

インド農村地域における内発的発展の特徴： ドリシュティ社の場のマネジメントを踏まえて

足立, 伸也 / Adachi, Shinya

(出版者 / Publisher)

法政大学公共政策研究科『公共政策志林』編集委員会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

Koukyo Seisaku Shirin : Public Policy and Social Governance / 公共政策志林

(巻 / Volume)

10

(開始ページ / Start Page)

140

(終了ページ / End Page)

154

(発行年 / Year)

2022-03-24

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00025655>

インド農村地域における内発的発展の特徴 —ドリシュティ社の場のマネジメントを踏まえて—

Characteristics of endogenous development in rural India

—Based on Drishtee's Management of "Ba"—

足立伸也

要旨

本稿では、インド農村を地域として捉え、内発的発展論に「場のマネジメント」の概念を組み込むことにより、その地域の内発的発展のあり方を明らかにし、インド農村の内発的発展の特徴を提示することを目的とする。現在インドは、経済成長を続けているものの、未だに数多くの社会的問題を抱えている。その問題の一つに農村・都市間の経済的格差があり、農村の貧困率は都市に比べて高い。内発的発展論は、近代の経済成長を補完する形で登場した地域の発展のあり方を問う開発理論であり、1970年代以降、鶴見、宮本を中心に議論が展開されてきた。また、「場のマネジメント」とは、伊丹によって提唱された「組織の中にさまざまな場を生み出し、それらの場を機能させていくことによって組織を運営しようとするマネジメントのあり方」を意味する概念である。本稿では、インドにおける農村開発の先進企業とされる「ドリシュティ社¹」を事例とし、同社の農村ビジネスによるインフォーマルな「ヨコの相互作用」の実態を「場のマネジメント」の概念から捉え、農村地域の内発的発展の特徴を分析した。この分析を通して、同社で働く地域人材としての農村スタッフである「モビライザー」が、「キー・パーソン」となり、農村内の「場」を土着の社会から生成し、つなぎ、活性化させる一連のマネジメントを通じて、内発的発展を促している点を明らかにした。

キーワード

内発的発展、場のマネジメント、インド農村、ドリシュティ社、モビライザー、キー・パーソン、農村起業家

1. はじめに

United Nations (2019) によれば、インドは、13億6,641万人を有する世界第2位の人口大国であり、2050年には16億3,917万人の人口を擁する世界第1位の人口大国になると推定されている²。インドは、人口だけでなく、近年の経済成長率の高さ³等から将来にわたる市場性が見込まれている。人口に占める中間層の絶対数も多く、佐藤・上野 (2021:24) によると、年収10万ルピー⁴ (約152万円換算、約1,336USドル換算) 以上の中間層は1億400万世帯、年収60万ルピー (約912万円換算、約8,014USドル換算) 以上の中間層は780万世帯も存在している。

しかし、世界で最も多くの貧困層が存在する等、インドが抱える貧困問題は深刻である。The World Bank (2016) によると、国際貧困基準1日1.9USドル未満で生活する人口は総人口の5人に1人、約2億7,000万人、貧困層のうちの80%、約2億1,600万人が農村に住んでいる。黒崎・山崎 (2011) もインドの貧困問題の特徴の一つとして、州間、農村・都市間の経済的格差を挙げている。Government of India Planning Commission (2013) によると、1人当たり実質消費で測った2011-12年度の貧困者比率は農村部で25.7%、都市部で13.7%、全国で21.92%であった。

インド政府は、貧困や州間、農村・都市間の経済的格差等の社会問題を認識し、世界で初めてCSR

法 (Companies Act, 2013)⁵ を制定した。梅野 (2021) が複数の事例からその実態を明らかにしている通り、インドの各企業は、ビジネスを通じて貧困や州間、農村・都市間の経済的格差等の社会問題解決に取り組んでいる。しかし、国内の人口増加が進む中で、それらの社会問題の解決には時間を要する。また、国内の経済成長の経済的恩恵が農村に行き渡るの、都市と比べて時間を要する。

このようにインド国内に未だ多くの貧困者が存在し、農村・都市間の経済的格差がある現状においては、鶴見・川田 (1989:28-29) の「発展とは内側から変化を導く能力にほかならず、内発的発展とは、このような変化を統御し、創出する主体的条件の整備、従来の発展戦略の枠を越えるもの」、との主張は、インド農村部の内発的発展を通じて同国が抱える問題解決にも寄与する可能性を示唆している。そこで、インド農村地域の内発的な発展のあり方とその特徴に着目することで、貧困や州間、農村・都市間の経済的格差等の問題解決を後押しする可能性があるのではない。

本稿では、経営理論である「場のマネジメント」を社会問題解決に取り組むインド企業に用いて、インド農村の内発的発展の特徴を提示することを目的とする。この目的を達成するために、本研究のリサーチクエスションは、「ドリシュティ社による農村ビジネスはどのように地域の内発性を促し、どのように地域の内発的発展を促すのか」とする。また、筆者の仮説は、「ドリシュティ社による農村ビジネスは地域の内発的発展を促している」である。

2. 先行研究

2.1 内発的発展論

内発的発展論は、国や地域間、農村・都市間経済的格差等が続く中で、近代的開発観に疑問を持つ団体や研究者から生まれた概念である。国際開発学会 (2018) によると、近代的開発観とは次のようなものである。

- ①経済成長は、人々を幸せにする
- ②国家が成長戦略を策定し、国民もその推進に協

力することが大事である

- ③科学技術の振興に力を入れて、そこで得られる知識を経済成長に役立てる必要がある

1970年代の世界に目を向けると、Meadows et.al (1972) が、『成長の限界：ローマ・クラブ「人類の危機」レポート』を出版し、経済優先の世界に警鐘を鳴らしていた。スウェーデンのダグ・ハマーショルド財団は、1975年に『なにをなすべきか』、1977年には『もう一つの発展』を相次いで出版し、地域社会開発の新しいパラダイムの機運が醸成された。

鶴見・川田 (1989:57) は、「内発的発展」がハマーショルド財団の『もう一つの発展』と同義語であると認めた上で、次の2点でより内発性を強調している。それは、1.イギリス、アメリカ等の先発国を内発的発展者と見なすだけでなく、後発国もまた、内発的発展がありうること、2.特に非西欧社会の立場から、精神的知的側面の発展、自己覚醒および知的精神的創造性から人々は社会変化の主体となることができること、である。川勝・鶴見 (2008) にも内発的発展の新しい学問としての意義が述べられ、鶴見は、地域の「キー・パーソン⁶」が地域発展の担い手である点も強調する等、「キー・パーソン」を内発的発展の重要な概念として位置付けている。この地域発展における地域人材の重要性については、清成 (2010) も、内発的地域振興の文脈で、地域へのアイデンティティを有している人物が自らの意志で地域振興を進めるという見方をしている。

他方、鶴見と同時期に宮本 (1989) は、地域経済の不均等発展に関心を寄せていた。松本 (2017) は、宮本の内発的発展論を、地域開発の文脈において、中央集権的な政府による開発が期待通りの成果をあげられなかった点を踏まえ、「維持可能な社会」の実現へ向け、地域が主体的に開発に取り組むものとして整理している。

近代的開発観に基づく経済成長は、国外や地域外からの投資を中心に経済成長の成果の浸透に時間を要する点を認めながらも、国際的に広く浸透してきた。ウッズ (Woods) (2018) は、先述の近代的開発観を近代化パラダイムと言い換え、その特徴と対比する形で新しい農村開発パラダイムを打ち出して

