

リライアンス財閥の経営形態

「インド企業の一事例」

Management Structure of Reliance Industries Limited

(An Example of Indian Companies)

経済学研究科経済学専攻博士後期課程在学

ブパール マン シュレスト

Bhupal Man Shrestha

1. はじめに

南アジアに位置しているインドは1947年に独立した後、世界最大の民主主義の国家として知られている。面積や人口（世界の人口の17%）の面からも世界の大国として知られている。多様な文化や多言語（約22の主な言語）が存在しているインドは昔から世界から注目されている国である。

インドのGDP（国内総生産）実質成長率は1990年の5.82%から2006年の8.1%に至った。近年世界中から注目されているBRICs（Brazil, Russia, India, China）諸国の中でもインドの経済成長は最も注目されている。丸紅経済研究所によると、2040年代にはBRICs諸国の中でインドの経済成長率は一番高くなると予想されている¹。さらに、2050年には5%の経済成長率を維持する唯一の国はインドになるということも予想され、世界の有力な諸国（G7）にも登場すると予想されている。このような急速な経済成長とともに巨大な人口に対して、世界の投資家や企業家は自らの事業拡大のために、インドへ次々と進出している。その結果、外国からの直接投資（FDI=Foreign Direct Investment）も年々増加し、2004年にはその金額がおよそ1722億ルピー（1ルピー=約2.5円）になった²。しかし、日本企業のインド投資に対する進出は先進国のなかでは遅れている現状であり、2005年の時点でわずか298社の日本企業がインドに展開している状況である。2004年の時点で、インドに外国直接投資する国は、タックス・ヘイブンのモリシャスが1位で、次にアメリカ、オランダ、ドイツ、イギリスと続き日本は6位になった。日本政策投資銀行は外国企業がインドにまだあまり進出できない主な理由としてインフラ、労務管理と税制等行政手続のことを挙げている。さらに、日本の場合は文化や言葉などの問題もあることが指摘されている³。

上述のように世界で新大国として台頭しているインドの急速な経済成長にもかかわらず、外国企業からの投資が不十分であるもう一つ理由としてインド企業の経営制度や企業に対する政策などに関する情報の公開が不十分であるためであるということも考えられる。それゆえに、そのような情報が世

界中の投資家や企業などに詳しく提供されることがインド企業の発展のために重要であることは否定できない。また、インド経済には財閥系の様々な企業グループの影響が大きい。しかし、インド財閥についての研究はまだ少ないため、世界の大国として台頭する可能性があるインドの経済に大きな影響を及ぼす財閥系企業の様々な側面からの研究が必要不可欠である。

そのため、本稿ではインド企業界や国家の経済にも明確な影響力を持つインド財閥の一つであるリライアンス財閥を事例として、インド企業のコーポレート・ガバナンス・システムと経営形態を検討する。

2. リライアンス財閥の概要

以下で、リライアンス財閥の歴史、現状、経営システムなどについてより詳しく検討していくことにする。

2.1 歴史

リライアンス財閥は49年余の歴史しか持っていない。1958年に創業され、短期間でインドの大きな財閥として知られるようになった唯一の財閥である。財閥の経緯は以下の通りである⁴。

- 1932年：グジャラート（Gujarat）州のある村にリライアンス財閥の創業者であるディルバイ・アンバニ（Dhirubhai H. Ambani）が誕生した。
- 1949年：ディルバイ・アンバニはイエメン（Yemen）へ出稼ぎし、A.Besse & Co.Ltd.の従業員として勤めた。
- 1958年：ディルバイ・アンバニは帰国し、ムンバイでリライアンス・コマーシャル・コーポレーション（Reliance Commercial Corporation）を設立した。同コーポレーションの主な事業は日用品の取引や輸出することであった。
- 1966年：アームダバード（Ahmedabad）州にNaroda Textile Unitという繊維会社を設立し、事業を拡大した。そのために、高レベルの機械装置を導入することができた。
- 1975年：リライアンスのその機械装置に対しては世界銀行から最も優れていると証明された。
- 1977年：初めて株式公開した。
- 1982年：ポリエステル製造を始めて、さらなる事業拡大に踏み込んだ。
- 1991年：Hajira Petrochemicals Complexを設立し、初めて石油化学事業を展開し、繊維業との連結で企業グループを運営しはじめた。
- 1992年：国際預託証券（GDR = Global Depositary Receipt）を発行し、国際資本市場から約1.5億ドル（約60億ルピー）の資本を調達した。リライアンスは国際資本調達する初めてのインド企業となった。

