

インド企業の CSR

— 振り返りと残された課題 —

大阪商業大学総合経営学部教授

梅野巨利

<要旨>

本稿は 2021 年 3 月末に発刊された拙著書『インド企業の CSR』の内容を紹介するとともに、同書発刊後から本稿執筆時までに得られた本研究課題に関するいくつかの論評に基づきながら、改めてインド企業の CSR という研究課題について振り返るものである。拙著書刊行後に得られた論評として、2 回の学会報告時において交わされた質疑、拙著書に対する安室憲一先生の書評、そしてインド企業の CSR に関する専門家プシュパ・スングルの論説を取り上げる。これらの議論をとおして、この研究課題の奥深さと、残された多くの問題を提示することが本稿の目的である。

<キーワード>

インド「会社法 2013」 CSR フィランソロピー CSR の義務化 ケララ州

I 拙著書『インド企業の CSR』を振り返る

本稿は、2021 年 3 月末に発刊された拙著書『インド企業の CSR—地域社会に貢献するケララ州企業の事例研究—』（御茶の水書房）の概要説明とその振り返りである。以下の記述においては拙著書の内容紹介は極力最小限に控え、同書では追究しきれなかった論点や、インド企業の CSR に関連した残された多くの研究課題について、他の論者の見解に基づきながら検討する。

幸いなことに、拙著書刊行から本稿執筆時点（2021 年 10 月）までのわずか半年の間に、2 つの学会から拙著書紹介を論題にした報告機会を与えていただいた。1 つは当学会関西部会（2021 年 9 月 25 日オンライン開催）であり、もう 1 つは多国籍企業学会東部部会（2021

年10月8日オンライン開催)である。両学会とも本報告に対してコメンテーターがつき、拙著書の内容をさらに深く追究する問題提起を受けた。学会報告に際しては部会参加者からもいくつか質問やコメントを受けた。また本稿執筆開始時点で、ちょうどタイミングよく、安室憲一先生(兵庫県立大学名誉教授、大阪商業大学名誉教授)が拙著書に対して書評(安室, 2021)を寄稿して下さった(以下、安室書評)。さらにインドにおけるCSRやフィランソロピーの専門家であるプシュパ・スンダル(Pushpa Sundar)が、その著書(Sundar, 2017a)ならびに寄稿文等(Sundar, 2017b, 2018, 2019)で、本研究課題に関連したいくつかの重要な問題提起を行っていることを、拙著書刊行後に知った。

そこで本稿では、はじめに拙著書の論点を簡潔に紹介したのち、上記2回の学会報告時におけるコメントをめぐる議論、安室書評、そしてスンダルの論評を取り上げ、インド企業のCSRという本研究課題に関する議論をさらに深めるための論点を整理して提示することにした。

II 『インド企業のCSR』の内容

1. 問題の所在とリサーチギャップ¹

本研究の出発点は、2013年にインドが「会社法2013」(以下、会社法)においてCSR(企業の社会的責任)を義務化したことにある。外資企業も含めたインドで活動する企業のうち、後述するような一定基準を超える企業は、過去3カ年の税引き前純利益の平均額の2%以上を会社法で規定されたCSR活動に支出しなければならないというものである。

なぜインドではCSRが義務化されることになったのか。その背景にはいかなる経緯があったのか。CSRの義務化によってインド企業はどのような対応を行い、いかなるCSR活動を具体的に行っているのか。CSRの義務化以降、インド企業はどのような課題に直面しているのか。

以上が拙著書で明らかにすべき問題である。

本研究課題に関する先行研究については、その数は内外通じて決して多くはないことがわかった。とりわけ「インド企業のCSR」を研究課題に据えた日本における先行研究の数は極めて少なく、2013年の会社法成立以降のインド企業のCSRに関する動向を、具体的な事例研究をとおして明らかにしたものは皆無であった。他方、海外におけるインド企業のCSR研究は、日本に比べると数も多く内容も参考になるものが多かった。とはいえ、それでもなお個別企業の事例を詳細に紹介したものは、日本における研究と同様、若干の企業事例の紹介を除けば、ほぼ皆無であった。

