

インドにおける CSR 活動の新展開*

梅野巨利

1. インドにおける「2013年会社法」と CSR の法制化
2. 先行研究レビュー
3. 「2013年会社法」の内容
4. NGIL の CSR
5. ケララ州におけるその他の地元企業の CSR
6. 結論と課題

1. インドにおける「2013年会社法」と CSR の法制化

本稿は、インドにおける「2013年会社法」(The Companies Act 2013、以下会社法)の中で義務化された企業の CSR(Corporate Social Responsibility、企業の社会的責任)の内容と、それが外資を含む同国で活動する企業にどのような影響を与えているのかを、現地調査にもとづいた事例研究を踏まえて考察検討するものである。

はじめに、インドにおける CSR について先行研究レビューを行う。次に会社法における CSR 規定の具体的な内容について解説する。続いて、インドで活動する企業が、会社法にしたがって具体的にどのような対応を行っているのかを紹介する。とりわけ本稿では、インド南部ケララ州で長年にわたって活動している日系企業、ニッタゼラチン・インドア(Nitta Gelatin India Limited、以下 NGIL)の事例を詳細に取り上げる。続いて、同じくケララ州で活動するその他の地元企業の CSR 事例についても紹介する。最後に、これらの事例研究から得られた知見を整理し、会社法における CSR の法制化以降、インド企業がどのような課題に直面しているのかを明らかにする。

* 本稿は多国籍企業学会東西合同研究会(2017年9月9日於弘前大学)、大阪商業大学商経学会第321回研究発表会(2017年11月29日於大阪商業大学)、日本経営学会関西部会第638回例会(2018年6月16日於大阪商業大学)における報告内容を加筆修正したものである。各研究会では討論者(経営学会では安室憲一教授)ならびに研究会参加者から貴重なコメントを多数頂いた。記して謝意を表す。

2. 先行研究レビュー

インドにおけるCSRに関する研究については、2000年以降に発表されたものに限ってみても、それなりの研究蓄積がある¹⁾。ただし、会社法において法制化されたCSRとその影響について触れた研究はきわめて少ない。そうした中でも、Bhaduri and Selarka (2015)はCSR法制化を詳細に扱っており、参考になる先行研究である。とはいえ、同書のテーマはインド企業のコーポレートガバナンスとCSRの関係性にあるため、インド企業が具体的にどのようなCSRを行い、その実践においていかなる課題に直面しているかについては明らかにされていない。

インドにおけるCSR法制化については、上記の先行研究のほかにも、インドの大学研究機関や実務家向け経済雑誌においても扱われている²⁾。とりわけ前者については、IIMU (Indian Institute of Management Udaipur、インド経営大学院ウダイプール校)が2017年に発表した報告書、*Responsible Business Rankings 2017: India's Top Companies for Sustainability and CSR 2017*が注目される。同報告書は、著者らが開発したCSRの評価指標でインド企業の活動を測定評価し、優れたCSRを実践しているインド企業のランキングを発表している。1位から3位までのトップ3は、いずれもタタ財閥のグループ企業が占めている。1位タタ・ケミカル、2位タタ・スチール、3位タタ・パワー。また、5位にも、同じくタタ・グループのタタ・モーターズがランクインしている。

他方、インドのCSRをテーマとしたわが国における先行研究(2000年以降に発表されたもの)に目を向けると、その数は極端に少ない³⁾。とりわけ、2013年の会社法とCSR法制化をテーマにした研究論文となると、その存在は皆無である。CSR法制化以前を対象にした研究としては、シュレスタ(2009a; 2009b; 2010)の先行研究があるが、これらの論文で取り上げられる事例は、いずれも文献や公開ウェブ情報が中心であり、企業の実態調査によるものではないため、内容の詳細に欠ける。インドのCSRについては、学術研究論文よりも、むしろ法務関係のコンサルティング会社がウェブ上でより多くの情報をリリースしている。ただし、それらの情報も発信元の性格上、あくまでニュース的な扱いで、情報提供や解説にとどまっている。

以上のように、インドにおけるCSR法制化というテーマについて本格的な現地企業への実態調査を踏まえて行った研究は、未だわが国では目にする事ができない。本稿はそうしたリサーチギャップを埋めることを目的とした、先駆的な研究として位置づけられる。

1) Shrivastava and Venkateswaran (2000), Balasubramani, et.al.(2005), Chendroyaperumal and Juliet (2008), Jayakumar, et. al. (2012), Srivastava, et. al. (2012), Arman (2015), Dileep (2015), Ganesh (2015), Shailesh (2015), Bhaduri and Selarka (2016), Majmudar, Rana, and Sanan (2017).