- 1993年：インド企業で初めてユーロ転換社債（Euro Convertible Bond）を発行するとともに、国内資本市場から21.72億ルピーの資本を調達し、グジャラート州に世界レベルの精製所を設立した。
- 1994年：リライアンス財閥は最大の国際預託証書（3億ドル＝約120億ルピー）を発行する財閥になった。また、財閥の創業者であるディルバイ・アンバニは、Business India Magazineにより1993年の商者賞も獲得した。
- 1995年：国際格付機関による国際ランキングに登場するインド初の民営企業になった。
- 2000年：通信産業への参入を公表した。同年度に、インド商工会議機関（FICCI = Federation of Indian Chamber of Commerce & Industries）からリライアンス財閥の創業者であるディルバイ・アンバニに対して20世紀の企業家賞が与えられた。
- 2002年：Reliance Petroleum Limitedを合併させ、インド企業で唯一、フォーチュン500の中にランキングされた。同年度にインドの最も大きな石油化学企業であるIPCL（Indian Petrochemicals Limited）と提携した。また、ビジネス・スタンダード新聞の調査結果によるとリライアンスグループのムケーシュ・アンバニとアニール・アンバニがインドで最大の資産家となった。
- 2002年7月に創業者のディルバイ・アンバニが亡くなった。その後、彼の二人息子の間からはじまった家族争いのため、リライアンス財閥の発展に多少の影響があった。
- 2004年：純利益のランキングでフォーチュン200に登場した。
- 2005年：2002年からの家族間の争いがグループの分割に至った。これによって、長男のムケーシュ・アンバニがリライアンス・インダストリーズ（Reliance Industries）を運営し、次男のアニール・アンバニがアニール・ディルバイ・アンバニグループ（Anil Dhirubhai Ambani Group）を運営している。
- 2006年／2007年現在：リライアンス財閥は石油化学、化学繊維、石油精製などの事業分野で成長している。現在はインド企業で唯一フォーチュン500にランキングされる企業であるリライアンスの時価総額は500億ドル（2兆465億ルピー）で、2007年3月決算によると前年度比の株価の増加率は63%であり、売上高と純利益がそれぞれ24%と20%増加した。金額で示すと売上高は1兆1088.6億ルピーで純利益は1090.8億ルピーである。インドでは、売上高が1000億ルピー以上の企業は30社しかない⁵。リライアンスの売上額はインドGDPの約2.8%に相当するほか、国全体の間接税収入に約8%寄与し、国全体の輸出に約8.2%貢献していると公表している⁶。また、売上高、純利益や純資産などの主な財務的な面からもインドの民営企業の中で最大の企業となっている。さらに、リライアンス財閥の2005／06年度の年次報告書による主な財務指標が以下のとおりである。

表1：リライアンス財閥の主な財務指標

売上高	8912億4000万ルピー	時価総額	1兆1095億8000万ルピー
純利益	906億9000万ルピー	純利益増加率	28%
総資産	9309億5000万ルピー		

出所：リライアンス財閥のホームページによる2005/06年の年次報告書（2006年6月27日公開）

http://www.ril.com/rportal1/DownloadLibUploads/1149156679219_RIL_Annual_Report_2006

2.2 リライアンスの傘下企業

リライアンス財閥の傘下企業には様々な事業分野の企業がある。以下の表は主な傘下企業を示したものである。

表2：リライアンス財閥の主な傘下企業

100%出資の直系子会社			
番号	企業名	番号	企業名
1	Reliance Petroleum Limited	11	Reliance Service Solution Limited
2	Reliance Netherlands BV	12	Reliance Jamnagar Infrastructure Ltd.
3	Reliance Retail Limited	13	Reliance Haryana SEZ Limited
4	Ranger Farms Private Limited	14	Reliance Industrial Investment & Holdings Limited
5	Retail Concepts & Services Private Limited	15	Reliance Ventures Limited
6	Reliance Retail Insurance Broking Limited	16	Reliance Strategic Investments Limited
7	Reliance Dairy Foods Limited	17	Reliance Exploration & Production - DMCC
8	Reliance Retail Finance Ltd.	18	Reliance Industries (Middle East) DMCC
9	RESQ Limited	19	Reliance Global Management Services (P) Ltd.
10	Reliance Digital Retail Ltd.		
その他の直系子会社			
1	Indian Petrochemicals Limited (46%)		
2	Reliance Industrial Infrastructure Limited (47.23%)		
3	Reliance Europe Limited (50%)		