いる。(表1参照)。

新しい農村開発パラダイムは、地域外からの投資ではなく、内発的発展を特徴とする他、近代化パラダイムと多くの違いがある。特に、ウッズ (Woods) (2018:148)「田園の様々な側面に目を向ける。そこには固有の社会的・文化的・環境的資源があり、多様な発展経路を用いる可能性がある」の通り、新しい農村開発パラダイムは、地域資源を広く捉える。地域資源の中には、事業活動の元手となる資本も存在し、新しいパラダイムでは、その資本の中心が金融資本から社会関係資本となる。社会関係資本は、ソーシャル・キャピタルとも訳され、稲葉 (2007:4) は、ソーシャル・キャピタルを「心の外部性を伴った信頼・規範・ネットワークである」と定義している⁷。

一方で、ウッズ (Woods) (2018:153-154) は、内発的発展論が、近代化パラダイムのアプローチよりも持続可能な形態であるものの、次の3つの重要な批判が提示されてきたことを述べている。

- ①構造的不利性といった根本的な問題に対処するうえで、内発的発展で可能か疑問があること
- ②地方のコミュニティが内発的発展に取り組むための能力も不均等であること
- ③内発的発展は、唱道されているほど、包括的ではない可能性があること

他方、グローバル化の影響を受け、インド農村も変容している。澤・南埜 (2006:143) が指摘するように、「グローバル化は、インド農村文化やローカルな文脈に埋め込まれた『場所』を剥ぎ取り、経済的価値という上位の空間において価値判断される新

たな意味を付与していくことにより脱領域化するが、同時にその変化のプロセスもインド農村文化やローカルな文脈に再び埋め込まれ、インド農村は同時に再領域化しているといえる。」すなわち、これまでのグローバル化かローカル化かの二元論に留まらず、グローバル化を所与のものとし、その影響が地域の文脈に落とし込まれる中で、新たなインド農村の姿を作り出している、という変容である。

内発的発展論は、批判があるにせよ近代化パラダイムを補完する一つの考え方であり、現在のインド農村の状況を踏まえても、社会問題の解決に資する考え方としての価値を損なうものではない。宇野 (2012) は、内発的発展を『近代』を否定しつつもなお新たな『近代』を生み出す根本的な発想であり内発力の評価』であるとも論じている。鶴見・川田 (1989)、宮本 (1989) を中心にこれまでの内発的発展の議論はその概念に焦点を当てる研究が多く、企業が内発的発展にどのように関わっているかを明らかにする研究は十分とは言えない。そのため、本稿では、インド農村でビジネスを展開する企業が内発的発展に果たし得る役割を明らかにする。

2.2 場のマネジメント

伊丹 (2005:42) は「場」を「人々がそこに参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、相互に心理的刺激をする、その状況の枠組みのこと」と定義している。この場を生み出し、また、機能させていくことによって経営しようとする

表1 近代化パラダイムと新しい農村開発パラダイムの特徴

近代化パラダイム	新しい農村開発パラダイム
地域外からの投資	内発的発展
トップダウンの計画	ボトムアップの革新
部門別の近代化	領域を基盤とした統合開発
金融資本	社会関係資本
自然の開発と管理	持続可能な開発
輸送インフラ	情報インフラ
生産	消費

出典：ウッズ (Woods) (2018) 『ルーラル 農村とは何か』 p.147.

マネジメントのあり方が、「場のマネジメント」である。場のマネジメントは、伊丹（2005:37）の「経営についての理論や考え方として従来の教科書や理論書に載っているものは、タテの影響を中心に組み立てられてきた、と言っていいだろう。その一方で、経営実務の現場では、たしかにヨコの相互作用の大切さを考えた実践が行われてきた」という認識を踏まえ、ヨコの相互作用を見やすくするための分析手法である。ドリシュティ社を研究する枠組みとして「場のマネジメント」を適用する理由は、経営組織の階層構造を対象とした「タテの相互作用のマネジメント」以外の重要性を、筆者が実施した同社関係者へのインタビュー調査を通じて、インド農村で認識したためである。例えば、ドリシュティ社も参加するインド農村住民の集会では、同社スタッフと住民との間に経営組織の階層は存在せず、階層構造は効果を持たない。また、ビジネスパートナーではあるが、タテの関係性（契約関係）では階層の下とも考えられる農村起業家が、契約元である同社スタッフに対して意見具申をする機会もある。経営組織の階層を主に捉えようとする従来の経営理論では十分に同社が実施する農村ビジネスの実態が確認で

きない可能性がある。一方、人々の関係性、プロセスに着目し、ネットワーク組織のように水平で、かつ自律的な組織構造、特にインフォーマルな「ヨコの相互作用のマネジメント」を重視する「場のマネジメント」は、ドリシュティ社の社内ではなく、農村全体を巻き込むビジネスの実態を把握できる可能性を持つ。また、先述の内発的発展と関連ある稲葉（2007）のソーシャル・キャピタルの定義、「場のマネジメント」の基礎条件（図1参照）、いずれにも「信頼」があることから内発的発展と場のマネジメントの接合点もある。

伊丹（2013）や大野（2013）等は、企業内の個人の相互作用を分析単位とするが、企業間や企業外にも場は存在し、それらの分析単位も存在する。例えば、伊丹・西口・野中（2000:7）では、西口と額田は企業と企業の間をつながり方、山下は消費者と企業との相互作用、企業と企業との相互作用を扱っている。また、中島・二上（2015）の事例研究では、内発的発展における島根県の「場」のマネジメントを分析している。このような点から、本稿では、ドリシュティ社が展開するインド農村を場の分析単位とする。

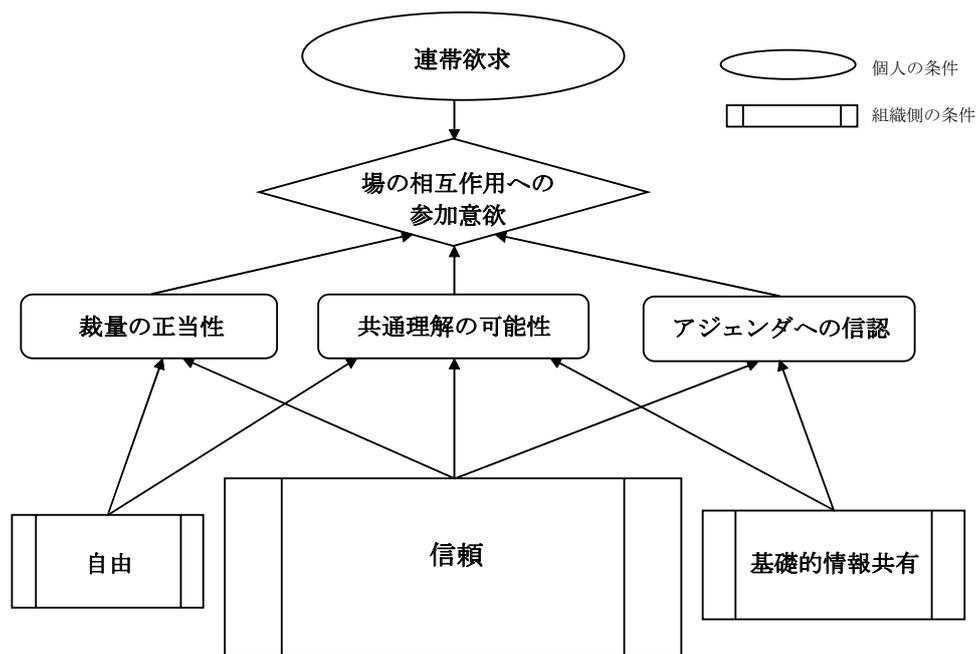


図1 「場のマネジメント」の基礎条件

出典：伊丹敬之（2005）に基づき筆者作成

伊丹は、図1のように、個人の側と組織の側には、それぞれ備えるべき基礎条件があるとした。個人の側の基礎条件には、「連帯欲求」がある。また、組織の側の基礎条件には、「自由」、「信頼」、「基礎的情報共有」がある。これらは、伊丹・日本能率協会コンサルティング編（2010:83）が指摘しているように、組織でしっかりと維持できるように、経営側で注意しながらマネジメントすべきポイントでもある。