2) IIMU (2017), *Human Capital*, 2015.

3) Debroux (2006), シュレスタ (2009a, 2009b, 2010), 鈴木・シュレスタ (2011), Gretebeck (2017).

3. 「2013年会社法」の内容⁴⁾

インドでは、2013年8月8日に「新会社法議案2012」が議会を通過し、これが「2013年会社法」として成立した。施行は2014年4月1日である。これは、同国で1956年に会社法が制定されて以来、初の法改正である。

同法における最大の特徴の1つとしてインドビジネス界で受け止められているのが、CSRの法制化である。CSRという用語や概念が広く一般に認知されるようになるずっと以前から、インドでは、フィランソロピー（慈善活動）やチャリティといった用語で表されるような、企業の社会に対する奉仕活動や貢献活動は行われていた。ただし、そうした活動は一部の大手企業（タタ、マヒンドラ、ビルラ、バジャジなどの財閥ないし企業集団）が中心であったし、企業が実質的に社会貢献活動を行っていたりしても、それらが文書の形で公式記録として残されることは少なかった。

今回の会社法で最も特徴的なことは、CSRという概念が前面に押し出され、大手のみならず一定の条件に該当する企業は、すべてCSR法制化の対象となる点である。同法の適用対象となるのは、外資を含むインドで活動するすべての企業である。

以下では、はじめに、適用対象となる企業規模の基準について紹介し、続いて、会社法が定めるCSRの活動内容について解説する。

(1) CSR法制化の適用対象企業の基準⁵⁾

会社法第135条（Section 135）は、CSR法制化の適用対象となる企業は、以下にあげる3つの基準のうち、いずれか1つに該当するものである。

- ① 純資産50億ルピー（約80億円）以上。
- ② 売上高100億ルピー（約160億円）以上。
- ③ 純利益5,000万ルピー（約8000万円）以上。（1ルピー＝1.6円で換算）

会社法は、上記の基準のいずれかに該当する企業は、直近3カ年の税前利益の平均額の2%以上をCSR活動に充てること（以下、「2%ルール」と呼ぶ）を定めている。この「2%ルール」が達成できなかった場合、達成できなかった理由を文書にした取締役会報告書を作成し、これを株主に対して公表しなければならない。なお、達成できなかったCSR予算の未達相当額は、次年度のCSR活動予算に加算することが求められる。ここでの基本的スタンスは、「Comply or Explain」（遵守するか、または、説明するか）である。もし未達理由の説明を怠った場合は罰則の対象になり、インド政府当局の調査対象になりうる。

(2) CSR委員会の設置と同委員会の役割

会社法は、CSR法制化の対象企業に対して、取締役会の中にCSR委員会を設置することを義務づけている。CSR委員会は3名以上の取締役から構成され、このうち少なくとも1名

4) Winbless (2016).

5) 同上。

は独立取締役 (independent director) でなければならない。独立取締役とは、2013年の会社法の中で初めて登場した用語である。これは社外取締役の一種であるが、その役員は当該企業との所有関係はもちろんのこと、当該企業との取引関係や利害関係、さらには縁戚関係などが一切ない者で、完全に独立した存在として少数株主の利益を保護する立場で経営を監視する役割を担う者でなければならない。

CSR 委員会は次の事項を行うものとされる。

- ① 取締役会に対して CSR 方針を策定報告する。
- ② CSR 活動はスケジュール VII に定めた内容に従う。
- ③ CSR 予算額を確定し提言する。
- ④ CSR 活動・プロジェクトが適切に実施されているかを監視する仕組みを用意する。
- ⑤ これらを取締役会報告書として発表し、これをウェブサイトでも公開する。

