

# 「インドへのFDIと財閥の経営戦略」

## (FDI and Management Strategy of Big Business Houses in India)

経済学研究科経済学専攻博士後期課程在学

ビシュワ ラズ カンデル

**Bishwa Raj Kandel**

はじめに

1. 主要なインド財閥
2. インドへの対外直接投資
3. インドのFDI制度
4. 財閥と多国籍企業における提携の現状
5. インド財閥の方向性
  - 5-1. タタ財閥の背景
    - 1) タタ財閥の事業
    - 2) タタ財閥の戦略
  - 5-2. リライアンス財閥の背景
    - 1) リライアンスの事業
    - 2) リライアンス財閥の戦略

おわりに

はじめに

近年、インドは高度経済成長を遂げる中で、魅力的な市場として日米欧の企業から注目を集めている。多くのインドの財閥は外資系企業と事業提携しながら事業を拡大している。本稿では、インド経済に大きく貢献している2つの財閥の背景と今後の事業の方向性および課題について考察する。

### 1. 主要なインド財閥

ここでは財閥を、特定家族あるいは一族によって所有・支配を行い、大規模な多角的事業経営を展開している企業グループと定義する。インドには大小あわせて70程度の財閥が存在すると言われてお

り、その多くは主に非関連事業を数多く所有するコングロマリットである。このうち、総資産の最も多い財閥を図表－1に挙げた。

図表－1 インドの有力な財閥（2005年時点）

単位 ルピー<sup>1</sup>

	財閥名	総資産	現会長	出自
1	タタ	5506.3億	ラタン・エン・タタ	パルスィ族 <sup>2</sup>
2	リライアンス	5500億	ムケシュ・アンバーニ	マルワリ族 <sup>3</sup>
3	バジャージ	3416億	ハルゴヴィンダ・バジャージ	グジャラティ族 <sup>4</sup>
4	アーディトヤ・ビルラ	2700億	クマル・エム・ビルラ	マルワリ族
5	L.M.タパール	1800億	ラリトゥ・モハン・タパール	マルワリ族

出典：各財閥のホーム・ページをもとに筆者作成。

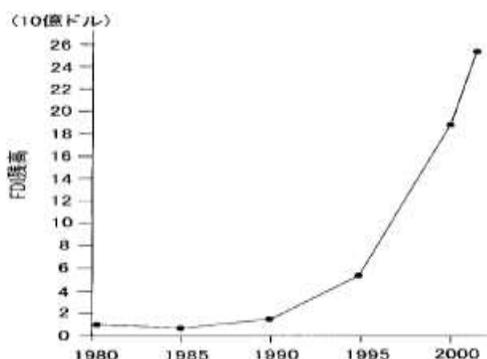
縁故主義に基づいた経営を行うインドの財閥は、以前は外資系企業との提携にあまり積極的ではなかった。しかしながら、近年、図表－1に挙げたような大手財閥は、グローバル競争という現実に対応すべく、多国籍企業との事業提携を積極的に行いつつある。ここではインド企業と多国籍企業との提携について触れたいと思う。

## 2. インドへの対外直接投資

多国籍企業による対外直接投資（Foreign Direct Investment, 以下FDI）は世界経済に大きな影響を与えている。アジアでは、特に中国とインドへのFDIが急増している。

1990年代のインドにおける外資の規制緩和は、世界からインドへのFDI流入拡大をもたらした。1990年のFDI残高は16億600万米ドル（以下は全て米ドル）であったが<sup>4</sup>、1991年に経済自由化政策（New Economic Policyと呼ばれている）が導入されてからは、FDIが急速に増大し、2002年には257億6800万ドルまで上昇した<sup>5</sup>（図表－2）。

図表－２ インドへのF D I 残高の推移



出典：日野正輝、インドにおける経済自由化に伴う外国直接投資の増大と国土構造への影響、地誌研年報14号、2005年3月、2ページ

1999年のアメリカに対する輸出額は、インドが31.9億ドル、中国が38.6億ドルであった。2004年にはインドの42.8億ドルに対して、中国の輸出はおよそ3倍に増加して99.6億ドルにまで膨らんだ。貿易額の差がわずか5年間でこれだけ開いた理由の一つとして考えられるのは、インドへ参入する多国籍企業が中国よりも相対的には少なかったからである<sup>6</sup>。

図表－３ 最も魅力的なグローバルな事業投資国：responses of experts and TNCs

Responses of experts	Responses from TNC★
1. China (85%)	1. China (87%)
2. United States (55%)	<b>2. India (51%)</b>
<b>3. India (42%)</b>	3. United States (51%)
4. Brazil (24%)	4. Russian Federation (33%)
5. Russian Federation (21%)	5. Brazil (20%)
6. United Kingdom (21%)	6. Mexico (16%)
7. Germany (12%)	7. Germany (13%)
8. Poland ( 9%)	8. United Kingdom (13%)
9. Singapore ( 9%)	9. Thailand (11%)
10. Ukraine ( 9%)	10. Canada ( 7%)

★ TNC-Transnational corporation

出典：World Investment Report2005 Transnational Corporations and the Internationalization of R&D、UN、2005、279-281ページ

図表－３は、2005年に発行された国連の投資レポートである。このレポートに従えば、世界で最も良い投資環境の国は1位中国、2位米国、3位インドとなっている。また、TNCの鑑定から見ると1位中国、2位インドとなっている。このようにインドは世界から注目されていることがデータからも読みとることができる。

### 3. インドのFDI制度

このようなインドへのFDI急増の大きな理由としては、急成長を遂げるインド経済と政府がとったFDI制度の緩和などが挙げられる。インド社会は、貧困層が大きな社会問題として根強く存在しているが、潜在性は高く、中・長期的な観点からは魅力の市場である<sup>7</sup>。かつてインドは、1956年から1991年の35年間、「社会主義型社会」なる政策を採用してきた。1980年代までは部分的自由化のみで国内産業は「産業許可 (Industrial Licensing)」と「外資参入規制」を軸とした政府による統制されていた<sup>8</sup>。しかし、1991年代の自由経済政策導入後、政府統制が大幅に緩和され、外資企業を導入する環境を与えられた。その結果、多くの多国籍企業のインドに対するFDI金額が大幅に増加した。インド政府が緩和したFDI分野は以下の図表－4で示している。

