

インドの新興財閥の生成と発展

——アンバニー財閥とルイア財閥のケースを中心として——

三 上 敦 史

はじめに

- I アンバニー財閥（リライアンス・グループ）の生成と発展
 - 1 成長戦略と多角化
 - 2 所有と経営
 - II ルイア財閥（エサール・グループ）の生成と発展
- 結びにかえて

は じ め に

今インドが急変し、急速な経済発展の推進力としての財閥の動きに注目が集まっている。インド急変の原因は、周知のように1991年に政府の経済政策が、それまでの企業活動に規制の網をかぶせてきた「計画経済」から、徹底した外資導入政策を目玉とした、自由化・開放化へと革命的に大転換したことによる。これを契機に、それまで発展を抑制されてきた新旧多くの財閥が事業意欲を刺激され、外資提携を軸に旺盛な事業活動を展開し、それが雇用や消費を一気に拡大させた。一方では急速に普及したテレビが人々の消費ブームをあおり、インド人の価値観やライフスタイルを変え、カースト制をも氷解させる勢いにある。こうして中産階層が激増し（今やその数は1億人以上ともいわれている）、市場が一挙に巨大化した。

旧著において指摘したように、インドは古くより財閥形成が進行した国として知られている。¹ 現在インドの約70の大きな企業グループのうち、

外国系の多国籍企業や比較的同族性の希薄なグループを除いて、約50程度の財閥がインドに存在する。そのうち約半数は新興財閥に属する(第1表を参照)。最近の顕著な傾向として、保守的経営や分割にともなう財閥分裂によって急速に退勢化する旧財閥が多いなかで、新興グループが旺盛な企業者精神を発揮して、政府が重点課題として推進するインフラ部門や、急成長が見込める新産業分野にハイテク技術をもって参入し、短期間に急拡大するケースが目立つ。

本稿の目的は、インドの新興財閥がいかんにして生成し、いかなる戦略によって多角化し、いかなる経営と所有構造を有するかについて、短期間のうちに急拡大し、タタ、ビルラに次いでそれぞれ第3位、第5位に躍進したアンパニー財閥(リライアンス・グループ)とルイア財閥(エサール・

第1表 インドの20財閥(1997年)単位:千万ルピー

順位	財閥名	総資産	順位	財閥名	総資産
1	タタ	37,511	11	ラルバーイ	4,112
2	BK-KM ビルラ	19,498	*12	ドゥート	3,738
*3	アンパニー(リライアンス)	19,346	*13	グプタ	3,705
4	R. P. ゴエンカ	9,664	14	バジャージ	3,416
*5	ルイア (ESSAR)	9,594	*15	B. M. カイタン	3,352
*6	O. P. ジンダル	5,456	16	H. S. スインガニア	3,276
7	M. K. チダンパラン	4,782	17	K. K. ビルラ	3,095
8	L. M. タパール	4,434	*18	メータ	3,077
*9	ミッタル (ISPAT)	4,425	*19	ヒンドウジャ	2,967
*10	ライ	4,211	20	マファトラル	2,863

(出典) *Business Today*, Aug. 22-Sept. 6, 1997, p. 15.

(注) *印は新興財閥を示す。

- 1 旧財閥のケース・スタディを中心としたインドの財閥経営史については、三上敦史『インド財閥経営史研究』(同文館、1993年)を参照のこと。

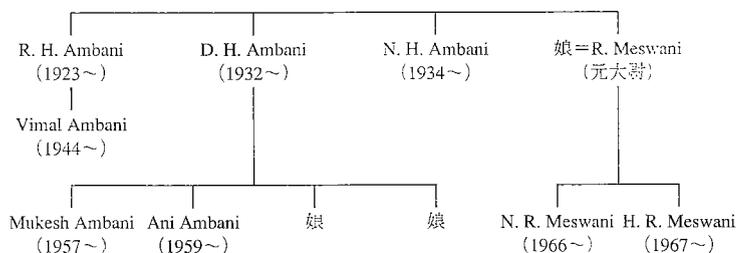
グループ) についてのケース・スタディによって明らかにすることにある。

I アンバニー財閥 (リライアンス・グループ) の生成と発展

1 成長戦略と多角化

アンバニー財閥は、創始者で現会長の D. H. アンバニー (Dhirubhai H. Ambani) の旺盛な企業者活動によって一代で築かれた財閥である²。出自的には、同家はインド西部のグジャラート地方の商人カーストの出身である (グジャラティ)。D. H. アンバニーは、マハトマ・ガンディの出生地

