

CSR アフリカビジネスにおける

平野 克己

企業がその活動において人権を蹂躪することなく、それを重視すべきなのは、民主主義国にあっては当然の法令遵守（コンプライアンス）であり、論じるまでもない。これに違反すれば企業は裁かれることになる。

だが、法の支配や基本的人権の擁護が徹底していない、あるいは尊重されていない国において活動する企業には、コンプライアンス以上のものが求められる。サブサハラ・アフリカでは、その国の不完全な法制や劣悪な厚生水準に適應するだけでは「企業の社会的責任」（CSR）を果たしているとはみなされないだろう。企業は、みずから方針をたて、独自に施策を講じる必要に迫られるのである。

●国境を越えるCSR

サブサハラ・アフリカ諸国には、

労働力や産業基盤の比較優位によつてではなく、たまたま領域内に賦存した資源を誘因として、多額の直接投資（FDI）が流入している。資源採掘には、国内では賄えない高度な技術を体現した人材が必要だから、FDIが流入すれば輸入が増え、その費用は資源輸出収入からやがて賄われることになる。よつて、国内経済とは無縁な外部直結の「飛び地」経済が形成され、現地にはロイヤリティや株式配当が入ってくるが、アフリカ側が手にするこれらの収入は通常政府に集中する。

政府がこのとき受けとる収入は、経済学では「レント」といわれる。レントを軸に展開する経済をレント経済、レント経済のうえに成立する国家を「レントイア国家」というが、レントイア国家においては権力の悪意を排除できな

い。生産に対する貢献に従つて分配される賃金や利潤とは違い、レントは所有に基づいて発生するたぬ所得分配がどうしても不均等になり、さらには汚職を誘発しやすい。

企業はレントを支払うことで現地政府と結託することができる。それは、非合法な賄賂という形をとるかもしれないし、政府系企業と合弁を設立することで合法的な報酬として支払われるかもしれない。いずれにしても、経済成長が開発に結びついて貧困層に裨益するよう配慮する責務は、企業にはない。貧困問題は本来、政府に任せなければよい事柄である。企業の使命は利潤極大化であり、どの国においても公共政策は政府の仕事である。

しかしながら現代の企業は、政府と企業のこのような役割分担が

想定されていた時代とは比較にならないほど巨大化している。また、遥かに多くの人間が企業人として生活しているから、企業に所属することのアイデンティティが、社会生活において重要な意味を持つようになっていく。

特にグローバルゼーションが進展してのちは、本質において国家の枠を超えられない政府よりも企業のほうが国際化して、ときに多国籍化し、現地政府との間で必ずしも古典的な役割分担関係を共有できないケースに遭遇するようになっていく。日本にあっては政府の任務とされるような公的機能を、「弱い国家」に進出した場合には、投資者である企業が背負わなければならない企業活動を遂行することができないかもしれない。法の支配が脆弱で汚職が蔓延する社会で経済活動に携わらなければならぬ社員は、個人的信条以上の行動指針を必要とするかもしれない。グローバルゼーションへの対応を迫られたCSR理念、あるいは「グローバル企業市民」という考え方は、そのような要請を背景にして登場した。

●資源ビジネスとCSR

かつて資源企業は、利潤追求行動が進出先社会に破壊的影響を与え、その損害を一顧だにしない「企業悪」の典型とされていた。開発途上国では母国の規制を逃れることができるという発想にもし企業がたつならば、利潤動機は牙をむいた貪欲な獣と化すだろう。だがその一方で企業は、現地社会の反感と反抗に晒されるかもしれないし、グローバル化して強力になったテロ組織の恰好の標的ともなりうる。操業停止や撤退という事態を避けるためには、不安定な国情のなかにおいても経営環境を安定させる必要がある、時には事業現場周辺の社会状況を改善する必要に迫られる。

たとえばアングロ・アメリカン社は、植民地時代のザンビア銅鉱山で、蚊の完全駆除によるマラリア対策を行っていた。また、アフリカの諸政府がHIV/AIDS対策に乗り出す遙か以前、一九八〇年代から従業員向け対策に着手し、二〇〇三年からは周辺コミュニティにもHIV/AIDS対策を拡大している。投資保全と操業の安定という明確な目的が、企業をして、公的機関より迅速な対応

に向かわしめたのである。

シェブロン社は「シェブロンに働くものと、われわれに関係するすべての人々が共有できるビジョンと価値観」として「シェブロン道」(Chevron Way)を措定し、これを「CSRの核としてすべてのビジネスに統合させる」と謳っている。総合資源企業には環境対策への貢献が強く求められ、環境訴訟に晒される場合も多い。その点では、下流事業において一般消費者とも接触する石油メジャーは先進国の世論に敏感であり、環境保全プロジェクトはCSRの柱となっている。

