

インドにおけるCSRの歴史と現状

Past and Present Scenario of Corporate Social Responsibility (CSR) in India

経済学研究科経済学専攻博士後期課程在学

シュレスト・ブパール・マン

Shrestha Bhupal Man

目次

1. はじめに
2. インドの独立前の慈善活動（～1947年）
3. インドの独立から自由経済政策導入までのCSR（1947年～1991年）
4. 自由経済政策導入後のCSR（1991年～現在）
5. インド企業のCSR方針と活動の実態
6. インドにおけるCSR活動の実施方法
7. おわりに

1. はじめに

近年、非常に注目されている企業の社会的責任（CSR）の起源についての議論が活発化している。「CSR」という言葉自体が1970年代に入ってから普及し、その内容についても環境、人権、労働などのようなさまざまな分野と企業を取り巻く様々なステークホルダーに関する責任まで拡大した。しかし、CSRの一分野である「慈善活動」あるいは「社会貢献活動」は従来から行われていた。このような慈善活動には宗教的な考え方の影響が強いといわれている。

インドにおいても、企業による社会貢献活動あるいは慈善活動の歴史が長く、インド企業の社会貢献活動が政府よりも先行的であるといわれている。インドにおけるこのような社会貢献活動にも宗教的な影響が強いと考えられる。また、ヴェーダ（サンスクリット語）によるスローガン「Sarve Bhavantu Sukhina, Sarve Santu Niramyah; 周りが幸せであれば、自分も幸せになれる」という古代からの考え方によってインドでは貧しい人々にできるものを「Daan; 寄付」する伝統があった。このような伝統的な考え方をもとに、ほとんどのインド企業も創業時から自社が存在する地域社会に対する様々な社会貢献活動を行ってきた。事業の多角化や国際化に伴って、企業活動の範囲とともに、その影響も拡大している。そのため、特定の地域のみならず、世界全体のことを考えながら、企業活

動を行わなければならなくなってきた。したがって、インド企業も従来の慈善活動だけではなく、様々なステークホルダーのことを念頭に置きながら、企業活動をはじめている。このような活動は、近年企業のCSR活動と呼ばれ、インドの場合も、古代の慈善活動から近代のCSR活動に至るまで様々な歴史的な展開があったと考えられる。

インド企業のCSR活動をはじめ、諸活動についても世界中から注目されている現状の中で、それについての研究の重要性も高まっているのは事実である。しかし、インド企業によるCSR活動の歴史的発展についての研究がほとんどみられず、このような研究が重要な意味をもつと考えられる。本研究の目的は、インドにおけるCSR活動の歴史的展開を考察しながら、現状を検討することである。そのために、インドの独立前のインド企業による慈善活動、独立から1991年の自由経済政策の導入までのCSR活動とその後のCSR活動の発展のような3つの時代に分類し、インド企業のCSR活動を検討していく。また、インド企業によるCSR活動の実施方法あるいは手段についても検討する。そして、このようなCSR活動の歴史と現状をもとに、インド企業の今後のCSR活動の展望についても考える。

2. インドの独立前の慈善活動（～1947年）

インドにおける社会貢献活動の歴史をみると、紀元前の時代に国のために働く際、障害をもつ国軍の家族に対して当時の王様たちから行われた金銭的または、物理的な援助から始まったといわれている。このような援助は、組織的に行われたものではなく、個人的な感情によるものであるが、それも他人や社会に対する援助・貢献として捉えられる。一方、ここで述べる企業の社会貢献活動は、19世紀に創業されたいくつかの家族系企業（現在の財閥）による様々な社会貢献活動である。イギリスの植民地時代においては、企業の社会貢献活動が限られており、それはタタやビルラなどのような家族系企業による活動であった。これらの企業の社会貢献活動は自己規定による活動であり、ほとんどの活動は社外的な活動であった。つまり、様々な社会活動に寄付することを中心に社会貢献活動を行っていた。

ヒンズー教では、「自分の資産などを貧しい人々やお寺などに寄付すれば幸福になれる」という考え方があり、ゆえに、企業が宗教的、文化的、家族の伝統的な考え方で自発的に社会貢献活動を行っていた。そのため、19世紀以前から商人たちは自らの利益の一部を社会的な諸活動（お寺・学校・病院など）に寄付することで社会との密接な関係を成立していた。近年も、社会貢献活動あるいはフィランソロピー活動を中心的であり、現在の主なインド財閥の原点であるタタ、ビルラ、バジャージ、モーディ、マヒンドラ&マヒンドラなどのような家族が当時のインド経済またはインド社会のリーダーであった。