図表－4 新規設立における100%外資比率が認める分野

製造業	インフラ設備開発	サービス
食品加工	発電 <sup>9</sup> 、送電、配電	病院
電子製品 (ハードウェア)	大量高速運送システム	ソフトウェア開発
公害管理	道路、幹線道路	観光業
医薬品	車両橋	エンジニアリングサービス
自動車およびその部品	港湾	建築サービス
映画産業		航空 (NRI <sup>10</sup> のみ)

出展：「優遇措置を受けるための実践知識」『週刊エコノミスト』2006年4月10日、3819号と「インドの投資環境—ジョイン事業調査報告書—」、日本貿易振興会、1999年3月をもとに筆者作成。

図表－5 外資企業の認可を認める分野

1.	<b>FDIが禁止されている分野</b> ① 小売業 ② 原子力エネルギー ③ 賭博、宝くじ ④ 児童基金事業 ⑤ ニディ企業 ⑥ 不動産 i ⑦ 譲渡可能な不動産開発権の取引 (TDRs) ⑧ 農業 ii
2.	<b>FDI 26%までの認可 (事前個別認可)</b> ① FM放送 (政府による事前認可の元で情報放送省発行のガイドラインに従い20%まで投資可能) ② 印刷 (ニュース・時事問題を扱う新聞や定期刊行物を発行するインドの会社を対象) ③ 保険 (Foreign equity (FDI + FII) は26%以下。それ以上は保険業規制管理局によるライセンス取得が必要。 ④ 防衛業 (政府の関係省からNRIを含むFDIはライセンス取得と安全保障の要件に従っていることを条件として事前認可が必要)
3.	<b>FDI 49%までの認可 (事前個別認可)</b> ① 放送— a) アップリンク、ハブ等のハードウェア設備の設置、リース及びレンタル目的のアップ

	<p>リンクハブ(テレポート)を設置の制限内(FDIとポートフォリオ投資の両方を含む電気通信部門へのFDI 49%を上限とする)。</p> <p>b) ケーブルネットワーク(海外投資は、支払済み株式資本の49%(FDI及びポートフォリオ投資を含む)まで許可される。</p> <p>c) 直接衛星放送— DTH<sup>11</sup>の元に政府の事前認可が必要。FDIの出資の構成は20%を越えないこと。</p> <p>② 民間国内航空— 民間航空省からのガイドラインに従いFDIは49%まで認められる。しかし、外国航空会社と直接・間接を関わっていないこと。</p> <p>③ 電気通信— 原則として、携帯電話はFDI・FIIで49%まで認める。ただし、ライセンスおよびセキュリティの要件に従う必要がある。(原則として携帯電話は、付加価値サービス及びグローバル移動パーソナル通信にはFDI 74%の制限がある)</p> <p>④ インフラ・サービス部門に投資する企業— 政府の事前認可を取って49%投資可能</p>
4.	<p><b>FDI 74%までの認可</b></p> <p>① 空港— 74%以下のFDIは自動的に認可できる。ただし、74%を超えた場合は政府の事前認可が必要。</p> <p>② ゲートウェイを持つISPs、ラジオページングおよびエンドツーエンド帯域幅— FDIは74%まで許可される。ただし、ライセンスおよびセキュリティの要件および他の許可規定を守る必要があるため、49%を超えたFDIについては、事前許可が必要。</p> <p>③ 衛星の設置と運営— 政府による事前許可が必要。</p> <p>④ 電子ミネラル。</p> <p>⑤ 大量消費向けの石炭もしくは褐炭の探査や採掘— ただし50%以上を超えた場合は事前認可が必要。</p> <p>⑥ ダイヤモンド・貴石の探査、採掘</p> <p>⑦ 民間銀行— foreign equity (FDI + FII)はRBI (Reserve Bank of India)が適宜発行するがガイドラインに従う。</p>
5.	<p><b>条件付きFDI 100%までの認可</b></p> <p>① 空港開発— 74%を超えた場合は事前に政府の事前認可を必要。</p> <p>② 石油部門— 天然ガス・LNGパイプライン事業に対するFDIは優先的に認められる。</p> <p>③ 石油部門— 100%所有子会社(Wholly owned subsidiary)は、市場調査および製法、投資・金融活動は優先的に認められる。ただし、実際の取引およびマーケティングについては、5年間で最低26%のインド資本が必要。</p> <p>④ 電子商取引— 投資を認められるが、その会社がインド以外の国・地域で上場している場合、5年以内に資本の26%をインド国民に売却する必要がある。ただし、小売取引はできない。</p> <p>⑤ 宅配サービス— 政府の事前認可が必要。</p> <p>⑥ 紅茶部門含む紅茶農園— 政府の事前認可が必要。また、5年以内にインドのパートナーやインドの民間企業に対して26%の株式を売却が必要。</p> <p>⑦ 銀行以外の金融機関— 最低資本投資基準の条件付。</p> <p>⑧ ゲートウェイを提供しないISP(衛星および海底ケーブルの両方)、ダーク・ファイバを提供するインフラ・ストラクチャー・アロバイダー、電子メール、およびボイスメール— 投資を認められるが、その会社がインド以外の国・地域で上場している場合、5年以内に資本をインド国民に対して26%の株式を売却する必要がある。</p> <p>⑨ 民間航空— NRIsの参加に100%の投資が認められる。しかし、外国航空会社と直接・間接を関わっていないことが条件。</p>

- ★ I. (市街地、住宅、建築のインフラストラクチャーの発展及び建設発展プロジェクト以外の住宅または不動産事業。
- II. 農業、農園活動、農芸(草花栽培、園芸、種子発芽、畜産業、野菜栽培、マッシュルームなど管理されている用件サービス及びこれらに関わる事業を除く)農園(紅茶部門を除く)

出展: Department of industrial policy and promotion, Ministry of Commerce and Industry, Investing in India, 2005 Nov, India, 「優遇措置を受けるための実践知識」『週刊エコノミスト』2006年4月10日、3819号と「インドの投資環境—ジョイン事業調査報告書—」、日本貿易振興会、1999年3月をもとに筆者作成。

