

博士學位論文

内容の要旨

および

審査結果の要旨

甲第82号

2010

創価大学

本号は学位規則(昭和28年4月1日文部省令第9号)第8条の規程による公表を目的として、平成23年3月21日に本学において博士の学位を授与した者の論文内容の要旨および論文審査の結果の要旨を収録したものである。

学位番号に付した甲は、学位規則第4条1項(いわゆる課程博士)によるものである。

創価大学

氏名（本籍）	ビシュワ ラズ カンデル（ネパール）
学位の種類	博士（経済学）
学位記番号	甲第82号
学位授与の日付	平成23年3月21日
学位授与の要件	学位規則第4条第1項該当 創価大学大学院学則第17条第2項 創価大学学位規則第3条の3第1項該当
論文題目	インド財閥の経営構造と戦略
論文審査機関	経済学研究科委員会
論文審査委員	主査 佐久間 信夫 経済学研究科教授 委員 植田 欣次 経済学研究科教授 委員 三上 敦史 大阪学院大学教授

〔論文内容の要旨〕

本論文の目的は、インド財閥企業の経営構造と戦略を明らかにすることである。本論文は、次のような問題意識の下に執筆されている。すなわち、①インドの経営代理制度がインド経済において果たした役割、②インド財閥の所有・支配構造および戦略、③1991年の自由経済政策導入後のインド財閥経営者の意識や戦略の変化などを解明することである。

とりわけ、所有・経営構造に注目し、インド財閥の所有と経営の分離はどの程度進んでいるか、また財閥における意思決定のプロセスに、専門経営者がどの程度関与しているかを明らかにしている。これらの問題を考察するために、インドの主要4財閥（TATA財閥、Reliance財閥、Aditya Birla財閥、Mahindra & Mahindra財閥）を取り上げ、それぞれの経営構造と傘下企業の支配構造および経営戦略を分析している。

第1部 「インド財閥の生成と特質」は、「第1章 財閥の概念」、「第2章 インド財閥の生成と経営代理制度」、「第3章 インドの企業形態と会社機関」、「第4章 インド財閥の歴史と特徴」により構成される。

第1章では、財閥の概念を整理し、先行研究をまとめている。財閥の定義を簡単に整理し、インド財閥に関する代表的な研究者による先行研究を検討している。しかし、インド財閥に関する先行研究はほとんどが1991年の自由経済政策の導入以前を研究対象にしている。そのため、本論文はこれらの先行研究を検討した後に、自由経済政策導入がインド財閥にもたらした戦略あるいは経営構造の面での変化について述べている。

第2章では、インド財閥の出発点といえる経営代理制度の歴史とイギリスの植民地支配から独立後のインド会社法（1956年）の変遷について整理している。インドの近代的所有制度は、イギリスによる植民地時代にイギリス会社法を基礎に発展してきた。そうした中でインド独自の発展を遂げたのが経営代理制度であった。経営代理制度がインド経済に果たした功績は大きく、インドの貿易環境を整えてきた立役者とも言える。

また、インド財閥の起源をどの時点とするかについては歴史的検証が必要である。従来の研究では、財閥経営史や個別財閥の経営については研究がなされているものの、インド財閥の明確な起源は明らかにされていなかった。筆者は経営代理制度がインド財閥の形成と発展にとって重要な役割を果たしたと考える。

第3章では、インド経済におけるインド財閥の位置づけを明らかにするために、インド会社法のもとでの企業形態と会社機関について分析している。1956年のインド会社法は、植民地時代の宗主国であったイギリス会社法をモデルにしている。

第4章では、インド国民経済に大きな影響力を持つインド財閥の歴史と特徴について述べている。インド財閥の源流は、綿織物業にあり、その特徴として、家族・同族経営、コミュニティ経営などを挙げることができる。また有力な財閥は、インド特有の伝統的家族観、家族法、特に男子成員による財産相続法の影響により多くが分裂し規模が縮小する傾向がある。

第2部はインド財閥の事例研究である。第2部は、本論文の主要部分であり、筆者が最も力を注いできた研究である。ここでは、現在も飛躍的な成長を続けインド経済を主導している、有力な4つの財閥の事例を取り上げ、それぞれの発展の要因を分析した。