その中で、タタ財閥の場合は、インドの産業化にも重要な役割を果たしたJ.N.タタの「People before

profit¹』という理念のもとに企業文化を構築し、企業経営を行っている。また、「The wealth which comes from people must, as far as possible, go back to the people²』という考え方で企業の利益が社会貢献活動に使用されていた。さらに、タタ財閥の前会長であったJRDタタは「No business is worthwhile unless it serves the needs of the country and its people」と述べている。このことから、インドの財閥系企業が従来から社会や国家に対する責任について理解していることが分かる。タタ財閥のこのような社会貢献活動に関する経営理念には、ガンディーの信託統治理論の大きな影響があるといわれている。インドの独立運動のとき、ガンディーは企業の役割として社会貢献活動を主張し、「As the corporations are created by society, they should remain in the public domain and their vast economic power should be exercised in the interest on not only the shareholders but the customers, employees and the society at large³』と述べている。ガンディーのこのような考え方に基づいてタタ財閥をはじめ、多くのインド財閥は様々なトラストを設立し、それを通して社会貢献活動に積極的に取り組むようになった。

タタ財閥は創業時から教育、健康、コミュニティ発展などの分野で社会貢献活動を行っている。たとえば、1892年に“The J.N.Tata Endowment Scheme”という奨学金の設立からはじまり、1903年にインド人のためにホテルとして「タージ・マハル・ホテル」の設立、Indian Institute of Science (IISc) のような有名な教育機関などが挙げられる。タタ財閥は、ガンディーの信託統治理論の考え方をもとに、1918年にSir Ratan Tata Trustを設立し、組織的に社会貢献活動に踏み込んだ。そして、タタ財閥がインドで初めて導入した8時間労働制（1912）、無料治療制（1915）、有給休暇制・事故補償制（1920）などのような従業員に関する取り組みが法律にも条文化され、インドの産業界にも影響が与えられた。このように、植民地時代におけるこれらの取り組みがタタ財閥による主な取り組みあるいは社会貢献活動である。

インドでは、タタ財閥以外の財閥または非財閥企業による社会貢献活動もみられる。その中で、1926年にGodrej財閥の創業者であるArdeshir Godrejによる260万ルピー⁴の寄付金からはじめたTilak Fundもひとつである⁵。Tilak Fundは、とくに、低層カースト（Harijans）の人たちの支援を目的として設立された。これは、低層カーストの人々を支援するガンディーの理念をもとに実施されたイニシアティブであった。また、ビルラ財閥の創業者であるG.D.Birlaも信託統治の理念を信奉し、1940年代にそれを財閥の経営理念として導入した。したがって、地域社会の教育、健康などに関する様々

¹ Panda, S.K., *Corporate Social Responsibility in India: Past Present and Future*, The Icfai University Press, 2008, pp.86.

² Panda, S.K., Op. Cit., pp. 86.

³ Gidwani, S., *Corporate Management Strategy for Economic Justice, Trusteeship - The Gandhian Alternative*, Gandhi Peace Foundation, 1986, pp. 189.

⁴ 「ルピー」はインドの貨幣であり、2010年6月30日時点で、1ルピー＝1.9円である。

⁵ Panda, S.K., Op. Cit., pp. 87.

な社会的イニシアティブも実施されている。これら以外の財閥もガンディーの信託統治の考え方の影響を受けて様々なトラストを設立し、それを通して学校や研修機関・専門学校などを設立した。インドの独立性のビジョンや近代的なインドの考え方の影響を受けて企業界が社会改革または独立運動に参加することになった。このように、ほとんどの企業がイギリスの支配化にあったその当時、財閥系企業による社会貢献活動がインドの独立運動にもつながったため、財閥系企業のこのような社会貢献活動が大きな意味をもつといえよう。

3. インドの独立から自由経済政策導入までのCSR（1947年～1991年）

インドの独立前の期間には、とくに、財閥系企業による社会貢献活動や慈善活動が中心であったが、独立後は環境や人権などの分野にも企業活動を拡大し、インドにおいてもそれを企業の社会的責任（CSR）の範囲に含むようになった。この期間には、CSRに関する様々な法的規制も制定されたため、これは、企業が自己規定から法的規定へ転換しはじめた期間であるともいえる。インドは、独立後の福祉国家（Welfare State）として建国される宣言とともに、インド政府によって労働、人権や環境などに関する複数の規制が制定された。独立の翌年に制定された「インド工場法1948」はそのひとつの取り組みである。また、社会福祉あるいは社会発展についてインド憲法の序文にも記載されており、そのための企業の協力も求められている。この期間には、環境に関しても複数の規制が制定された。その代表的なものとして、野生生物保護法（1972）、水保全・汚染防止法（1974）、森林保全法（1980）、大気保全・汚染防止法（1981）、環境保護法（1986）などが挙げられる⁶。

この期間には、公共部門の国有企業の数も大幅に増加し、1951年の5社（資本金；約2億9,000万ルピー）から1992年の246社（資本金；約1兆3,587億ルピー）になった⁷。また、社会発展においてもこのような国有企業の役割が代表的であり、国家資源も国有企業によって配分されていた。一方では、民間企業に対する税制、事業ライセンス制度やコーポレート・コントロールなどについて様々な規制が導入され、コーポレート・ガバナンス、従業員や環境問題などについても法的に規制されるようになった。しかし、国有企業による社会発展が限られていたため、1965年にインドの様々な学界、政治家や企業界などが参加した国家レベルのCSRワークショップが開催され、企業が社会発展のために企業市民(Corporate Citizen)として大きな役割を果たすことが望まれた⁸。