(3) CSR の活動内容

会社法では、CSR として認められる活動として以下の11項目をあげ、それぞれについてその内容を詳細に定めている。

- ① 飢餓、貧困、栄養失調の撲滅、予防医学・健康維持管理・衛生環境の推進、安全な飲料水の確保。
- ② 教育の促進、職業訓練とくに児童・女性・高齢者・障害者の雇用と教育促進、生活向上のためのプロジェクト。
- ③ 男女平等の促進、女性の活躍支援、女性や孤児に対する住居・住まいの提供、高齢者向け住宅やデイケアセンターの設置、その他高齢者向け施設の設置、社会的・経済的に恵まれない人々が直面している不平等を払拭するための方策。
- ④ 環境持続可能性の確保、生態系バランスの確保、動植物の保護、動物の厚生、農林業の保護、天然資源の保全と土壌・大気・水質の維持。
- ⑤ 国家遺産・芸術・文化の保護、歴史的な重要性ある場所や芸術作品の復興、公共図書館の設置、伝統芸術と手工芸品の促進と発展。
- ⑥ 退役軍人・戦争未亡人とその家族に対する便益提供。
- ⑦ 地方で盛んなスポーツやパラリンピックスポーツを促進するための訓練。
- ⑧ 首相府国家再生基金または中央政府が社会経済発展のために設置した基金に対する献金、指定カースト・指定部族・その他・下層民・マイノリティ・女性の福利厚生と救済を行うための基金に対する献金。
- ⑨ 中央政府が承認した学術機関のなかで設置された技術インキュベーターに対する献金や資金提供。
- ⑩ 地方の開発プロジェクト。
- ⑪ スラム地域の開発。スラム地域とは中央政府または州政府またはその他の政府当局が法律に基づいてスラムと宣告した場所を指す。

上記の内容からも明らかなように、会社法が CSR として認める活動は、いずれも社外の人々、地域住民、国民一般に対して行われる活動である。社内の従業員に対する福利厚生施

策や社内の企業施設・設備等に対する支出は、CSR とは見なされない。従業員への福利厚生施策やソーラーパネル設置等の省エネルギー対策を CSR の一環として紹介する日本企業を見かけることがあるが、インドにおいては、それらの施策は CSR ではないことに注意したい。

4. NGIL の CSR

(1) NGIL とは

NGIL は、日本の新田ゼラチン株式会社（Nitta Gelatin Incorporated, NGI）とインド・ケララ州産業開発公社（KSIDC）との合弁会社として1975年に設立された。インドにおける日系企業としては、スズキ自動車のマルチスズキがわが国ではよく知られている。スズキ自動車のインド進出が1981年であるから、新田ゼラチンはそれよりも以前にインド進出を果たしており、その意味では NGIL の方がインドビジネスにおいて先輩格にあたる。NGI とそのインド子会社 NGIL のそれぞれの概要は、以下の通りである⁶⁾。

NGI：創業1918年、資本金31億円、連結売上高約377億円、連結従業員数約1,200人。（数値はいずれも2018年3月期）。

NGIL：創業1975年、資本金約2億円、売上高約52億円、従業員数約650人、所有比率：NGI43%、KSIDC32%、一般25%。（数値はいずれも2018年3月期）。

(2) CSR 法制化以前⁷⁾

会社法の制定以前から、NGIL でもすでに CSR と呼べる社会貢献活動は実施されていた。同社が1975年にインド・日本の合弁事業として初めてケララ州コーチン北西部のコラッティ地域に設立されたとき、同地域は交通も通信も不便な田舎の過疎地域であった。製造業が1社もない所に工場を設立することを、KSIDC から指示されたのである。NGIL は設立当初から、この恵まれない村落に対して慈善活動を行っていた。とくに当時として大きな慈善活動として特筆されることは、1980年のコラッティにおけるカッカッド病院の建設と1982年の公共図書館の建設である。

これら2大プロジェクトのほかにも、1982年以降、毎年、上記病院への医療機器の提供や、近隣学校への施設補助や生徒への教材文具品の無償提供等を通じた教育支援活動を実施してきた。1985年には、最初の農業用灌漑用水プロジェクトがスタートした。同社が所在する周辺には農家が多数点在するが、これらの農家は比較的高台に立地しているため、農業用水を近くの河川から吸い上げてくる必要があった。そのためのポンピングステーションと配水施設、ポンピングのための電力確保等の設備を、NGIL がすべて費用負担をして建設し地元は無償提供した。2005年、農業灌漑用水プロジェクトは第2弾の拡張工事が行われた。ま