アフリカ投資ブームのなかで石油メジャーは最大の利益を得た企業であるが、彼らが現地政府に支払うレントが政策を通じて採油地の住民にその恩恵を伝えなければ、不満は企業に向けられる。ナイジェリアで操業するシェル社は、一九九〇年代から反政府勢力や犯罪組織の標的にされ、多大な損害を被ってきた。そのような事態を回避するためには、CSR活動によって企業が福祉と開発に直接貢献するのが最も有効な手段である。また有能な現地職員を確保するためにも、みずから教育

支援を行って人材育成に関与したほうが、現地での教育水準向上を待つより効果的である。

収益の一部を使った慈善活動という発想を超えて、このように、ビジネス上の必要から取り組まざるをえないCSR事業がアフリカ投資には付随する。いわば投資の一環としてCSR事業が、強いられるのである。となれば、投資案件の作成に際してCSR事業を社業として組み込む考え方、そのようなCSR思想が求められるであろう。それなくしては貧困地域での大型事業は遂行できないからである。

●メガプロジェクトと拡大CSR

アフリカの特徴は、国の数が多いため国家の規模が小さいことだ。一方、グローバル企業の規模は著しく拡大している。現在アフリカが謳歌している経済成長を支えているのは、各国の政府ではなく、国境を越えた巨大な企業群なのであって、企業の投資判断や経営判断は国民経済の命運を左右する。

住友商事が中心になって構成された国際コンソーシアムが進めて

いる「アンバトビー・プロジェクト」は、一人あたりGDPが五〇

〇ドルにも満たない最貧国マダガスカルに、ニッケルとコバルトの一貫生産体制を構築しようという大事業だ。投資額は当初三三億ドルとされていたが、最終的に七〇億ドルを超えている。これは、プロジェクト開始当時のマダガスカルのGDPに匹敵する額である。アフリカ経済成長の原動力は、このような「メガプロジェクト」である。メガプロジェクトは受入国の経済を変えてしまうことから、CSRが重く問われる。

アンバトビー・プロジェクトのCSR事業は、最大出資者であるカナダのシェリット社が担当している。一万を越える労働者が集められたが、彼ら彼女らのためプロジェクトは自前で食料生産を整備し、さらには、施設建設のピークが過ぎて建設現場の労働需要が減っていくに従い、食料生産事業を拡大していくことで新たな労働需要を生み出して、プロジェクト全体での雇用水準維持を図っている。

精錬工場を建てるために立ち退いてもらったコミュニティ用に、プロジェクトは新たな村を建設し

た。全世帯の住居を用意し、学校や診療所を建て、そこで働く教師や医師もプロジェクトで雇用している。まさに地域総合開発である。それはあたかも、援助機関や地方公共団体のような、開発主体としてのCSRだ。社会貢献活動の域を遥かに超えた、いわば「拡大CSR」である。

●BOPビジネスとCSR

拡大CSRは、ガバナンスが悪く政治的に不安定で、公共サービスから見放された貧困地域に企業が入っていくときの「防衛策」でもある。

所得ピラミッドの最底辺（BOP）とされる年間所得一五〇〇ドル以下の階層は、先進国にも存在する。しかしながらBOPビジネスのマーケットとして想定されているのは開発途上国であって、なかでも、BOPビジネスの萌芽を育んだインドやメキシコのような大型の開発途上国である。BOPビジネスは単価マージンの極小さを膨大な販売量で補う収益構造を特徴とするから、ただ貧困者がいるだけでは成立しない。マスとしての貧困層が前提となっている。地理的に集中した貧困層の堆積が

大きければ大きいほど、BOPビジネスには有利な市場になるのである。

低開発には二つの側面がある。ひとつは低所得であり、もうひとつは高コストである。貧困状態はアクセス可能な財・サービスの量と幅の小ささによって測定できるが、所得の低さは明らかにそのアクセス力を弱める。

一方開発途上国では、特にBOP地域では、そうでない国や地域に比べて財・サービスの価格が高く、入手するための取引費用も高い。これを「BOPペナルティ」という。強くて優れた生産者だけが安く豊富に財を生産し市場に供給することができるのであって、劣位の生産者は高くて乏しい財しか供給できない。BOPの消費市場は、相対的に高価で、質が悪く、量に乏しい市場なのである。

BOPに閉塞する人々は、その所得の低さゆえ欲しいものが買えないというだけでなく、高い購入コストにも消費行動を阻まれている。貧困層の居住地では近くに店舗がなく、車を持たないから大型店にも行けず、大量購入する余裕がないので割引を受けられない。商品流通の細々とした支流に

位置する彼らは、輸送コストを余分に負担しなければならない。

開発論の主題は、これまで概ね所得の向上におかれてきた。だがBOPビジネスは、生産面ではなく消費の面から貧困者の厚生を引き上げる効果をもっている。BOPビジネスは、商品の価格を安く設定するだけではなく、財やサービスを届けるためのロジスティクスを構築して、BOP領域に商品へのアクセスを提供する。BOPペナルティを引き下げてその分を購買力に転化させれば、消費意欲を刺激できるだろう。企業はそこで利益をとり、BOP層の人々は、それまで入手できなかった商品の効用を享受することができる。