上記のように、民間企業に対する法的規制が強化されつつある状況のなかで、従来から社会貢献活動に積極的に取り組んできたタタやビルラのような財閥系企業やその他の民間企業が従来からの社会貢献活動を維持しながら、法的に規制された環境や労働などの分野にも様々な取り組みを実施するよ

⁶ “List of Law on Environment & Pollution”,

<http://www.indosay.jp/images/3history/speech/20080912/11list.pdf>

⁷ Panda, S.K., Op. Cit., pp. 90.

⁸ Tatjana Chahoud et.al, “Corporate Social and Environmental Responsibility in India – Assessing the UN Global Compacts Role” German Development Institute, 2007, pp.28

うになった。タタ財閥の場合は、公的トラスト（財団）の数がさらに増加させ、グループ企業の約3分の2の株式がタタ系財団によって保有し、そこから得られる利益・配当を社会貢献活動に使用するようになった。また、財閥の支配下にTata Steel Rural Development Society（1979年に設立）のようなNGOなども設立され、それを通して様々な社会貢献活動が行われている。ほとんどの財閥系企業にこのような傾向がみられる。

この期間には、国有企業も財閥系企業が従来から行ってきたような社会貢献活動に取り組むようになった。国有企業の場合は、とくに、少数民族や部族の教育、健康・安全や就職機会などに関する責任が求められていた。1973年に設立されたSteel Authority of India Limited (SAIL)もひとつの有力な国有企業である。SAILは、Peripheral Development Program (PDP)を実施し、事業所周辺の地域社会への教育や健康をはじめ、様々な分野への貢献活動を行っている。SAILのPDPには、従業員や地域住民に対する教育や健康への支援、失業者に対する収入源の創造と自然保護の3つの分野が中心的な活動である。たとえば、少数民族・部族向けの学校の設立、女性自己支援グループ、エイズ対策プログラム、水資源保護、弱者の生活保護などのような活動は代表的である。

この期間には、ユニオン・カーバイド社によるボパール事件（1984年）のような社会に最も被害を与えた事件も起こったため、企業に対する社会への責任がさらに追求された。そのため、Bharat Petroleum Corporation Limited (BPCL)、Hindustan Petroleum Corporation Limited (HPCL)やGas Authority of India Limited (GAIL)のようなくに、石油・ガス企業が1984年に次々に自社のCSR方針について明確化してきた。

4. 自由経済政策導入後のCSR（1991年～現在）

1991年には、企業のグローバル化の影響を受けてインドにおいても企業の民営化を促進した自由経済政策が導入された。その際、民間部門に対する様々な規制（例；ライセンス制度など）が緩和され、民間部門の発展に焦点を当てるようになった。1991年の自由経済政策自体においては、CSRに関する直接的な規制などについての記載はなかったが、その後の企業のグローバル化によってインド企業もCSRに関する様々な取り組みをはじめた。また、インド政府機関によってもCSRに関する諸規定やイニシアティブが実施されるようになった。

その中で、1992年に設置されたインド証券取引委員会（Securities and Exchange Board of India: SEBI）による上場契約における企業の責任についてのガイドライン（第49条）が一つの主な規定あるいはガイドラインである。同ガイドラインには、上場企業に対して取引、会計書、リスクマネジメントへの取り組み、役員の報酬などについての報告が義務付けられている。それによって、企業がステークホルダーに対する説明責任を果たすことになるという考え方である。また、インド文化省による文化基金の設立（1997年）、健康・福祉・人的資源開発省によるスポーツ開発基金の設立（1998年）なども自由経済政策導入後のインド政府による社会発展のための主なイニシアティブであるとい

える。

1990年代に入ってから、各国企業による国際市場への進出あるいは多国籍化のため、企業のグローバル化が進んでいる。このような企業活動による影響もグローバル化しているため、地球環境問題のようなグローバルな視点からの企業活動も行わなければならないとなっている。インド企業による事業の多角化によって様々なステークホルダーと地域社会のニーズにも変化がみられる。また、先進国企業がインド市場に進出することに伴い、それらの企業も持っているCSR理念もインドに導入されるようになった。反面、インド企業も欧米のような先進国市場に事業拡大をする際、ISO14000、SA8000、GC10原則などのような世界的標準化に従わなければならないようになった。そのため、インド企業のCSR活動も従来のフィランソロピー型からマルチステークホルダー型に転換しつつある。しかし、CSRの諸分野の中で、いまだに社会貢献活動あるいはフィランソロピー的な活動に焦点を当てている企業がほとんどである。

