

事例4 エクソンモービル

——マラリアとの闘いのパイオニア——

はじめに

エクソンモービルは、原油や天然ガスの探鉱・生産、石油製品の製造、これらの輸送・販売を行う世界最大手のエネルギー企業である。世界約200カ国で操業・製品販売を行っている。アフリカではアンゴラ、カメルーン、チャド、赤道ギニア、ナイジェリアに生産拠点を置く。

石油・天然ガスの生産には強靱な労働力を必要とするため、エクソンモービルにとって従業員の健康維持は特に重要な課題である。業務に起因する健康問題は当然のこと、直接には業務に起因しないものも含めて、健康を損なう恐れのあるリスクを特定し職場の安全と健康維持には特に努力をはかっている。

エクソンモービルが操業している多くの国では、マラリアの流行が特に深刻である。そのため、健康維持のための保健プログラムの中核はマラリア対策となっている。マラリア流行が最も危険なのは5歳以下の乳幼児であるが、成人の労働者にも深刻な影響があり、何らかの手段を講じないと生産性に打撃を与えかねないからである。また、土地に固有の資源を採掘する企業として地域との関わりを非常に重要視しており、油田やガス田などの職域だけでなく、周辺の地域社会のマラリア対策にも積極的に取り組んでいる。さらに、エクソンモービルの取り組みは、職場と地域社会にとどまらず、世界的なスケールでも展開されている。年間100万人近い命—そのほとんどは途上国の次世代を担う子どもたち—を奪うこの疾病との闘いに人々の関心を喚起するグローバルな取り組みのリーダーともなってきた。

1. 社内向けマラリア対策

マラリアは、雌のハマダラ蚊の媒介により感染する。そのため、マラリア流行地での一番の予防策はその蚊に刺されないようにすることである。エクソンモービルではすべての新入社員に、入社前研修でマラリア予防に関するトレーニングを受けることを義務付けており、入社後も定期的に社内研修を実施している。研修では、蚊が生息、繁殖しないように淀んだ水たまりをなくし、定期的に居住区や職場に殺虫剤を散布すること、また、ハマダラ蚊が最も活発になる夜間には長袖長ズボン着用で身を守り、就寝時には蚊帳を使用することの重要性を、全社員とその家族に対し説いている。

また、マラリア流行地の事業所では、すべての従業員とその家族に対し、病気の症状をいち早く見つけ、重症になる前にきちんと検査と治療を受けるよう指導している。マラリアは幼い子供には特に危険な感染症であるが、重症化した場合は大人であっても迅速に適切な治療をしなければ命取りになりかねない。また、早期に診断し治療を開始すれば、病気の進行を食い止めるとともに完治までの期間を大幅に縮小することができる。これにより欠勤日数は減り、家族など病人の世話をする人たちの負担も軽減する。エクソンモービルの主な生産拠点では、社内クリニックにマラリア検査を行う設備を整え、医療スタッフは最新の検査・治療の訓練を受けている。

特に重点的に対策を講じているのが、先進国からマラリア流行地域に赴任する出向者である。元々マラリア流行地域に住んでいる成人であれば、長年の間にその土地のマラリアに少しずつ免疫を獲得するが、他国から赴任した社員やその家族は免疫を持たないからである。出向者には、赴任前に徹底的なマラリア予防研修を施し、万が一刺された場合に備え、予防薬の服用を指導する¹。また、所定の予防方法を徹底的に遵守する旨が明記された書類に署名を求める。従わない場合は、目的地への赴任が認められない。着任後にもさらに健康管理に関するオリエンテーションを継続している。赴任先で発病した場合、尿検査で所定の予防薬を服用した形跡が認められないとすぐ帰国

させられるという徹底ぶりである。

こうした努力の結果、2005年以降は、免疫を持たない本社からの出向者がマラリアを発症したケースはゼロとなった。また、一定程度の免疫を持つ現地採用の社員の間でも重症マラリアは発生していないなど、顕著な効果が表れている。

