



インド・ウェイとインフォシス

インドは、世界で唯一 CSR を法制化している国です。企業に対し、CSR 委員会の設置、CSR 方針の策定、CSR 活動のモニタリング、そして、CSR 活動に利益の 2% を利用することを、法律で義務付けています。

インドが CSR を法制化できた背景には、「株主よりも広義のステークホルダーを重視し、株主価値よりも社会価値に重きを置いている」というインド企業の特徴があると思います。こうした他国企業とは異なるインド企業の特徴は、「インド・ウェイ」と呼ばれ、以下の 4 つの原則から成ります。

第 1 の原則：「従業員とのホリスティック・エンゲージメント」
インド企業は、ビジネスとインド全体の競争力の源泉が人材に大きく依存していると考え、人材マネジメントを重視しています。また、強い組織能力を構築するため、目的と価値観を共有し、従業員と企業の一体感を生み出しています。

第 2 の原則：「ジュガードの精神—即興力と適応力」
ジュガードとは、「適応」や「応急処置」といった意味合いです。米国などの経営者が「戦略の着実な実行」を重視するのに対し、インドの経営者は、「変化に対するスピード、柔軟性、適応力」を重視します。これは、インドのビジネス環境が劣悪で、インフラ不足や不確実さなどのため、頻繁に予期しなかった状況に対処しなければならないといった理由によるものですが、結果として、インドのビジネスリーダーは、不確実性に対処する極めて高い能力を有しています。

第 3 の原則：「創造的な価値提案」
インド市場は急速に変化しており、顧客は、価値意識は高いが資力に乏しいという環境にあります。こうした市場では、何が成功するかを予測することは難しいため、インド企業は、意思決定を分散化しつつ、「たくさん試みて早く失敗する」ことを繰り返して、創造的な提案を見出します。

第 4 の原則：「高遠な使命と目的」
インドでは、ルールにより管理する米国のガバナンスとは異なり、「価値に基づくガバナンス」を重視しています。そして、

幅広いステークホルダーの利害のバランスを図り、事業活動に近接する地域社会はもとより、国全体の利益を重視します。

インド社会とビジネス共同体では、企業の社会的責任は逃れることのできないゴールであり、多くの利害をバランスさせることこそ、経営者の責任と考えられています。

インド・ウェイを実践するインフォシス

こうしたインド・ウェイを実践している企業として、インドを代表する IT 企業のインフォシスがあります。インフォシスは、創業者のナラヤナ・マルチ氏のもと、「インドで最も尊敬される企業を目指す」という理念を掲げ、以下の原則を設定し、これに拘り続けています。

「良心に背くことは行わない。

疑いがあるときは、開示せよ。

会社の資源を個人的に利用するな。

短期的利益よりも長期的利益を優先せよ。

大きなパイの小さな一片は小さなパイの大きな一片よりも良い。つまり会社を成長させるためには経営者が利益を広く従業員に分配することである」

例えば、インフォシスでは、製品の輸入にあたって税関から賄賂を要求された場合でも、賄賂を支払うことはせず、代わりに高い関税を支払うといった行動を取ることが、社員に浸透しています。

こうした姿勢に拘ることにより、腐敗した役人もインフォシスの社員には賄賂を要求しなくなり、顧客は信頼を高め大規模なプロジェクトを任せようになり、最も優秀な人材を獲得できるようになっています。

CEO のマルチ氏は言っています。「株主価値の最大化は非常に重要ですが、それは、合法的、倫理的、かつ公正に図られなくてはなりません」「長期にわたって存続することは、企業の成功を測る最高のものさしです。これを達成するには、社会と調和して事業を進めなければなりません」

【みずかみ・たけひこ】東京工業大学・大学院、ハーバード大学ケネディースクール卒業。旧運輸省航空局で、日米航空交渉、航空規制緩和などを担当した後、アーサー・D・リトルを経てクレアンに参画。CSR/サステナビリティのコンサルティングを主業務とする。ブログ「CSV/シェアード・バリュー経営論」共著「CSV経営」(NTT出版)