結局、会社法成立以降にインド企業が具体的にどのような CSR 活動を行い、いかなる課題に直面しているのかというところが、内外の先行研究レビューを通じて空白領域であることが判明した。拙著書はこの研究の空白領域をリサーチギャップとして認識し、この部分を個別企業の詳細な事例研究でもって埋めようと試みたのである。

2. CSR の義務化に至る背景と「会社法 2013」の成立²

インドにおいて CSR を義務化した会社法が成立した背景には、ビジネスと社会とのかわりに関する同国の長い歴史と伝統があった。インドでは伝統的に商工業者が地域社会の貧困層に手を差し伸べるという慣習が根づいていた。そうした慣習は、ヒンズー教、仏教、ジャイナ教、イスラム教などに共通する宗教的教義に支えられていた。そのようなビジネスの社会貢献意識は、20 世紀に入ってマハトマ・ガンディーが提唱した「信託理論」(Theory of Trusteeship) によって理論的基盤を得て一層強化された。ここで信託理論とは、富裕者が得た富は広く社会のために使用することを神から信託されているものであり、その意味において富裕者は社会に対して相応の責任を負っているとする考え方で、利益の社会還元という思想の根底にあるものである³。信託理論はタタ財閥のジャムセツジ・タタ (Jamsetji Tata)、ビルラ財閥の G.D. ビルラ (Ganshayam.D.Birla)、バジャージ財閥のジャムナラル・バジャージ (Jamnalal Bajaji) などのインド有力財閥の創始者らが信奉した思想でもあった。

第 2 次大戦後のインド独立までの間、同国では上述のようにビジネスの社会貢献意識は高い状態にあった。しかしインド独立以降は、政府による産業統制の強化や「ライセンス・ラジ」と呼ばれる許認可制の広がり、そして高率課税政策などによって、同国財界の社会貢献意識は低下した。1991 年にインドが自由主義を重視した経済政策へと大きく舵を切ると、行き過ぎた資本主義や縁故資本主義の弊害(政財界間の癒着関係の悪化や企業スキャンダルの増加など)が目立つようになった。かつてインドビジネス界の先輩たちが重んじてきたビジネスの社会貢献意識や利益の社会還元という精神や伝統が失われつつあった。

このような状況を憂慮したインド政府は、2010 年前後から企業に自主的な CSR の実践を求める政策を取り始めた。2009 年インド企業省は「自発的 CSR のための指針 2009」(CSR Voluntary Guidelines, 2009) を発表し、この中で実質的に企業に CSR を義務づける方針を示した。これに続いてインド政府は同指針の趣旨を盛り込んだ会社法案を検討し始め、「会社法 2009」を公表した。これ以降、インド議会ではそれまでの会社法 (1956 年制定) に代わる新しい会社法について議論が活発化し、紆余曲折を経て、2013 年 8 月に CSR の義務化を条文に盛り込んだ会社法が成立した。

同法第 135 条では、総資産額 50 億ルピー（日本円で約 80 億円）以上、売上高 100 億ルピー（同 160 億円）以上、純利益額 5000 万ルピー（同 8000 万円）以上、これらのいずれか 1 つに該当する企業は、外資企業も含めて、過去 3 カ年の税引き前純利益額の平均の 2% 以上を CSR に支出しなければならないとされた。同法第 135 条スケジュール VII では、企業が支出対象とすべき具体的な CSR 活動領域を、次の 12 領域として規定した。

① 飢餓・貧困・栄養失調の撲滅、② 教育の促進、③ 男女平等の促進と女性活躍支援、④ 環境持続可能性の確保、⑤ 国家遺産・芸術・文化の保護、⑥ 退役軍人・戦争未亡人とその家族への支援、⑦ スポーツ・パラスポーツの促進、⑧ 国家基金への寄付、⑨ 技術インキュベーターへの献金、⑩ 地方開発、⑪ スラム開発、⑫ 災害復興事業支援。