第1図 アンバニー家系図



(出典) リライアンス・グループ本部での聞き取り調査 (1997年9月18日) より作成。

2 以下主として次の文献を参照した。

- ① S. R. Mohnot, *Reliance: An Industrial Legend*, Centre for Industrial & Economic Research, 1985.
- ② M. Herdeck & G. Piramal, *India's Industrialists*. Three Continents. 1985, pp. 11-25.
- ③ G. Piramal, *Business Maharajas*, Viking, 1996. pp. 1-84.
- ④ 伊藤正二編『インドの工業化—岐路に立つハイコスト経済』(アジア経済研究所, 1988年), 105-108頁。
- ⑤ 国際経済交流財団 (委託先—財団法人アジアクラブ) 『インドの財閥と有力企業グループ—現代のインド産業界を支える実力企業集団—』1997年, 240-244ページ。

の近くの町で小学校の教師の子として1932年に生れたが、1949年に16歳でインドを離れ、アラビア半島のアデンでガソリンスタンドに勤めた後フランス人所有の貿易会社で働いた。高等教育も受けないで、なぜ彼が海外に出かけたかは不明である。ちなみにグジャラートは、その昔胡椒やニッケイを中心とした東西貿易の拠点として名高い地方であった。

いずれにせよ、海外でのビジネス経験は、その後のアンパニーの旺盛な事業展開の起点となった。旧著でも指摘したように、過去における移住や海外での経験は、異文化適応能力を高める要因として作用し、しばしばさまざまな分野において革新者を生む³。

1958年に帰国した彼は、ボンベイ（現ムンバイ）で貿易会社リライアンス商会（Reliance Commercial Corporation）を設立し、まず当時インド政府が奨励していた国産レーヨン製品の輸出を手がけ、それまでの経験とネットワークを活用して実績を上げ、外貨獲得に貢献した。その実績が評価されて、今度はインドで不足していたナイロンの輸入ライセンスを得た。インド政府はレーヨン製品の輸出実績に応じてナイロンの輸入ライセンスを発給したのである。その後インドでナイロン製品の国産化が可能となると、その輸出に精力を集中し、同様に「黄金の繊維」としてのポリエステル⁴の輸入ライセンスを獲得して急速に財を成した。このように、初期における同財閥の成長戦略は、徹底した政府の輸出インセンティブの活用であった。

彼は貿易に従事する一方で、1966年に Reliance Textile Industries を設立し、アーメダバード近郊のナロダ（Naroda）にニット製造工場を建設し、合成繊維織物の生産分野に進出した。1970年代に入ると政府は外貨準備を増強するために合成繊維製品の輸出を奨励することとなったが、彼は輸入した糸を加工し自分の工場で製品化し、輸出の拡大に成功した。このよ

3 この点についてはさしあたり三上前掲書、第5章を参照のこと。

うにして、漸次付加価値の高い高級アパレルの製造を企画したが、とりわけ「ヴィマール」のブランド（甥の名前からつけたもの）で発売したサリーなどの高級衣料品が上流階層の間で爆発的人気をよび、繊維業界で不動の地位を築いた。同社の売上は、会社設立後 10 年間で 60 万ドルから 6,800 万ドルへと 110 倍に急増し、1977 年には株式公開会社に改組した。あわせて、ポリエステル燃糸、織機、染色などで最新の機械を導入したり、紡糸設備を増設するなど、大胆な施設の拡張と近代化を断行した。そして、1982 年には社名を現行の Reliance Industries Ltd. に改称し、米デュポン社との提携によるポリエステル長繊維の生産工場を建設した。⁴

この場合、すでに長い歴史を有する伝統的な繊維産業の分野で、しかも大幅に遅れて参入したリライアンス社が大成功を収め得た理由は何か。当初より成長を企業のスローガン（Reliance: where growth is a way of life.）に掲げた同社の成長戦略は以下のように要約できよう。

第一に、米デュポン社との提携に象徴されるように、当時の最新・最高の技術の導入に努めたこと。

第二に、上流階層をターゲットにして繊維産業の 4 つの主要なセグメント（サリー、スーツ、シャツ、ドレス）のすべてに参入したこと。

第三に、高付加価値を製品戦略としてかけ、高品質＝高価格のブランドイメージ作りに成功したこと。

第四に、200 名以上のデザイナーを採用して、多様なデザイン、独創的なパターン、色彩、織り方などを創案したこと。

第五に、販売促進のためにインド全土に 1800 のヴィマールのショールームを設け、大々的な宣伝・広告活動を展開したこと。これを要するに、同社はその当時の最も進んだ技術を導入し、高品質・高付加価値製品のみ