6) 新田ゼラチン (2018)、NGIL (2018)。

7) NGIL オセイン事業部人事部長サブ・アウグスチンとの面談ならびに配布資料、NGIL (2017a)。

た、それ以前の2000年にも、2つ目の農業用灌漑用水プロジェクトが実施されていた。

このように、NGIL では会社法でCSR が法制化されるずっと以前から、医療、教育、地域開発の分野で、地元での社会貢献活動に尽力していたのである。

(3) CSR 法制化後

会社法でCSR が法制化されてからは、NGIL は次のように対応している。

① CSR 委員会

既述のとおり、会社法でCSR 委員会を取締役会の中に設置することが義務づけられた。同委員会は3名以上の取締役から構成され、うち1名以上が独立取締役とされている。2018年3月時点のNGILにおけるCSR 委員会は次の4名からなる⁸⁾。K. L. Kumar (独立取締役)、A. K. Nair (独立取締役)、S. Takahashi (取締役)、Sajiv Menon (代表取締役社長)。

② CSR の実施

会社法ではCSR を実施するにあたって、次の3つの方法が示されている。1つ目は、会社が直接CSR を実施する。2つ目は、会社がCSR のための財団を設置して活動を行う。3つ目が、会社がNGO や市民組織などと協働して行う。会社はこれら3つの方法から選択してCSR を実施することになるが、NGIL はこれら3つのすべてを活用している。2番目との関係では、NGIL は2010年に地域社会との共存を目的として、「K.T. チャンディ = セイイニッタ財団」を設立した。同財団名につけられている2名の名前は、1975年にNGIL が設立された当時のインド側KSIDC 総裁のK.T. チャンディ氏とNGI社長の新田精一氏である。NGIL は同財団を通じた活動のみならず、自社自身による直接的な社会貢献活動や、外部のNGO・NPO との協働によってもCSR を実践している。

NGIL が行うCSR の内容は、会社法で定める既述の1～9にあてはまるものであり広範囲に及ぶ。それらのうち、柱となる活動は次の5つである。教育、生活改善、地域開発、健康管理、環境。NGIL はこれら5つの活動を柱とするCSR を「ナラ・ナドゥ・プロジェクト」と呼んでいる。「ナラ・ナドゥ」(Nalla Nadu) とは、ケララ州の現地語であるマラヤラム語で「良い家」を意味する。

③ 「ナラ・ナドゥ・プロジェクト」⁹⁾

「ナラ・ナドゥ・プロジェクト」では、上記の5つの活動領域を一軒の家を支える5本の黒柱として描いており、それぞれの活動領域における具体的活動が記されている。たとえば、教育については、次のような活動があげられている。教育支援、奨学金、スマート・アンガワティ・プロジェクト (学校にIT 機器や視聴覚機材を無償提供する活動)、成人教育、給食提供、学校環境整備、教育の質の向上。5つの領域のうち、地域開発の活動内容が一番多く、その一部を示すと、次のような活動が提示されている。灌漑用水計画、飲料水計画、電化、インフラ整備、バス停と公民館建設、障害者支援、高齢者支援、公共井戸整備。

5つの活動領域の柱を支える基盤として、活動の選択基準と到達目標が記されている。選択基準として、ニーズ調査、持続性、結果志向、規模の4つが、到達目標では、ブランド認

8) NGIL (2018).

9) NGIL (2017a).

知、社会資本、協働、関係性、国家建設の5つがあげられている。NGILは「ナラ・ナドゥ・プロジェクト」を以下のプロセスに沿って実施している。

(4) 活動プロセス

① ニーズ調査 (Need Assessment Study)

NGILはCSRの活動領域を選択するにあたり、ニーズ調査から始める。同社のケララ州における事業拠点は、本社（通称コーポレート・オフィス）、ゼラチン事業部（Gelatin Division、通称GD）、オセイン事業部（Ossein Division、通称OD）の3つからなるが、これらのうち、CSRの実施対象地域となるのがODである。ここは、3つの事業拠点の中でも最も過疎地域に位置し、開発が遅れている場所である。ODが立地するカドクティとコラッティの2つのパンチャヤットと呼ばれる行政区域が主たるCSRの対象地域である。NGILは、CSRの実践に先立って、これら両地域の地元住民がどのような生活をしているのか、その実態把握から始めた。地元住民の生活実態にもとづくCSRニーズ調査はNGIL自身が行うのではなく、地元NGOのラジャギリ・トランスセンドに依頼した。同NGOは詳細な現地調査を行った。その一部を以下に紹介しよう¹⁰⁾。