上記のように会社法が規定する CSR 活動は、いずれも社外に向けた活動に限定されている。自社社員やその家族、自社施設等への支出は CSR 活動としてみなされないところに特徴がある。

このほか同法 135 条には、取締役会内に CSR 委員会を設置する義務、CSR 活動結果報告書を公表する義務、CSR 活動予算が未達の場合に行うべき対応など、細かな規則が盛り込まれている。

3. 個別事例研究⁴

拙著書で取り上げた個別企業の事例は全部で 5 社である。いずれもケララ州内で地域社会に対する貢献活動を熱心かつ積極的に行う企業として、地元企業の CSR 担当者の中で評価の高い企業ばかりである。これらの調査対象企業の選定にあたっては、事例研究で取り上げる 5 つの会社の 1 つであるニッタゼラチン・インディア（Nitta Gelatin India Ltd., 通称 NGIL）で当時人事部ヘッド兼 CSR 責任者であったサブ・アウグスティン（Dr. Sabu Augustin）の助言と推薦を得た。サブは自らも NGIL の CSR 活動責任者として率先して数多くのプロジェクトを企画実施していた人物である。彼は自身と同様、他社で CSR を担当する責任者とも幅広く人脈を持っており、それらのつながりをとおして、ケララ州で CSR のモデル企業ともいえる 5 つの会社を本研究のために選定し推薦してくれた。以下では簡潔に各社の活動内容を紹介する。

（1）ニッタゼラチン・インディア（NGIL）

NGIL は日本の新田ゼラチン（本社大阪）のインド子会社で、同国では 1975 年から操業を開始した歴史ある会社である。同社の CSR 活動の特徴は、会社法で CSR が義務化されるはるか以前の 1980 年から、地元地域社会を対象に数々の社会貢献活動を実施してい

ることである。特に注目されるのは、地元住民の CSR ニーズを探るため、外部の NGO と連携して詳細なニーズアセスメントを実施している点である。地元住民世帯の収入、家族構成、職業、学歴、宗教、疾病歴などを含む実に詳細なデータに基づいて地元で求められる支援活動を探り、「ナラ・ナドゥ計画」(Nalla Nadu, 現地語マラヤラム語で「良い家」の意味) と NGIL が呼ぶ CSR 活動実施計画を策定している。

同社の CSR 実施地域は農村地帯であるため、農業灌漑用水施設の建設・整備などの農業支援を活動の柱としている。このほかにも、地元公立学校への教育支援(学校設備の充実、教材等の無償配布、児童健康診断の実施など)、若者の職業訓練などにも力を入れており、2019 年には地元の若者に対する技能訓練実習施設としてニッタ・スキル・アカデミーを開校した。

(2) テルモ・ペンボル (Terumo Penpol)

テルモ・ペンボルは、現在は日本の医療機器会社テルモのインド子会社であるが、もともとはインド政府高級官僚であったバラゴパル (C.Balagopal) が官僚の地位を辞してビジネスの世界に飛び込んで創業したペンボルという地元企業がはじまりである。ペンボルはインドで初めて血液バッグの製造に取り組んだ会社である。1999 年ペンボルはテルモと資本提携し、テルモ・ペンボルが誕生した。

テルモ・ペンボルの CSR 方針は、ペンボル創業者バラゴパルの信条である「ヘルスケアを通じて社会に貢献する」に深く根差している。同社の CSR 活動の柱は 2 つある。1 つはヘルスケア支援である。献血活動の主催や支援を中心に、血友病や自閉症などの治療・研究に対する資金支援や、地元公立病院への医療機器設備等の提供などを行っている。もう 1 つの CSR 活動の柱は教育である。地元公立学校への学校環境整備や教育施設の充実を目指した支援をはじめ、科学技術の振興のためにケララ州科学技術研究委員会へ寄付したり、職業訓練機会を提供したりしている。また地元の子どもたちを対象にしたテニス教室の展開をつうじて、将来のテニス選手やテニスコーチの誕生を目指すというユニークな取り組みも行っている。