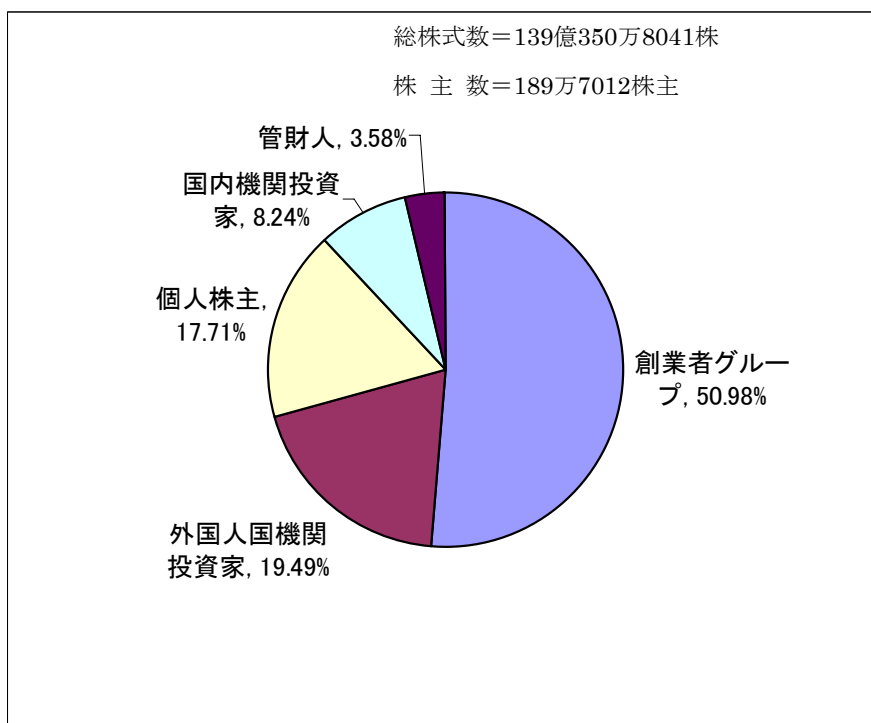
出所：リライアンス財閥のホームページ（2007年6月8日アクセス）：

http://www.ril.com/html/aboutus/subsidiaries_associates.html

2.3 株式所有構造

リライアンス財閥は1977年に初めて株式公開し、約30年の短期間で次々と株式を発行するとともに株価も上昇している。財閥の株式所有比率をみると過半数の株式を創業者あるいは創業者グループで保有している。リライアンス財閥の傘下の会社、機関や個人がこのグループに含まれる。その次は、外国人機関投資家であり、続いて、国内の個人、法人と管財人が企業の株主である。それぞれのグループが保有している株式の比率は以下の図1の通りである。

図1：リライアンス財閥の株式所有構造



出所：リライアンス財閥のホームページ（2007年6月アクセス）：

http://www.ril.com/html/investor/share_ownership.html#2からのデータをもとに筆者作成

また、財閥の10位までの大株主は以下の通りである。

表3：リライアンス財閥の上位10株主

順番	株主名	所有率 (%)
1	Reliance Industrial Investment & Holdings Ltd	7.51
2	Life Insurance Corporation of India	4.50
3	Ekalavya Mercantile Private Limited	4.40
4	Bhumika Trading Private Limited	4.35
5	Ekansha Enterprise Private Limited	4.28
6	The Bank of New York	3.58
7	Reliance Enterprises Limited	3.21
8	Bahar Trading Private Limited	3.11
9	Anumati Mercantile Private Limited	3.09
10	Madhuban Merchandise Private Limited	2.46