第 5 章では、タタ財閥を取り上げ、インドにおいて極めて例外的である集団管理の経営構造について検討する。タタ財閥は、同族資本家支配であるにもかかわらず専門経営機関を設け、企業集団管理の多くを専門経営者集団が担っている。またタタ財閥は他の財閥と異なり、分裂をすることなく発展し続けている。その主な理由として、①タタ系トラストが財閥全体の 3 分の 2 の株式を所有し、財閥の一体性が維持されていること、②トラストが家族で運営されていても、直接的に財閥経営に関与しなかったため、経営上の争いが起きなかったこと、③さらに専門経営機関(Group Executive Office、Group Corporate Centre など)で構成される戦略部門が設立され、これが財閥全体レベルと傘下企業レベルの意思決定を行い、経営活動を監視する体制が整っていることなどが挙げられる。これらは所有と経営の分離の実例として大いに評価できる点であるが、財閥の人事権を会長（現在までのところ創業者の一族）が持つこと、筆頭株主は一族が支配している財団であることなどから、財閥が同族資本家支配を守っているのも事実である。

本章では、今まで明確にされていなかった、タタ財閥の経営構造や戦略を解明しており、本論文の大きな成果であるということが出来る。

第 6 章では、インド独立後に、急成長を遂げた新興財閥であるリライアンス財閥を取り上げている。リライアンス財閥の組織構造は、会長がトップに置かれ、リライアンス・インダストリーズが中核企業として傘下企業の経営に携わっている。リライアンス財閥の取締役会は、アメリカ型の諸委員会とイギリス型の業務執行取締役などの制度を導入し、取締役会は一族以外から任命されることがある。リライアンス財閥は、約 3 分の 2 の取締役を独立取締役として外部から選任し、伝統的なインド財閥経営から近代的な経営へ移行しつつあるように見える。しかし一方では、信託基金や投資会社、プライベート・カンパニーを設立し、それらの株式保有を通じて財閥の中核企業や傘下企業を間接的に所有している。リライアンス財閥は事業の相次ぐ多角化と技術の高度化にもかかわらず、事業持株会社の所有・経営は特定家族の支配下に置かれ、閉鎖的な企業経営が行われている。

第 7 章では、インド独立以前から成長を続ける、起源の古い財閥の 1 つであるビルラ財閥を取り上げている。現在でも巨大なビルラ財閥であるが、1937 年以降、分裂を繰り返し、その規模は大幅に縮小している。本論文では旧ビルラ系財閥の中で最も成功しているアディタ・ビルラ財閥を取り上げる。アディタ・ビルラ財閥は他の財閥と同じく事業の多角化と技術の高度化を進めている。しかし、経営構造については、創業者一族が完全に傘下企業を支配できるような体制をとっている。

第 8 章では、インド独立後設立された財閥の 1 つであるマヒンドラ財閥を取り上げる。同財閥は 1967 年に内部分裂をしたにもかかわらず、その後も発展を続け、現在でも巨大財閥としてインド経済を支えている。マヒンドラ財閥はタタ財閥のように、経営戦略として選択と集中を実行し、6 つの部門に事業を展開している。また、財閥は同族によって運営され、同族が傘下企業を支配している。そして、同族の会長を中心に Group Management Board と呼ばれる経営機関を設立し、傘下企業全体の経営管理を行っている。

以上の 4 財閥の事例を通して、インド財閥における所有・支配・経営の実態を明らかにできたことは、本論文の大きな成果と言える。

第 3 部は、インド財閥の動向と展望について述べており、「第 9 章 インドへの FDI と財閥の所有強化」、「第 10 章 インド企業の M&A 戦略」により構成される。

終章では、現在のインド財閥の「所有と経営」の分離状況を分析している。そこで明らかになったのは、インド財閥において「所有と経営」の未分化の状態が傘下企業の株式保有を通じて依然として続いていることである。しかし、財閥は事業規模の拡大や多角化をする際、多くの専門経営者を選任し、近代的な経営へ移行しつつあるように見える。