また伊丹（2005）・（2010）は、これら3つの条件が必須要件に繋がるには、次の3つの要因を満たすことが必要である、と述べている。

- ①メンバー個人の裁量行動が正当だと組織の中で考えられていること（裁量の正当性）
- ②メンバー間で共通理解が生まれる可能性がかなり高いとメンバーが考えていること（共通理解の可能性）
- ③場での相互作用のアジェンダへの信認がメンバーにあること（アジェンダへの信認）

更に、このマネジメントの取組みは、表2に示された5つのステップに整理できる。伊丹（2005）は、この5つのステップは、場の中に秩序がない状態から、あるいは既成秩序をまず壊す必要のある状態から、ゆらぎを経て、新しい秩序が生まれてくる段階

まで進行するためのかじ取りのステップである、と述べている。かじ取りのステップに基づく取組みを主導するのは、企業のマネジャーが基本であるが、本稿では、ドリシュティ社が展開する農村に居住する地域スタッフ「モビライザー」がその役割を担っている点を紹介する。

伊丹・西口・野中（2000）は、「場のマネジメント」を「生成させるためのマネジメント（生成のマネジメント）」と、「生成した場をかじ取りしていくためのマネジメント（プロセスのマネジメント）」の2つから構成される、と述べている。

生成のマネジメントでは、モノが生む場（人が集う物理的空間によって生み出される場）、コトが生む場（戦略、経営システム組織構造によって生み出される場）、ヒトが生む場（人を惹きつける魅力のあるリーダーやそのリーダーシップによって生み出される場）⁸、といった具体的な場が生まれるように経営が仕掛ける「場の設定のマネジメント」と、その場が自律的に生まれてくるプロセスに何らかの影響を与えようとする経営努力である「場の創発のマネジメント」が行われる。

場の設定のマネジメントでは、「第1ステップ：場の基本要素（Aアジェンダ、B解釈コード、C

表2 かじ取りの5つのステップとそれに基づく取組み

ステップ	ステップの内容	ステップに基づく取組み
ステップ1	かき回す	それまでの秩序や均衡を壊すこと、そして、新しい秩序へと向かうようなきっかけを作ること
ステップ2	切れ端を拾い上げる	かき回された人々がやり始めるさまざまなことの中から、きらりと光るもの、その組織のあるべき姿を示唆するようなことをマネジャーが取り上げること
ステップ3	道をつける	いくつかの切れ端の中からそれらが指している方向をマネジャーがまとめ、それを適切な言葉で明示的に表現して示すこと
ステップ4	流れをつくる	多くの人が同時に集団で同じ方向へ動く状態（つまり流れ）をつくり、多くの人がその流れに乗るように仕向けること
ステップ5	留めを打つ	ステップ4で作られた流れの方向をあらためてみんなで確認するために立ち止まり、その流れの方向でそれぞれの人がすべきことを最終的に束ねること

出典：伊丹敬之（2005）に基づき筆者作成

情報のキャリアー、D連帯欲求)の設定→第2ステップ:場の基本要素の共有への働きかけ→第3ステップ:ミクロマクロループのあり方への工夫」といった3ステップによって具体的な場が生み出される⁹。伊丹・西口・野中(2000:30)は、場の創発のマネジメントを、「どんな場がどのような状況で出てくるかは事前には細かくは想定できないが、しかし場が必要に応じて生まれてくるように目配りをする、という経営行為」である、と述べている。

場の生成後、プロセスのマネジメントにおいて、場の中で発生する情報的相互作用プロセスのかじ取りを行い、そのプロセス制御のために、マネジメントが行われる。伊丹(2007:241)は、そのマネジメントについて、「その場を生き生きと駆動させていくための、そこでの情報的相互作用が活発に行なわれるように配慮する経営の努力」である、と述べている。

2.3 現地調査の概要

ドリシュティ社の協力のもと、現地調査を実施した(表3参照)。

現地調査において、ドリシュティ社展開先農村の観察及び、内外関係者への半構造化インタビューを複数回実施した。また、昨年、オンラインで共同創業者の一人、ニチン・ガチャヤット氏に同社展開農

村への新型コロナウイルスの影響も確認した。現地調査も踏まえ、本稿の分析枠組みとする「場のマネジメント」を同社が展開する農村に適用し、農村地域の内発的発展の特徴を考察した。

なお、同社は制約の大きなインド農村で20年以上ビジネスを展開し、世界銀行、シュワブ財団からの社会企業家賞受賞等で評価を得ている。また同社の共同創業者の一人、サトゥヤーン・ミシュラ氏が掲げる夢、「情報技術を活用した持続可能な村」というコンセプト¹⁰こそ、グローバル化を前提とした内発的発展の目指す方向であると理解し、本稿で取り上げる適切な事例企業と判断した。

3. 事例分析

3.1 ドリシュティ社が展開するインド農村

佐野他(2012)によれば、ドリシュティ社がビジネス展開しているインド農村の実態は、次のようなものである(表4参照)。インド全土には農村が60万以上あり、そのうち10万が「中規模農村」である。この「中規模農村」は、推計1億世帯(平均的中規模農村数×平均世帯数)であり、ビジネス機会は年100-120億ドルと推計される。地域発展に関係する識字率や電化率、電話普及率、銀行口座開設率、1ヶ月の世帯平均月収の低さ等、様々なニーズが満たさ

表3 現地調査概要

期間	調査州	調査項目	調査対象
2015年3月12日～14日	ウッタール・プラデーシュ州	創業経緯、創業から現在までの流れ、本社と支店の関係性、支店ビジネス、農村起業家ビジネス	ノイダ本社経営幹部2名本社人事担当社員1名、マトゥーラ支店責任者・社員計2名、農村起業家4名(パソコン教室オーナー2名、農村キオスクオーナー2名)、パソコン教室生徒8名、農村キオスク顧客1名
2015年9月21日～23日	ウッタール・プラデーシュ州	グループ各社連携、農村ビジネスの課題、社会性と経済性のバランス	ノイダ本社経営幹部7名(共同創業者他各ビジネス責任者)
2015年9月24日～26日	ビハール州	農村ビジネスの実態、農村住民のドリシュティ社への反応、インターンの役割	マドゥパニ支店2名(責任者・社員)、職業教育講師2名(農業・英語各1名)、ソーラ村起業家1名(女性ショップオーナー)、学生インターン2名
2020年5月3日	オンライン	新型コロナウイルスの農村への影響	共同創業者ガチャヤット氏

出典：筆者作成

表4 インド平均的中規模農村の実態

項目	指標
インド農村数	611,110村
平均的中規模農村数	100,000村
平均人口/村	6,200人
平均世帯数/村	1,000世帯
総製品消費支出/年	80億ドル
総サービス消費支出/年	70億ドル
ビジネス機会/年	100~120億ドル
主な職業	農業60%
識字率	52%
電化率	26%
1日のうち電気が使える時間	4時間