4 以下、財閥本社でのインタビューおよび *Business Today*, Sept. 7-21, 1995, pp. 66-75. をも参照。

を生産し、他社と違った独特なブランドイメージと企業イメージをつくり、大量販売の手法を追求したのである。

なお、上記米デュポン社との提携による工場建設は、ポリエステル長繊維の需要急増にともなう、その主原料としての高純度テレフタル酸ほかを製造するためであり、石油化学の分野への進出という意味で、同社の新たな発展の画期をなすものであった。その建設には通常途上国では26ヶ月を要すると言われるが、D. H. アンバニーの長男でボンベイ大学 (Chemical Engineering)¹ を卒業し、米国スタンフォード大学留学中のムケーシュ (Mukesh Ambani) が帰国し、18ヶ月で起ち上げた。また次男のアニール (Anil Ambani) もペンシルバニア大ウォートン校 MBA (経営学修士) として、各種プロジェクトに参画することとなった。

このような革新的経営によって繊維産業の分野においてインド随一の大企業となった同社は、1984年にはユニオン・カーバイドの石油化学工場を買収して、本格的な石油化学企業としての体制を整備し、1988年に Reliance Petrochemicals Ltd. として分離した。さらに、1991年にはハズイラ (Hazira) 石油化学コンプレックスの建設に着手した。現在エチレン・クラッカー設備とポリエステル繊維の生産能力は世界最大級である。⁵

また同年アメリカの Enron Oil & Gas 社と合弁で Reliance Petroleum Ltd. を設立し、石油精製工場を建設するとともに、ガスおよび油田の探査を開始した。より最近では深刻な電力不足に対処するために政府が打ち出した規制緩和の中で、これまで公企業が独占してきた電力部門に進出し、2005年までにインド各地に合計1万メガワットの発電所を建設する予定である。また、米ナイネックス社ほかとの合弁によってインド各地での電話回線事業や携帯電話事業などの分野へも参入した。

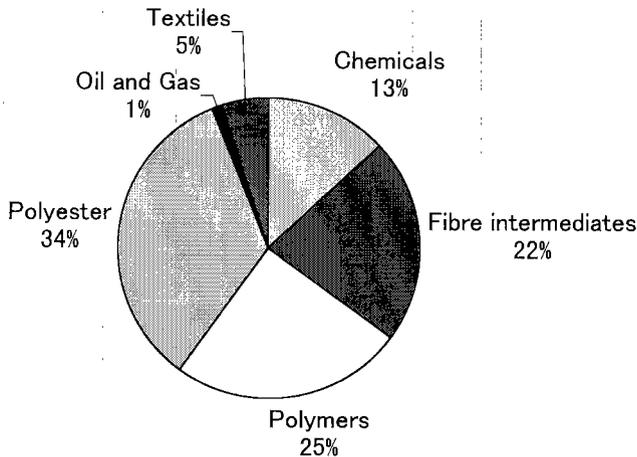
このように30年前は全く無名であったが、第2図に示したように合成

5 国際経済交流財団、前掲書、240ページ。

第2表 RILの経営指標 (単位: 1000万ルピー)

	1980	1985	1990	1992	1994	1996
売上高	208	733	2,098	4,106	7,019	8,730
資本金	12	52	152	245	456	458
配当 (%)	25	50	30	35	55	65
総資産	153	1,046	2,712	6,083	11,529	19,536
従業員数 (人)	6,646	9,066	11,666	11,944	12,560	16,778

(出典) 同社の *Annual Report*, 1996-97 より。

第3図 RILの収益構成 (同社 *Annual Report*, 1997)

ンボニーが「統合 (integration) こそが多角化への最も安全な道である⁶」と明言し、一貫して関連分野多角化戦略を推進してきたことは、インドの多くの旧財閥が非関連分野多角化を志向したのと際立った対象をなす点で興味深い。傘下企業は、それ自体インドにおける民間の最大複合企業である Reliance Industries Ltd. (以下 RIL と略す) を中核として現在 18 社を数える。なお、第2表は中核企業 RIL の 1980 年以降の経営パフォーマンス