- ・ 居住人口26,061人（男13,023、女13,038人）、世帯数6,270。
- ・ 農業従事者の内訳
米243人、ナツメグ2,066人、バナナ1,529人、野菜446人、ココナツ723人。
- ・ 疾病状況
ガン75人、精神疾患57人、喘息330人、肥満1,363人、高血圧988人、心臓病316人。
- ・ 教育状況
初等教育生徒数1,447人、中等教育生徒数1,038人、高校生徒数1,076人。
- ・ 宗教人口比率
イスラム教1,365人（5.2%）、キリスト教13,227人（50.8%）、
ヒンズー教11,395人（43.7%）。
- ・ 貧困ライン（月1,000ルピー＝約1,600円）
BPL（Below Poverty Line：貧困ライン以下）の生活者、32.2%。
APL（Above Poverty Line：貧困ライン以上）の生活者、65.7%。
- ・ トイレの設置状況
トイレなし12軒、1カ所184軒、2カ所2,675軒、浄化槽あり3,399軒。

以上の調査結果にもとづき、NGOのラジャギリ・トランスセンドは、NGILに対して8つの領域で活動を行うことを提言した。それらは、インフラ整備、健康管理支援、環境、衛生、飲料水確保と農業灌漑用水、企業家精神、教育支援、高齢者と女性の活躍支援、である。NGILはこれら8つの領域から5つを選択し、それらを「ナラ・ナドゥ・プロジェクト」として計画したのである。

10) 同上。

② 具体的活動

5つの活動内容を簡単に紹介しよう。

1) 教育支援

スマート・アンガワティ・プロジェクトは上述の通り、近隣の公立小学校に対する視聴覚機材の無償提供活動である。ミールプロジェクトは同じく地元学校への昼食の無償提供活動である。

2) ヘルスケア

メディカルキャンプと呼ばれる、地元の公立学校児童に対する無料健康診断を実施している。診察科目は、眼科、歯科、小児科であり、この健診では、簡易な医薬品の無償提供も含まれている。

3) 地域開発

農業灌漑用水プロジェクトは、地元農家世帯に対して近隣のチャラクディ川から水を供給するための諸施設、すなわち、ポンピングステーション、配管、電源設備等一式を整備して提供するものである。オセイン工場が立地する地域とその近隣農家はチャラクディ川よりも高地にあるため、川の水を引き上げてくる必要があった。NGILはそのための施設整備のすべてを用意し、地元農家に提供した。なお灌漑用水施設の管理維持は地元農家が行う。

バス停設置は、オセイン工場近隣の交通量が多いコラッティ交差点に屋根と腰掛けがついた公共バス停を設置するものである。この地域は雨期には多量の降雨があるため、屋根つきのバス停を設置した。

公共井戸整備は、もともとは地元政府が設置した公共井戸がメンテナンスのないまま使えない状態になっていたため、NGILが修理修繕し、再度利用できるようにした。

これら一連の活動にあたり、NGILは、自社名を諸施設のどこかに明示している。それは「ナラ・ナドゥ・プロジェクト」の到達目標の1つであるブランド認知度の向上という目標にかなう行動であると解釈できる。

4) 生活の質向上

オーナムとは、ケララ州で年1回開催される盛大なお祭りである。オーナムのお祭りでは、学校でも企業でも玄関前に花びらでさまざまな模様が形作られ、男性も女性も、ベージュにゴールドのラインが入った民族衣装をまとってパレードしたりダンスをしたりする。オーナムの時期には家族親戚が集まる機会も多い。このオーナム行事にあたって近隣住民が必要とする準備用品等を、NGILは提供する。

5) 環境

会社法の規定によれば、自社内で行う環境対策事業はCSRとは見なされず、「2%ルール」の算定にあたって環境対策費を計算に含めることは認められない。しかし、NGILはCSR支出費用の計算には含めないものの、同社オセイン工場敷地内で行っている次のような環境対策も、CSR報告書の中で発表している。それによれば、野菜農園や薬草農園を設置するなどのグリーンベルト運動、蝶が飛び交う緑の庭園であるバタフライパークの建設、そして工場排水処理施設の新設である。これらが投資額とともにCSR報告書の中で