出典：佐野孝治他（2012）に基づき筆者作成

れていない点が確認できる。

ドリシュティ社の展開重点州は、本社があるウッタール・プラデーシュ州、ビハール州、アッサム州の3州である。それらの重点展開州と国内貧困率を記載した（表5参照）。いずれの重点展開州も都市に比べて農村の貧困率が高く、インド全土の貧困率を上回っている。

3.2 ドリシュティ社のビジネスモデル

ドリシュティ社は、農村での公共サービスを請け負うIT企業として2000年に創業した。創業当時は、社員を農村に派遣し、事業を展開するモデルであったが、うまくいかなかった。その経験を踏まえ、進出先の農村起業家を介した現在のビジネスモデルへ転換した¹¹。現在同社は、「農村コミュニティが繁栄を享受する力を持つ」をビジョンに掲げ、職業教

育、金融サービス、日用品卸等の多様なビジネスを農村に展開している。創業からの20年間で、インド全28州のうち10州5,000以上の農村でビジネスを展開し、15,000人以上の農村起業家を創出した。その社会性の高さやビジネスモデルの革新性等から国内外で高い評価を得ている¹²。研究者の注目も集め、Lehr（2008）は、同社の農村起業家を活用した小規模フランチャイズモデルの特徴、加藤（2011）は、同社の年間数百億円以上の経済効果、Desa and Koch（2015）は、同社ビジネスの社会性と経済性の両立の妙を論じている。

ドリシュティ社の社員は、400名程であり、この人数の社員で5,000村以上にビジネスが展開できる秘訣は、同社のビジネスモデルの根幹である農村起業家とのフランチャイズにある（図2参照）。

ドリシュティ社は、国内外における様々なビジネ

表5 ドリシュティ社の重点展開州と国内貧困率（2011-2012）

	農村		都市		全体
	貧困率 (%)	貧困基準 (ルピー/月)	貧困率 (%)	貧困基準 (ルピー/月)	貧困率 (%)
インド全体	25.7	816	13.7	1,000	21.92
ウッタール・プラデーシュ州	34.06	778	31.23	923	33.74
ビハール州	33.89	828	20.49	1,008	31.98
アッサム州	30.4	880	26.06	1,082	29.43

出典：Press Note on Poverty Estimates 2011-12, Government of India Planning Commission July 2013に基づき筆者作成

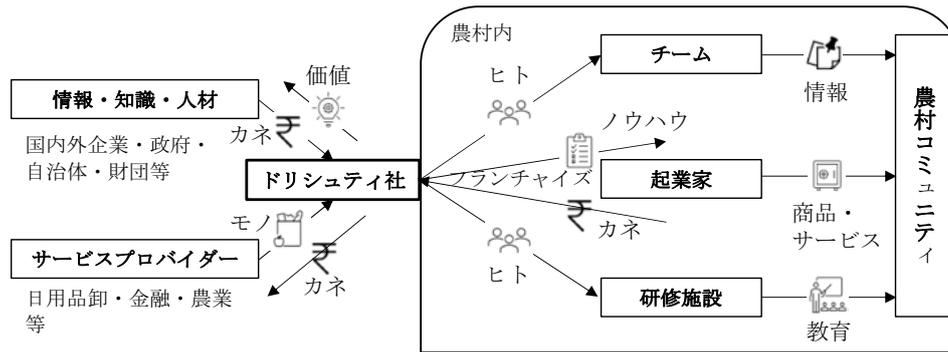


図2 ドリシュティ社のビジネスモデル

出典：加藤徹生（2011）等を参考に，現地調査を踏まえ筆者作成

スパートナーと連携し、ビジネスに必要な資源（情報・知識・人材）を獲得している。同社が、現在のビジネスモデルに辿り着き、多様なビジネス展開が可能になった背景には、2006年の2つの出来事の影響が大きい¹³。1つが他業界で23年の経験を持つシッダルタ・シャンカール氏のCEO就任である。もう1つがアメリカの社会的投資ファンドであるアキュメンファンドの理事就任である。アキュメンファンドは同社のビジネスが、農村の経済的上位層だけを対象にしているのではないかと指摘した。その指摘を受け、同社は農村の貧困層が抱えている問題と向き合うため、2007年から2008年にかけて農村で大規模な調査を行った。調査の結果、農村住民世帯の生計向上の必要性、特に多くの世帯の主要な収入源である農業の役割を再認識した。調査結果を踏まえ、社内で議論を重ね、①収入手段の多様化、②ヘルスケアサービス、③金融へのアクセス、④日用品配送の4つに取り組んだ。①の一例として、ITを活用した農村BPO（事務作業委託）の国内外企業からの受注によって、グローバル志向を強めた。

ドリシュティ社は、社員チームでの農村調査、研修施設を活用した社員による住民教育を除く、ほと

んどビジネスで展開先農村起業家に事業を委託してきた。フランチャイジーとなる農村起業家は、フランチャイザーである同社とフランチャイズ契約を結び、農村住民に対してパソコン教室、日用品販売、金融等様々な商品・サービスを提供する。同社は、農村起業家と、小寫（2005）が整理する相互依存の段階となり、協働を目指す関係性となる（表6参照）

その結果、ハート（2012）がそれぞれの地域の文化や自然の多様性を尊重し、完全地元密着型のニーズが対応できる能力と定義する「土着力」を高めている。本ビジネスモデルは外部から評価され、同社はフランチャイズインディアホールディングス株式会社¹⁴が選定したSocial Franchising 2017を受賞している。

農村起業家は、ドリシュティ社が掲げるビジョンへの共感に加え、同社とのビジネスによる売上向上を期待し、フランチャイズ契約を結ぶ。また、フランチャイズを通じて、農村住民は都市に行かずとも必要な商品・サービスにアクセス可能となる。農村起業家の雇用機会創出・収入向上、農村住民の支出削減という点からフランチャイズは農村活性化につながる。

表6 フランチャイズにおける組織間関係の発展プロセス

段階/価値観	スタートアップ	環境適応	巡航	成熟	相互依存
価値観・意識	共感	一体感	相互理解	独立・自由	共生
フランチャイザー	指導	支援	支援・助言	課題解決	協働
フランチャイジー	教育	習得	体得	熟練	

出典：小寫正稔（2005）に基づき筆者作成

多様なフランチャイズ例の中で、パソコン教室のフランチャイズ例を紹介する。同社展開農村でパソコン教室の実施可能性があれば、フランチャイジー(パソコン教室起業家)を募集する。起業家の要件は、1.大卒資格、2.パソコンスキル保有、3.パソコンと教室確保であり、同社と条件を合意のもと、フランチャイズ契約を結ぶ。同社は、起業家に教材(テキストや修了証等)を提供する。農村住民は受講料を支払い、パソコン教室に通う。起業家はフランチャイズ加盟料や受講料の一部を同社に支払う。筆者がインタビューした起業家ヴィシェシュ氏は、2007年に大学卒業後5台のパソコンで自身の教室を開始し、更なる教室の拡大を目指し、2011年同社と契約した。その後、4年で100名の受講者を新たに獲得した。受講者は150名に増え、受講単価も以前の一名平均300ルピーから平均500ルピーとなった。彼は同社との契約に満足していた。