(3) マナプラム・ファイナンス (Manappuram Finance)

マナプラム・ファイナンスは、ケララ州で一番古い消費者金融業者である。同社の CSR 活動は、2010 年に設立されたマナプラム財団を通して実施されている。CSR 活動の力点は教育に集中している。特徴ある活動として、同財団自体が雇用するソーシャル・ケア・ワーカーが地元学校や役所等に直接出向いて、児童やその家族が抱える諸問題(いじ

め、家庭内暴力など) に対してカウンセリングを行ったり、児童・生徒向けのリーダーシップ能力の育成やチームワーク形成のためのワークショップなどを開催したりしている。これらにかかる一切の費用はマナプラム社の負担である。また 2019 年には地元地域の児童・生徒を対象にした幼稚園・小学校の一貫校を 3 つ開校し、約 1500 人の子どもたちが学んでいる。3 校のうちの 1 校は低所得世帯の子どもたちを対象にしており、授業料等は全額無償である。教育のほかにも、地元住民の患者を対象とした人工透析センターを外部 NPO と共同で開設・運営しており、無償で診察・治療・投薬を行う。

マナプラム社の CSR 活動で特筆される点は、CSR 活動成果の評価と監査を、第三者機関を通して厳密に行っていることにある。自社による内部評価に加えて、外部の監査機関に委託して詳細なフィードバックレポートを作成している。受益者への定量的・定性的調査に加えて、マナプラム自身に対する活動成果の査定も含まれている。これほどの厳密な評価を実施している企業は、拙著書で取り上げた 5 つの会社の中でもマナプラムだけであった。

(4) ショバ (Sobha)

ショバは建設不動産の一貫統合企業である。同社の CSR 活動は、創業者 P.N.C. メノン (P.N.C. Menon) の思想を強く反映している。それは「利益の社会還元」(Giving back to society) という考え方である。特に目を引くのが、「ゆりかごから墓場まで」を地で行くような CSR 活動の手厚さである。CSR の対象地域は、P.N.C. メノンの生誕地周辺の 3 地域で、そこに居住する貧困層の家族を対象としている。

ショバの CSR 支援対象者になると、地元の貧困層の子どもたちはショバ・アカデミーと呼ばれる小中一貫校に通うことができ、学習教材、給食、制服等、すべてが無償である。優秀な学生はショバ・アイコンと呼ばれる高校へ進学ができ、特に医学部や会計専門学部への進学を目指す者には補習校が用意され、ここでも無償で教育が提供される。ショバは、貧困が無知を生み、無知が収奪を招き、収奪が排除を引き起こすという「貧困の悪循環」(貧困→無知→収奪→排除) を早い段階で断ち切ることが重要だと考えている。すなわち貧困が無知を生むという図式に企業が CSR 活動で介入することによって、貧困家庭からでも優秀な子どもたちを育成することができ、彼らを有用な人材として社会に輩出することができることを実証しようとしている。

ショバ・ヘルスケアは地元貧困層のための病院で、支援対象世帯は全員無償で医療を受けることができる。ショバ養老院は独居老人や未亡人が無償で入居でき、安心して老後を送ることができる。未亡人は自分の子どもと一緒に入居し生活することができる。貧困家

庭で結婚適齢期を迎えた女性のいる家庭に対しては、ダウリと呼ばれる結婚持参金をショバが支払い、合同結婚式の開催までも行う。結婚後も必要とあれば生活支援を続ける。

ショバは自社の社会貢献活動を CSR とは呼ばない。なぜなら、こうした貢献活動は一人の人間として行うべき当然の行為であると考えからである。彼らは自社の活動を CSR ではなく、PSR (Personal Social Responsibility) と呼ぶ。

(5) キーテックス (Kitex)