今後、インド財閥は支配構造の課題、つまり創業者家族や財産相続および専門経営者の受け入れなどについて、いかに対応すべきかという課題が残されている。事業の多角化と複雑化、技術の高度化により、もはや限られた同族だけでの経営には限界がきている。そのためインド財閥が更なる発展を遂げるためには、さらに多くの専門経営者を選任することが不可欠である。

今日、インド経済への関心は日増しに高まっているとはいえ、インド財閥についての研究は十分に進んでいるとは言いがたい。本研究はインド財閥の所有・支配・経営について詳細に調査した点で、アジア新興国の財閥研究の進展にも寄与し得るものである。

〔論文審査の要旨〕

1) 本論文の意義

本論文は、1991 年以降のインド市場の開放（巨額の対外債務危機に端を発する IMF の指導）以後におけるインド財閥の株式所有・経営構造の変化と経営戦略を考察したものであるが、さらに歴史的にも掘り下げることを意図したものである。

本研究の基本的な意義は、第 1 に、財閥の所有と支配の関係を現状分析的に考察して、財閥の発展方向を模索していることである。また第 2 に、従来の研究の空白部分である 1991 年以降のインド財閥の経営や戦略すなわち「財閥の新たな戦略」を検討していることである。

第 2 部は、インドの 4 つの財閥の所有・支配構造およびグループ会社の人的結合関係等の比較分析を通して、それぞれの財閥の相違とインド財閥に共通する特徴を考察する、本論文の最も重要な部分である。そこで、以下では、第 2 部を中心に本論文の意義について述べる。インド財閥は、家族・同族が持株会社と主要子会社（寡占的地位にある）の株式を「独占的かつ排他的に所有」している。1991 年の自由経済政策への移行で、財閥は傘下企業の「株式を高い保有比率で保持」することが必要になった。

タタ財閥について筆者は、タター族が財閥の重要な部分を支配していると強調、その上で専門経営者を多数登用していると述べている。一方では株式所有を強化しながら他方では専門経営者を多数登用する点をタタ財閥の特徴としている。「財閥の筆頭株主である財団が未だ一族によって支配されており、数多くの血縁者が財閥の子会社のトップ・マネジメントに就任していると推測される」。

1991 年以降のタタ財閥について注目される動きは、同族資本家経営から専門経営者集団への経営の進展である。1998 年の組織改革のレポートは財閥全体の経営管理と戦略経営の適材適所の欠如を指摘した。その上で中核業務に集中化し経営効率化の必要性を唱えた。

この組織改革により、グループ経営役員室 (Group Executive Office) とグループ企業センター (Group Corporate Centre) がおかれたがタタ財閥の血縁関係者がいない「画期的な人事」となった。筆者はタタの経営構造を「同族による機動的な間接的経営」と規定している。

ライアンス財閥は「閉鎖的あるいは一族による所有・経営支配」がなされている。財閥の傘下企業はタタ財閥と異なり、一族が保有し、相互持合いが少ない。ビルラ財閥の研究の意義は、タタ財閥との比較を中心に「財団による企業支配とプライベート・カンパニーによる企業支配の相違点」を考察することにある。つまり同族経営がかかえる「分裂の問題の最たるもの」である子会社所有方法についての事例分析である。ビルラ財閥の持株関係の特質はプライベート・カンパニーである ABMCPL が「非公開純粋持株会社」として傘下企業 (21 社の子会社) の経営に携わり、傘下企業の株式は一族が保有 (タタ財閥と異なる) していることである。アジアでは一族がトップ企業の株式を所有するピラミッド型が主流であるが、この財閥では一族名義で所有せずに信託基金、投資会社、プライベート・カンパニーを設立、「間接的に保有」している。ビルラ財閥は一族がトップ・マネジメントの構成員に任命されることが多い。タタ財閥は一族が直接経営に携わることはほとんどないが、ビルラ財閥は一族が経営に参画している。

マヒンドラ財閥は自動車関連分野の財閥である。研究の目的は、タタ財閥との比較、特に「経営構造・人的結合関係」を考察して、「他の財閥に多くみられる内部分裂がほとんど起こっていない要因」を解明する。この財閥は車両市場の 60% のシェアをもつ。1994 年に 4 つの事業分野に展開する方針を打ち出した。この財閥が分裂しない理由は、ケスハブの「強いリーダーシップ」と「独善的経営よりも規模の経済を優先させる基調が強かった」からである。だが今後「内部分裂」の可能性があるので注視したい。経営戦略の特徴は、他の財閥が多角化戦略であるのに対して自動車産業に対する「集中戦略」をとっていることである。