2. コントラクターや地域社会への拡大

エクソンモービルでは、従業員だけでなく、契約を結ぶコントラクター（受託業者）に対しても、マラリア予防・早期発見の研修、蚊帳の配布、検査・治療のサービス提供を義務付けている。契約にはマラリア予防と制御のためのガイドラインが盛り込まれ、マラリア対策に必要な経費は、エクソンモービルが支払う契約費に上乗せできることが明記されている。これにより、自社の枠を超えて、効果的にマラリア対策を広げることには役立っている。

地域社会へのアウトリーチは、パートナーのNGOを通して行う。地域社会にもエクソンモービルのマラリア対策を拡大することで、地元からの信頼を得ることにつながっている。それは、開発途上国に大きな足跡を残す外資系の資源採掘産業にとって、数字には表れない大きな産物である。しかし、地域社会にマラリア対策を拡大したのは、それだけが目的ではない。エクソンモービルで保健医療関係のグローバル・イシュー事業を統括するスティーブン・フィリップス部長（医師）は、周辺地域全体へ対策を拡大しなければ、職場でのマラリア対策を効果的に進めることはできなかった、と説明する。「蚊は会社の塀を越えて飛んでくる。企業は自社内のマラリア対策をちゃんとやっていたら事足りるわけではなく、地域にも出向いて行かなければならなかった」と振り返る²。

地域住民とのつながりを持っていなかったため、エクソンモービルは地元のNGOとパートナーシップを組み、従業員と家族を対象に行っている研修と同じ内容を地域住民に広めるようNGOに依頼したのである。また、防虫処理が施された蚊帳を持っていない住民が大半を占めていたため、NGOに蚊帳の

調達と近隣地域への配布を委託し、合わせて正しい使用法と手入れ方法の指導も依頼した。

さらに、健康への取り組みを支援する社会貢献の枠組みとして、エクソンモービルは2000年に「アフリカ・ヘルス・イニシアティブ」を立ち上げた。地域レベルのマラリア対策、治療薬などの研究開発から、グローバルレベルのアドボカシーに至るまで、アフリカのマラリアを低減するための様々な取り組みを支援してきた。アドボカシーの面では、マラリアに関する国際イニシアティブ「ロールバック・マラリア」と密接な連携を保ちながら、マラリアへの意識喚起と、積極的な貢献を国際社会に訴えている。また、助成規模が大きいのは予防薬・治療薬とワクチン開発など研究開発への支援である。ワクチン開発そのものへの専門性は持たないものの、エネルギー企業として、ワクチンの研究開発には多額の投資が必要であることは認識しており、この分野を支援することは社として自然な流れであった。コミュニティレベルでは、自社が操業する周辺地域での予防や治療プログラムに資金助成を行っている。こうした助成金はエクソンモービル財団を通じて行われ、2008年には1400万ドル、2000年からの累積では5000万ドル（約50億円）を超える助成金がマラリア対策に役立てられている³。

3. ガソリンスタンドを活用した蚊帳の市場拡大

エクソンモービルの貢献は単なる資金支援にとどまらない。同社はアフリカで石油を生産するだけでなく販売する立場にもあり、アフリカ大陸には30カ国に2000におよぶガソリンスタンドを持っている⁴。同社は、このガソリンスタンドを活用しながら、蚊帳の流通・市場拡大と消費者意識の向上にも貢献している。

これは、米国国際開発庁（USAID）の支援を受けて開始された官民パートナーシップ「Net Markアライアンス」に、エクソンモービルが参加することによって実現したものである。NetMarkアライアンスは、マラリア感染予防の切り札となる防虫処理された蚊帳を、感染のリスクが高い人々に効率的か