また、女性向け商店Rangoli shop(ランゴリ)¹⁵のフランチャイズ例も紹介する。サリタ氏は、高校卒業後、専業主婦であった。農村での起業家募集に立候補し、候補者の中からランゴリの店主に選ばれた。選考条件は、1.商店用の土地(建物)があること、2.読み書き、計算が出来ること、3.家族の支援が受けられること、4.経営意思があること、5.近くに類似商店がないこと、の5つであった。ランゴリ開店時に合わせ、同社から必要な資金と必要な研修を受け、女性向け商店を開いた。彼女もまた、同社との契約に満足していた。

その他に、日用品を販売する農村キオスクのフランチャイズ例もある。Naglapapri村は、人口約800名、そのうち10-20名の家のみ冷蔵庫があるような経済状況である。村には1つの農村キオスクがあり、その農村キオスク以外に日用品を扱う店はない。その農村キオスクオーナー(起業家)は同社とフランチャイズ契約を結んでいる。インタビュー¹⁶によると、1日約100名が来店する。キオスクの顧客1名は、「この店には満足している。店主の人柄も良い。唯一の希望は、お酒を置いてもらうことだ¹⁷。」と話した。同オーナーは、1日の売上を把握していないものの、同社の商品を扱い始めて収入が上がった

と答えた。

3.3 ドリシュティ社の場合のマネジメント

ドリシュティ社と農村起業家が協働段階を目指すプロセスで両者をつなげ、よりよい場をマネジメントする重要な役割を果たすのが、地域人材としての農村スタッフ「モビライザー」である。図3に同社展開先農村における関係概念図を作成した。

地域人材である「モビライザー」は、同社が農村に提供する情報、商品・サービス、雇用機会等の価値を農村内の価値観、規範、ルール、文化、フィードバック等を勘案しながら受け止め、農村起業家、農村世帯(住民)につないでいく。ハートが言う「土着力」を持つ「モビライザー」の姿をより鮮明にするために、「モビライザー」求人の募集要項を参考にした¹⁸。勤務場所は農村、給与は月5,000ルピー(約7,600円換算、約66.8USドル換算)、大卒資格、高いコミュニケーション力、交通手段の保有等が採用要件である。「モビライザー」がコミュニケーション力を発揮する対象は、ドリシュティ社(支店)、農村起業家、農村住民の3者である。「モビライザー」は、同社のビジネス視点を持ち業務を行う。そのプロセスの様々な場で目的に応じて聞く、伝えるという具体的な役割を發揮する(表7参照)。

「モビライザー」は、ドリシュティ社の一員でありながら農村住民でもあるという2面性において、同社のサービスと住民生活をマネジメントしている。また、月5,000ルピーはインドの給与水準から考えると低額であり¹⁹、給与以外の動機で「モビライザー」として働く人がいると推測できる。実際、現地で出会った「モビライザー」の一人ラケシュ氏も地元のために前職を辞めて、「モビライザー」として働いていた。

ドリシュティ社のビジネスモデル、農村における関係性概念図を踏まえ、図1に基づき同社の「場のマネジメント」の基礎条件を考察し、図4を作成した。

図4において、個人の側の基礎条件(個人の条件)として、「連帯欲求」がある。ドリシュティ社を取り巻く環境を踏まえると、この連帯欲求は、農村起

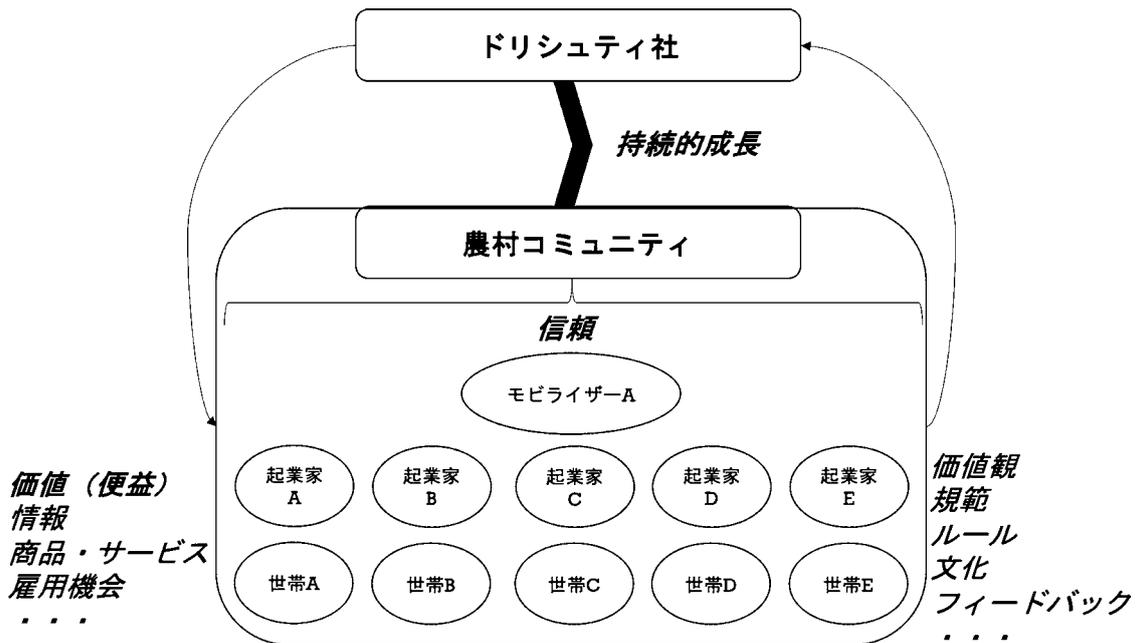


図3 ドリシュティ社進出先農村における関係概念図

出典：加藤徹生（2011）等を参考に、現地調査を踏まえ筆者作成

表7 「モビライザー」が力を発揮する場

コミュニケーション先	関る目的	話す目的	具体的な場	ツール
ドリシュティ社	社としての方針を確認し、優先順位や留意事項を理解する	現場を踏まえた提言を行う	支店会議担当者との対話	対面、電話、メール
農村起業家	ビジネスの進捗を確認し、問題がある場合課題を把握する	社としての方針や支援策を伝える	担当起業家の定期訪問	対面、電話
農村住民	自由に意見を発してもらい、住民の課題や要望を把握する	社のサービスメニューを広める	集会	対面

出典：現地調査に基づき筆者作成

業家・農村住民・「モビライザー」の個人的な属性である。同社のマネジメントの視点から、連帯欲求をもつ人材を場のメンバーに加えていくことになる。また、組織の側の基礎条件（組織側の条件）「自由」、「信頼」、「基礎的情報共有」について、『モビライザー』・農村起業家への裁量、「信頼」、「ドリシュティ社の可能な限りの情報公開」がある点を、現地でのインタビューと現場観察から確認した。特に「信頼」に関しては、同社から農村、『モビライザー』から同社、農村住民（起業家）から『モビライザー』（同社）、それぞれの信頼が醸成されている。本来農村におけるよそ者（外部者）である同社が農

村に展開するプロセスで、農村人材をビジネスパートナーとして活用することで、農村でのメンバーシップを獲得している。獲得したメンバーシップを拠り所に新たな場を生成し、その場の人々の情報的相互作用に着目し、生成した場のかじ取りを行っている点が極めて重要である。「モビライザー」が「キー・パーソン」として、農村起業家・農村住民が存在する農村の場をマネジメントし、農村起業家は収入増、農村住民は支出減等のメリットを感じ、同社の自農村展開を歓迎する。前述した伊丹が主張する「場の相互作用への参加意欲」の必須要件に繋がる次の3つの要因も満たしていると判断できる。