とくに、1990年代以降は、企業不祥事が多発し、世界経済においてもその影響が大きかったため、世界中から企業の社会・経済・環境に関する責任がこれまで以上に求められている。そのため、CSRの世界的な発展を目的として、国連グローバル・コンパクト(UNGC)のような国際機関が設立され、そこには約200ものインド企業が加盟している。また、企業によるCSR活動の報告もステークホルダーから求められ、先進国においてはほとんどの上場企業がアニュアルレポートと別にCSR報告書も発行するようになった。インドにおいても、そのような傾向がみられ、インドの大企業や多国籍企業もCSR報告書を発行し始めている。

このように、インド企業における伝統的なCSR活動(フィランソロピー型CSR)と現代的なCSR活動(マルチステークホルダー型CSR)をみると、それらの考え方の原点における相違点があるといえる。つまり、インドの伝統的なCSR活動の原点はヒンズー教の考え方であり、自分の資産などを貧しい人々やお寺などに寄付すれば幸福になるという考え方である。しかし、CSRの現代的な考え方の原点は、企業のグローバル化、世界中で次々に発生している企業不祥事、地球環境問題や持続可能な企業発展をすることにある。インド企業も世界市場に進出し、持続可能な発展をしていくためにCSRの伝統的な考え方を含むより幅広い(社会・経済・環境)CSR概念にもとづくCSR活動を行っていかねばならない。一方では、インド社会に存在するインフラ整備、教育・医療機関などの不足のような先進国と異なるニーズを念頭に置きながら、企業活動を行わなければならない。また、国際市場に進出するためには環境問題のような国際的な問題も考慮しなければならないため、インド企業のCSR活動にはある程度の複雑性もあるといえよう。

5. インド企業のCSR方針と活動の実態

上述したように、インド企業のCSR活動における従来のフィランソロピー型から現在のマルチステークホルダー型への転換を背景にし、インド企業が様々なCSR活動に取り組んでいる。本節では、イ

ンドの代表的な国有企業と民間企業によるCSR活動の主な分野とそれらの企業のCSR方針について説明する。

(1) 国有企業

これらの企業は、Public Sector Undertakings (PSUs)とも呼ばれ、過半数の株式をインド政府が保有し、とくに、公共事業を行っている企業である。ここでは、売上高や純利益を含む財務的な指標をもとに高い評価をされたインドの9つの宝石 (Nava Ratna) ともいわれている国有企業のCSR活動の分野と主なCSR方針について紹介する⁹。

Oil & Natural Gas Corporation (ONGC) は、主に健康、教育、インフラと文化などの分野に関するイニシアティブ・プログラムを実施している。ONGCは、2001年にCSR方針を発表し、2003年にはSocio-Economic Development Programmes (SEDPs)のために毎年純利益の0.75%を配分することも発表した。その中で、40%は事業所周辺の様々なCSR活動に使用し、残りの60%は自然災害や水資源保護のような活動に使用する方針である。

Indian Oil Corporation Limited (IOCL)も、インドの代表的な国有企業であり、とくに、エネルギー節約、CO2の削減、バイオ燃料の商業化やその他のクリーン開発メカニズム (CDM) に関する分野に積極的に取り組んでいる。このような活動に使用する費用については定められていないが、CSR活動に対して毎年のように多額の金額を使用していることが当社のCSR報告書に記載されている。また、IOCLはトリプル・ボトムラインを基盤としてサステナビリティ・レポートを発行している。

Bharat Petroleum Corporation Limited (BPCL)は、1984年に「コミュニティへの還元 ; To give back to the society/community our best」という企業理念を打ち出し、事業所周辺の地域社会や従業員の家族などを対象として教育、健康やその他の様々なサポート活動を行ってきた。また、BPCLは、HIVエイズに関するカウンセリングを提供し、環境やエネルギー保護などについて研究開発をはじめ、カウンセリング活動も行っている。

Hindustan Petroleum Corporation Limited (HPCL)は、1984年から事業所周辺の地域において様々なCSRイニシアティブを始め、初級教育、健康、飲用水、専門教育、インフラ、障害者支援などの分野で活動を行っている。また、低層カースト、少数民族やKargil戦争で犠牲になった人たちの家族向けの特別なサポート・支援活動も行っている。

Gas Authority of India Limited (GAIL)は、税引き後純利益の1%をCSR活動に使用する方針をとっている。したがって、Air Pollution Research & Disease Diagnostic Centre (APRDDC)のような研究機関を設立し、大気汚染対策のために貢献している。また、携帯クリニック、女性へのエンパワーメント (専門教育)、ダムの建設、殺虫薬の配布、低層カーストや少数民族の子供たちの教育のために奨学金の提供などのような活動を中心に、CSR活動を行っている。