出所：リライアンス財閥のホームページの年次報告書（2006年/07年）のデータをもとに筆者作成
http://www.ril.com/rportal1/Download Libuploads/1190109982119_AR0607.pdf

2.4 コーポレート・ガバナンスに関する考察

リライアンス財閥は以下のコーポレート・ガバナンス原則によって運営されている⁷。

- ・ 取締役会が適切な割合と役員数によって構成されるとともに、取締役の責任や義務を明確に履行する。
- ・ 企業に関する情報がより早く取締役会や委員会に提供する仕組みを作る。それにより、取締役会や委員会は意思決定や様々な責任を時間内に果たすことができる。
- ・ 企業の財務報告書の監視や完全性を保護するためにより良い仕組みを作る。
- ・ リスク・マネジメントと内部統制の適切なシステムを構築する。
- ・ 企業の利害関係者に対する情報を時間内に提供する。透明性と説明責任を確保する。
- ・ 様々な関連法律や規制を適合する。
- ・ 株主、投資家、顧客や従業員など全ての利害関係者に対する企業行動を公平にする。

2.4.1 取締役会

(I) 構成：リライアンス財閥は取締役会で業務執行取締役 (Executive Director) と非業務執行取締役 (Non-Executive Director) の割合を適切に維持する方針をとっている。取締役会は13名の取締役によって構成され、そのうち8名が独立取締役である。会社の定款では、取締役の人数は14名までにすることができる」と表記されているが、現在の人数で十分だといわれている。インド会社法1956年 (以下会社法) によると株式会社取締役は最低3名によって構成されなければならない。リライアンスの取締役会の構成は以下の通りになっている⁸。

- (1) **Mukesh D. Ambani (取締役会長)** : 50歳、創業者であるディルバイ・アンバニの長男、化学エンジニア (ムンバイ大学)、MBA (スタンフォード大学、アメリカ)、1981年からリライアンス財閥に就任。
- (2) **Nikhil R. Meswani (業務執行取締役)** : 41歳、創業の時点に取締役の一人であるRasiklal Meswaniの息子、化学エンジニア (University Department for Chemical Technology; UDCT)。1986年からリライアンス財閥に就任。
- (3) **Hital R. Meswani (業務執行取締役)** : 39歳、ペンシルバニア大学からの経営技術プログラムで優秀者、化学と経済学で大学卒業 (ウォートン・ビジネス・スクール)。1990年からリライアンス財閥に就任。
- (4) **H.S.Kohli (業務執行取締役)** : 73歳、M.S. (化学)、石油・化学の専門家あるいは経験者。2000年から取締役として就任。
- (5) **Ramniklal H. Ambani (非業務執行独立取締役)** : 82歳、創業者であるディルバイ・アンバニの兄、リライアンス財閥の設立の時点から大きな役割を果たしている。1977年から

取締役就任。

- (6) **Mansingh L. Bhakta (独立取締役)** : 75歳、1977年から取締役として就任、会社法、バンキングや税制の専門家。
- (7) **Yogendra P. Trivedi (独立取締役)** : 78歳、1992年から取締役として就任。最高裁判所の弁護士であり、教育、政治、化学などの分野で重要な役割を果たしている。インド中央銀行の取締役としての職歴もある。
- (8) **Dr.D.V.Kapur (独立取締役)** : 78歳、電気工学の専門家、石油・化学分野の長い経験者であり、様々な政府または民有機関で重要な役割を果たしている。2001年から取締役に就任。
- (9) **M.P.Modi (独立取締役)** : 67歳、石油・化学分野への長い経験者で、政府の様々な機関にトップとして任務した経歴がある。例えば、通信局長など。2001年から取締役に就任。
- (10) **S. Venkitaramanan (独立取締役)** : 76歳、1997年から取締役として任務。物理学で修士号を取得（ケーララ・大学）、産業管理（Industrial Management）で修士号を取得（Carnegie Mellon University, Pittsburgh, USA）、インド中央銀行の元長官。
- (11) **Prof.Ashok Misra (独立取締役)** : 60歳、ポリマー化学と工学博士（University of Massachusetts, USA）、M.S. 化学・工学（Tufts University）。2005年から取締役に就任。
- (12) **Prof.Dipak Jain (独立取締役)** : 50歳、マーケティング博士、M.S.経営科学（テキサス大学）、M.S.統計学・数学（Gauhati University）。教育の分野で長い経験がある。2005年から取締役に就任。
- (13) **Dr.Raghunath Anant mashelkar** : 64歳、2007年6月から取締役として就任、化学エンジニアリング博士、Indian National Science Academy（INSA）をはじめ、様々な化学機関や協会などで重要な役割を果たしている。インド国内外の26の大学から名誉博士号を受賞。

