

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 9 月 14 日現在

機関番号：32801

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2015

課題番号：25380546

研究課題名(和文) インド型コーポレート・ガバナンスと家族企業

研究課題名(英文) Indian Corporate Governance and Family Business

研究代表者

ビシュワ・ラズ カンデル (Kandel, Bishwa Raj)

嘉悦大学・経営経済学部・講師

研究者番号：70523827

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,300,000円

研究成果の概要(和文)：インド企業における家族企業およびインド家族企業のコーポレートガバナンスについて研究した。インド企業の特徴として、一族族・同族経営などを挙げられる。

1991年以降、インド企業のコーポレートガバナンス改革が始められた。2013年新会社法を改正し、取締役会に関する、インサイダー取引の厳罰化などより厳しい会社法策定し、ガバナンスを強化している。そして、インドのコーポレートガバナンスと法律の遵守状況の模索という研究分野が、今後の研究課題として浮かび上がったのである。本研究により、独自性と斬新性のあるインド型コーポレート・ガバナンスの実態について明らかにすることができたことが高く評価対象になると思う。

研究成果の概要(英文)： This is the research of India corporate governance and family Business. Indian family business have a large influence of the national economy of India. Its characteristics is a particular families and community are controls the companies ownership and management. As an ownership structure of Indian companies are occupied more than 85% by families, and those family companies have accounted for the majority of employment nationwide. In 1991, economic liberalization has been carried out reform of corporate governance in India. Amended the 2013 New Companies Act, rule of the board of Directors, punishment of the insider trading are formulate more stringent of the Companies Act for the strengthen of governance.

Researching about the Indian companies in japan are very rare, I were able to reveal the actual situation of the Indian companies through academic papers and domestic and international seminars on the past three years which can be cited as a major achievement of this project.

研究分野：コーポレートガバナンス, 家族経営

キーワード：南アジア インド家族企業 コーポレートガバナンス 所有と支配 インド財閥 インド型コーポレート・ガバナンス

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

### 1. 研究開始当初の背景

インドは、世界が注目する巨大市場である。インドは、国連開発計画の調査による購買力平価換算において、2002年度の時点で、2兆7,996億ドルとなり、すでにアメリカ(10兆ドル超)、中国(約6兆ドル)、日本(約3.5兆ドル)に次ぐ世界第4位の経済大国となっている。また、世界銀行によればインドの2003年度のGDPは5,700億ドルであり、アジアでは日本と中国に次ぐ規模で、ASEAN全体とほぼ匹敵する。2007年度にはインドのGDPは1兆1,769億ドルとなり、その増加率は2003年度に比べ、2倍強の増加となっている。2007年度のこのGDP額はBRICs諸国GDP総額のおよそ17%を示している。

インド経済は、以下の3つが柱となり成長してきた。まず、インドの経済成長が、中国と並び非常に高い水準で継続し、アジア地域における新たな成長センターとなっていること。そして、多国籍企業のグローバル・ソーシングという流れのなかで、インドの人的資源の量と質に注目が集まっていること。最後に、インド企業が、自らグローバル企業を目指し始めていることである。インド経済成長は、インド政府による自由経済政策への路線、それを評価する多国籍企業による対インド進出・投資の積極化があり、さらにその両者を在外インド系企業家・投資家がつなげていくという連環である。このような経済成長の流れは、タタ財閥、リライアンス財閥、アーディトヤ・ビルラ財閥など多くの財閥によって支えられてきた。1991年の自由経済政策導入後、インド財閥が外国投資家と資本提携や事業提携を結び、多国籍企業のインド進出が増加した。日本企業だけを見て

も、2011年10月時点で、前年比12%増の812社がインドに進出している。5年前に比べると、3倍近くも増えている。

インドの市場で、世界の企業と競合し勝ち残っていくには、インドの経済成長の中核を担っているインド財閥の研究が必要不可欠である。これまで財閥の研究は、各学問領域において、拡散的・個別的に研究が行われてきた。日本・韓国・ドイツ等では企業集団に関する浩瀚な研究が多数あるものの、インド財閥を対象とした体系的な企業集団研究はこれまでほとんど見られなかった。インド企業に対し、社会学的側面からの研究や経営史的側面からの研究は多数見られるものの、新興国企業を対象とした企業集団研究、コーポレート・ガバナンス研究に匹敵し得る研究は、残念ながら未だ本格的に行われていたとは言い難い。