#### 4. 財閥と多国籍企業における提携の現状

インドへのFDIは、2004年度までの累積の直接投資額比率を国別順位で見ると、1位米国19.9%、2位モリシャス12.3%、3位英国8.1%、4位日本4%、5位韓国3.4%となっている。米国の投資金額は156億ドルにも達しており、日本の約4倍強に相当する。これらの直接投資は鉄鋼やエネルギー、自動車産業といった重厚長大産業、ならびにIT産業に対して行われている。

前述の通り、「社会主義型社会」インドでは外資系企業の参入が難かった<sup>12</sup>。しかし、1991年に自由経済政策が導入されてからは、図表-4でもわかるように外資系企業がインドで急速に事業を展開するようになった。

図表-6 インドの財閥と海外自動車の提携

年	外資企業名	資本構成%		備考
		インド	海外	
1982年	スズキ	インド政府 18	スズキ 54	小型・中型
1994年	大宇	GMは大宇の工場を100%買収		小型・中型
1994年	GM	GM 100		中型
1994年	ダイムラー・クライスラー	Tata Motors 14	Daimler 86	高級車
1995年	フォード・インド	M&M財閥 16	Ford 84	中型
1995年	ホンダ	Shriam Industrial Enterprises 1	ホンダ 99	中型
1996年	ヒュンダイ・モーターズ・インド	現代自動車100		小型・中型
1997年	トヨタ・キルロスカル・モーター	キルロスカ財閥 1	トヨタ 99	多目的
1997年	フィアットインド	Fiat 100		小型・中型

出典：榎原英資、吉越手哲雄『インド巨大市場を読みとく』東洋経済新報社、2005年、89ページ

次に、多国籍企業との関係におけるM&Aの動向についてである。

コンサルティング会社プライスウォーターハウスクーパーズ（Pricewaterhousecooper、以下はPwC）の報告によれば、インドで行われたM&Aは2003年に総額2170万ドルだったことに對し、翌年2004年には123億ドルに増加している<sup>13</sup>。2005年には更に増加して182億ドル467件まで上り、この年アジア太平洋地域で最も多くのM&Aが行われた国となった<sup>14</sup>。ちなみに、日本は第2位である。インドでM&Aが急増した理由は、GDPが10年連続で8%以上増加していることが挙げられる。インド企業のM&Aのうち、クロス・ボーダーM&Aは年々増加している<sup>15</sup>。2004年にクロス・ボーダーM&Aが行われていた企業の中で、買収価格が1億ドル以上の企業は図表-7の通りである。2004年にほとんどの企業が投資している主な分野は、自動車産業、エネルギー、IT・通信産業に大きく集中していることがわかる。

図表－7 2004年のクロス・ボーダーM&amp;A

単位 億ドル

買取価格	買収された企業	事業分野	買収した企業	事業分野
1.01	Daewoo Commercial Vehicle Co, South Korea	自動車	Tata Motors Ltd, India	Motor vehicles & passenger car bodies
1.02	Block5A, Sudan	石油・ガス	ONGC Videsh LTD, India	Crude petroleum & natural Gas
1.29	e-Serve International Ltd, India	I T	Citibank Overseas Invest Corp, USA	Investors, nec
1.70	Daksh eServices Pvt Ltd, India	I T	IBM Corp, United States	Computer programming services
1.90	Idea Cellular Ltd, India	通信	Investor Group Singapore	Investors, nec
1.95	Flag Telecom group Ltd, Bermuda	通信	Reliance Gateway Net pvt ltd, India	Telephone communications, except radiotelephone
2.27	Hughes Software Systems Ltd, India	I T	Flextronics International Ltd, Singapore	Printed circuit boards
3.09	Digital Global Soft Ltd, India	I T	H&P Leiden, BV, Netherlands	Investor, Nec

出典：World Investment Report2005 Transnational Corporations and the Internationalization of R&D、UN、2005年、279-281ページ

2005年の状況を見てみると、韓国の大手鉄鋼企業のポスコが1兆円を超えるグリーンフィールド投資を行い、製鉄所を建設することを発表した<sup>16</sup>。同じく、大手鉄鋼企業のミッタル鉄鋼もインドで事業を展開すると発表した<sup>17</sup>。さらに、BP、Exsson、Chevronといった欧米の多国籍企業がリライアンス財閥のリライアンス・インダストリーズとエネルギー事業に関する事業提携を模索している。

I T分野では、半導体設計、通信ソフトウェア、デジタル信号処理などの技術研究開発が行われている。シスコ・システムズは10億ドルのグリーンフィールド投資をすることを発表した。シスコがアメリカ以外でこのような巨額な投資をしたのは初めてである。シスコは常時インドでR&Dを行っている<sup>18</sup>。またインテルは、今後5年間で総額約10億ドルを投資する計画を発表した。その中の約8億ドルは、バンガロールにあるインテル研究開発センターでの研究開発強化に充て、残り約2億ドルでベンチャー・キャピタル基金India Technology Fundを設立し、インド国内市場向け重要技術・製品の開発に貢献する計画である。インテルの施設としては、アメリカ以外で最大規模の研究所である<sup>19</sup>。英国の携帯電話会社ボーダフォンは、インドで資産規模第2のパラティ・テレベンチャー（Bharti Tele-Ventures、時価総額6731.2億ルピー、）の10%の株を所得し、約10.5億ドルの投資をしている。

インドのI T市場は、2002年は10億ドルであったが、2007年には138億ドル上昇する見込みである。また、2006年に入ってからインド財閥は積極的（5ヶ月で約75億ドル）にM&Aを行っている。

現在、2つの重要な分野でM&A活動が行われるようになってきている。一つは、不動産産業である。政府が、この分野のFDI規制を緩和したからである。2つ目は石油・ガスである。以下は2005年に