(Ⅱ) 取締役の選任 : 取締役は基本的にコーポレート・ガバナンス委員会からの推薦によって選任される。その際、本人の同社に対する知識、関心や能力などの検討を行い、適切な人物が取締役に推薦される。また、株主からの推薦もあれば検討し、取締役に選任することがある。一方で、取締役会会長は取締役の中から選任され、株主総会の承認によって決められる⁹。

(Ⅲ) 独立と非独立取締役の割合 : 取締役会の独立取締役と非独立取締役の割合については会社法では明記されていない。しかし、株式上場規則では、その割合について「取締役会長の地位による」と示されている。つまり、業務執行を兼任する会長（Executive Chairman）がいる場合は最低3分の

1で、業務執行を兼任しない会長（Non-Executive Chairman）がいる場合は最低2分の1が独立取締役でなければならないと定められている¹⁰。

（IV）独立取締役の条件：National Stock Exchange（NSE）の上場規則「49-I（A）」では、独立取締役は、同社または子会社、経営者や創業者との直接または間接的関係のない者でなければならないと定められている。また、Bombay Stock Exchange（BSE）にも独立取締役の条件として以下のことが定められている¹¹。

- ・ 同社や子会社、創業者、経営者などとの何の関係のない者。
- ・ 過去3年間同社の取締役会や経営者として就任していない者。
- ・ 過去3年間同社の監査法人の経営者や創業者として就任していない者。
- ・ 同社の供給業者やサービス・プロバイダーではない者。
- ・ 同社の大株主ではない者。つまり、2%以上の株式を保有していない者。

（V）取締役の任期と年齢の制限：リライアンス財閥の取締役会は取締役の任期を制限するべきではないと主張している¹²。任期が長ければ長いほど取締役の経験や会社への知識が深まっていくことになる。それにより様々な責任をより良く果たせるようになるという考え方である。しかし、上述のようなコーポレート・ガバナンス委員会からの提案があれば会長を除き取締役の解任や選任をすることができる。しかし、会社法の317条には会長の任期は5年間であり、その後再任することもできると示している。また、取締役の年齢は70歳に制限され、独立取締役の場合は、9年間以上就任することができないと定められている。

2.4.2 取締役会に設置された諸委員会

リライアンス財閥は企業経営の世界で進んでいる考え方に伴い取締役会の中で様々な委員会を設置し、運営している。この意味では、当財閥はコーポレート・ガバナンスのベスト・プラクティスを導入しているといえる。取締役会に設置されている様々な常任委員会（Standing Committee）は以下の通りである¹³。

（I）監査委員会（Audit Committee）

Y.P.Trivedi（委員長）、S.Venkitaramanan（委員）、M.P.Modi（委員）

この委員会は会社法の292A条を基に3人の独立取締役によって構成されている。全ての委員が財務や会計の専門家である。この委員会の主な責任は取締役会から定められたように会社の財務報告書を適切に監査することである。傘下企業からの財務報告書などが取締役会の承認を得る前に監査委員会が承認しなければならない。1年に最低4回委員会を開催されることが定められている。会計年度2005年／06年には5回この委員会を開かれた。

(II) 報酬委員会 (Remuneration Committee)

M.L.Bhakta (委員長)、Y.P.Trivedi (委員)、S.Venkitaramanan (委員)、Dr.D.V.Kapur (委員)
当委員会は上記4人の非業務執行取締役 (Non-Executive Director)によって構成されている。取締役や経営者の会社に対しての貢献に基づいて報酬を決定するためにこの委員会は設置されている。2005年度の報酬額は以下の通りである。

M.D.Ambani (取締役会長)	=	2億4510万ルピー
A.D.Ambani (最高経営責任者)	=	5310万ルピー
N.R.Meswani (業務執行取締役)	=	6250万ルピー
H.R.Meswani (業務執行取締役)	=	6250万ルピー
H.S.Kohli (業務執行取締役)	=	910万ルピー