⁹ 各企業のホームページと発行された CSR 報告書をもとに、まとめたもの。

National Thermal Power Corporation Limited (NTPC)は、CSRを「信仰箇条 ; Article of faith」として捉えている。NTPCは、とくに、地域社会の障害者や経済的な弱者をサポートするために、NTPC Foundationを設立し、様々な社会的または経済的なプログラムを実施している。NTPCは、電力の設備のない地方にその設備を設置するとともに、そのような地域の障害者たちにデリー大学との共同でIT教育も提供している。

Bharat Heavy Electricals Limited (BHEL)は、「Health, Safety & Environmental Policy」としてCSR方針を打ち出している。BHELのCSR活動の中心は、環境保護、温室効果ガスと地球温暖化対策、太陽エネルギーの使用などである。BHELは、地域社会、顧客、従業員に関する社会貢献活動にも取り組んでいる。

Steel Authority of India Limited (SAIL)も明確なCSR方針をもつ国有企業であり、利益の1%をCSR活動に使用することが定められている。したがって、SAILは2007年度にCSR活動に使用した金額は約10億ルピーに上回ったと報告されている。これらの金額は、健康、教育、廃棄物の管理や環境保護活動に使用された。また、前節にも述べたように、SAILはPeripheral Development Program (PDP)のような事業所周辺向けのプログラムを実施し、教育や健康安全のような社会的活動に取り組んでいる。その結果、SAILの事業所周辺の教育や健康安全の水準は比較的に高いという調査結果も出されている。

このように、インドの9つの宝石ともいわれる国有企業のなかで、8つの企業が明確なCSR方針をもっている。これらの企業のCSR活動の分野は、とくに、健康、教育、環境と社会の弱者に対する支援などであることが明らかになった。インドの経済発展にも重要な役割を果たしているこれらの企業による様々な分野へのCSR活動によって、インド全体における健康、教育やインフラ整備などの分野の発展にも大きな貢献を果たしているといえる。

(2) 民間企業

インドの産業化の基盤ともいえる財閥系企業を含む民間企業がインドの経済発展だけではなく、社会発展にも重要な役割を果たしている。近年、企業のグローバル化が進む中で、インドの民間企業も自社の経営方針をグローバルな環境に適応するように変更しつつある。その中で、インド企業のCSR活動も従来のフィランソロピー型からマルチステークホルダー型に転換しており、さらにいえば、CSR活動を企業戦略として捉える企業もしばしばみられる。ここでは、インドの産業発展または社会発展において創業時から重要な役割を果たしてきたTata SteelのCSR方針について考察する。そして、CSR活動を企業戦略として捉えるHindustan Unilever Limited (HUL)とITCのCSR方針や活動についても検討する。

Tata Steelは上述のように「地域社会とのビジネスによって得られた資産を可能な限り地域社会に還元するべきである ; The wealth which comes from people must, as far as possible, go back to the

people」というタタ財閥の理念をもとに経営を行っている¹⁰。Tata Steelは、社会的貢献に対する創業時からの先行的な地位を現在も維持している。Tata Steelは、インドで初めてとなる8時間労働制、有給休暇制、無料治療制などのような従業員に関する制度を導入し、インド企業界においても大きな影響を与えた。現在においても、Tata Steel Rural Development Society (TSRDS)、Tata Steel Family Initiatives Foundation (TSFIF)、Tribal Cultural Society (TCS) のような組織を企業内に設置し、様々な社会的活動を行っている。2000年代に入ってからCSRの世界的な活発化が進む中で、Tata Steel も2003年2月1日に「企業の第一の目的は地域住民の生活水準を改善することである ; The primary purpose of business is to improve the quality of life of people」という理念をもとに正式なCSRビジョンを発表した¹¹。したがって、Tata Steelは自社の事業所周辺とそれ以外の地域でとくに、健康、教育、インフラ整備に関する活動を行っている。

HULは「CSR活動が社会的な利益を含むマーケティング・プログラムであり、コミュニティの健康と自社の健康の間には密接な関係がある ; This is a marketing programme with social benefits`. We recognise that the health of our business is totally interconnected with the health of the communities¹²」という意味でCSR活動に取り組んでいる。つまり、CSR活動を経営戦略として捉えている。HULは、自社製品を通してインド社会への健康や栄養教育と衛生教育に重要な役割を果たしている。HULによるCSRイニシアティブは経済的または社会的に恵まれていない地域の人々を対象とし、彼らを営業の一員として自社製品のマーケティングもしながら、地域の人々に収入源を与えている。