インド企業が実施した主なM&Aである（図表－8）。

図表－8 インドで行われた主なM&A・資産提携

単位 百万ドル

投資家		対象企業	買収規模
<b>Domestic Consolidation</b>			
1 .	Essar Group	BPL communication	1011
2 .	Ambuja cement India	ACC	840.7
3 .	JSW Steel	Jindal Iron and steel	491.2
4 .	McDowell	Shaw Wallace	320.2
5 .	Tata Motors	Tata Finance	182.7
6 .	Jet Airways	Air Sahara	500
1 .	Oracle Corp	i-flex solutions	593
<b>Corss Boarder</b>			
2 .	<b>Tata Steel</b>	<b>Natsteel Asia</b>	<b>486.4</b>
3 .	<b>Videocon</b>	<b>Thomson</b>	<b>290.7</b>
4 .	Videsh Sanchar Nigam	Teleglobe International	254.3
5 .	Holcim	Ambuja Cement India	207.9
6 .	ONGC Videsh, India	Brazilian Oilfield, Brazil	1400
7 .	Aditya Birla Group	Idea Cellular	979
8 .	Dr. Reddy	Betapharm Arzneimittel, Germany	571.77
<b>Private Equity Deals (未公開株式取引)</b>			
1 .	CLSA	HDFC	230
2 .	New Bridge Capital	Shriram Holdings	100
3 .	Standerd chartered private Equity, Merlion India Fund	ABG shipyard	32
4 .	Warburg Pincus	Max Healthcare Institute	26.7
5 .	Temasek Fund, Singapore	Mahindra & Mahindra	2.6

出典：Gargi Banerjee、Year of Deals、*Business world*、volume 25、2005年、37ページ。

インドの企業や財閥は経済自由化政策以降、次々と多国籍化とM&Aを実施している。その主な理由は、彼らの研究能力や技術の向上と、マーケティング・ネットワークの構築、自動車部品メーカーの場合グローバルなSCMの構築、通信部門について、グローバルな広帯域をもたらすケーブル・ネットワークの構築などが挙げられる。現在の国際投資家たちにとっては、ビジネス計画のカードの一つとしてインド戦略を持つことが、成功の必須条件となりつつある<sup>20</sup>。

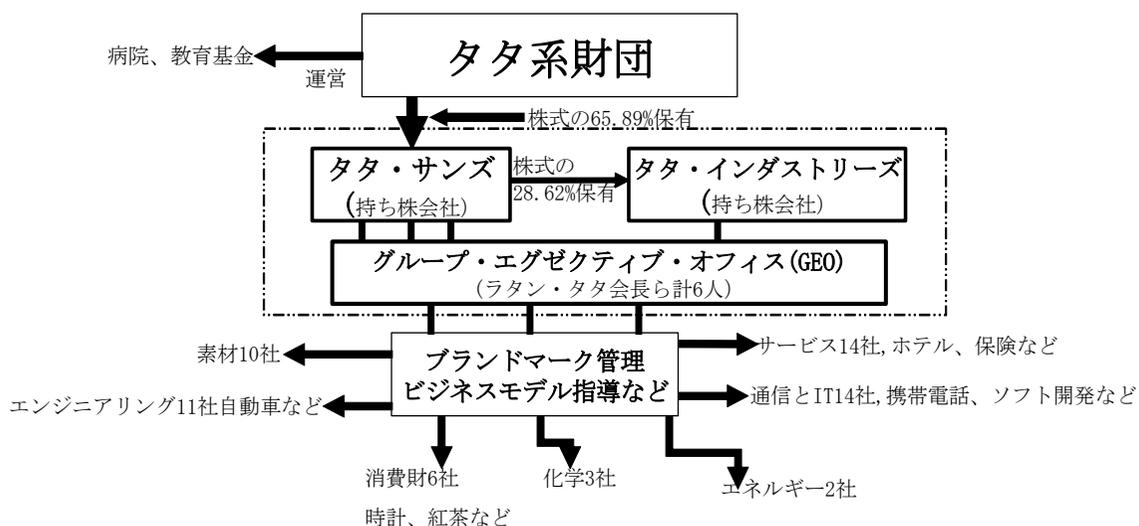
## 5. インド財閥の方向性

前述の状況を見てみると、現在の外資系企業のインドへのFDIの目的は、第三国への輸出を意図した生産拠点の構築ではなく、主としてインドの国内市場の確保を目的としたものである。その中で主な分野としては、急速に伸びているインドの自動車産業、サービス産業、エネルギー、IT・通信産業等である。こうした中、インドの財閥は外資系企業と戦略的な提携関係を構築しながら、新たな事業機会および技術、R&Dなどを獲得し、企業成長を実現している。本稿では、インドのタタ財閥とリライアンス財閥を事例として取り挙げながら、今後の事業の方向性を探ることとする。

### 5-1 タタ財閥の背景

タタ財閥はインドの最も古い財閥の一つである。100年以上の歴史を持つこの財閥は、三菱グループ、日立製作所などの日本企業とも親密な関係を築いている。下記の図表-9はタタ財閥の組織構成である。

図表-9 タタ財閥の構成



出典：「燃え上がるインド経済」『日経ビジネス』2004年8月2日、1253号とタタ財閥のホーム・ページをもとに筆者作成。

現在、財閥の持ち株会社は、タタ・サンズ(Tata Sons)社とタタ・インダストリーズ(Tata Industries)社で運営されている。その傘下に91社の子会社があり、更に各社が外部と合弁会社を設立している。タタ・サンズの取締役会は10人で構成されており、グループ・エグゼクティブ・オフィス(GEO)を設けている。また図表-9で示しているように、GEOが財閥全体の企業を動かし、企業の監視や適切な意思決定を行う権限をもっている。また、持ち株会社であるタタ・サンズが全ての傘下企業の株式所有権を最低でも26%保有している。インドでは最低26%の株式を所有した場合、総会での議案の否決ができるからである<sup>21</sup>。

### 1) タタ財閥の事業

90年代に、リライアンスやアーディトヤ・ビルラなどの財閥が企業分野を拡大している時、タタ財閥は内部調整を行い、全体的な事業再編をしてきた。すべての傘下企業を選択と集中の視点から再編し、出資比率の低さゆえに採算の合わない事業などを含め10年間で約11の事業から撤退している<sup>22</sup>(図表-10)。