業務執行取締役に対しては委員会に参加した回数ごとに2万ルピーと利益の割合に応じて報酬を与えることがある。

(III) 苦情処理委員会 (Shareholders`/Investors`Grievance Committee)

M.L.Bhakta (委員長)、Y.P.Trivedi (委員)、M.D.Ambani (委員)、N.R.Meswani (委員)、H.R.Meswani (委員)

この委員会は株式の取引に関する苦情と株主や投資家からの不満があった場合、それを処理するために設けられている。例えば、偽造した株式証明書の取引、インサイダー取引、株主や投資家などに提供すべき情報などが不足の際に今後そのようなことを防止するために苦情処理委員会が働きかける。この委員会の働きかけにより、リライアンス財閥における様々な苦情は2000/01年の4万件から2000/07年の8080件まで減少した。2006/07年度には当委員会は3回開かれ、以下のような苦情を処理したと報告している。

・ 年次報告書の非受領	=	277件
・ 配当令状の非受領	=	5128件
・ 利権・償還令状の非受領	=	1760件
・ 証明書の非受領	=	<u>915件</u>
合計		8080件

(IV) 財務委員会 (Finance Committee)

M.D.Ambani (委員長)、N.R.Meswani (委員)、H.R.Meswani (委員)

財務的な意思決定をするために財務委員会が設けられている。企業の資本構成、株式の発行、ローン・マネジメント、キャッシュ・マネジメントなどは当委員会によって行われる。財務管理は企業の

ために非常に重要なことである。そのため、取締役会長自身が財務委員会の委員長に位置しているであろう。

(V) 健康・安全・環境委員会 (Health, Safety and Environment Committee)

H.R.Meswani (委員長)、H.S.Kohli (委員)、Dr.D.V.Kapur (委員)

この委員会は従業員の健康と安全性や環境に与える企業の影響に対して検討し、何か不具合の場合の改善のために設けられている。当委員会は高レベルの健康と安全性や環境の規則によって構成され、そのために働き、それに対する企業政策を導入するために提案する。2005年度にはこの委員会は3回開かれた。

(VI) コーポレート・ガバナンス委員会 (Corporate Governance and Stakeholders` Interface Committee)

Y.P.Trivedi (委員長)、Dr.D.V.Kapur (委員)、M.P.Modi (委員)

企業のコーポレート・ガバナンスとコンプライアンス (Compliance) の実践について監督するためにこの委員会を設置されている。この委員会は企業に国際標準のコーポレート・ガバナンス・システムを導入し、それによって運営することを提案するものである。2005年度に取締役を対象としたコーポレート・ガバナンスに関する研修も行った。

取締役会の中で上述の委員会の他にも、いくつかの非常任委員会 (Functional Committee) が設けられている。特定の機能あるいは、責任を果たすためにこのような委員会が設けられる。これは短期的に設けられる委員会であり、特定の目的を達成したらほとんどの非常任委員会を解散するが多い。小売委員会 (Retail Business Committee) はこのような委員会の一つの例である。

3. まとめ

インドは急速に経済成長している南アジアの大国である。ゴールドマン・サックスのBRICs 報告書によっても世界で最も良い将来性のある国家として注目されている。その背景としては膨大な人口による大きなマーケットと有力な人材の存在がある。国内のこのような状況とグローバル化によって近年インドへの海外からの直接投資が様々な分野に急増している。しかし、国内のインフラ、労働、税制や文化的な問題のため、いまだインドへの投資を躊躇している外国人投資家が多い。また、国際的に見ても新台頭国であるため、インドの経営や経済に関する正確な情報公開が国際的にまだ不十分だと思われる。このような状況の中で、インド企業に対する研究は有益なものと考えられるので本研究を行った。

本稿では、インドの有力な財閥の一つとして知られているリライアンス財閥の経営形態について検

討した。リライアンス財閥は比較的歴史の浅い財閥ではあるが、これは短期間で急速に成長したインド唯一の財閥である。その背景には、リライアンス財閥の経営能力の高い創業者と適切な経営システムの存在があると考えられる。

