

事例2 コカ・コーラ・カンパニー

——製造・流通網の活用——

はじめに

コカ・コーラ・カンパニーは、1886年、米国ジョージア州アトランタで生まれた。薬品や飲料の研究に従事していた薬剤師ペンバートン博士が、砂糖、水、カフェイン、コラの葉と実のエキスを調合しコカ・コーラの原液を作り出したことが同社の起源である。以来120年あまりの間に事業を拡大し、現在ではコカ・コーラをはじめ約2800種類の飲料を製造し200カ国以上で販売する世界第1位の清涼飲料メーカーである。

アフリカでは1929年に南アフリカで販売が開始され、第2次世界大戦中の1943年には、ヨーロッパ戦線の米軍兵士の士気高揚のため、ヨーロッパへの出荷に適したアルジェリアに工場が作られた。現在、コカ・コーラ・カンパニーのアフリカでのプレゼンスはきわめて大きい。同社の商品はアフリカ大陸56カ国・領土のすべてに流通し、同社とそのパートナーであるボトラー社（瓶詰め会社）が雇用する従業員は5万5000人と、消費財メーカーとしてはアフリカ最大の雇用を提供している。

国連合同エイズ計画によると、3900万人と推定される世界のヒト免疫不全ウイルス（HIV）感染者のうち、約70%はアフリカ大陸に住む。アフリカのコカ・コーラ各事業所にとって、エイズ流行のためにアフリカの社会や経済の発展が阻害されることは、ビジネスの足元を揺るがしかねない喫緊の課題だった。アフリカの経済成長も、健康な労働力も同社のビジネスには欠かせないものだったからである。現在では、同社のエイズ・プログラムはその対象を自社従業員だけでなく、生産・流通販売を担うパートナー企業の従業員とその家族にまで拡大し、アフリカの民間部門では最大の保健サービスと

なっている。それは、巨大な流通網を存分に活かしての、特徴あるプログラム展開と言えるものである。

1. コカ・コーラ・アフリカのエイズに対する取り組み

アフリカにあるコカ・コーラ・カンパニーの各事業所では、1990年代半ば頃より、エイズの影響がひしひしと感じられるようになってきた。体の不調を訴えて欠勤や長期の病気休職をとる者、実際にエイズで死亡する従業員が増え、また、エイズで死亡した家族や知人の葬儀のための欠勤者も増えてきた。南アフリカ・コカ・コーラの試算では、従業員がHIVに感染した場合、そのために生じる医療費や、補充人員の雇用・研修費用、さらに代替要員の給与や病気休暇保障などの総額は、その人が健康であった場合の年間給与の8倍相当に達した。当初は各事業所とも、このような事態への適切な対処方法を見出せなかった。しかし、何もしないよりは、コストをかけてでも企業として対策を打ち出したほうが長期的にはビジネスにとって得策である、ということは広く合意されていた。

こうした合意に基づき、同社は2000年11月、アフリカグループすべての従業員約8000名とその家族を対象に包括的な職場でのエイズ・プログラムを開始した。その概要は以下の通りである。

- 「エイズ憲章」（後掲）の策定
- 意識啓発プログラム

従業員がエイズに関する正しい知識を持てるよう、定期的な会合や行事を通して教育をする。また、従業員の中から、同僚にメッセージを伝える「ピア・エジュケーター」を養成する。コンドームの無料配布。

- 地域社会への貢献

独自の寄付プログラムである“The Big Match Employee Matching Programme”の施行。これは、従業員が地域の非政府組織（NGO）のエイズ関連活動に寄付する際、また自ら寄付を集める際に、その寄付金額と同

額を会社が追加で寄付する（マッチング）というもので、アフリカグループ内のすべての事業所が参加している。また、会社は、従業員が参加できる地域のボランティア活動をリストアップし、各人の意思で選択できるように提示する。

- 医療サービスの提供

HIV検査・カウンセリングを受けることを従業員とその家族に奨励する。検査はあくまでも自発的なものとし、外部の医療機関や保健所、NGOで受検することができる。HIV陽性であることがわかった従業員や家族は、希望すれば提携している医療機関で抗レトロウィルス薬（ARV）治療が受けられる。検査および治療、ケアの費用はすべて会社の傷病給付プログラムで負担する。

- オープンで差別のない職場環境づくり

- モニタリングと評価

プログラムの進捗と成果を測るため、各事業所から四半期に一度レポートを集め、定量的、定性的な評価を行っている。評価指標となるのは、治療薬の服用数、HIV検査のクーポンが実際に使用された数、意識啓発セッションの開催数、従業員の参加度合い、会社負担の医療コスト、死亡率や欠勤率の統計、コンドーム配布数、定期的な意識調査の集計値などである。これらの情報の分析により評価報告がまとめられ、経営陣によるプログラム評価に利用される。

コカ・コーラ・カンパニーではさらに、エイズを含む同社の社会貢献活動を推進する目的で2001年にコカ・コーラ・アフリカ財団（本部・スワジランド）を設立した。以下に詳述するように、パートナーであるボトラー会社に財政支援をして、各社の同様なプログラム立ち上げを支援するためである。