図表-10 おもな撤退事業

単位：100万ルピー

産業名(企業名)	企業分野	買い手企業	売却額
White Goods (Voltas)	家電	Electrolux	230
Pharmaceuticals (merind)	薬品	Wockhardt	42.3
UPS (Tata Liebert)	運送	Emerson	77
Oil Drilling (Hitech Drilling)	建築	Aban Lloyd	77.6
Paints (Goodlass Nerolac)	建築	Kansai	98.6
Taper Bearings (Tata Timken)	部品	Timken	120
Cosmetics	化粧品	HLL	256.0
IT/Telecom Hardware (JVs with Tata industries)	IT	JV partners Lucent/IBM	325
Cement (Tata steel)	建築	Lafarge	550
Cement (ACC)	建築	Gujarat Ambuja	950

出典：P.N.ヴィジャイ「二大財閥タタ・リライアンス戦略」『INDO WATCHER』、インド・ビジネス・センター、VOL.60、2002年7月

一方で、タタ財閥は単に事業を縮小するだけではなく、15以上の新たな分野で事業を拡大している(図表-11)。

図表-11 進出拡大分野

単位：100万ルピー

(産業名) 企業名	企業分野	投資額
Internet Services (Tata Industries)	IT	65

Assorted Financial Services (Tata Finance)	金融	100
Retailing (Trent)	小売	120
Auto Components (Taco)	部品	150
CMC (Tata Sons)	IT	152
Insurance (Tata AIG)	保険	250
Telecom Infrastructure (Tata Power Broadband)	エネルギー	500
Hotels (Indian Hotels)	サービス	500
VSNL (Tata Sons and others)	通信	1439
Telecom (Tata Teleservices/Cellular)	通信	1170
Cold-Rolled Steel (Tata Steel)	鉄鋼	1600
Passenger Cars (Tata Engineering)	自動車	1700
Captive Power Units (Tata Power)	エネルギー	1860
Tetley (Tata Tea)	お茶	1890
投資額合計		11,496

出典：P.N.ヴィジヤイ「二大財閥タタ・リアライアンスの戦略」『INDO WATCHER』、インド・ビジネス・センター、VOL.60、2002年7月

## 2) タタ財閥の戦略

このように図表-10、図表-11をみてみると、その経営戦略は大きく二つに分類できる。その戦略として、“コモディティからブランド製品・サービスへ”の移行が読みとれる。特に財閥のコーポレート・ブランドを確立する方針がある。また、財閥は“資本集約事業から知識集約事業へ”の転換を図っている<sup>23</sup>。2006年3月3日付のBusiness World特別号で公開された2005年の時価総額トップ500からインドの有力企業をみてみると、業界別ランキングではIT業界3位のタタ・コンサルタンシ・サービス(8018.3億ルピー)、自動車業界では1位のタタ・モーターズ(2668.7億ルピー)、金属・資源開発では2位のタタ・スティール(2237.4億ルピー)、消費財業界では5位のタタ・ティ(524.3億ルピー)とサービス業界では1位のインディアン・ホテル・カンパニー(723.6億ルピー)がある<sup>24</sup>。次に財閥の2005年の財務状況であるが(図表-12)、財閥はエンジニアリング、マテリアル分野で約半分のシェアを有していることがわかる。またIT・通信産業では約27%のシェアを占めている。

図表-12 タタ財閥の事業分野別の財務状況

単位100万ルピー

事業分野	売上高	事業別 シェア	税引き 後利益
エンジニアリング (Telco, Tata Communications, Tata Autocomp Sys)	164,430	24	37,050
マテリアル (Tata Iron&steel, Tata SSL, Tata Sponge Iron)	244,830	19	15980
エネルギー (Tata Power, Tata BL Solar)	62,990	9	6350
化学 (Tata Chemicals, Rallis India)	47,880	5	2900
消費財 (Tata Tea, Tetely, Titan Industries)	35,510	8	3760
サービス (Indian Hotels, Tata AIG General Insurance, Tata Finance)	148,160	8	10210
IT・通信・情報システム (TCS, Tata Teleservices, Tata Infotech)	78,950	27	3200
合計	782,750	100	79,450

出典：タタ財閥のホーム・ページをもとに筆者作成。(http://www.tata.com/0\_group/geo.htm) 2006

年5月15日。

さらにタタ財閥の企業別の財務情報を見てみるとIT・情報の企業タタ・コンサルタンシ・サービスが最も大きな利益を上げている。今後もこれらの分野のニーズは益々高まることが予想される。タタ財閥は今後の数年間で新規事業へ約1000億ルピーを投資する計画があり、特に、IT・通信産業が中心となる見込みである。この他に、保険事業に60億ルピー、サービス業では海外でホテルを展開していく計画もある<sup>25</sup>。

また、タタ財閥は事業展開の積極的なグローバル化に励んでいる。財閥の大手企業であるTELCO小型乗用車の海外販売のために、北米、アフリカ、ヨーロッパなどへの輸出を開始し、さらに新たな市場では外資企業と提携することを大きな課題としている。インド市場で人気の「インディカVII」小型乗用車は、2004年9月にローバーと提携して販売を開始している。飲料では、2000年イギリスのTetley社を買収して国際市場へ参入している。サービス業では、南アジア、アメリカ、ヨーロッパでホテル事業を展開している<sup>26</sup>。

## 5-2 リライアンス財閥の背景

インドのタタ財閥、ビルラ財閥のような歴史ある財閥と違い、リライアンスは新興財閥である。わずか30年程でアジア有数の企業になり、インドのトップ財閥にまで登りつめた、インド独立後の民間企業として最も成功した財閥である。リライアンスの創業者DhirajLal Hirachand Ambani（通称DhiruBhai）は“企業の最も多くの株式を公開し、一般投資家に、株式投資への魅力を与えた人”として知られている。また、リライアンスはポリエステル繊維の生産では世界第二位であり、ポリマーの生産では世界第六位である。