合わせて報告されている。

(5) 結果評価

NGIL は CSR の活動結果として、以下のように支出額を公表し、「2%ルール」をクリアしていることを示している。なお、筆者が直接同社から入手した資料では、過去の平均純利益が過去3カ年ではなく過去2カ年として計算されている。それによれば、過去2カ年平均純利益額9,716万ルピー、会社法の「2%ルール」適用額は194.3万ルピー、NGIL が実際に支出した CSR 額214.2万ルピーである。以上から「2%ルール」をクリアしている。その他、会社法上の CSR には含まれないが、上述した事業所内の緑化活動と環境改善活動に330.5万ルピー、9,910万ルピーをそれぞれ支出している。

5. ケララ州におけるその他の地元企業の CSR

本節では、NGIL 以外のケララ州のインド地元企業の CSR について、筆者が現地取材した2つの会社について報告する。

(1) AVT ナチュラル¹¹⁾

AVT ナチュラルは、プランテーション事業を行う A.V. トーマス・グループの多角化事業会社1つである。植物栽培（マリゴールド）とそこから抽出される含油樹脂をベースとした飼料生産、食用含油樹脂の生産、食品向け天然色素と天然香料の生産を行う会社である。同社の CSR 方針は、「The Roots」（「原点」）という主題のもと、以下のように定義されている。

「原点：われわれのエコシステムを高めることに努力すること。現代の人々の暮らしを改善すること。次世代の社会を形作ること。将来先々の世代に恩恵を施すこと」。

この CSR 方針にもとづき、同社は、教育と能力開発、健康管理、インフラの3領域を活動の柱に定めている。これら3領域に対する CSR 支出割合は、およそ60：60：13とのものである。2017年時点での CSR 比率は2.9%で「2%ルール」をクリアしている。

AVT ナチュラルがとくに力を入れている教育分野の CSR 活動を、一例として紹介しよう。同社は会社近隣の公立小学校に対し、トイレの設置、ブランコや滑り台などの遊具の提供、児童の昼食場所の新設など、種々の学校施設の整備・提供に加え、英語教育の運営にも協力している。これは、外部から英語講師を週2回小学校に招いて各学年に英語授業クラスを開講するものである。インドでは英語ができなければ就職上不利になると言われている。実際のところ、私学では英語の授業や英語による授業も開講されているが、教育予算に限界のある公立学校では、授業はすべて現地語のみで実施され、英語による授業も開講されていないという。AVT ナチュラルは、こうした公立学校の厳しい教育環境の現状を踏まえて、英語授業の開講と運営にかかる費用のすべてを拠出している。

2013年の会社法で CSR が法制化されたことで、どのような影響が出たのだろうか。これ

11) 本事例は、参考文献に掲げる同社資料、CSR 担当者へのインタビュー、ならびに現地視察にもとづく。

に関する筆者の質問に対し、同社の CSR 担当者は次のように回答した。

「会社法制定以前からも慈善活動は実施していたので、実質的に CSR の活動に変わりはない。ただし、法制化以後は諸活動が制度化・文書化されたため、会社として公式的な活動として記録に残されるようになった」。

会社法による CSR 法制化の影響の1つとして、CSR の活動が制度化されたという効果があったことがわかる。

(2) マナプラム・ファイナンス¹²⁾

マナプラム・ファイナンス (Manappuram Finance) は、ケララ州で最も古くに設立されたノンバンクである。インド全土に3,740店舗展開し、社員数2万人を数える。同社は2009年にCSRを運営するマナプラム財団 (Manappuram Foundation) を設立し、次の5つの活動領域に焦点を当てて活動を展開している。それらは、教育、健康管理、女性活躍、高齢者支援、環境持続可能性である。同財団の特徴は、教育、とくに児童の発達支援と家族サポートに力を注いでいることである。同財団には11名のソーシャルワーカーが専任メンバーとして在籍しており、彼らが地元の学校や行政機関に出向いて、さまざまな学校内問題や家庭問題の聴取とカウンセリングを行ったり、学校では児童のチームワーク力向上のためのプログラムやリーダーシップ能力開発のプログラムなどを展開したりしている。2017年の実績では、これら教育向け予算が、同財団のCSR全体予算の72%を占めていた。

マナプラム財団は地域住民へのヘルスケア対策でも活動している。特筆されるのは、地域住民のために人工透析センターを設立し、同センターの運営・維持管理にかかる費用を負担していることである。地域住民の患者は無料でこの医療サービスを受けることができる。また、高齢者支援活動として、他のNPO法人と協働でデイケアセンターも運営している。さらに、有機農業栽培を行う農家に対する支援も、他のNPO法人と協働で実施している。