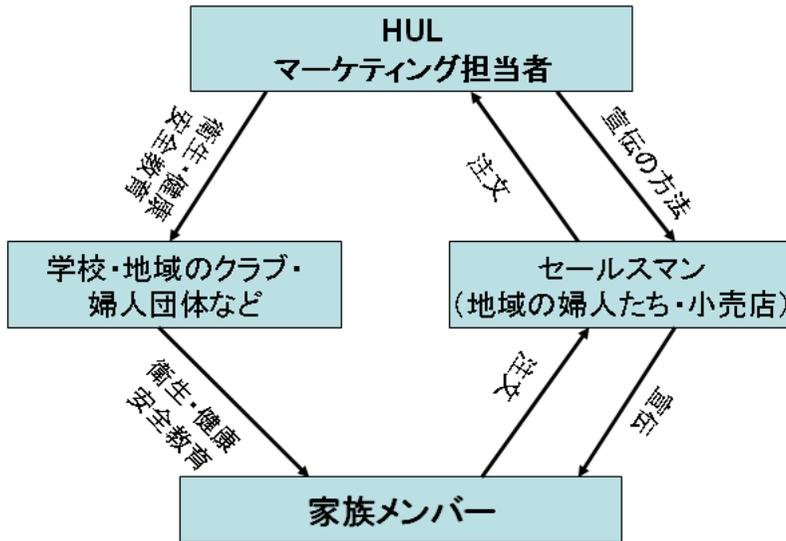
HULによる様々なイニシアティブの中で、Lifebuoy Swasthya Chetna (LBSC)も一つであり、その仕組みは図1のとおりである。このイニシアティブでは、学校、スポーツ・クラブや婦人団体を通して衛生教育や健康安全教育を提供する。その中でも、とくに、石鹸で手を洗うことの重要性を伝える。それによって、石鹸の使用者とともに、需要も増加するため、企業の製品（石鹸）の売り上げも増加する。そのため、企業と社会の間にWin-Winの関係を成立する。実際にみても、LBSCプログラムを実施した翌年（2003/04年）には、“Lifebuoy”の売上が前年比20%で増加したことが報告されている。

¹⁰ Panda, S.K., Op. Cit., pp. 288.

¹¹ Tata Steel Annual Report 2003-04

¹² Agrawal, S.K., *Corporate Social Responsibility in India*, Sage Publications Inc. 2008, pp.186.

図1：LBSCの仕組み



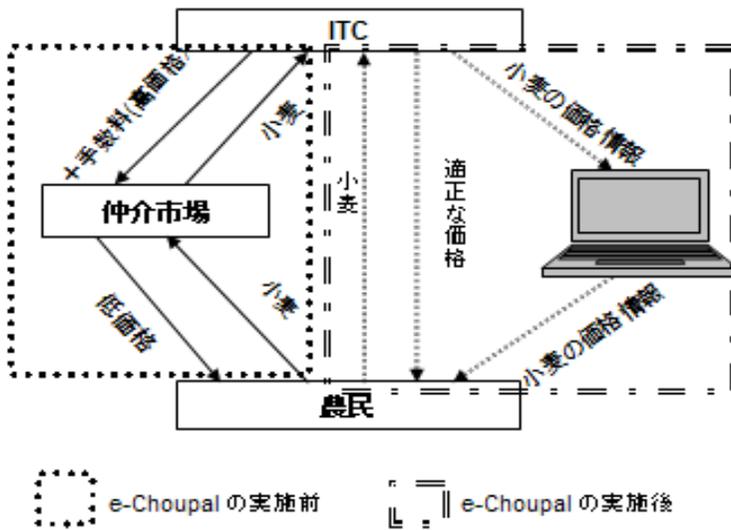
出所：HULのホームページをもとに筆者作成

ITCもCSR活動を戦略的に行っているインドのFMCG企業である。ITCは、CSR活動を通して低所得者（Bottom of the Pyramid）を対象としたビジネスモデルを応用した企業である。ITCの様々なCSRイニシアティブのなかで、e-Choupal¹³というイニシアティブが国内外で最も評価されている。

e-Choupalは、地方の農民たちにインターネットによる農産物の価格情報を提供し、適切な価格で農産物を買取る仕組みである。従来は、仲介者を通して農産物の売買を行っていたため、ITCは高価格で農産物を買取っても農民たちには低価格しか払われていなかった。それは仲介者に取られる仲介費が含まれていたためである。しかし、e-Choupalの導入によってITCと農民たちの間に直接的な関係を築くことができ、仲介費なしで農産物の売買ができるようになった。結果として、農民は以前より高価格で農産物を売却することができ、ITCは以前より低価格(仲介費なし)で購入することができるようになった。これで、農民と企業(ITC)の間にWin-Winの関係を成立した。ITCによるe-Choupalの仕組みは図2で示す。

¹³ ITC e-Choupal ; http://www.itcportal.com/sets/echoupal_frameset.htm (Ret rived 2010.2.21)

図2 : e-Choupal の仕組み



出所：ITCのホームページをもとに筆者作成

6. インドにおけるCSR活動の実施方法

近年、企業がCSR活動を考慮した経営を行うことが当然のことであり、CSRイニシアティブを実施している企業も増加している。CSR活動自体が企業による自主的なボランティア活動であるため、非営利団体（NPO・NGO）を通してCSR活動に取り組む企業も数多くみられるが、企業内に様々な基金・財団などを設立し、CSR活動に取り組んでいる企業もある。しかし、近年、CSR活動を企業戦略として捉えるようになってきたため、自社製品あるいは本業を通してCSR活動を実施する企業も次々に見受けられる。インドにおいてもCSR活動の実施方法は企業によって異なっており、主な方法は以下の4つである。