インドは、同族あるいは財閥経営が多い。世界ではファミリー・ビジネスと呼ばれている企業は、一般的に、優れた企業経営を実践していると評価される。米テネシー州立大学アストラランチャン教授らの調べによると、米国ではファミリー・ビジネスが全企業数の89%を占め、国内総生産(GDP)や雇用に対する寄与率はどちらも60%を超えていることを明らかにした。また、他国でも企業総数に占める比率は概して高く、グローバル・アントレプレナーシップ・モニター(GEM)の調査報告書でも、平均75%とされている。さらに、大手企業の場合でもファミリー・ビジネスの傾向は35%を占めている。このようなデータを見るとファミリー・ビジネスとは中小企業だけではなく、国民経済の大きな影響を及ぼす大企業にまで存在することがわかる。特に、発展途上国の場合、国営企業以外の民間企業のほとんどはファミリー・ビジネスであると

いっても過言ではない。しかしながら、インド財閥を、一般論としてのファミリー・ビジネス論のみで説明するだけでは、インド財閥のコーポレート・ガバナンスを明らかにできない。インド財閥は、家族・同族支配を行っていると同時に、多数の有力傘下企業を上場させ、また、外資を含む多数の投資家からの出資を募っている。そして、役員構成にせよ、企業集団の相互出資の構造にせよ、韓国の財閥などとも大きく異なっている。残念なことに、インド財閥の企業集団管理については、日本においても、インド本国においても十分に行われてこなかった。

## 2. 研究の目的

コーポレート・ガバナンスの国際比較を通して、インド企業のコーポレート・ガバナンスの現状と問題点を明らかにする。さらに、インド企業の所有・家族支配の特質、ならびに、この両者が、インド財閥傘下の上場企業のコーポレート・ガバナンスおよび、インド内外の一般投資家や提携パートナーの中長期的利益に及ぼす影響を及ぼすかを調査する。

日本企業は、今後インド進出に力を注いでいくべきである。インドは、政府が実行しつつある新たな FDI 策によって、多くの外資資本のシェアをより拡大し、さらに経済成長をしていくに違いない。また、日本企業のインド進出は、中国のように地政学的問題によって発生するリスクが少ない。そして、インドの有力紙「タイムズ・オブ・インディア」が、日中関係の悪化をみて、2012 年 9 月 24 日付の社説で、「インドは日本からの投資を引き出すチャンスだ」と報じるなど、インド側も日本企業の参入に意欲を示している。

## 3. 研究の方法

インド企業のコーポレート・ガバナンスと戦略を明らかにするため、3 年にわたり研究を行う。インドのコーポレート・ガバナンス原則論に関する研究を行う。そのため、文献研究のみならず、インド企業のディスクロージャーに関わる部門等、ならびに、現地の機関投資家・インドの証券取引所（デリーの NSE、および、ボンベイ BSE）への聞き取り調査も行う。これによって、インド企業側の視点と、投資家側の視点の両面から、インド企業のコーポレート・ガバナンスを明らかにできるのである。これらの研究は、その都度、所属する学会や学内の紀要に論文として投稿したり、学会にて口頭発表を行ったりするなど、成果を報告する。

## 4. 研究成果

インドは、イギリスによる植民地時代にイギリス会社法を基礎として発展してきた。当時から、家族あるいは同族による出資・支配の下に企業が発展し、多分野に事業展開し、複数の企業を傘下に収めるなど、閉鎖的に企業の所有・支配を行ってきた。インドの家族経営は、優れた企業経営を実践している点で評価されている。

インドの国民経済に大きな影響力を持つインド企業の特徴として、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。一般的なインド企業の所有構造として、約 89%の企業は非公開会社として設立され、インド企業の 85%は家族経営企業で占められており、家族経営企業が全国の雇用の大部分を占めている。また有力な企業は、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ほとんどが分裂し規模が縮小している。このような状況にも関わらず、現在も飛躍的な成長を続けイン