キーテックスは、ウォルマートやマザーケアなどの欧米大手小売向けに幼児・児童向け衣料品や学童用品等を生産する世界第3位の OEM メーカーである。同社はグループ企業の創業者である M.C. ジェイコブ (M.C. Jacob) の信条「地域社会に手を差し伸べる」(Caring the community) に基づいて CSR 活動を幅広く展開している。同社の特徴は、「トウエンティ 20・キザカムバラム」と呼ばれる CSR 実施母体がもつ壮大なビジョンである。それはキーテックスの CSR 活動を通じて支援対象としている地域 (キザカムバラム) がケララ州で一番優れた CSR の実践モデル地域になること、そしていずれは、同社の CSR 実践による村落開発モデルが、インド全土における社会開発モデルになることを目指すというものである。

他の事例同様、キーテックスの CSR も地元地域社会の貧困層を対象にした活動である。同社は支援対象となる世帯に対して、その貧困・困窮度に応じて4色 (赤・黄・緑・青) に色分けされた ID カードを発給している。たとえば赤色は極貧世帯の独居老人で、黄色は貧困ライン近傍世帯といった具合である。その色分けのグレードによって受けられる支援内容が変わってくる。たとえば赤色カード保有者は、トウエンティ 20 が開設したマーケットで昼食と夕食を無償で受けることができる。トウエンティ 20 は貧困スラム地帯の住環境改善にも力を注いでいる。まともな家屋を持たないホームレス状態にあった世帯に対して、戸建て住宅を丸ごと一軒、無償提供したり、スラム地域の一掃を目指して大規模な団地開発まで手掛けたりしている。

4. 事例研究からわかった発見事実⁵

上記5社に対する詳細な個別事例研究から得られた発見事実を、共通点3つ、相違点3つに整理した。それらは以下のとおりである。はじめに5社に共通する事実について。

第1に、いずれの会社も会社法で CSR が義務化される以前から、地元地域社会への貢献活動を実施していた。各社とも CSR の義務化以前と義務化以後とを比較して、CSR 活動の実践で特段変化したものはないという。むしろ各社とも、会社法の制定によって一連

の CSR 活動の手続きが整備され明確化したことを好意的に受け止めていた。

第2に、どの企業も自社の CSR 活動を積極的に広報する姿勢をみせていた。ショバのように、会社ウェブサイト動画付きで活動内容の具体的事実を経営者自らが紹介している例もあった。

第3に、どの企業も CSR と CSV (Creating Shared Value) との明確な関係を語らなかった。5社の CSR 担当者との面談の中で、誰一人として CSR を会社の利益志向活動と結びつけて語る者はいなかった。CSV という言葉自体も、関係者の口から一言も聞くことはなかった。

次に相違点である。

第1に、CSR のニーズアセスメントと活動実施後の評価方法については、各社様々であった。5社はいずれも現在なおも、より良いニーズアセスメント方法や事後評価方法について探索・模索中の段階にあった。5社の CSR 担当者は、CSR 関係のワークショップや CSR コンテストなどに参加しながら相互に学習している状況にある。

第2に、創業者や現在の経営者の社会貢献に対する信念や信条が強く前面に押し出されている企業と、そうではない企業とがあった。5社の中では、ショバとキーテックスが他の3社に比べて創業者の信条が活動の隅々までに強く表れていることを現地取材から感じた。

第3に、上記2点目と関連して、CSR 活動の地元地域社会への関与の深さやかかわり方の程度に、5社間で温度差があった。創業者の信念・信条が強い企業ほど、CSR 活動内容も地元地域社会への関与度が深く、支援活動も徹底しているところがあった。そうした創業者の信念や信条は、取材相手である CSR 実践者の表現や言葉の端々からも感じた。

Ⅲ さらなる研究課題

本節では、拙著書内容をめぐってこれまでに提起されたコメント・書評について要点を絞って紹介するとともに、可能な範囲でそれらの問題提起に回答したい。最後に、インド企業の CSR・フィランソロピーに関する専門家であるスンダルが指摘する未解決の問題について紹介する。