1991 年以降の 4 つのインド財閥に焦点をあて株式所有、経営戦略、国際的な関わりを解明している。現状分析的であるが故に資料的な制約があり、推測の部分もあるが、インド財閥の特質にせまっているといえる。本論文は、今後におけるインド財閥研究の出発点としての意義をもつものと評価する。

2) 本論文の研究分野における位置と独創性、有用性

- ① インドは、日本と並んで古くより財閥形成が進行した、アジアでもユニークな国である。現在、インドの大きな企業グループのうち、外資系の多国籍企業や同族性の希薄なグループを除いて、50 以上の財閥が存在する (定義にもよるが)。かつて、かなりの数の研究者がインド財閥の研究に従事し、多くの論著を発表したが、最近では極めて手薄な研究状況で推移してきた。そうした中であって、本論文はそれらの先行研究を踏まえて、1991 年の自由化・解放化以降急速に発展するインド経済をけん引する原動力としての財閥の経営構造と戦略について解明しようとした、意欲的な労作である。
- ② 財閥のインド的特性の解明のために、イギリス統治下で独自の発展を遂げた経営代理

制度に着目し、それがインド財閥の所有と経営構造にどう反映しているかを周到に考察した点も高く評価される。

- ③ 特に、インドの4大財閥として君臨するタタ、リライアンス、ビルラ、マヒンドラ・アンド・マヒンドラを取り上げ、その家族関係や所有と経営の実態について、財閥のホームページやボンベイ証券取引所のホームページなどにもアクセスしつつ、丹念に分析・図示した点は、今後の学会の共有財産として高い価値を有する。各財閥の投資会社や株式持ち合いの実態、グローバル競争への対応のための個性的な戦略経営について明らかにしたことも有益である。他方、コーポレート・ガバナンスの未発達など、インド企業の未成熟な部分についても浮き彫りにした。
- ④ 別章として取り上げたインド財閥の投資戦略やM&A戦略も、グローバル化が加速する中でのインド財閥の戦略動向を考える上で有意義である。
- ⑤ 最近、ファミリービジネスに関する研究が進んでいるが、時代と融合し成長をするインド財閥の編成原理や意思決定のあり方が明らかにされたことで、その国際比較も可能になりうると考えられる。また、インドへの進出において出遅れていた日本企業にとっても、合弁相手としてのインド財閥に関する実態が明らかにされたことは極めて有意義であろう。

〔最終試験の結果〕

平成22年7月27日、最終試験が行われた。著者により論文の概要の説明がなされた後、審査委員から以下のような質問が出された。

まず、1996年にタタ財閥が香港のJardine Matheson社と資本提携した理由について質問があった。これに対し筆者は、IT企業を買収し、多角化するための資本調達为目的であると回答した。

次に、審査員から、マヒンドラ・アンド・マヒンドラはプライベート・カンパニーなのかとの質問があった。筆者から上場している企業であり、多角化を進めている企業であるとの回答があった。

最後にリライアンス財閥はかつて2つに分裂したが、論文においてはこの財閥のデータを別々に扱っているのか、それとも合計して扱っているのかとの質問があった。これに対し、筆者から別々に扱っているとの回答があった。

以上の質疑の後、論文の評価が行われ、3名の審査員は、カンデル氏について研究に従事するための準備が、以下の点において完了していると判断した。

- ① 先行研究を踏まえた上で研究を深化させていること。
- ② 実証分析の目的にしたがい、書籍・刊行物・インターネット・データベースなどの資料から必要なデータを選び出し、これらを適合するデータに加工・作成する能力が備わっていること。
- ③ 文部科学省の科学研究費などの奨励金を取得し、すでに海外でのフィールドワークをも実施しつつ研究を進めていること。
- ④ 査読付き論文が3編あり、学会レベルでもその研究水準が一定の評価を得ていること。

以上により、ビシュワ・ラズ・カンデル氏の論文は博士論文として十分な内容を有しているものと判定する。