深く根ざした企業として、地域社会支援をもともと企業文化としてもっていた。

南アフリカでの成功は、国民が製品を購入できるほど豊かであることと、黒人のエンパワーメントによってのみ可能である。SAB は、南アフリカ国内の消費が成長するかどうかは黒人の収入が増加するかどうかにはほとんどかかっていることを認識しており、早くも 1971 年には取り組みを始めている。

会社が世界規模に成長するにつれて同社の CSR 活動対象には、前述の課題に加えて 1990 年代前半から HIV/エイズ問題が加わり、米国におけるフィランソロフィー活動や「責任ある飲酒」(responsible drinking) 全般に拡大していった。

ビール企業に影響を与えるほとんどの主要課題については多くの市場で取り組まれている一方、グループ全体に共通の方針、戦略、行動計画は存在しなかった。各現地の事情を勘案しつつもグローバルで一貫したアプローチが必要であると、SAB ミラーは 2005 年に認識した。

その理由は、グローバル企業として世界規模の問題に、もっと一貫した方法で取り組む必要があったからである。また、FTSE 100 構成銘柄として、投資家、規制当局、顧客に対して CSR に関するもっと詰めたアプローチが取る責任もあった。

文化や CSR への理解度が異なる国々で、きわめて多岐にわたる事業を行っているため、グループの戦略をまとめるのは容易なことではなかった。2005 年に専任の CSR 専門家がグループ・レベルで任命され、すべての事業で採用する構想を作り上げることになった。

主要な意思決定者、予算管理者が相談や質問を受けた。特定の市場の事業者としてだけではなく、情報が即時に伝わり会社の信用が一瞬にして高揚も失墜もする、そのような環境で事業を行うグローバル企業の一員としての認識においてである。

会社の経済的な成功が新興市場にかかっているという状況において、貧困、気候変動、HIV/エイズという主要課題が企業に与える影響を中心に検討が行われた。

とはいえ、意見の相違も見られた。HIV/エイズは、従業員、家族、地域社会への影響が自明であるアフリカでは最優先課題であるが、ヨーロッパで事業を行うものにとっては、優先課題に入っていない。ここでは、エネルギーや炭素管理が明確な課題となっている。

10 項目の優先課題を組み込んだ持続可能な開発構想がまとめられた。ビール醸造企業にとっての最優先課題は「責任ある飲酒」であるが、水資源、エネルギー、炭素管理、包装、ゴミ、ならびに HIV/エイズや人権といった社会的課題も対象としている。サプライチェーン、地域社会との関係、透明性の確保も、持続可能な開発の優先課題 10 項目に含まれている。

それぞれの優先課題には、方針説明書と「ステアウェイ（階段）」と呼ばれる、それぞれの優先課題におけるその事業の実績評価を助けるしくみがついている。SAB ミラーの取締役会は、各事業部門に対し、優先課題においてレベル 1 以上の成績を得ること、得られない場合は、レベル 1 を得るための行動計画を策定することを命じた。現時点では、現在のグッド・プラクティスに照らして「称賛」に当たるレベル 4 まで設定されている。

SAB ミラーは、2006 年に制定された新しい持続可能な開発構想により、主要優先課題において、グループ全体で知的に強固な立場を築く機会を得た。

また事業部門の管理職に対しては、グローバル企業の一員であること、それゆえ、地域の課題と同様にグローバルな課題にも責任があることを理解させる一助となった。

事業部門は、自己評価管理制度により各優先課題のステアウェイに対策を提示することに加え、広範な KPI（重要業績評価指数）データを提出することが義務付けられた。これにより、同社は環境・社会問題への実績に関してより透明度を増すことができる。

CSR は、持続可能な開発のより大きな課題に対する企業の取り組みであると考えられる。持続可能な開発にうまく取り組めない段階では、影響を理解して対応策を考えるのが重要である。方針説明書とステアウェイ・モデルという仕組みにより、SAB ミラーの社員全員が、現在・将来の取り組みをどこまで改善できるかを考えることができるようになった。

## 第 6 章:

### 要約と結論

貧困削減と持続可能な開発は、政府の行動だけでは達成できないことが既に認識されている。

政策決定者は、民間企業がこのような政策目標に対して果たす役割についてますます着目している。

CSR のコンセプトは、企業が持続可能な開発に貢献していることを手軽に表現する方法として利用されることもある。多くの主要な開発課題が、既に国際 CSR 課題の中心となっている。

その中には、労働基準、人権、教育、健康、子供の労働、貧困削減、紛争、環境問題がある。

CSR は、大企業、特に多国籍・グローバル企業を連想させることが多い。国際的な CSR 課題は、OECD 諸国の NGO、投資家、消費者、企業、企業協会が主導してきた。

CSR は、開発途上国の人々の地元の優先課題や最低限の生活ニーズに無神経であると批判されることさえあった。生産者が市場に参入するのに、CSR の行動規範が障壁になる場合は特にそうであった。

しかし、地元の開発に大きな貢献をしようとするれば、CSR の課題は地元で運営しなければならない。そして、大小を問わず、地元の企業にとって意味を持つものでなければならない。

このことは、企業と社会が地域、国家、地元レベルで関係を模索する場をつくること、またそのような対話にふさわしい言語を見つけることから始まる。

小売大手ピックンペイの創設者で大成功を収めた起業家のレイモンド・アカーマン氏は、「善行は良いビジネス」という言葉をよく引き合いに出す。

この言葉は、組織や地域社会において、健全で日常的な社会的責任プログラムを開発・導入した直接の経験に基づいている。

ブランドロイヤルティー、顧客によるブランド大使そして売上は全て、直接この哲学により生まれたものであり、このグループは、アフリカ南部だけで年間 6,400 万ランド以上をブランドロイヤルティー、市場での主導権、国や人への投資に費やしている。

他の CSR 経費は、アフリカ全土やピックンペイが所有するボクサー・チェーンの様々な活動に分配されている。