ド経済を主導している。

インド家族企業の特徴として、インド経済の支配的地位にある巨大企業群のほとんどが家族企業形態をなしている。その構造的特徴は家族・同族による封鎖的所有・支配と、高度の多角化にある。具体的には、同族経営で所有と経営が分離していないこと、総帥あるいはCEOが財閥全体の圧倒的な所有権に基づき最高意思決定者として経営権を支配していること、企業分野の多角化に積極的であること、傘下企業との間に相互持株関係がみられること、企業集団やグループの名前に家族の名前が冠されていること、などが挙げられる。

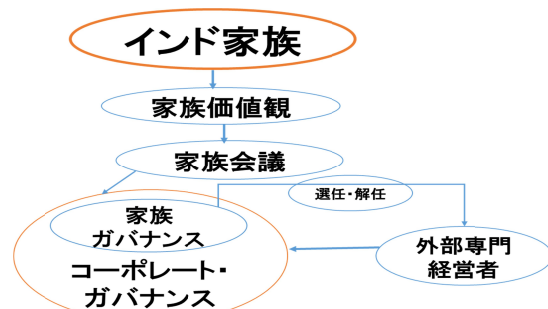
企業の所有構造に関しては、各家族企業によって異なり一概には言えないが、大体どの家族企業に関しても創業者一族が高い持株比率を維持しており、創業者家族による継承は現在でも行われている。創業者一族が個人名義で財閥の中核企業や傘下企業の株式を直接保有せずに、信託基金、投資会社やプライベート・カンパニーなどを設立し、それらを通じ株式を間接的に保有しているためである。

純粋持株会社の多角化には、膨大な資金が必要になるが、純粋持株会社を上場すれば、証券市場から容易に資金調達することができる。しかしながら、純粋持株会社を上場させると、証券市場で株式が簡単に売買され、株式所有の分散が進むため、創業者一族がグループの主要な傘下企業を支配することが難しくなる。そのため、グループは垂直的な所有関係を維持するために、創業者一族を筆頭株主として、信託会社や、プライベート・カンパニー、投資会社を設立し、上場持株会社や中核企業の株式を保有している。その一方、支配・経営面ではトップ・マネジメントとして創業者一族が未だ経営に関与している。

インド家族企業のマネジメントの最大の特徴として挙げられるのは、創業者や会長を含めた最高経営機関を頂点とするトップダウン型の意思決定である。最高経営機関は専門経営者集団であり、また、外部から招聘した経営の専門家も、トップ・マネジメントあるいは取締役として含まれている。

例えば TATA グループの会長を含めた専門経営者集団として最高経営機関を設置(例 TATA グループの Group Executive Council)し、それを通じてグループを支配する。グループ傘下のコア企業の場合、創業者が自ら会長に就任し、グループ傘下の非コア企業の場合、同族が会長あるいは取締役に就任することもある。そのため、所有と経営の未分離状態、すなわち、創業者一族・同族による安定した所有構造により、一族・同族によるグループ全体に対する強固な支配が可能となり、閉鎖的な家族経営が行われる。その結果、企業に必要なとされる資本が金融市場よりも家族・同族という非金融市場から調達される傾向が強いと思われる。このような状況のもとにインド型コーポレート・ガバナンスは成り立っている。

図表 1 インド型コーポレート・ガバナンスと家族の位置



出典：筆者作成。

しかし、上述したインド型のコーポレート・ガバナンスの体制のもとで、政・官・業の癒着関係として多くの不祥事は頻発して

いる。そこで、1991年の自由経済政策を導入以降、インド経済のグローバル化という環境のもとで長年、インド企業のコーポレート・ガバナンス改革が取り組まれてきたにも関わらず、不祥事の発生件数は減少することはなく、これまでの改革の効果は疑問視されてきた。その結果、インドでは、大規模な改革に向けた取り組みが開始された。