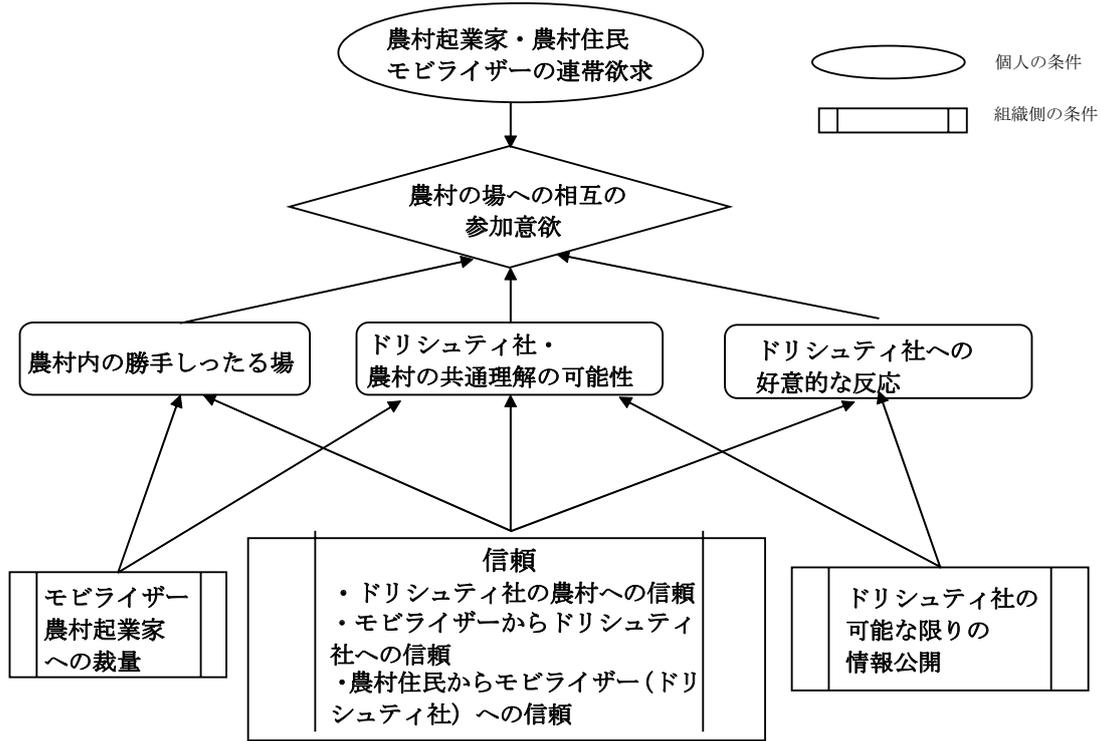


図4 ドリシュティ社の「場のマネジメント」の基礎条件

出典：現地調査結果を伊丹敬之（2005）に当てはめ筆者作成

- ① 「モビライザー」や農村起業家の裁量行動が正当だとドリシュティ社内で考えられていること
- ② ドリシュティ社・「モビライザー」・農村起業家・農村住民間で共通理解が生まれる可能性がかなり高いと考えていること
- ③ 場での相互作用のアジェンダ（ドリシュティ社ビジネス推進が農村に価値をもたらす）への信頼が、「モビライザー」・農村起業家・農村住民（商品やサービス購入）間にあること

更に、同社がビジネスの方向付けをした上で、「モビライザー」が具体的な場を設定・特定し、同社、農村起業家、農村住民と場を共有し、かじ取りを行う。共有し、かじ取りを行うプロセスで農村内に存在する既存秩序にゆらぎをもたらす。そのゆらぎとは、同社の場への参画が、すでにある人間関係や農村の生活に対して良い変化をもたらすのか、もたらさないのかという不安である。その不安が「モビライザー」を中心とした対話によって和らぎ、良い変化をもたらすと感じ、同社によるビジネス展開を受け入れる新しい秩序が生まれる。新しい秩序の下、「モビライザー」は、同社ビジネスが農村に定着す

るためのマネジメントをしている。その意味で「モビライザー」は、コーディネーターであり、インド農村の発展を促進するエンジンとして駆動しているともいえる。他方、「モビライザー」の存在が、農村住民の中で起業家の要件を持つ人材の起業を後押しし、起業後の経営支援も様々な場を通じてマネジメントする点から、農村雇用を拡大し、拡大した雇用の定着を促進しているともいえる。

3.4 ドリシュティ社展開農村地域と内発的発展の関係性

ドリシュティ社は創業以来、農村に焦点を当て、ビジネスを行っている。同社のモデルを通じて、地域人材である農村スタッフ「モビライザー」、農村起業家それぞれの雇用を生み出し、地域の経済に貢献している。雇用だけでなく、農村住民へニーズに基づく商品・サービスを提供し、住民の生活コスト削減にも寄与している。同社は、展開先予定の農村調査を重視し、農村の市場性とビジネスの持続性を踏まえ、展開農村を決定する。展開先決定後、同社が農村と関係を築けているのは、4C戦略によると

ころが大きい。4C戦略とは農村進出を4つのC（1. Community, 2. Capacity, 3. Capital, 4. Channel）の順で包括的に進める戦略のことである。それぞれのCを補足する。「1. Community」では、「モビライザー」が中心となり同社が農村住民と良好な関係を築く。農村ニーズ収集、対外発信、企業連携等農村や他団体との信頼関係づくりの役割を果たしている。農村との信頼関係づくりの具体的方法として、農村内住民集会への参加や新商品・サービスの普及啓発活動がある。「2. Capacity」では、農村起業家・農村住民のニーズに応じた知識・スキルを同社が提供する。「3. Capital」では、農村起業家への資金融資や村民の資産管理を主に金融サービスの形で支える。「4. Channel」では、農村起業家が市場とつながりを持ち、生計向上支援を行う。このように同社は、包括的に農村と関わる。その関わりを可能にするのも、「キー・パーソン」である「モビライザー」による面が大きい。同社は、農村外から農村内にアプローチし、「モビライザー」を雇用する。「モビライザー」が農村内外の人々の関係性をつなぎ始める。その「モビライザー」が核となり、農村起業家、その他住民を場としてマネジメントすることで、農村内の人々の主体性が高まり、内発的発展につながっていく。同社展開農村と内発的発展は、そのような

関係性がある。

4 考察

これまでの研究を踏まえ、ドリシュティ社の「場のマネジメント」を通じた内発的発展を分析した。「モビライザー」は、農村に対して、下記のような「場のマネジメント」に資する具体的役割を果たし、同社の展開先農村の内発的発展を促進している（表8参照）。

ドリシュティ社が内発的発展のきっかけとなり、農村内にいる人々を刺激し、人々の一部が「モビライザー」、農村起業家としてビジネスに参画する。その他の住民も顧客として経済活動に加わる。このような地域経済が回る循環に住民が主体的に参画することで、内発的発展を通じた農村活性化に貢献している。

5 おわりに

本稿は、「ドリシュティ社による農村ビジネスはどのように地域の内発性を促し、どのように地域の内発的発展を促すのか」をリサーチクエッションに定め、検討を進めた。ドリシュティ社は、農村外か