つ持続的に届けることを目的としている。特に、エクソンモービルとのパートナーシップで展開させた事業は、無償で蚊帳を配布するのではなく、かといって完全な商業ベースでの流通を目指すのではなく、低価格で購入できるよう割引クーポン券を発行し、貧しい人々が地元の店で自ら蚊帳を買うことを習慣づけ、市場を育てようとするものである。蚊帳を無償配布すると、蚊帳を買う金銭的余裕がある人々にも配布され無駄が多いこと、また、蚊帳の商品市場や流通システムの発展を阻害し、無償配布の財源がなくなった後に市場が持続する可能性が低くなってしまうからである。エクソンモービルは、財団を通してクーポン券発行の資金を提供し、またクーポン券と引き換えに蚊帳を入手できる場所として同社のガソリンスタンドを提供した。

2003年にザンビアで開始したパイロット・プロジェクトでは、蚊帳購入を働きかけるグループとして妊婦を対象とした。妊婦はマラリアに感染すると重症化するため、大きなリスクにさらされている。地域の公立のクリニックで妊婦検診を受ける貧しい妊婦に、クリニックからクーポン券を配布してもらい、妊婦やその家族がガソリンスタンドに持ち込めば割引価格で蚊帳を販売するサービスを展開した。蚊帳を使用することで自分と家族をマラリアからどう防ぐかを説明した解説書も必ず添付した。妊婦検診のクリニックで蚊帳を配布すればよいと考えがちであるが、クリニックは必ずしも蚊帳の調達ルートの確保や在庫管理に長けているわけではなく、そうしたノウハウを持つガソリンスタンドや小売店が蚊帳を販売することによって、貧しい妊婦が確実に蚊帳を手に入れることにつながった。

券の引き換え率は初年度で70%を上回り、蚊帳を必要とする貧しい家庭に行き渡っていることが明確になった。また、クーポン券を持参した妊婦は必ずしも一番安い蚊帳を購入するとは限らず、自分のお金を足すことによって少しでも嗜好にあう品を求める傾向が認められ、貧しい人々であっても蚊帳市場の拡大につながる事が判明した。政府機関やNGOによる無償配布所ではなく、店やガソリンスタンドでクーポン券を利用して蚊帳を買うということは、消費者が本来の市場価格を認識することにつながり、また小売店の側

もニーズを知ることによって在庫を拡大し取扱店を増加することにもつながる。こうして市場が形成されることで、たとえ蚊帳普及のための補助がなくなったとしても、市場はその衝撃を乗り越えることができると分析されている⁵。

ザンビアでの成功を受け、エクソンモービルはNetMarkアライアンスとともに、他のアフリカの国々にもプログラムを拡大した。その後、ユニセフもNetMarkアライアンスに参加、また、英国の開発援助機関が同様なプログラムを開始し、いくつかの国では、地元政府の資金でもクーポン券制度が導入されるなど、大きな影響を与えた。エクソンモービルは、クーポン券による持続可能な蚊帳購入を可能にした企業として高い評価を得ている。

4. 受託者責任にどう応えるか⁶

「健康」は、世界中のすべての人に与えられるべき公共財であるという考え方は、今日かなり浸透してきた。しかし多くの場合、健康を支える保健医療問題は政府が責任を持つべきことであって、個人の力の及ぶところではなく、ましてや企業の責任ではないと考えられている。そして、たとえ、政府の力だけでは不十分だからと民間に支援を求めるにしても、企業から寄付を集めるのは至難の業である。むしろ個人から集める方が簡単かもしれない。なぜなら、個人寄付の場合は、寄付者は自分の意志で財産の使い方を決められるのに対し、企業の経営者は株主から資金を受託しているにすぎないからである。その立場上、会社のビジネスと密接な関わりがある分野以外に寄付をすることには一定の困難がつきまとう。

感染症問題に貢献している企業のトップは、多くの場合、社員や顧客が感染症によって大きな被害を被っていることを直接見聞している。そのような企業の場合、感染症対策への投資を始める際には、経営者が自らリーダーシップを発揮する。最初は清水の舞台から飛び降りるほどの覚悟が必要だが、やがては自社の生産性を高め、企業イメージの向上にもつながることを社内外に説得している。トップとしてすでに信頼を得ている立場にある人物が、