これによってインドのコーポレート・ガバナンスについて更なる議論や会社法の改定が必要となった。この議論される過程において、インド企業経営者の問題点として浮上したのは、透明性や説明責任の欠如、情報公開の欠如、創業者の企業経営に対する強い影響力が挙げられる。そのために、2013年新しい会社法を改正し、内部統制の義務化、取締役報告書の義務化、独立取締役の構成、インサイダー取引の厳罰化など多くの法を改正し、より厳しい会社法を策定されている。特に注目すべき改革として、1名以上の女性取締役を選任することや、過去3年間の会計期間における純利益の平均2%がCSR活動に関して支出しなければならないことが挙げられる。

本研究の成果は、独自性と斬新性のインド型コーポレート・ガバナンスと家族企業の実態を明らかにした点である。しかし、インドの家族企業が情報公開に未だに積極的ではない。これはインド企業研究に関する大きな限界や課題として挙げられる。

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

### 〔雑誌論文〕(計2件)

1. ビシュワ ラズ カンデル「インドの家族企業とコーポレート・ガバナンス」『日本経営倫理学会誌』日本経営倫理学会 第23号,2016年01月,11-12頁
2. ビシュワ ラズ カンデル

「Multinational Companies and its characteristics - A Case of TATA Motors -」日本中小企業ベンチャービジネスコンソーシアム、査読有、2016年12月。『予定』

### 〔学会発表〕(計7件)

1. ビシュワ ラズ カンデル「インドの会社法改正後のコーポレート・ガバナンス」アジア経営学会 第23回東部部会 拓殖大学文京キャンパス 2016年05月21日
2. ビシュワ ラズ カンデル「インド企業のコーポレート・ガバナンス改革 -2013年新法によるガバナンスを中心に-」日本経営学会関東部会 成城大学,2015年11月21日。
3. ビシュワ ラズ カンデル「インドの家族企業とコーポレート・ガバナンス改革」経営倫理学会 第10回全国大会 拓殖大学, 2015年06月20日。
4. ビシュワ ラズ カンデル「Financial Restructure of TATA Group and Corporate Governance: Complicating in South Asian Business Houses」12<sup>th</sup> Northeast Asia Management & Economy Forum, 南京会計大学, 中国,2014年10月28日。
5. ビシュワ ラズ カンデル「Problem of Japanese Corporate Governance and family Business in Nepal : To attract foreign investment, What we need to do?」8<sup>th</sup> NRN Regional Conference, Tateshina, Nagano リゾートホテル蓼科、長野,2014年9月18日。
6. ビシュワ ラズ カンデル「Technology Management and Investment in Nepalese Perspective y」Nepal Engineers' Association Japan Center (NEA-JC) Seventh NEA-JC Symposium on Current and Future Technologies, 千葉大学, 千葉,2014年3月9日。
7. ビシュワ ラズ カンデル「About Management Structure and Corporate Governance in Reform of Indian Industry」レディングワークショップ, 明治大学, 2013年9月22日。

### 〔図書〕(計4件)

1. ビシュワ ラズ カンデル「インドのコーポレート・ガバナンス改革」佐久間信夫・出見世信之編『アジアのコーポレート・ガバナンス改革』白桃書房, 99-120頁
2. ビシュワ ラズ カンデル「BOP ビジネ

ス」佐久間信夫編『よくわかる企業論  
第2版』ミネルヴァ書房,2016年09月『予  
定』

3. ビシュワ ラズ カンデル「多国籍企業  
のBOP戦略」佐久間信夫編『多国籍企業  
の理論と戦略』学文社,2016年12月『予  
定』

4. ビシュワ ラズ カンデル「インドのコ  
ーポレート・ガバナンス」佐久間信夫編  
『コーポレート・ガバナンス改革の国際  
比較』ミネルヴァ書房,2017年3月『予  
定』

## 6. 研究組織

(1)研究代表者 ビシュワ ラズ カンデル  
( BISHWA RAJ KANDEL )

嘉悦大学・経営経済学部・専任講師

研究者番号：70523873

(2)研究分担者 なし  
( )

研究者番号：

(3)連携研究者 なし  
( )

研究者番号：