2. 製造・流通ネットワークへのプログラム拡大

コカ・コーラ・カンパニーは「コカ・コーラ・システム」とよばれるユニークな生産・流通システムを採用している。同社の役割は、原液を製造しボトラー社に販売すること、そして商品開発とマーケティングを行うことである。各地のボトラー社には、製品製造と販売が許諾（フランチャイズ）される。ボトラー社は、原液に炭酸や水などを加えて製品とし、指定の容器に詰めて小売店やレストランに卸し、また自動販売機での販売、回収とリサイクルにあたるというシステムである。ボトラー社は現在、世界中で約300社・800工場あり、そのほとんどは、コカ・コーラ・カンパニーが資本関係や経営権を持たない独立資本の地元企業である。

コカ・コーラ・アフリカでは、エイズ・プログラムを開始してから2年後の2002年11月、自社内で行ってきたエイズ・プログラムを、アフリカ全土で40社に及ぶこのボトラー社に拡大した。これによりアフリカで「コカ・コーラ・システム」を構成するすべての労働者とその家族がエイズに関する予防プログラムにアクセスし、必要であれば抗レトロウィルス治療やケアが受けられるようになった。文字通り点から面への拡大である。その原動力となったのは、「エイズ憲章」の精神をボトラー社の従業員にも徹底することが、エイズの影響を最小限に食い止めるためには不可欠である、という確信であった。問題は、ボトラー社の側に、エイズ・プログラムの実施のために追加コストが生じることであった。直接の雇用関係にないボトラー社の従業員のための費用をコカ・コーラ・カンパニーで負担することはできない。そのため、ボトラー社で要したエイズ・プログラムの費用の半分をコカ・コーラ・アフリカ財団が助成し、ボトラー社の財政負担を軽減するシステムが考え出された。

ボトラー社内での実際のプログラム運営は、ほとんどの場合、国際NGOの支部、また地元のボランティア組織の協力を仰ぎ、検査や治療は医療機関と提携して行なわれている。また、近年は、アフリカHIV陽性者グループ

(ANP+) の協力も得ている。エイズに対する偏見を軽減するのに、当事者である感染者の経験や感じ方を伝えることは重要であり、職場での啓発プログラム開催の際には、彼らにテクニカルアドバイザーとして協力してもらおう。これにより、参加した従業員の胸に響くメッセージが届けられている。

コカ・コーラ・カンパニーがこのスキームを開始するまでは、40のボトラー社のうち2社が独自にエイズ対策に取り組んでいるだけだったが、現在は全ボトラー社に広がり、このプログラムのサービス受益者は家族も含めると36万人に達した。

3. 流通網の活用

資金と並びコカ・コーラ・カンパニーが持つもう一つの財産は、流通網である。交通インフラの発展していないアフリカであっても、同社の流通網にのせれば、HIV感染予防のためのコンドームや啓発資材をアフリカの隅々まで運ぶことができるというメリットがある。一例として挙げられるのが、ザンビア・ビール社とNGOとの協働である。ザンビアにおけるコカ・コーラのボトラー社であるザンビア・ビールは、国際NGOポピュレーション・サービス・インターナショナルのザンビア支部Society for Family Health (SFH) に協力し、SFHが治療薬や教材などを全国各地に配布する際、ザンビア・ビール社の各地の倉庫をストック置き場として使うことができるようにしている。また、飲料の配送トラックや、移動販売用の屋台式トラックに、SFHのコンドームや啓発用パンフレットや教材を積み込み、ザンビア・ビールの従業員が自らその配布役を務めている。こうした協力により、SFHは国土の70%の地域をカバーすることができている。またザンビア・ビールでは、工場にHIV検査・カウンセリング・センターを設け、管理職を含む従業員に啓発プログラムを提供している。SFHへの協力は、こうした社内の取り組みの中から自然に生まれてきた地域活動である。

世界的な飲料ブランドが有する宣伝力もまた財産である。コカ・コーラ・カンパニーでは、国連児童基金（ユニセフ）が展開するナイジェリアの若者

を対象としたエイズ予防啓発プログラムに協力し、オバサンジョ大統領（当時）がエイズの予防を訴える屋外広告や、ラジオの広告枠を無償で提供した。ターゲットとする若者集団に訴求力のある企業が関与することで、ただ広告機会が増えるだけでなく、そのメッセージが届きやすくなるというメリットも期待できるのである。

4. グローバル本社の主導により他地域へ拡大

コカ・コーラ・カンパニーが世界共通に展開する企業の社会的責任（CSR）の枠組みは、「市場」「職場」「社会」「環境」の4つに分かれる。すなわち、責任を持って製品を販売し、社員を公平に処遇し、ビジネスを展開する地域社会の発展に貢献し、環境の保全に努めることが企業市民としての責務であると考えられている。米国アトランタにあるグローバル本社が発行するCSRレポートでは、このうち、エイズ問題への取り組みは、「職場」の中に位置づけられ、労働権、人権、安全、ダイバーシティ（多様性）などと並ぶサブテーマの一つに取り上げられている。