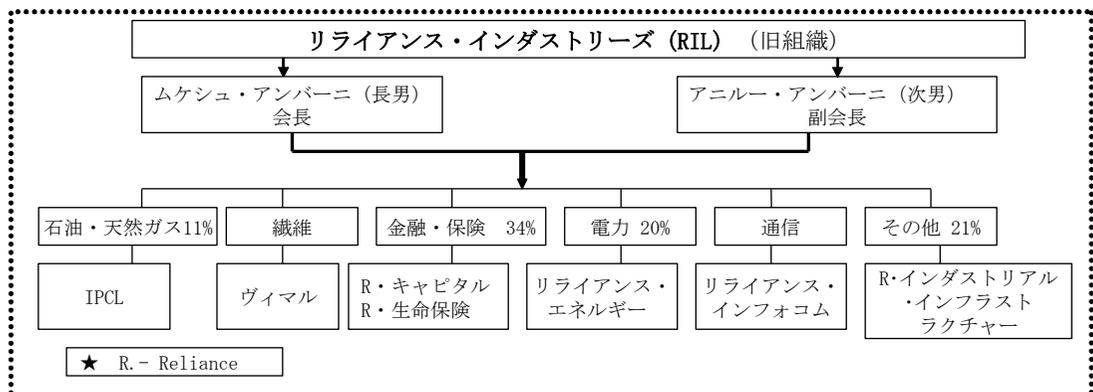
カリスマ的存在の創業者の経営方針と魅力で財閥は成功した。後継者である二人の息子はアメリカでMBAを取得し、経営ノウハウを学んだエリート経営者である。その影響もあり、財閥は改革の動きも見せている。従来のピラミット型経営から組織横断的な経営方針を実行するために、若いマネージャーを採用したり、人材開発に力をつけるためにMBAのようなコースと提携しながら、研修プログラムを実行している<sup>27</sup>。

現在の主な事業は、石油、天然ガスの精製の他、従来公営企業によって独占されてきた分野の民営化によって、電力事業（リライアンス・エネルギー）や通信事業（リライアンス・インフォコム）にも進出して事業展開を図っている。

### 1) リライアンスの事業

分裂前のリライアンス財閥の主な事業と財閥の組織構成は以下の図表に示している。

図表-13 リライアンス・インダストリーズの旧組織



出典：編集長、「インド三大財閥を読み解く」『インド・中国』別冊1/10号、週刊ダイヤモンド、2006年、26ページとリライアンス財閥のホーム・ページをもとに筆者作成

2006年の3月3日付のBusiness World特別号で公開された2005年の時価総額トップ500の中にランキングされたインドの有力企業のうち2位にリライアンス・インダストリーズ（9945億ルピー）、

23位に I P C L (628億ルピー)、25位にリライアンス・エネルギー (1284.7億ルピー) がある。業界別ランキングでは石油・ガス・石油化学業界 2 位のリライアンス・インダストリーズ、電力業界 2 位のリライアンス・エネルギーがある<sup>28</sup>。両業界で 1 位になっている企業は国営企業なので、民間企業では実質 1 位ということになる。同時に、2006年の 6 月 5 日付の Business World誌が実施したアンケートではインドの最も尊敬する企業のランキングでリライアンス財閥は 3 位に入っている。このようにリライアンス財閥が次々成功した要因としては以下の点が挙げられる<sup>29</sup>。

- ① 米デュポン (Du Pont) 社との技術提携に象徴されるように、最新技術の導入に努めた。
- ② 随時、高付加価値製品にシフトし、上流階級をターゲットにした高級ブランドとしてのイメージを高めた。
- ③ 洋服製品のフル・ライン戦略 (サリー、スーツ、シャツ、ドレス) をとり、需要に応えた。
- ④ インド全土にヴィマル (Vimal) 服のショールームを設け、積極的な宣伝広告戦略を実施した。
- ⑤ 消費者の合成繊維に対する嗜好をうまく捉えられた<sup>30</sup>。

リライアンス財閥の財務データは以下の通りである (図表-14)。

図表- 14 2003年から2005年のリライアンス財閥の財務状況 単位 億ルピー

	2003年	2004年	2005年
<b>RIL</b>			
売上高	5712	6508	7318.1
総資産	5677	6348	8095.2
時価総額	7999	9584	9945.4
過去3年の株主配当率	N. A.	N. A.	262.3
<b>IPCL</b>			
売上高	855	996.7	947
総資産	836	811.6	772
時価総額	N. A.	451.8	628.2
過去3年の株主配当率	N. A.	N. A.	202.1
<b>Reliance Energy</b>			
売上高	N. A.	374.4	416
総資産	N. A.	479.6	1234.7
時価総額	N. A.	1167.6	1284.7
過去3年の株主配当率	N. A.	N. A.	198
<b>Reliance infocomm</b>			
	N. A.	N. A.	N. A.

出典：The editor, The BW REAL 500, *Businessworld* Volume 25, 2006年、92ページ、The editor, The BW REAL 500, *Businessworld* Volume 24, 2005年、82ページ、National Stock Exchange of India Limited, <http://www.nseindia.com>をもとに筆者作成。

上記の財務状況をみても、財閥傘下の全企業が急成長していることがわかる。石油・ガス・石油化学分野の I P C L は世界最大の生産量120万トン/日の石油精製プラントを2008年度までに完成

後、世界最大規模になる予定である。同財閥はインド最大の天然ガス田を保有し、そこから供給事業を展開している。

順風満帆にみえたリライアンス財閥であったが、他のインド財閥でも頻繁に見られる家族紛争を避けることはできなかった。このような家族紛争は20年余りにわたって継続した例もあり、やがて分裂し事業が縮小するのがほとんどである<sup>31</sup>。リライアンス財閥の場合も例外ではなく、2005年6月の家族会議で正式に分裂することになった。リライアンス・財閥のリライアンス・インダストリーズ（RIL）と主力の石油精製・石油化学（IPCL）などの分野は長男のムケシュ・アンバーニが担当し、エネルギー、通信、金融などの分野は次男のアニル・アンバーニが継承することで合意した<sup>32</sup>。