スを示す。どの項目においても高い伸びが⁷うかがわれる。また、第3図はその製品別収益構成を示す。

2 所有と経営

(1) 経営の態様

前節では、リライアンスの成長戦略を中心に見た。ここでは、経営支配や経営理念などを含む経営の態様について管見しておこう。

第3表の最近の Reliance Industries Ltd. の取締役構成に見られるように、同財閥グループは、いまだ典型的なファミリー・ビジネスである。つまり、グループの中核である同社の12名の取締役中、○印を付した7名の多くが同族員より成る。しかも、創始者が会長職 (C. E. O.) を、二人の息子 (②, ③) がマネジング・ダイレクター (専務) 職を、さらには30

第3表 RIL の取締役会のメンバー

①	Dhirubhai H. Ambani (Chairman)
②	Mukesh D. Ambani (Vice Chairman & Managing Director)
③	Anil D. Ambani (Managing Director)
④	Nikhil R. Meswani (Executive Director)
⑤	Hital R. Meswani (Executive Director)
6	B. V. Purohit (Nominee Director-ICICI)
7	M. V. Purohit (Nominee Director-GIC)
⑧	Rernniklal H. Ambani
⑨	Natvarial H. Ambani
10	Mansingh L. Bhakta
11	T. Ramesh U. Pai
12	Yogendra P. Trivedi

(出典) 同社 *Annual Report*, 1997. より。

(注) ○印は同族員。

7 同社は Asia Inc., June. 1997. でアジアの最も競争力のある50社の中の9位にランクづけされた。また、Far Eastern Economic Review, Jan. 4, 1996. の「アジアのリーディング・カンパニー200社」に取り上げられ、いくつかの視点よりインドの企業の中でトップの評価を得ている。

第4表 リライアンス・グループ諸企業の取締役兼任

	Reliance Industries	Reliance Petroleum	Reliance Enterprises	Reliance Capital
D. H. Ambani	◎	◎		
Mukesh Ambani	○M	●		
Anil Ambani	○M	○M		
N. R. Meswani	○E			
H. R. Meswani	○E			
R. H. Ambani	△			
N. H. Ambani	△			
Vinod Ambani	△		○	

(出典) グループ各社の *Annual Report*, 1996-97 より。

(注) ◎は Chairman, ●は Vice-Chairman, ○Mは Managing Director, ○Eは Executive Director, ○は Director, △は Secretary を示す。

歳過ぎの若い二人の甥 (④, ⑤) がエグゼクティブ・ダイレクター (常務) 職をと, 要職を一族が独占する。⑧, ⑨は創始者の兄と弟であるが, 世代交替が進み今や非常勤で名目的な役員にすぎない。一族以外では, 政府系金融機関からの二人の派遣者 (Nominee Director) と, 三名の社外重役が名を連ねる。社外重役のうち M. L. Bhakta は先見性に富む弁護士として著名であり, D. H. アンバニーの懐刀として知られる人物である。

また, グループ諸企業のファミリーによる取締役兼任という点では, 第4表に示したように, RIL のほかはグループ内で2番目に大きな Reliance Petroleum の場合のみ, D. H. アンバニーとその二人の息子が要職を兼任している。その他の企業はファミリーが関与する必要もないほど, 規模においてもその重要性においてもいまだマイナーであるということであろう。

同グループの意思決定のメカニズムやその変遷については不詳であるが, おそらくこれまでは, 人間機関車の異名をとる D. H. アンバニーの天才的な経営のひらめきや直観が意思決定上の大きな部分を占めたものと考えられる。換言すれば従前の同グループの経営は, カリスマ的なオーナ

一経営者による陣頭指揮型経営であった。逆説的ではあるが、リライアンスの場合も他の多くのインドの財閥同様、高等教育を経た専門経営者の手によらないで、インド有数の近代的企業体が形成されてきた事例である。

しかしながら、問題はこれからである。つまり問題は、インドで最も大きく、最もプロフィタブル、かつ最も価値ある会社に成長したリライアンス社が、国際競争力をもったグローバル企業として今後いかに展開し得るかである。

すでに指摘したように、幸いにも同グループの場合、同族内に MBA を二人擁す。しかも創始者の長男（41 歳）と次男（39 歳）で、年齢的にもこれからの経営手腕の発揮が期待される。すでに彼らは財閥家族員テクノクラートとして、様々な発展スキームに重要な役割を果たしてきたし、また上記の目的のために様々な経営改革に取り組んできた⁸。