BOPビジネスは、それ自体が地元住民の利益に適うものであるから、付加的なCSR活動を行わなくても地元の反感を買うことはないように思われるが、そうとも限らない。BOPビジネスは経済的な真空に生まれるものばかりではなく、既得権益を排除して普及する場合もあるからである。ヒマワリ種ビジネスでインドに進出したカーギル社は、進出当初既得権益の反発を買い、事務所に放火されている。BOPの領域は決して

安全な場所ではない。BOP地域に接近する企業はさまざまな形で、CSRを明示的に顕彰しなくてはならないのである。

●南アフリカ企業が教えるもの

今世紀に入ってからアフリカには投資が殺到し、さまざまな企業がアフリカビジネスを展開するようになった。なかでも、南アフリカ企業の動きは注目に値する。彼らの強みは、先進的なマネージメント手法を有し、リスクテイクに果敢なことと、アフリカ市場を熟知していることである。

南アフリカの小売市場に占めるスーパーマーケット販売の比率は五〇%から六〇%と推定されているが、これはアルゼンチンやメキシコ、フィリピンの数字に匹敵する。南アフリカの流通企業は一九九〇年代の民主化を契機としてまず国内の黒人居住区に進出し、その後周辺アフリカ諸国へと展開していった。

南アフリカの小売流通企業の最手がショップライイト・グループで、アフリカ最大のスーパーマーケット・チェーンを擁している。南アフリカ民主化直後の一九九五年にザンビアに進出したのを皮切

りとして、現在はアフリカ一六カ国に進出し、南アフリカ国外に二〇〇を超える店舗を持っている。進出先ではどこよりも安価で商品を提供すると謳っていて、実際、露天市場のキオスクよりも低価格である。これを可能にしているのがアフリカ全土を覆うロジスティクス管理技術で、どの国の店舗にもほぼ同様の商品が展列されている。

アフリカの銀行全般についていえることだが、アフリカ諸国で高い収益をあげている銀行はBOPビジネスのノウハウをもっている。独自の通信網を張って地方にもATMを設置し、小口口座を広く集めて手数料収入を稼いでいる。その最大手が南アフリカのスタンダード銀行だ。

アフリカ人の特徴のひとつは、移動性がきわめて高いことである。国内、大陸内に限らずアフリカ人は世界中に拡散し、貧しい生地を遠く離れて生業を得ている。彼らの送金はサブサハラ・アフリカのGDPの四%にも上るといわれる。そこから収入を得るノウハウを、アフリカの銀行は持っているのである。低所得層を対象とした送金ビジネスはアフリカビジネ

スの潮流になっていて、ショップライトを始めとするスーパーマーケット・チェーンや携帯電話プロバイダーが、国内外に展開した店舗網を活用し、低料金の送金サービスに乗り出している。

ショップライトもスタンダード銀行も、CSR活動にはきわめて熱心である。ショップライトは、進出先での商品調達を増やすため企業や農民に対して技術指導を行っており、スタンダード銀行は、従業員が居住するコミュニティの開発支援や教育支援などを行っている。両社ともBOPを重要な収益源にしていることから、BOP層の安定と生活向上はビジネスの根幹に関わる。

BOP領域に踏み込んだ企業は、公的サービスから見放されている顧客に対して無関心ではいけない。彼らの生活の安定が収益に直接影響するからである。

●グローバル企業のCSR

さまざまな国に展開する企業は、さまざまな状況におかれても揺るがない指針を持っていなければならない。その企業の従業員は自己の国籍に寄りかからなくても保てるようなアイデンティティを

必要とするだろう。その指針とアイデンティティを利潤動機だけに求めることはできない。進出先の社会とどのように関わっていくかが業務思想として問われるからである。その業務思想があつて初めて、予想しなかったような異質な社会状況のなかでも利潤を実現していく方法論を策定できる。

したがってCSRは、単にコンプライアンスのことをいうのではないし、社会への利益還元や従業員を使った慈善活動のことを指しているでもない。個人であれ法人であれコンプライアンスは当然のことであるし、慈善はそのときどきの利益の多寡に依存した発想だが、CSRの本質は、政府と拮抗する力を持つにいたった企業の、新しいあり方を模索する営為のなかにある。

かつての多国籍企業論は、進出国の政権と結託して住民の利害を封殺しながら開発途上国資源を搾取するという、企業の横暴を糾弾する論調が強かった。そのような企業は現在も存在する。しかしながら、そのようなビジネスのあり方は国際世論の強烈な反発を醸成し、株主の反意を生み、テロの対象とされる時代を、われわれはい

ま迎えている。BOP地域で持続的ビジネスを確立するには、地域社会との意見調整を行って協調を図り、共存繁栄を可能にする事業設計が必要なのであつて、これがなしうるだけの企業の思想と体力が求められるのである。アフリカは、企業の実力が試されるフロントティアだといえるだろう。

(ひらの かつみ/アジア経済研究所 地域研究センター)