1. 学会報告時のコメントと安室書評

本稿冒頭でも記したように、学会報告は本学会関西部会(9月25日オンライン)と多国籍企業学会東部部会(10月5日オンライン)である。この2回の学会報告時にコメント

ターから提起された論点は以下の3点であった。

第1点は、CSRの義務化に対するインド企業の投資家の反応についてである（櫻井,2021）。インドにはかねてからビジネス活動の社会貢献思想が根づいていたが、それが会社法によってCSRが義務化されたことで、インドの投資家はこれをどのように受け止めたのかという問いかけである。

これについては、現時点までの調査では、CSR義務化に対して投資家からの大きな反論や批判が出ているという事実は見当たらない。後述するスンダルの著書においても、「CSRの義務化は多くのものにとって1つの税金と受け止めている」（Sundar,2017a:87）と記述されるにとどまり、CSRの義務化がインド財界で大きな反論を巻き起こしているという事実の指摘はない。また拙著書第4章第3節でも記述したように（梅野,2021:81-83）、会社法成立前には、CSRの義務化に対して一部のインド財界メンバーから反論がでていたものの、それが主流となって会社法の成立を阻害したという事実は見当たらない。さらに本案件について筆者がNGILのサジブ社長（Sajiv Menon）に対して行った聞き取りによれば、「多くの企業や株主はCSRの義務化を嫌ってはいない。ただ不満なところはCSR支出に税控除が認められていないことである」⁶という回答を得た。

以上から第1点目の論点である、CSR義務化に対する株主・投資家の反応については、さらに研究調査が必要であるものの、現時点においては大きく否定的な姿勢は見られないと回答することができるだろう。

第2点は、インド社会における企業の位置づけや社会貢献活動に対するそもそもの見方など、各企業の意識のありかたに踏み込んだ研究が必要であるというものである（平本,2021）。特にCSRとCSVの解釈について、日本のように企業に所属し自分の意識を一体化する文化と異なる点について踏み込んだ言及が必要であるという問題提起である（同上）。

インド社会において企業の社会貢献活動がどのように見られているのかという点については、拙著書第2章でも記したように、インドには古くから宗教的教義を根底においた貧困救済を目的とした富の社会還元という思想が根づいていた。ただし時代の流れによって、そうした社会貢献意識にも盛隆期と低迷期が交互に訪れていた。また後段のCSRとCSVの解釈をめぐることは、拙著書で取り上げた企業事例のいずれにおいても、CSRとCSVを関連づけたCSR担当者や財団関係者は一人もいなかった。拙著書第8章で取り上げたショバのように、CSRを企業利益や本業活動と結び付けて考えること自体が誤りであるという、CSVの視点を真っ向から否定するような思想のもとでCSRを実践する企業もあったほどである。この点についてより深く理解するためには、さらに多くの事例を調査しなければならないであろう。

第3点は、2013年の会社法成立前後の変化や違いについて、研究対象を広げた実態調査が必要であるという指摘である（同上）。日本企業のインド法人や現地企業との合弁会社などでは、会社法の改正をきっかけに社会貢献の戦略的投資に関する検討が行われた事実が複数あるので、一部では大きな変化があったはずであるという（同上）。

この点についても上記同様、さらに調査が必要であるものの、少なくとも拙著書に取り上げた5社の事例では、いずれの企業も会社法成立前後において、CSRの方針や活動に大きな変化はないということがわかっている。変化があるとすれば、会社法で定められたCSR方針や活動計画、実施内容、実績報告などの一連の手続きが明確化したという点であった。むしろ平本（2021）が指摘するように、日本企業のインド法人などの外資企業に会社法の影響が大きく出たのかもしれない。これについても、インドで活動する外資企業に対するさらなる調査が必要である。

次に安室書評（安室，2021）についてである。同書評は拙著書に対して批判点をあげていないが、インドにおけるCSRの義務化のインパクトがいかに「凄いこと」であるのかを、日本の現状と比較して次のように述べている。

「2019年データで日本企業のCSR支出で最大企業は3年連続でトヨタ自動車であり、純利益2兆円に対しCSR支出は253億円だった。比率は1.26%である（略）日本を基準にして考えると、純利益の2%以上をCSRに支出せよというインドの会社法は想定外の負担になる」（同上：95-96）。