例えば、1990 年代に入ってから電力や通信などの未知の分野への参入の際、同グループは多くの人材（マネージャー）を公企業から雇用したが、公企業の経営カルチャーはこれからのグローバル化戦略に不適という事で、若いマネージャーの採用に切り替えたのも彼らであった。その際 18 人の外国籍のマネージャーが雇用されたことは、注目に値する。また、彼らはこれまでのピラミッド型の階層的組織に加えて、それぞれの部門にコア・チームを組織し、それぞれにリーダーシップと権限をもたせる分権的体制を整備した。さらには、人材の育成と訓練のためのマネジメント開発プログラムを創設したり、バンガロールの経営研究所の MBA コースとの提携による研修プログラムなどを設定した。

ちなみに以下は、リライアンスの企業理念である。この理念がグループの従業員にどの程度浸透し、またどの程度共有されているかは検証すべく

8 以下は、Business Today, September 7-21, 1995, pp. 66-75, および財閥本部での聞き取り調査による（1997 年 9 月 17 日）。

もないが、オーナーの心意気が表明された極めて成長志向的な企業哲学ではある。

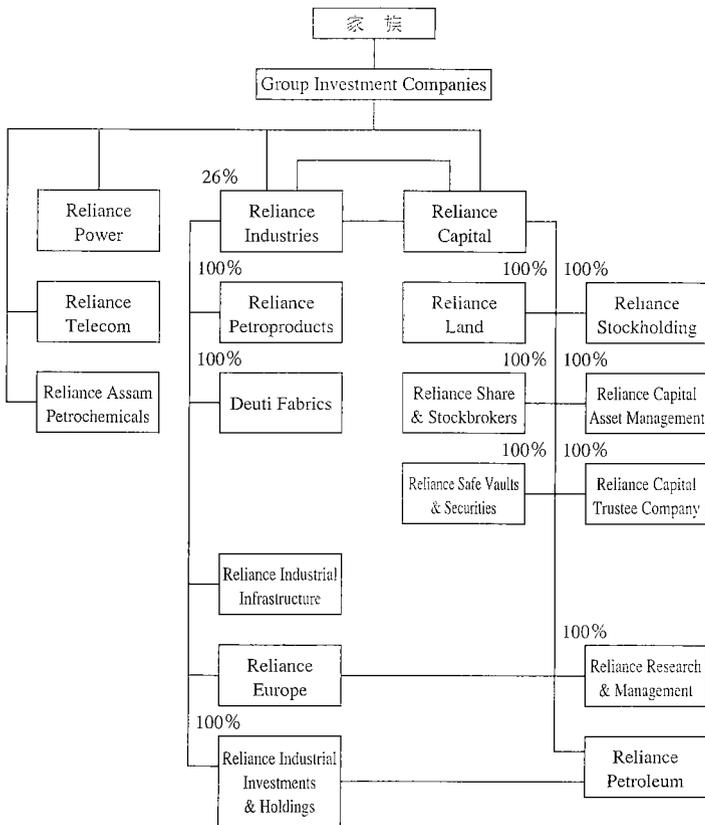
- a. リライアンスにとって一年一年が、単に成功を祝う時ではなく、お互いのつながり (Relationships) を祝う時である。
- b. リライアンスは投資家の信頼の上にしっかりと立っている。
- c. リライアンスにおいては、倫理 (Ethics) と成長が調和して両立している。
- d. 我々は明日の方が昨日より常に良いと確信している。リライアンスは市場が期待する新しい企業の理想に向かって、自信と希望をもって成長し、多角化しようとしている。
- e. リライアンスにとって人 (マンパワー) がもっとも価値ある資産である。我々の究極な力は彼らに帰属する。
- f. 我々は成長に価値をおく。正々堂々と。我々は利潤を追求する。廉潔に。
- g. リライアンスにとって、秀逸 (excellence) とは単なるベンチのマークではない。それは生活様式である。
- h. リライアンスにとって、他社に先行する唯一の方法は効率によってである。効率はハイテク (高度技術) を必要とする。
- i. リライアンスにとって挑戦は止まることはない。成功は難題に立ち向かい勝利する能力にある。
- j. 企業間競争の場は市場において他にない。そこでは投資家と消費者が最終的なレフェリーである。
- k. 企業への信頼の最終的パラメーターは株式市場である。製品と製品市場の関係も同様である。
- l. リライアンスにおいては、企業民主主義が信仰箇条である。