(1) 企業の経営下にある基金・財団

インドにおいては、とくに、財閥系企業は企業内に様々な基金・財団を設立し、それを通して社会的な活動（CSR活動）を実施している。The Associated Chambers of Commerce and Industry of India (ASSOCAM)の調査結果によると、37%のインド企業が企業内に基金・財団を設立し、それを通してCSR活動を実施している¹⁴。これらの財団は、企業のある程度の株式も保有し、そこから得られた利益や配当が社会貢献活動などに使用する。

¹⁴ “Survey: India’s Companies Partnering with NGOs for CSR”, *Business Ethics*, January 20, 2010. (<http://business-ethics.com/2010/01/20/1231-india-companies-partnering-with-ngos-for-csr/>), Retrieved 2010.2.21

たとえば、タタ財閥内にも1918年にSir Ratan Tata Trustの設立から始まり、現在は20以上の財団が存在している。これらのタタ系財団は、持株会社タタ・サンズの約3分の2の株式を保有している。また、グループ企業の経営下にもTata Steel Rural Development Society (TSRDS)やTata Steel Family Initiatives Foundation (TSFIF)などのような社会貢献活動を実施するために設立された基金・財団が存在する。これらの基金・財団を通してタタ財閥は教育、健康、インフラ整備などに関する様々なCSRイニシアティブを実施している。

タタ財閥以外にもリライアンス財閥のDhirubhai Ambani Foundation (DAF)、Reliance Rural Development Trust (RRDT) やアディテヤ・ビルラ財閥のThe Aditya Birla Centre for Community Initiatives and Rural Developmentのような財団を設立し、社会的活動に取り組んでいる。しかし、これらの財団の場合は、タタ財閥のように財団による株式保有がみられない。財閥系企業以外の民間企業においても、企業内にNGOの形式で基金・財団を設立し、それを通してCSR活動に取り組んでいることがみられる。たとえば、Satyam ComputerのSatyam Foundation、WiproのAjim Premji Foundation、InfosysのInfosys Foundationなどがあげられる。

(2) NGO

インドのような発展途上国における人権、労働、教育などのような様々な社会問題を解決・削減する目的で数多くのNGOが活動をしている。その中で、国内外の政府機関と協力して活動を行っているNGOもあれば、民間部門と協力して活動を行っているNGOも存在する。企業との協力で活動を行うNGOも2つの方法で活動を行っている。一つは、企業から寄付金を収集し、独自の政策による活動を行う。もう一つは、社会活動に必要な資金と事業計画の両方とも企業の理念に従って実施する。ASSOCAMの調査結果によると、67%のインド企業がCSR活動を実施する際、NGOとのパートナーシップで実施する¹⁵。NGOの活動分野、実績・評判などによって企業がCSR活動を実施するためにNGOを選択する。Population Foundation of India、BAIF Development Research Foundation、Children In Need in India (CINI)、Centre for Social ResearchなどがインドにおけるCSR活動にかかわっているNGOの事例である。

(3) 政府機関

インド政府によっても、社会的な活動を行うために様々な政府機関が設立されている。たとえば、国家文化基金 (National Culture Fund)、国家スポーツ開発基金 (National Sports Development Fund) などがその事例として挙げられる。企業が、このような政府機関への金銭的な支援を行い、社

¹⁵ “Survey: India’s Companies Partnering with NGOs for CSR”, *Business Ethics*, January 20, 2010. (<http://business-ethics.com/2010/01/20/1231-india-companies-partnering-with-ngos-for-csr/>), Retrieved 2010.2.21

会的な活動に応援することもあれば、政府機関との共同で様々な社会活動を行う場合もある。インドの中央または地方政府による独自の社会貢献活動もみられる。しかし、政府機関による社会的なイニシアティブより民間部門（企業）によるイニシアティブの効率性が高いといわれている¹⁶。

(4) 本業を通してCSR活動

近年、CSR活動を戦略的に捉えるようになっており、自社製品を通して社会的責任を果たすことに努力をしている企業も増加している。たとえば、環境にやさしい製品の開発、廃棄物のリサイクル・リユースなどがその例である。慈善活動がCSR活動として捉えられているインドにおいても、近年、CSR活動を企業戦略として捉える企業が増加している。つまり、企業利益につながるような社会貢献活動を行うことである。たとえば、企業が事業所周辺に道路などのようなインフラを建設することによって地域住民にとって交通の利便性を高まるとともに、企業にとっても原材料や完成品の配達などの日常的な業務をスムーズになる。また、前節にも記述したように、HULやITCのような企業による自社製品を通じた社会貢献活動も本業によるCSR活動として挙げられる。これらの企業は、低所得層（BOP）向けのビジネスを実施し、インドのような途上国が抱えている貧困問題の解決・削減にもある程度貢献しているといえる。近年、企業の社会的責任が非常に注目され、先進国市場が飽和状態に陥っている状況のなかで、企業が新市場開拓とともに、社会貢献も果たす目的でBOP市場に進出する傾向が強くなっている。