これは人道的な観点から正しい行いである、と主張することで多くの人々の賛同を得てきた。

しかしエクソンモービルの場合、マラリア対策を展開する提案は、トップからではなく、グローバル・イシュー担当のフィリップス部長から打ち出された。そのため、フィリップス部長には、経営陣に賛同してもらえるようビジネスとの関連を最初からきちんと提示する必要があるがあった。まずビジネスリーダーがどのような考え方をするのかを見極め、経営者の立場にたった論理展開を考えることから始めた。そして、マラリア対策が現地の業績改善につながることで、さらには、マラリア流行地域での「ソーシャル・ライセンス」に焦点を当てて提案することにした。

フィリップス部長が経営陣の説得にあたった時期は、1999年のエクソンとモービルの合併により、同社はアフリカに直接投資する外資企業としては最大級となった時期でもあった。巨大な資産を持ち、人材開発に力を入れていたエクソンモービルにとって、労働者の健康問題は重大関心事であり、企業の業績を左右する可能性が高かった。例えば、カメルーンでは大規模な石油パイプライン建設事業を行っていたが、現地ではマラリア発生が人口千人中280人に及び、年間2万1000人がマラリアで死亡している⁷。マラリアは蚊に刺されないようにすれば予防できる感染症なので、たとえ小額であろうとも資金を投資すれば、パイプライン建設段階での出費を大幅に削ることができ、さらには健康や幸せなど数値では表せない側面での効果が期待できると考えられた。

さらに、ソーシャル・ライセンスの概念も重要なポイントであった。ソーシャル・ライセンスとは、企業が地域社会と結ぶ、成文化されていない社会契約を指す。鉱業分野のCSRの論議の中で頻繁に使われている概念で、鉱山開発などの事業を行う上では、現地政府や行政機関から開発の許可（ライセンス）を得るのみならず、地元の社会からもライセンスを得なければならないという考え方である⁸。鉱山開発という行為そのものが環境破壊や地域社会への悪影響の要素を含み、開発にあたった企業の評価を左右しかねない

ことから、そのマイナスの影響を低減するための投資—金銭的な投資から人的、技術的、インフラ整備などまで含めて—が必要であり、そのことによって、地域社会から操業のライセンスと信頼を得ることができる。

フィリップス部長は経営陣への説得材料としてポイントを3つに絞った。第1はマラリア対策を進める上で企業が持つ影響力、第2はこの分野に取り組む最初の企業となることで得られる効果、そして第3にアフリカでマラリアに取り組む姿勢が消費者に与える企業イメージの3つである。エクソンモービルは、マラリアと闘う十分な財源とインフラを持っており、相当規模の従業員に危険な行動を回避するよう直接呼びかけることもできる。これらは感染症対策のテコとなりうるものである。前述のように、マラリアの負荷を減らせば業績も改善するし、深刻な保健問題を抱える地元地域社会を助けることによってソーシャル・ライセンス取得にも好影響を及ぼす。この意味で、エクソンモービルがマラリアと闘うことには十分な理由付けがあり、数値で表せなくてもその効果は非常に大きいことは明らかであった。

フィリップス部長は、幹部を説得する際に、地域への献身的な行いはマスコミで大々的に取り上げられだろうと述べた。そして、“マラリアの会社”として人々の記憶に残るぐらい徹底的にこの感染症と闘うことを提案した。彼の提案は経営陣の賛同を得て小規模な予算がつき、手始めにパイロット・プロジェクトを実施して同社がどのような効果を出せるのか試行することになった。

結果は非常に芳しいもので、エクソンモービルのマラリア対策は実際に成果を挙げ、また、積極的に広報をしなかったにもかかわらずマスメディアで好意的に取り上げられた。資源採掘に関わる企業にとっては、メディアで好意的に取り上げられること自体が稀である。メディアの注目はビジネスにとって有益であったばかりでなく、堅実で評判のよい企業で働きたいと就職を希望する者の数を増やし、既存の職員の定着率を高めることにもつながった。