続けて安室は、「インドの事例は将来起こりうる日本企業の経営課題を示している」といい、「日本でもCSR義務化・法制化の時代がやってくるだろう」と予見する。「日本の社会的ニーズに適したCSRとは何か、各社がバラバラに実行してきた活動でよいのか」と問題提起を行い、日本企業のCSR活動の再検討を迫っている。同書評は安室氏らしい将来を見越した先見性ある論評である。

2. スンダルの問題提起

スンダルは2017年刊行の著書（Sundar, 2017a）*Giving with a thousand hands*、および3つの論説記事（Sundar, 2017b; Sundar, 2018; Sundar, 2019）において、会社法成立後のインドにおけるCSRの現状と問題、そして未解決課題を提起している。著書ならびに3つの論説記事は重複部分も多いため、ここではスンダルの主張がまとめて盛り込まれている著書に基づいて、その主張を以下に紹介する。

スンダルは上記著書冒頭において、チャリティとフィランソロピーは別物であるとして、両者を明確に区別する。その上で、インド企業が現在行っているCSRはいまだチャリティ

的要素が色濃く残っており、真の意味でのフィランソロピーには至っていないという評価を下している (Sundar, 2017a: 2)。

スンダルによれば、チャリティとは問題に対する緊急避難的な一時的な資金拠出行為であり、いわば対症療法と言えるものである。これに対し、フィランソロピーとは社会変革を根底の動機とした長期的ビジョンをもった自主的な資金拠出であるという (Ibid.: 2)。その上でスンダルは、会社法によって CSR が義務化されたことによって、フィランソロピーが本来持っていたはずの資金拠出者個人の情熱 (パッション) や信念や長期的ビジョンという重要な要素が取り除かれてしまったという (Ibid.: 88)。また現在のインド企業の CSR は、以下の諸点で本来あるべきフィランソロピーとは異なるという。

1つは、企業が行う CSR の根底にある動機には企業利益や知名度やブランド価値の向上といった支出に見合うだけの見返りに対する期待がある。それは純粋な利他主義の精神から生まれる本来のフィランソロピーとは決定的に異なる (Ibid.:87)。

2つは、CSR は取締役会の方針決定であり組織的な意識決定である。この点で、CSR は個人の純粋な利他主義の精神から生まれるフィランソロピーとも異なる (Ibid.: 88-90)。

3つは、現在のインド企業の経営者の CSR には長期的ビジョンや社会変革の精神が欠如している (Ibid.: 298-303)。インド企業の経営者は自分たちの資金拠出によって、いったいインド社会をどのようにしたいのか、どのような社会変革を望んでいるのか。このような長期的ビジョンや将来の社会変革の姿を示さないまま資金拠出を行っている企業が多いことを指摘する。その点が、かつてのインド企業の CSR の黄金期を作ったジャムセツジ・タタとの違いであるという。スンダルによれば、現在そうした長期的ビジョンをもって CSR を実施しているのは、タタ財閥のラタン・タタ (Ratan Tata) とウィプロ創業者のアジム・プレムジ (Azim Premji) くらいであり、その意味からも、現在のインド企業の CSR は純粋なフィランソロピーではなくチャリティの域を出ないのである。

以上の点を指摘した上で、スンダルはインド企業の CSR が直面する未解決課題として、以下の諸点を指摘する (Ibid.: 298-315)。

第1に、改善はされてきたものの、いまだにインド企業の CSR にはエリート志向のバイアスが残っていることである。ここでいうエリート志向とは、CSR の資金拠出先が主として社会のエリート階層を支援するためのものであり、田舎・農村部ではなく都市部が CSR 活動の中心地であるという意味である。それが近年では農村開発にも目が向けられるようになった。それでもまだなお社会の上・中位階層に向けた資金拠出というバイアスがある。