マナプラム財団を通じて実施しているマナプラム・ファイナンスのCSR支出額は、2017年の活動について「2%ルール」をクリアしている。同社は、これらのCSRを行うに際して、ニーズアセスメントスタディを実施してローカルニーズを把握している。それらの活動評価については、受益者数・受益者団体数といった数値面での量的把握を現場から吸い上げるとともに、CSR活動の質的把握として、社会的監査、すなわち、第三者のNGOによる監査を2年ごとに受審しているという。後者の社会的監査については、1回の受審で200ページほどの報告書が作成され、同社および同財団にフィードバックされるという。

6. 結論と課題

(1) 結論

本稿の結論は次の2つである。

第1点は、インドで施行された「2013年会社法」とCSR法制化の効果についてである。

12) 本事例は、参考文献に掲げる同社資料、CSR担当者へのインタビュー、ならびに現地視察にもとづく。

今回の法制化により、CSR の実践における企業間における平等化や平準化が図られたといえる。インドでは、CSR が法制化されるずっと以前から、慈善活動やチャリティ活動として、今で言うところの CSR を実施してきた企業は多数あった。ただし、それらは比較的一部の大企業やそうした活動に熱心な経営者がいる企業に限られた行為であった。2013年の会社法によって、大企業や CSR に熱心な企業だけがこれらの活動を行うのではなく、資産額や売上高や純利益のいずれかにおいて一定水準を満たした企業は、みな平等に CSR を実施することが要請された。実力ある企業は、一様に国家建設に協力することが求められたのである。CSR 負担の平等化と平準化が図られたことが、会社法の大きな成果であった。

第2点目は、CSR が制度化されたことにより、CSR がビジネスモデルの1つとして捉えられるようになってきたことである。CSR の法制化により、各社とも、CSR 委員会の設置、CSR 方針の制定、活動領域の選択、「2%ルール」の達成状況報告、という一連の流れが公式化され義務づけられた。これによって、それまで各社バラバラに実施されていた CSR の計画と実践に、1つの活動フレームワークが公式に示されたことになる。これによって各社の CSR が一目で把握しやすくなり、各社間の比較もしやすくなった。CSR の法制化は、インドで活動する企業に対して、CSR がビジネスモデルの1つとなることを示したのである。そうすると、次に出てくる問題は、以下の課題でも述べるように、与えられたフレームワークの中で各社がどのような戦略・戦術をもって CSR を組み立て取り組んでいくか、ということになる。

(2) 実務的課題と研究上の課題

実務的課題とは、CSR の法制化以降、外資を含むインドで活動する企業はどのような課題に直面しているか、ということに他ならない。筆者の現地調査にもとづけば、CSR 当事者が課題として感じていることは、CSR のニーズアセスメントの方法、実施の形態、活動結果の評価の方法、といった、それぞれの活動をどのように実施していくべきなのか、その最良の方法を見出すことにあるようである。各社とも、その方策・方法については手探り状態であり、現時点では探索過程にあるように見受けられた。

なかでも、活動結果の評価測定については、受益者数の数値把握は今回紹介した3つの事例のいずれでも実施していることが確認できたが、活動の質的な評価については、NPO の活用や専門の第三者監査機関に委託するなど、企業によって実施方法を検討している段階である。また、どのような活動を行うのかという最初の段階においても、単発的な取り組みではなく持続性ある活動で、社会的影響が大きく、かつ、企業としてのブランド構築にも貢献するような活動とは、どのようなものであるのかについて、それを探り当てることも難しく、また、それを見出す方法についても正解はない。NGIL のようにニーズアセスメントを外部 NPO に委託するケースもあれば、マナプラム・ファイナンスの同財団のように、自ら現場に向いてニーズ調査を行うケースもある。CSR のニーズ探索という、もっとも初発の部分においても、各社は難しい課題に直面している。

最後に、研究上の課題を2つ指摘する。1つは、今回は限られた事例の紹介のみで終わったが、今後はさらに調査対象企業を広げ、上記のような課題に対して、いかに取り組んでいるのかをつぶさに観察していく必要がある。それらの中にベストプラクティスと呼べるよう