表8 かじ取りの5ステップとそれに基づく取組み

ステップ	ステップの内容	ステップに基づき果たしている具体的役割
ステップ1	かき回す	ドリシュティ社の想いを理解し、納得した上で、農村住民によそ者であるドリシュティ社について話し始める
ステップ2	切れ端を拾い上げる	ドリシュティ社の展開に関心を持つ、農村起業家や前向きな一部農村住民のビジネスへの参画を後押しする
ステップ3	道をつける	ドリシュティ社がもたらす農村への影響を農村住民に伝え、ドリシュティ社、商品・サービスの好感度を高める
ステップ4	流れをつくる	農村住民への案内や農村住民・農村起業家との対話等の場で、多くの住民が商品・サービスを利用するよう働きかける
ステップ5	留めを打つ	集会等の場で、住民の状況やニーズ、満足度等を確認し、住民目線での事業継続、新規事業の種を発掘するために各人と対話する

出典：筆者作成

らのビジネス機会という農村との接点を通じて、農村住民が本来持っている力（内発性）を引き出し、農村住民が地域開発に主体的に関わるプロセスを通じて、内発的発展を促している。また、地域人材「モビライザー」を農村ビジネスに不可欠な存在として、信頼し、ビジネスを継続している。この農村ビジネスを通じて、農村に雇用と農村住民へ適正な費用で商品・サービスを提供できる仕組みが構築される。この仕組みを着実に実施するために、「モビライザー」が内発的発展の重要な概念の一つである「キー・パーソン」として、「土着力」の観点から、農村の場をマネジメントしている。「モビライザー」は高いコミュニケーション力を持ち、同社のビジネスに共感し、地元農村に貢献する人材である。そのため、農村内で各種ビジネスを実施する農村起業家に関しても、同社への心理的距離が縮まり、継続的に同社とビジネスを行う動機につながる。更に、農村住民にとっても同様に同社への心理的距離が縮まり、同社商品・サービスを利用しやすくなる。同社の持続的成長が、展開先農村の成長につながり、農村地域の活性プロセスに必要な要因として、「モビライザー」が同社、農村起業家、農村住民それぞれの場を上手に生成し、つなぎ、活性化させている。このことから、インド農村地域における内発的発展の特徴は、ビジネスと農村を媒介する地域の「キーパーソン」による、住民が自農村の開発に主体的に関われる場、住民のその場への参加意欲、その場に集う人々の相互信頼等であることが明らかになった。

しかし、本稿では、残された課題もある。それは、インド農村間の比較分析やインド農村に展開する他企業の研究を通じた内発的発展の特徴の精緻化である。ドリシュティ社展開先農村と非展開先農村の比較、また、同社展開先農村内の個別比較ができていないため、本研究は、筆者が現地を確認した事例に基づくものに留まっている。くわえて、インド農村でビジネスを行う他企業の「場のマネジメント」を踏まえた研究は、その分析結果や考察を通じて、更なる内発的発展の特徴を示唆する可能性がある。とはいえ、企業がインド農村で行うビジネス全体に

「場」という概念を用いてその全体像を捉え、地域人材が「キーパーソン」として内発的発展を促す鍵である点を、事例から明らかにした本稿の価値は大きいと考える。今後も研究を継続し、インド農村地域の発展のあり方、特に内発的発展へのビジネスを通じた貢献を軸にした農村活性研究を拡げ、深めていきたい。

注

- 1 「ドリシュティ」とはヒンディー語でビジョンもしくは見通す力を指す。2018年1月13日ドリシュティ社幹部スワプナ・ミシュラ氏に確認。その他同社関連情報は、筆者が執筆した、2021年9月発行『企業と社会シリーズ10』投稿（事例紹介・解説）「インクルーシブ・グロース（IG）は企業の経営戦略として有効なのかーインド・ドリシュティ社を中心としてー」、2021年10月発行『地域活性研究Vol.15』研究ノート「内発的発展論からみたBOPビジネスの農村活性化ーインド・ドリシュティ社を中心としてー」にも記述している。
- 2 United Nations (2019)によると、2019年世界第1位の14億3,378万人を有する中国は、2050年には14億240万人となる見込みである。
- 3 堀江正人 (2020) が示すように、インド経済は2014年以降、中国を抜き、BRICsの中でも最も高い経済成長率を維持している。
- 4 外務省 (2021)「インド共和国 12為替レート」1ルピー=1.52円 (2021年11月1日)、1米ドル=74.87ルピー (2021年11月1日)。四捨五入で換算した。
- 5 インドのCSR法は大企業が直近3カ年の純利益の2%平均をCSR活動に充てるというものである。詳細はUmakanth (2018) に記述がある。
- 6 鶴見は、市井三郎 (1963)『哲学的分析』で用いた「キー・パーソン」という概念を自身の内発的発展論に用いた。市井、鶴見他キー・パーソンの表現を用いる研究者もいるが、本研究では鍵となる人物という意味で共通する「キー・パーソン」の表記で統一する。
- 7 稲葉 (2007) は、人々の心に働きかけてはじめて意味をもつという点から、心の外部性という言葉を使用している。
- 8 モノが生む場、コトが生む場、ヒトが生む場の詳細については次の文献を参照されたい。伊丹敬之 (2007)『経営を見る眼』東洋経済新報社、pp.238-240。
- 9 3つのステップの内容については、次の文献を参考にしている。伊丹敬之・加護野忠男 (2003)『ゼミナール経営学入門 第3版』日本経済新聞社、pp.516-518。西口敏宏・野中郁次郎 (2000)『場のダイナミズムと企業』東洋経済新報社、pp.27-35。
- 10 ミシュラ氏が掲げる夢に関わるドリシュティ社については次の文献を参照されたい。加藤徹生、井上英之監修 (2011)『辺境から世界を変える〜ソーシャルビ

- ジネスが生み出す「村の起業家」～』ダイヤモンド社、pp.33-57.
- 11 加藤徹生、井上英之監修 (2011)『辺境から世界を変える～ソーシャルビジネスが生み出す「村の起業家」～』ダイヤモンド社、pp.40-41並びに共同創業者ミシュラ氏並びにCEOシャンカール氏へのインタビューによる。
- 12 ドリシュティ社Website (2021) より。「最もアジア太平洋地域で成長の早い企業50社(デロイト社)」選出、「クリントン・イニシアティブ」へ招聘、アショカ財団表彰等がある。なお、新型コロナウイルスの影響を受けながらも事業は継続している。都市での仕事ができなくなり、農村に帰ってきた家族への生活必需品無料配布等も行っている(2020年5月3日ガチャット氏に確認)。
- 13 共同創業者ミシュラ氏並びにCEOシャンカール氏へのインタビューによる。
- 14 フランチャイズインドシアホールディングス株式会社は、1999年設立のアジア最大のフランチャイズ統合コンサルティング会社であり、フランチャイズとライセンスを認証する機関である。同社Websiteより。
(<https://www.franchiseindia.com/about>).
- 15 ドリシュティ社の新規事業開発として日本企業リコー社員をインド農村に1ヶ月以上派遣し、農村の実態を理解した上で、同社とともに事業開発を行う取り組みの成果である。2013年11月12日付日本経済新聞やCSOネットワーク(2014)に詳細の記述がある。
- 16 2015年3月14日に実施。45分のインタビュー中にも3名が来店された。
- 17 ヒンドゥー教はお酒の販売場所が限られているとドリシュティ社から確認した。
- 18 募集の出ていた求人サイトを参考にした。
(<http://www.sakori.org/2015/05/15/requirement-for-a-mobilizer-at-drishtee-in-kamrup-may-2015/>).
- 19 三菱東京UFJ銀行(2016)では、2015年のデータでインドニューデリーの非製造業スタッフの月額賃金は米ドルで571とある。HSBC投信(2021)のインドルピー市場動向によると、2016年から2020年まで1米ドルは62ルピー～78ルピーで推移し、先ほどの月額賃金の日本円換算で約35,000円である。参考までに2019年ドリシュティ社の採用情報(2019年3月23日アクセス時)でのヴァラナシでの給与を確認すると15,000ルピーとの表記(HSBC投信(2021)より日本円換算21,300円)があり、給与水準は上がっている可能性はある。それでもインド国内の平均賃金は下回っており、高水準とは言えない。