5. パートナーシップ

エクソンモービルは、自らはエネルギー企業であってマラリア対策の専門家ではないということを十分に認識しており、この分野に精通している組織と強固なパートナーシップを組むことを重要視している。そうすることによって、マラリア対策への適切なアプローチが可能になり、各々のパートナー組織が持つ技術や専門性が上手に組み合わさるからである。ただし、株主に対し責任を持って資金の用途が説明できるように、すべてのパートナーとの契約締結の際には、監査や財務管理をしっかりと行うようにしている。

前述のアフリカ・ヘルス・イニシアティブを開始するまでの間に、エクソンモービルは5000万ドルをいくつかのパイロット・プロジェクトに投資した。それは、どのようにしたら地域社会、地元NGO、国際NGO、援助機関や民間ドナー、他の企業などと最上のパートナーシップが築けるかを試行するプロセスでもあった。そのため、パイロット・プロジェクトに取り上げられたのは、地域レベルの保健医療サービス提供から、国際規模のアドボカシー、研究開発にまで多岐にわたった。

住友化学の事例（事例5）に詳述されるタンザニアにおけるマラリア防除用蚊帳の製造のパートナーシップにエクソンモービルが加わったのも、そうした試行の一環としてである。エクソンモービルにとって、このパートナーシップに加わる究極の目的は、先進国からアフリカへの技術移転に、同社がどのように貢献できるかを探ることであった。国際保健や開発援助の関係者の間では技術移転について頻繁に議論はされているが、そのための道筋は必ずしも明確になっていなかったからである。

以降、エクソンモービルはさまざまな官民パートナーシップに参加してきた。国連組織をはじめ、WHO、ビル&メリнда・ゲイツ財団、NGO、住友化学やノバルティスなど他の民間企業とともに、パートナーシップを作り上げている。国際的にも、ロールバック・マラリアに参加する企業の一つとして名高い。官民パートナーシップは、それぞれの組織が持つ多様な専門性と

経験、利害関係、アクセス手段を理想的な形で組み合わせ、企業の投資を確実に健康改善につなげる仕組みであると言えよう。

註

- 1 免疫を持つ現地採用の従業員に関しては、国際マラリア対策ガイドラインは、予防薬の服用を勧めてはいない。しかし、その他の予防方法、早期診断と治療については現地採用の従業員に対しても適用されている。
- 2 カイザーファミリー財団によるKaisermetnetwork.orgでのインタビュー記事（2006年12月13日）。
- 3 http://www.exxonmobil.com/Corporate/community_health_malaria_ahi.aspx参照。
- 4 その後、ガソリンスタンドはエクソンモービルの所有ではなくなったため、蚊帳の配布が継続されているかどうかは必ずしも明らかではない。
- 5 USAID, “NETMARK Alliance: Combating Malaria and Creating Sustainable Markets.”
- 6 本節はスティーブン・フィリップス氏とのインタビュー（ニューヨーク、2007年5月）に基づく。
- 7 World Health Organization (2008) p.54.
- 8 訳注：ソーシャル・ライセンスに関する和文の説明にあたっては新谷（2006）を参照。

参考文献

ExxonMobil. 2008 *Corporate Citizenship Report*.

http://www.exxonmobil.com/Corporate/Imports/ccr2008/pdf/community_ccr_2008.pdf.

USAID. “NETMARK Alliance: Combating Malaria and Creating Sustainable Markets.”

http://www.usaid.gov/our_work/global_partnerships/gda/resources/netmark.pdf.

World Health Organization. 2008. *World Malaria Report 2008*. Geneva: WHO.

新谷大輔「CSRの視点：ソーシャル・ライセンスからソーシャル・インベストメントへ」『The World Compass』2006年10月