創業者であるディルバイ・アンバニはガソリン・スタンドの一般従業員の経験から出発し、現在ではリライアンスをフォーチュン500のランキングに登場する企業にまで成長させた。これは経営能力やそれに関する深い知識がないとできないものであるといえる。また、家族内の争いで事業自体が分割されても世界規模の大企業の立場を保てるのはその経営能力や経営システムが優れているからであると考えられる。リライアンス財閥の経営システムをみるとアメリカとイギリスの混合型の経営システムである。ほかの財閥のように家族関係にある経営者が少ないのはリライアンス財閥の特徴である。また、取締役会長が取締役会の中から選任されることは財閥経営の現代的な形態として捉えることができる。

リライアンス財閥の経営システムを検討したところ、近年世界中で広まりつつあるコーポレート・ガバナンスの考え方（ガバナンスとマネジメントの分離）に積極的に取り組むことがまだできていないと思うがインドのような発展途上国の企業としては一歩進んでいる経営システムであると考えられる。リライアンス財閥の経営システムの不備な点として指摘できるのは①いまだ経営者の支配権が強い、②取締役会への株主や他の利害関係者からの代表の選出について不明確であること、③独立取締役であっても同社の株主であることなどである。

しかしながら、短期間で非常に大きな成功を遂げながら、インド経済にも明確な貢献をしているリライアンス財閥はこれからもコーポレート・ガバナンスの世界的な考え方を導入していこうと考えられる。また、同社は石油化学に関する事業が主な事業としているため、このような企業の地球温暖化対策や環境問題に対しての取組も重要であると考えられる。ゆえに、リライアンス財閥の社会責任や環境問題への取組については今後の課題として研究していきたい。

注：

1 フコク生命のホームページ「BRICS諸国どうなるか」PDFファイル5ページ；http://www.fukoku-life.co.jp/download/report33_11.pdf

2 日本投資銀行「インドの投資環境と日本企業のインド進出における課題・将来性」シンガポール駐在員事務所、2006年、12ページ

3 同上書

4 ディルバイ・アンバニのホームページ<http://www.dhirubhai.net>とリライアンス・インダスタリーズのホームページ<http://www.ril.com>から

5 インドの新聞The Times of Indiaのホームページhttp://www.indiapress.org/gen/news.php/The_Times_of_India/400x60/0

6 リライアンス財閥のホームページ（2007年6月8日アクセス）：

http://www.ril.com/rportal1/DownloadLibUploads/1149156679219_RIL_Annual_Report_2006_Full.pdf

7 同上ホームページ「コーポレート・ガバナンス原則」；<http://www.ril.com/html/aboutus/corporate-governance>.

html

8 同上ホームページ「コーポレート・ガバナンスレポート」PDFファイル、3～7ページ；
http://www.ril.com/downloads/pdf/corp_gov_report_07.pdf

9 同上ホームページ「取締役会の行動規範」PDFファイル、11ページ；http://www.ril.com/downloads/pdf/code_bod_boc.pdf

10 同上ホームページ、PDFファイル、13ページ

11 同上ホームページ、PDFファイル、14～15ページ

12 同上ホームページ、PDFファイル、19ページ

13 同上ホームページ「コーポレート・ガバナンスレポート」PDFファイル、10ページ；http://www.ril.com/downloads/pdf/corp_gov_report2006_07.pdf

参考資料

佐久間 信夫 編『企業統治構造の国際比較』ミネルヴァ書房、2003年

仲田 正機 編著『比較コーポレート・ガバナンス研究』中央経済社、2005年

日本投資銀行「インドの投資環境と日本企業のインド進出における課題・将来性」シンガポール駐在員事務所、2006年

日本コーポレート・ガバナンス研究所ホームページ：<http://www.jcgr.org>

マージャントオンライン：<http://www.mergentonline.com>

リライアンス財閥ホームページ：<http://www.ril.com>

The Times of Indiaホームページ：<http://timesofindia.indiatimes.com/>

フコク生命ホームページ：http://www.fukoku-life.co.jp/download/report33_11.pdf

Fiscomm One 「BRIC s 諸国どうなるか」：

<http://fisco-com.jp/fisone/pdf/fiscommone060530.pdf>

在日インド大使館のホームページ：<http://www.embassyofindiajapan.org/>