(2) 所有支配の構造

他方、株式を通じるグループ企業の支配という点においても、中核会社 Reliance Industries Ltd. が最も重要な役割を果たしている。

第4図に示したように、同グループの株式支配関係は極めて錯綜した関係にあるように見える。しかし、要するにそのポイントは、Reliance Indus-

第4図 リライアンス・グループの株式支配



(出典) Claudia Cragg, *The New Maharajahs*. 1996, p. 156, および三上の聞き取り調査 (1997年9月18日) より作成。

tries の株式をプロモーター・ファミリーが法的に認められた手段によって 26% 所有する点にある。同社の企画担当重役の Y. J. デサイ氏によれば、'Very complicated but very simple' である。プロモーター・ファミリーが支配を貫徹するという意味において 'Very simple' であるという。この場合プロモーター・ファミリーとは、創始者 D. H. アンバニーの直系のみのことであり、彼の二人の兄弟の家族や甥（姉の婚出先）などは含まない。

なお、Reliance Industries Ltd. の 1997 年 9 月時点での株式所有パターンは各々概数で、外国の投資家 21%、政府系金融機関 19%、企業 29%、その他一般株主 31% であった。

II ルイア財閥 (エサール・グループ)

同財閥は現当主のシャシ N. ルイア (Shashi N. Ruia, 1943 年生まれ) と弟のラヴィ R. ルイア (Ravi R. Ruia, 1949 年生まれ) の兄弟の旺盛な活動によって、リライアンスに迫る大財閥に急浮上した。グループ名の ES-SAR は、兄と弟の名前の頭文字の S と R をもじったものである¹⁰。出自的には同家は、荒涼たる砂漠地帯出身として名高いマルワリイ商人¹¹であるが、以下に見るようにビジネスチャンスに応じて本拠をボンベイ→マドラス→ボンベイに移している点でも興味深い。

兄弟の父 Nanda K. Ruia はボンベイで綿花や自動車を扱っていたが、独立後政府が鉄鉱石の輸出を奨励し始めるとマドラスに移り、1956年に

10 以下は、財閥本部での聞き取り調査 (1996 年 10 月, 1997 年 9 月), グループ諸企業の Annual Report や社内資料, 国際経済交流財団掲書 (84-89 頁) などによる。

11 一般的に同財閥はグジャラティといわれるが、財閥本社でのインタビュー (1996 年 10 月) によりマルワリイとした。マルワリイの革新性については、三上前掲書参照のこと。

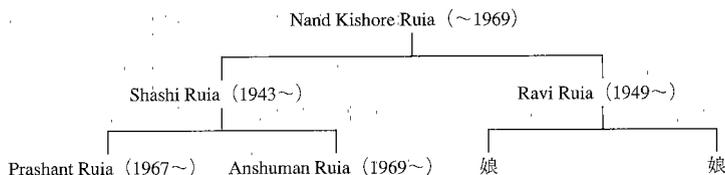
shipping agency を業務とする小さな会社を創始した。1969年に彼が急死した際、長男は23歳、次男は19歳で事業を引き継いだ。その後、マドラス港湾トラストによる港湾整備のプロジェクトの情報を入手するや、当時のインドの marine technology の権威を採用し、海洋建設・開発の分野に進出した（同社はまもなく40人の専門家を擁する会社として名を馳せる）。

1974年には海運業にも進出（Essar Shipping Ltd.）し、わずか8年でタンカー6隻、バルク船3隻、サルベージ船1隻を所有する会社に急成長し、現在業界トップの地位にある。また1979年までに英・米の世界的な企業と提携して石油・天然ガスの掘削事業にも参入、国内外の海底パイプラインの敷設やインドネシア・オマーンでの掘削を遂行し、サブ・コントラクターからメイン・コントラクターとしての地位を確立した。

さらに、再びボンベイに活動の中心を移しつつ1988年にはアメリカの Midrex Corporation ほかとの技術提携によって製鋼業の分野にも参入した（現 Essar Steel Ltd.）。同社は、現在グループの主力企業となっているが、ガスをベースとした世界最大級の海綿鉄プラントを有する。また、1991年には Essar Power Ltd. を設立し、ガスおよび蒸気タービンによる発電所を建設して電力業の分野にも進出した。より最近では金融部門や、テレコム（イタリアの RIVA グループとの提携による携帯電話やデータ・サービスなど）の分野にも参入した。