第2に、どのようなインド社会を築きたいのかという長期的ビジョンをもった経営者が

極めて少ないことである。既述のとおり、いまだチャリティの域を出ない資金拠出が大半である。「社会への還元」から「社会問題の解決」という思考の転換が求められる。

第3に、CSRの義務化によって企業がいくらCSR支出したのかという支出額ばかりに世間の関心が向き、その原資をどのような方法で稼いだのかという利益の創出方法にまで監視の目が行き届いてないことである (Ibid.:88)。中には財団を悪用してマネーロンダリングを行う不正例があるという。社会貢献活動という形でCSRを実践している企業が、他方において、その本業の事業過程で水質汚染や大気汚染など環境汚染を引き起こしたり、生産過程で児童労働の強制を行ったりするという非倫理的な企業行動の事例が報告されている。CSRの原資となる利益をどのようにして生み出したのかという過程にも、監視の目を光らせる必要がある。

第4に、企業の社会的責任・社会貢献活動を長期的なビジョンをもって行うために、不正な方法や手段を取ることなく社会貢献活動を行うために、そしてNGO等の専門組織との協調・協力関係を築きながら社会貢献活動を実践していくためにも、質の高いフィランソロピストが求められており、そうしたフィランソロピーの専門家を育成する必要があることである。資金拠出者が長期的ビジョンを持ち、大胆かつ先見性ある決定ができるように誘導できるような専門家を育成することが急務である。特に会社法でCSRが義務化されたことにより、社会開発の専門知識や能力をもった人材の必要性が、これまで以上に高まっている。

以上のように、スンダルはインド企業のCSRをめぐって多くの未解決課題があることを指摘している。これらの諸課題は、同時に筆者にとっての今後の研究課題でもある。これら多くの研究課題に取り組んでいくためにも、さらなる詳細な現地調査が必要である。現在のコロナ禍が本当の意味で終息し、安心してインド現地調査ができる日が訪れることを願ってやまない。

<注>

- 1 梅野 (2021) 第1章、第2章。
- 2 同上、第3章、第4章。
- 3 マハトマ・ガンディーの「信託理論」については石井 (1994) を参照。
- 4 梅野 (2021) 第5章、第6章、第7章、第8章、第9章。
- 5 同上、第10章。

6 NGIL サジブ社長とのメール交信による回答。2021年9月24日。

<参考文献>

- 石井一也 (1994) 「マハトマ・ガンディーの社会経済思想—受託者制度理論を中心として—」『経済論叢』第15巻第1号、pp.72-91.
- 平本督太郎 (2021) 「多国籍企業学会東部部会10月例会梅野巨利先生ご報告に対するコメント」、学会開催時のコメンテーター・パワーポイントスライド資料、多国籍企業学会東部部会10月例会(オンライン開催)、2021年10月9日。
- 櫻井功男 (2021) 「梅野巨利先生 インド・ケララ州企業のCSR活動」、学会開催時のコメンテーター・パワーポイントスライド資料、異文化経営学会関西部会(オンライン開催)、2021年9月25日。
- Sundar, Pushpa. (2017a) *Giving with a Thousand Hands, The Changing Face of Indian Philanthropy*, New Delhi, Oxford University Press.
- Sundar, P. (2017b) “Is Mandated Philanthropy Doing Indian Society Any Good?”, *The Wire*, August 5, 2017. <https://thewire.in>, 2021年9月15日アクセス。
- Sundar, P. (2018) “Five Years After CSR Became Mandatory, What Has It Really Achieved?”, *The Wire*, August 21, 2018. <https://thewire.in>, 2021年9月15日アクセス。
- Sundar, P. (2019) “Penalising Companies for CSR Non-Compliance Is Like Killing a Fly With a Sledgehammer”, *The Wire*, August 05, 2019, <https://thewire.in>, 2021年9月15日アクセス。
- 梅野巨利 (2021) 『インド企業のCSR—地域社会に貢献するケララ州企業の事例研究—』御茶の水書房。
- 安室憲一 (2021) 「{書評} 梅野巨利著『インド企業のCSR—地域社会に貢献するケララ州企業の事例研究—』」『地域と社会』第24号、(大阪商業大学比較地域研究所発行)、pp.95-98.