7. おわりに

本研究では、インドにおけるCSR活動の歴史的な展開と現状について考察した。インド企業による社会貢献活動の起源は、ヒンズー教の考え方であることが明らかになった。また、インド企業の社会貢献活動に現代インドの父ともいわれているガンディーの信託統治理論の影響も大きいということも明らかになった。そのため、ほとんどの財閥系企業とその他の民間企業も企業内に様々な基金・財団を設立し、財団のすべての資源を社会貢献活動に充てている。イギリスの植民地化から独立させるために、インド国民に必要な教育やその他の設備を与えるために、企業に対するガンディーの呼びかけによっても独立前の企業の社会的活動が教育や健康分野を中心的であった。

インドの独立後の初期の段階では、ほとんどの国家資源が国有企業に与えられたが、それだけでも国の発展には困難があったため、社会発展における民間企業の役割も求められるようになった。一方では、インドにおいてもボパール事件のような事件や様々な企業不祥事が発生したため、企業による社会貢献活動あるいは従来の慈善活動だけではなく、人権、労働、環境の側面からの企業の社会的責任（CSR）も問われるようになった。そこで、企業が従来の社会貢献活動に環境、人権、労働などの

¹⁶ Panda, S.K., Op. Cit., pp. 134.

側面からの社会的責任も考慮しながら企業経営を行うようになった。

1990年代に入ると、企業のグローバル化が進み、企業活動による影響もグローバル化した。インドにおいても、先進国と同様に企業のCSR活動への注目がいっそう高まったため、インド企業によるCSRイニシアティブも次々に実施するようになった。それだけにとどまらず、企業のCSR活動についての報告も要請されるようになり、先進国企業より低い割合であるが、インド企業もCSR報告書を発行するようになった。また、HULとITCのようなCSR活動を戦略的に実施している企業も次々に見受けられるようになった。

このように、インドにおけるCSR活動の発展は先進国と同じ方向にむかっているが、それは国際市場に進出している企業に限られている。つまり、多くのインド企業は、いまだに従来の慈善活動あるいは社会貢献活動自体が企業のCSR活動として捉えている。それは、インド社会に存在する基本的なニーズのためであると考えられる。先進国の場合は、企業が法人税を納めただけで、社会・国家に対する責任を果たしたという考え方もあるが、健康や教育などに関するインフラ自体が不十分になっているインドのような新興国あるいは発展途上国の場合は、企業の責任はさらに重大であると考えなければならない。ゆえに、インド企業は、自社会・自国のニーズに応えながら、国際市場にも通用できるようなCSR活動に取り組んでいく必要がある。また、企業界にみられる激しい競争の現状を念頭に置きながら、自社の持続性のためには本業を通して社会貢献ができるBOPビジネスモデルを実施するインド企業も今後さらに増加することが予測される。

参考文献

- ・ 藤井敏彦・新谷大輔『アジアのCSRと日本のCSR：持続可能な成長のために何をすべきか』日科
技連出版社、2008年。
- ・ 水尾純一『CSRで経営力を高める』東洋経済新報社、2005年。
- ・ デビッド・ボーゲル著、小松由紀子・村上美智子・田村勝省訳『企業の社会的責任（CSR）の徹
底研究－利益の追求と美徳のバランス－その事例による検証』一灯舎、2007年。
- ・ Prahalad, C.K. (2004), *"The Fortune at The Bottom of The Pyramid"*, Wharton School
Publishing.(スカイライトコンサルティング訳 (2005) 『ネクスト・マーケット』英治出版。)
- ・ Agrawal, S.K., *Corporate Social Responsibility in India*, Sage Publications Inc., 2008.
- ・ Panda, S.K., *Corporate Social Responsibility in India: Past Present and Future*, The Icfai
University Press, 2008.
- ・ Mitra, M., *"It's Only Business"* Oxford University press, New Delhi., 2007.
- ・ Samuel O. Idowu, Walter Leal Filho, *Global Practices of Corporate Social Responsibility*,
Springer, 2008.
- ・ Debroux, P., "Corporate Social Responsibility and Sustainable Development in Asia: a

Growing Awareness”, 『創価経営論集第32巻』創価大学経営学会, 2008.

- ・ Tatjana Chahoud et.al, “Corporate Social and Environmental Responsibility in India – Assessing the UN Global Compacts Role” German Development Institute, 2007.
- ・ “Survey: India’s Companies Partnering with NGOs for CSR”, *Business Ethics*, January 20, 2010.
- ・ インド博物館のホームページ ; <http://www.indosay.jp/>
- ・ Tata Steel Annual Report 2003-04
- ・ ITC Homepage: <http://www.itcportal.com/>