これまでの、インドの財閥は分裂後上位20位から姿を消したものもある。その事例として、ロイア、ワディア、ナンダ、モディ、シュリラム、ビルラなどが挙げられる。現在のインドの全民間企業のうち同族企業が約30%を占めている。そのうち3世代まで続いている企業は10%以下である。同族企業の分裂する理由としては、インド特有の伝統的家族観<sup>33</sup>、家族法<sup>34</sup>、そして重要な相続法<sup>35</sup>などが挙げられる。

## 2) リライアンス財閥の戦略

石油化学製品を生産しているリライアンス・インダストリーズが自らの子会社でその原材料を生産しているRPLとの2002年の統合は、財閥の財務分野を強化する戦略と見られている。その結果、リライアンス・インダストリーズの売上が急成長し、保険と通信事業の資金調達へ投資することができた。しかし、大きな問題として石油販売のルートを確認するために、公営企業であるIndian Oil Company（IOC）、Hindustan Petroleum Corporation Ltd（HPC L）、Bharat Petroleum Corporation Limited（BPC L）のいずれかの一つを買収するか、自前で確立するしか方法がなかった。2002年5月リライアンス・インダストリーズがIPCL（インド石油化学公社）の26%の株式（約149億840ルピー）を取得したのは販売ルートと政府との関係をより深く築く狙いである<sup>36</sup>。

また、通信事業にも石油事業と同じくすべての通信分野である携帯電話、固定電話、国際的なゲートウェイなどの確立をしている。現在、リライアンス・コミュニケーションズは、通信方法の異なる2つの携帯電話事業の持ち株会社で、市場シェアは19.6%で2位。インドの携帯電話保有者数は約8540万人いる。2008年には1億8000万人までに達する予測もある<sup>37</sup>。

リライアンス財閥は分裂したばかりであり、急成長しているインド市場の中でライバル企業との競争を、今後どのような戦略で勝利していくのかは、難しい課題である。しかし、分裂後、リライアンス・インダストリーズのムケシュ・アンバーニは石油精製・石油化学（IPCL）と素材分野、サービス分野で投資に力を入れていく方針を示している。一方、アニル・アンバーニは、情報・通信産業とエネルギー産業へ投資して行く方針である。また近年、兄弟共にサービス業から不動産業まで事業を展開していることも注目されている。

## おわりに

インドは歴史的にみても外国との関係によって国内経済が大きく左右されてきた。かつては労働集約型産業を営む外資系企業への労働力供給拠点でしかなかったインドは、近年、次世代の巨大市場として海外から注目を浴び、外資系企業の多額のFDIを吸収している。その大きな目的とは本稿に述べたように、第三国への輸出を意図した生産拠点の構築ではなく、主としてインドの国内市場の確保を目的としたものである。

その一方、財閥は、クロス・ボーダーM&Aなどで積極的に国際化していく方針が見られる。その主な理由として、急速に伸びているインドの自動車産業、サービス産業、エネルギー、IT・通信産業に必要となる研究能力を高めるためや技術の向上、マーケティング・ネットワークの構築、自動車部品メーカーのグローバルなSCMの構築、通信部門のグローバルな広帯域をもたらすケーブル・ネットワークの構築などが挙げられる。つまり、あらゆる分野へ事業を展開していることもインド財閥の大きな特徴である。

こうした中、インドの財閥は外資系企業と戦略的な提携関係を構築しながら、新たな事業機会および技術、R&Dなどを獲得し、企業成長を実現している。インド経済に大きな貢献をしてきたタタ財閥、リライアンス財閥は経営の近代化を進めることで、さらに成長してきた。

インド市場で益々ニーズの高まるIT・通信、自動車産業、鉄鋼産業、エネルギーの分野へ積極的に投資していくことと海外企業と提携していくことが、タタ財閥・リライアンス財閥の今後の方向性であると言える。両財閥は、2006年から不動産、石油・ガスの分野にも巨額な投資をして事業展開していく新しい動きが見られている。

しかし、あらゆる新規事業へ参入するのに必要となる巨額な資金調達には、全ての財閥の大きな課題である。タタ財閥の場合、持株会社であるTata sonsでは新規株式公開によって約300億ルピーの資金調達、小規模企業の売却、また、内部調達などで賄う計画である。一方、リライアンス財閥は証券市場と海外投資家から資金調達をすることが考えられる。

---

### 注：

<sup>1</sup>ルピーはインド通貨であるインドルピーを示す。2006年7月時点で100円はおよそ40.02ルピー。

<sup>2</sup>ビシュワ・ラズ・カandel『インド財閥の家族経営とその特質』、アジア経済研究、2006年 No. 12、20ページ。

<sup>3</sup>前掲書

<sup>4</sup>前掲書

<sup>5</sup>日野正輝、インドにおける経済自由化に伴う外国直接投資の増大と国土構造への影響、地誌研年報14号、2005年3月、2ページ～3ページ。

<sup>6</sup>M. Anand & Aarti (2005), "Kothari, Who's Afraid of FDI?", Business World, Volume 25, issue 22, India p. 30~p. 31

<sup>7</sup>友澤和夫『インドの工業化と外国資本による工業空間の形成』、地誌叢書 40、2005年3月、1ページ

<sup>8</sup>前掲書 1ページ

<sup>9</sup>ただし、原子

<sup>10</sup>NRI- Non Residence Indian (非居住インド人、印僑と言え。NRIとは、期間を定めず国外に居住しているインド人を指す。外国企業に雇用されているか否かは問わない。NRIの国内滞在は年間181日を超えてはならないとされる。)

<sup>11</sup>DTH- 最大49%のFDI・NRI・FIIを含む外国株式を有する企業は、DTHの認可を取得資格がある。

<sup>12</sup>伊藤正二『インドにおける財閥分裂の史的意義と経営者企業輩出の可能性と吟味』、アジア経済研究所、1998年第39巻 第6号、71ページ。

<sup>13</sup>Gargi Banerjee (2005), “*Year of Deals*”, Business World, Volume 25, issue 21, India p.34

<sup>14</sup>Ibid.

<sup>15</sup>Ibid.