参考文献

- 稲葉陽二(2007)『ソーシャル・キャピタル』生産性出版。
- 伊丹敬之(2005)『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社。
- 伊丹敬之(2007)『経営を見る眼』東洋経済新報社。
- 伊丹敬之・西口敏宏・野中郁次郎編(2000)『場のダイナミズムと企業』東洋経済新報社。
- 伊丹敬之・加護野忠男(2003)『ゼミナール経営学入門 第3版』日本経済新聞社。
- 伊丹敬之・日本能率協会コンサルティング編(2010)『場のマネジメント実践技術』東洋経済新報社。
- 糸林誉史(2019)「内発的発展と地域社会」『文化学園大学・文化学園大学短期大学部紀要』vol.50, pp.1-10.
- 宇野重昭(2012)『北東アジア学への道』国際書院。
- 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。
- HSBC投信(2021)「インド市場を見る眼～現地からの報告」(<https://www.assetmanagement.hsbc.co.jp/ja/individual-investor/news-and-insights/india-insights-202101>) 2021年12月13日 検索。
- 大野富彦(2013)「経営における場とそのマネジメントに関する一考察——今後の研究に向けた新たな視角——」『群馬大学社会情報学部研究論集』第20巻, pp.165-174.
- 外務省「インド基礎データ」12 為替レート(2021年11月1日) <https://www.mofa.go.jp/mofaj/area/india/data.html#section1> 2021年12月10日検索。
- 加藤徹生著、井上英之監修(2011)『辺境から世界を変える～ソーシャルビジネスが生み出す「村の起業家」～』ダイヤモンド社。
- 川勝平太・鶴見和子(2008)『「内発的発展」とは何か～新しい学問に向けて～』藤原書店。
- 清成忠男(2010)『地域創生への挑戦』有斐閣。
- 黒崎卓・山崎幸治(2011)「インドの経済成長と貧困問題」(石上悦朗・佐藤隆広編『現代インド・南アジア経済論』ミネルヴァ書房, pp.19-47)。
- 国際開発学会(2018)『国際開発学会』丸善出版。
- 小島正稔(2005)「フランチャイズにおける組織間関係」『経営論集』第66号, pp.63-78.
- 小林慎和・高田広太郎・山下達朗・伊部和晃(2011)『BOP超巨大市場をどう攻略するか』日本経済新聞出版社。
- 佐藤隆弘・上野正樹(2021)『図解インド経済大全』白桃書房。
- 佐野孝治他(2012)「インドにおけるソーシャル・ビジネスの展開—海外フィールドワーク実習報告—」『福島大学地域創造』第23号2巻, pp.7071-7094.
- 澤宗則・南埜猛(2006)「グローバル化にともなうインド農村の変容—バンガロール近郊農村の脱領域化と再領域化—」『人文地理』第58巻第2号, pp.125-144.
- CSOネットワーク(2014)「グローバル企業は途上国の社会課題にどう取り組んでいるか?」(https://www.csonj.org/images/csonj_booklet003.pdf) 2021年12月13日検索。
- スチュアート・L・ハート・テッド・ロンドン、清川幸美訳(2012)『BOPビジネス市場共創の戦略』英字出版。
- 鶴見和子・川田侃(1989)『内発的発展論』東京大学出版会。
- 鶴見和子(1991)「内発的発展の理論をめぐって」社会・経済システム, 10(0), pp.1-11.
- 中島正裕・二上拓真(2015)「内発的発展における「場」のマネジメントに関する研究—島根県邑智郡美郷町を事例として—」『H27 農業農村工学会大会講演会講演要旨

- 集』 pp.188-189.
- 日本経済新聞 (2013年11月12日付) 「リコー, 人材育成でインドの農村に社員派遣」 (https://www.nikkei.com/article/DGXNASFK11032_R11C13A1000000) 2021年12月13日 検索.
- 堀江正人 (2020) 「インド経済の現状と今後の展望～鈍化する経済の行方と, 日本企業のインド市場攻略のヒントを探る」 三菱UFJ&リサーチコンサルティング経済レポート, (https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2020/02/report_200213.pdf) 2021年12月13日検索.
- 松本貴文 (2017) 「内発的発展論の再検討～鶴見和子と宮本憲一の議論の比較から～」 下関市立大学論集, 61(2), pp.1-12.
- 三菱東京UFJ銀行 (2016) 「アジア・オセアニア各国の賃金比較 (2016年5月)」.
- 宮本憲一 (1989) 『環境経済学』 岩波書店.
- David Lehr. (2008). *Micro franchising at the Base of the Pyramid*, acumen FUND, August 2008, Working Paper.
- Drishtee Website <https://drishtee.in/about-us/>. Accessed 12th June 2021.
- Drishtee Website job offer <https://sakori.org/2015/05/15/requirement-for-a-mobilizer-at-drishtee-in-kamrup-may-2015/>, Accessed 12th June 2021.
- Drishtee Foundation Annual Report (2016-2017, 2017-2018, 2018-2019).
- Drishtee Foundation Website <http://drishteefoundation.org/>. Accessed 12th June 2021.
- Geoff Desa and James L. Koch. (2015). Drishtee: Balancing social mission and financial sustainability in rural India. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, vol.16, No.4, pp.291-307.
- Government of India Planning Commission. (2013). *Press Note on Poverty Estimates 2011-12*. July 2013 (http://planningcommission.nic.in/news/pre_pov2307.pdf), Accessed 12th June 2021.
- Meadows, Donella H and Meadows, Dennis L and Randers, Jørgen and Behrens, William. (1972). *THE LIMITS TO growth: A Report for THE CLUB OF ROME'S Project on the Predicament of Mankind*. Potomac Associate (ドネラ・H・メドウズ, デニス・L・メドウズ, ジャーガン・ラーンダズ, ウィリアム・W・ベアランス, 大来佐武郎監訳 (1972) 『成長の限界: ローマ・クラブ「人類の危機」レポート』ダイヤモンド社).
- Michael Woods. (2011). *Rural: Key Ideas in Geography*. 1st edition, Routledge (マイケルウッズ著高柳長直・中川秀一監訳 (2018) 『ルーラル: 農村とは何か』農林統計出版).
- The Dag Hammarskjöld Foundation. (1975). *The 1975 Dag Hammarskjöld Report on Development and International Cooperation*. prepared on the occasion of the Seventh Special Session of the United Nations General Assembly.
- The Dag Hammarskjöld Foundation. (1977). *Another development: approaches and strategies*.
- The World Bank. (2016). *India's Poverty Profile*. <https://www.worldbank.org/en/news/infographic/2016/05/27/india-s-poverty-profile>, Accessed 12th June 2021.
- Umakanth Varottil. (2018). Analysing the CSR Spending Requirements Under Indian Company Law. in du Plessis, J. J., Varottil, U. and Veldmanin, J. (Ed.), *Globalisation of Corporate Social Responsibility and its Impact on Corporate Governance*, pp.231- 253, Switzerland: Springer International Publishing.
- United Nations. (2019). *World Population Prospects 2019*.