このようにエサール・グループの場合も、自由化以前においては、基本的には関連分野多角化を志向したが、同グループが財閥としての基礎を確立する過程でとった基本戦略は、基幹産業の工業化上、政府が技術力の点で外国企業に依存しようとしていた分野に果敢に参入し、大胆な革新を導入して成功することによって、さらなる政府の援助や受注を取りつけるというものであった。現在グループ企業は約15社。二人の兄弟に加えて兄

第5図 ルイア家系図



(出典) 財閥本部での聞き取り調査 (1996年10月) より作成。

第5表 エッサール・グループの役員兼任 (1995-96)

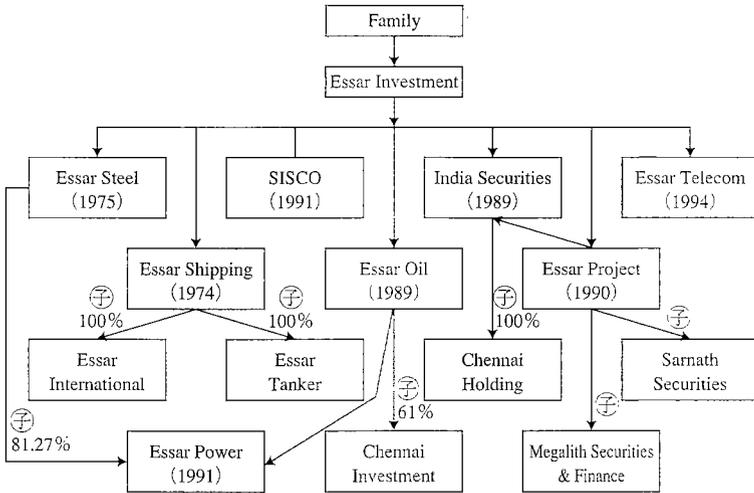
	Essar Steel	Essar Power	Essar Shipping	Essar Oil	Essar Projects	India Securities
Shashi Ruia	◎		◎	◎		○
Ravi Ruia	●		●	●		○
Poashan Ruia	○	○	○	○	◎	
Anshuman Ruia		○		○		○
K. R. Ramamani			○			◎
S. V. Venkatesan	○	◎		○		○

(出典) 各社の *Annual Report* より作成。

(注) ◎は Chairman, ●は Vice-chairman, ○は Director を示す。

の二人の息子もグループ経営の中核に取締役として参加している。第5表は、同族や信頼しうる経営者によるグループ諸企業における役員兼任率が極めて高いことを示す。筆者の聞き取り調査では、ルーティーンな経営業務は専門経営者に任せ、二人のオーナーファミリーは自由化後に現出したビジネスチャンスにいかに対応するかに精力を傾注しているようであった。なお、所有による支配という点でも、リライアンス・グループの場合とはほぼ同様に、家族が閉鎖的に所有する持株会社としての Essar Investment を中心として主要企業の株式を保有するという手法がとられている (第6図)。

第6図 エサール・グループの株式支配



(出典) 同グループ主要企業の Annual Report, および財閥本部での聞き取り(1997年9月18日)より作成。

(注) カッコ内は設立年を示す。⊕は子会社。

結びにかえて

以上にインドの代表的な新興財閥を二つ取り上げ、その発展の沿革や戦略、ファミリービジネスとしての所有と経営の態様について管見した。個々の論点を要約する必要はなからう。

ただし、この場合留意すべきは、インドの新興財閥は数も多く、その出自や進出の産業分野の点においても極めてバラエティに富むという点である。すなわち、ビールやウイスキーで急成長した V. マルヤ財閥、日本電炉との合弁としてスタートしたが今や世界各国の鉄鋼会社を買収してグローバル経営を志向するミッタル (ISPAT) 財閥、海外で蓄積した富をもとに母国インドで幅広い経済活動を展開する印僑系財閥など、様々であ

る。

今後もインド新興財閥に関するケース・スタディを積み重ね、その個人的な経営活動の実態を浮彫りにしつつ、インド経済の推進主体の全体像とその性格の解明に努めたい。

〔付記〕小稿は第33回経営史学会全国大会（於福岡大学，1997年11月）での報告草稿に加筆したものである。なお，本研究に際し，大阪学院大学より平成9・10年度の研究助成の交付を得た。記して謝意を表したい。