<sup>16</sup>The Telegraph, [http://www.telegraphindia.com/1050901/asp/business/story\\_5182135.asp](http://www.telegraphindia.com/1050901/asp/business/story_5182135.asp), 2006年、6月アクセス

<sup>17</sup>BBC Hindi.com, [http://www.bbc.co.uk/hindi/business/story/2005/10/051018\\_mittal\\_jharkhand.shtml](http://www.bbc.co.uk/hindi/business/story/2005/10/051018_mittal_jharkhand.shtml), 2005年12月アクセス

<sup>18</sup> BBC Hindi.com, [http://www.bbc.co.uk/hindi/business/story/2005/10/051019\\_cisco\\_india.shtml](http://www.bbc.co.uk/hindi/business/story/2005/10/051019_cisco_india.shtml), 2006年、6月アクセス

<sup>19</sup>BBC Hindi.com, [http://www.bbc.co.uk/hindi/business/story/2005/12/051205\\_intel\\_india.shtml](http://www.bbc.co.uk/hindi/business/story/2005/12/051205_intel_india.shtml), 2006年、6月アクセス

<sup>20</sup>Gargi Banerjee (2005), “*Year of Deals*”, Business World, Volume 25, issue 21, India p.34

<sup>21</sup>P. N. ヴィジャイ「合併企業設立時の戦略 Vol.3」『INDO WATCHER』、インド・ビジネス・センター、V01.60、2002年7月、27ページ

<sup>22</sup>P. N. ヴィジャイ「二大財閥タタ・リライアンスの戦略」『INDO WATCHER』、インド・ビジネス・センター、V01.60、2002年7月、25ページ

<sup>23</sup>前掲書、25ページ

<sup>24</sup>The editor, (2006), “*THE BW REAL 500*”, Business World, Volume 25, issue 45, India p.25~87

<sup>25</sup> P. N. ヴィジャイ「二大財閥タタ・リライアンスの戦略」『INDO WATCHER』、インド・ビジネス・センター、V01.60、2002年7月、25ページ

<sup>26</sup>前掲書、26ページ

<sup>27</sup>前掲書、26ページ

<sup>28</sup>The editor, (2006), “*THE BW REAL 500*”, Business World, Volume 25, issue 45, India p.25~87

<sup>29</sup>The editor, (2006), “*INDIA’S MOST RESPECTED COMPANIES*”, Business World, Volume 26, issue 2, India p.49

<sup>30</sup>P. N. ヴィジャイ「二大財閥タタ・リライアンスの戦略」『INDO WATCHER』、インド・ビジネス・センター、V01.60、2002年7月、21-22ページ

<sup>31</sup>ビシュワ・ラズ・カンドル『インド財閥の家族経営とその特質』、アジア経済研究、2006年 No.12、20ページ。  
<sup>32</sup>財閥のホームページから。

<sup>33</sup>インド社会あるいはヒンズー教社会ではこのような様々な法の基で社会を運営されている。

<sup>34</sup>前掲書

<sup>35</sup>前掲書

<sup>36</sup> P. N. ヴィジャイ「二大財閥タタ・リライアンスの戦略」『INDO WATCHER』、インド・ビジネス・センター、V01.60、2002年8月、29ページ

<sup>37</sup>前掲書、29ページ

## 引用文献

三上敦史『インド財閥経営史研究』同文館、1993年。

P. N. ヴィジャイ「二大財閥タタ・リライアンスの戦略」『INDO WATCHER』、インド・ビジネス・センター、V01.60、2002年7月。

P. N. ヴィジャイ「二大財閥タタ・リライアンスの戦略」『INDO WATCHER』、インド・ビジネス・センター、V01.61、2002

---

年 8 月。

島田卓『超巨大市場インド』ダイヤモンド社、2002年。

伊藤正二『インドにおける財閥分裂の史的意義と経営者企業輩出の可能性と吟味』、アジア経済研究所、1998年 第39巻 第6号。

伊藤正二『ターター財閥の最近の動向/シュリラーム財閥の分裂と現状』、アジア経済研究所、1998年 第39巻 第7号。

日野正輝『インドにおける経済自由化に伴う外国直接投資の増大と国土構造への影響』地誌研年報第14号、2005年3月。

絵所秀紀『解題：伊藤正二資料・インドの財閥動向』、アジア経済研究所、第39巻第6号、1985年6月。

友澤和夫『インドの工業化と外国資本による工業空間の形成』、地誌研叢書 40、2005年3月

*Diamond* ハーバード・ビジネス・レビュー、第30巻第5号、2005年5月。

*Diamond* ハーバード・ビジネス・レビュー、第31巻第5号、2006年5月。

*Business World*, Volume 25, issue 24, 2005年, India

*Business World*, Volume 25, issue 25, 2006年, India

*Business World*, Volume 25, issue 51, 2006年, India

*Business World*, Volume 24, issue 51, 2006年, India

*Business World*, Volume 25, issue 45, 2006年, India

*Business World*, Volume 25, issue 52, 2006年, India

*Business World*, Volume 26, issue 2, 2006年, India

*Business World*, Volume 24, issue 28, 2004年, India

World Investment Report 2005 Transnational Corporations and the Internationalization of R&D, UN, 2005.

Darryl Reed and Sanjoy Mukherjee, Corporate Governance, Economic Reforms and Development, The Indian Experience, Oxford University Press, India, 2004.

Tata Groupのホーム・ページ, 「Tata Group financials」 ([http://www.tata.com/0\\_investor\\_desk/group\\_financials.htm](http://www.tata.com/0_investor_desk/group_financials.htm)), 2005年, 2005年8月12日アクセス。

BBCニュース, ヒンディー語版 「*Tata Samuha ki Nai ApaIabdhi*」,

([http://www.bbc.com/hindi/business/030620\\_tcs\\_ak.shtml](http://www.bbc.com/hindi/business/030620_tcs_ak.shtml)), 2003年, 2006年4月20日アクセス

Tata Groupのホーム・ページ ([http://www.tata.com/0\\_group/geo.htm](http://www.tata.com/0_group/geo.htm)), 2005年, 2006年5月15日アクセス。

National Stock Exchange of India Limitedのホーム・ページ (<http://www.nseindia.com>), 2006年, 2006年5月31日アクセス。