な事例が出てくるかもしれない。

もう1つの研究上の課題は、インドで活動する企業の中でも日系企業がどのような対応をとっているのかについても、調査対象を広げるべきであろう。日本とは異なるCSRに対するインドの考え方に、日系企業はどのように対応しようとしているのか。インド地元企業との力点の違いはあるのか。どのような課題に直面しているのか。これらについても、さらなる調査と検討が必要である。

参考文献

1. 文献

- Arman, C. (2015) "Championing CSR initiatives", *Human Capital*, June 2015.
- Balasubramani, N.K., et al. (2005) "Emerging opportunities or traditions reinforced? An analysis of the attitudes toward CSR, and trends of thinking about CSR, in India", *The Journal of Corporate Citizenship*, 17, Spring 2005.
- Bhaduri, S.N., and E. Selarka (2016) *Corporate Governance and Corporate Social Responsibility of Indian Companies*, Springer.
- Chendroyaperumal, C. and A. Juliet (2008) "Corporate Social Responsibility: Modern and Indian views", *Emerging Market: e-Journal* 2(70).
- Debroux, P. (2006) 「Corporate Social Responsibility in Asia: the beginning of the road」『創価経営論集』30(2・3).
- Dileep, R. (2015) "CSR-More questions than answers", *Human Capital*, June 2015.
- Gretebeck, L.J. (2017) 「The socioeconomic impact of solar lighting on the rural poor in India: a case study of Panasonic Corporation's solar lighting CSR initiative」『共立国際文化』34. *Human Capital*, Vol.15, No1, 2015.
- Jayakumar, A., et al. (2012) "CSR in India-a vision for the future", *The Business Management Review*, 2(1).
- Majmudar, Rana, and Sanan (2017) *Responsible Business Rankings 2017*. Indian Institute of Management Udaipur.
- Shailesh, S. (2015) "Revisiting the role of HR in CSR", *Human Capital*, June 2015.
- Shrivastava, H., and S. Venkateswaran (2000) *The Business of Social Responsibility: the why, what and how of corporate social responsibility in India*. Books for Change.
- Srivastava, A.K., et al (2012) "Corporate social responsibility: a case study of TATA group", *IOSR Journal of Business Management*, 3(5).
- シュレスタ (2009a) 「インドにおける企業の社会的責任 (CSR)」『年報財務管理研究』20.
- 同上 (2009b) 「インド企業のCSR活動の比較研究」『日本経営教育学会全国大会報告集』
- 同上 (2010) 「インドにおけるCSRの歴史と現状」『創価大学大学院紀要』32.
- 鈴木・シュレスタ (2011) 「インドにおけるCSRイニシアチブと企業の対応」『和光経済』44(2)。

2. ウェブ会社情報ならびに現地取材入手資料

- AVT Natural Products (2018) http://www.avtnatural.com/social_responsibilities.html. (2018年11月21日最終アクセス)。
- Manappuram Finance Ltd. (2017a) *The 25 Annual Report 2016-2017*. <http://www.manappuram.com/investors/annual-reports.html>. (2018年11月21日最終アクセス)。
- Manappuram Finance Ltd. (2017b) CSR Policy (面談時配布資料)。
- Manappuram Foundation (2016) CSR Film Footprints of Hope (面談時配布資料)。
- Manappuram Foundation (2017) Manappuram Impact (面談時配布資料)。
- 新田ゼラチン (2018) <https://www.nitta-gelatin.co.jp/ja/company/outline.html> (2018年11月21日最終アクセス)
- NGIL (2017a) NIPM Kerala Corporate Citizenship Award-2017(面談時配布資料)。
- NGIL (2017b) *41st Annual Report 2016-2017*. <http://gelatin.in/investors-portal>; (2018年11月21日最終アクセス)。
- NGIL (2018) *42st Annual Report 2017-2018*. <http://gelatin.in/investors-portal>; (2018年11月21日最終アクセス)。
- Winbless (2016) Corporate Social Responsibility, Legal requirements & its impacts (面談時配布資料)。

3. インタビュー取材と実施日

- AVT Natural Products: Lal kurian, Jioy Varghese. (2017年8月10日)。
- Manappuram Foundation: Shibu Shankaran, Sanoji Herbert, Silpa Sebastian, Maria Mathew. (2017年6月22日、8月18日)。
- NGIL: Sabu Augustine. (2016年8月8日～19日、2017年8月7日～22日)。
- Winbless: John Kuruvia. (2016年8月8日)。