2005年には、グローバル本社の主導により、アフリカだけでなく他の地域にもエイズ・プログラムを拡大する試みが開始された。人事担当上級副社長のイニシアティブにより、人事部の上級幹部が専任者として配置され、アフリカグループが培った経験を、エイズが流行する他の地域の子会社に移転できるように「グローバル・ツールキット」が編纂された。現在、パイロットプログラムを実施しているのは、中国、インド、ロシアの三カ国である。

コカ・コーラ中国では、担当者が、中国政府や財団のスタッフとともに、南アフリカのコカ・コーラを訪問し、職場でのプログラムや地域活動を実地に学ぶ機会を設けた。その後、中国内の専門機関の助言を受けながら、HIV陽性の従業員に対する差別撤廃原則を強化し、また、中国エイズ性感染症予防財団に協力し、中国内の100都市5000万人にエイズ予防を訴える教材を配布するなどの事業を展開している。近年、CSRに注目が集まる中国にあって、コカ・コーラ中国は、エイズへの取り組みなどのCSR活動が評価され、中国

国内の賞を多数受賞している。

ロシアでは、コカ・コーラ・ロシアが現地のNGOとパートナーシップを組み、アフリカと同様な職場におけるエイズ・プログラムを拡大中である。また、インドでは、コカ・コーラ・インドの人事担当者がエイズカウンセラーの役割を果たせるよう研修を行い、2007年には職場での啓発活動を開始した。このように、本社主導でプログラムを迅速に世界規模に拡大できることも、グローバル企業が持つ強みの一つである。

コカ・コーラ・アフリカグループ エイズ憲章

エイズと闘う決意

コカ・コーラ・カンパニーとパートナーであるボトラー社は、すべての従業員の健康と幸福を追求する。我々の使命は、職場における効果的なプログラムとパートナーシップ、地域社会への貢献を通して、エイズが我々の従業員、その家族、そして会社に与える影響を軽減することである。

ガイドライン

- ・コカ・コーラ・カンパニーとそのパートナーであるボトラー社は、HIV陽性であることを理由に従業員を差別しないことを約束する。
- ・すべての従業員は、プライバシーが守られる権利を有する。我々は、従業員が受けるカウンセリング、ケア、治療、給付・特典に関する情報の機密が保持されることを保障する。
- ・従業員が会社の社会上あるいは医療上のサービスを受けることを可能にするため、我々は、HIV陽性の従業員が自発的にその事実を開示することを奨励する。
- ・コカ・コーラ・カンパニーとそのパートナーであるボトラー社は、従業員が自発的にHIV検査を受けることを支持する。いかなる場合でも、会社が従業員や新規採用者に対しHIV検査を要求することはしない。
- ・我々は、誰でもが可能な限り働けるよう配慮する。したがって、HIV陽性の従業員は、求められている本来の職務を遂行するには健康上不適切であると判断されるまで、仕事を継続することができる。
- ・我々は、従業員が自らの行動を変えられるよう促し、職場における包括的で積極的なエイズ啓発教育プログラムと治療を通して、エイズの影響が最小限になるよう努める。
- ・我々は、従業員が、会社の全面的な支援を受けて、自発的に地域社会で活動する機会を見つける。我々のエイズ・プログラムの実施にあたっては、NGOや政府機関とのパートナーシップや連携を醸成し確立する。

(和訳筆者)

参考文献

- Coca-Cola Africa Foundation, The. 2005. *Citizenship Report*. Manzini: The Coca-Cola Africa Foundation.
- . 2004. *Our HIV/AIDS Initiative in Africa: A Report of the Coca-Cola Africa Foundation*. Manzini: The Coca-Cola Africa Foundation.
- . 2005. *Our 2004-2005 HIV/AIDS Initiatives in Africa: A report of the Coca-Cola Africa Foundation*. Manzini: The Coca-Cola Africa Foundation.
- Coca-Cola Company, The. 2006. *Corporate Responsibility Review*.
<http://www.thecoca-colacompany.com/citizenship/reporting.html>.
- . *2007/2008 Sustainability Review*.
http://www.thecoca-colacompany.com/citizenship/pdf/2007-2008_sustainability_review.pdf.
- 日本コカ・コーラ株式会社『コカ・コーラCSRレポート2008』、2008年

インタビュー

David Brown (Director, Global Employee Relations Strategy, Coca-Cola Company)
2007年1月

Angela Ho (Manager, Community Affairs, Coca-Cola South Africa (Pty) Ltd.) 2006年
7月

Audri Riffel (Manager, Human Resources, Coca-Cola South Africa (Pty) Ltd.) 同上

インタビュー日時 2006年7月（ヨハネスブルグ）、2007年1月（アトランタ）
（敬称略、所属・役職はインタビュー当時のもの）

