

シュリ・ラームの企業者活動と多角化

——インド財閥経営史研究の一素材として——

三 上 敦 史

はじめに

これまで私は、タタ、ワルチャンド、タゴールなどを取り上げ、インドにおける企業者活動の史的展開の過程を跡づけてきた¹⁾。

これらに続き小稿では、現在インドの10大財閥の一つに数えられているシュリ・ラームをケース・スタディーとして取り上げ、同財閥の創始者ララ・シュリ・ラーム (Lala Shri Ram, 1884~1963) の企業者活動について考察する²⁾。

ここにシュリ・ラームを取り上げることの積極的意義は、同財閥がアガルワル・バニア出身であること、および、その活動がカルカッタ、ボンベイ、マドラスなどと違って、旧都ではあるがイギリスの工業化のインパクトを遅れて受けたデリーを本拠とするものであった、という点にあらう。後述するごとく、アガルワル・バニアは商業カーストであり、四姓で言えばヴァイシャに属す³⁾。

以下、伝統的な金貸・小商人がいかにしてインダストリアリストに上昇するのか、またその後どのような戦略を推進しつつ財閥化したのか、といった点を中心に見ていくことにしたい。なお、ララ・シュリ・ラームの企業者活動は、

- ① 1910~20年代の Delhi Cloth & General Mills Co., Ltd (以下DCMと略す) のセクレタリーおよび取締役としての時期
- ② 1930年代からの積極的な多角化への挑戦の時期
- ③ 独立~死去(1963年)までの計画経済との対応の時期

の3つに時期区分して考察するのが妥当と考えるが、独立後の時期について詳しくは稿を改めて論じたい。

表1. インドのビッグ・ビジネスの規模（総資産、千万ルピー）

	1951	1963	1971	1975
Tata	116	418 (1)	818 (1)	975 (2)
Birla	153	304 (2)	726 (2)	1,065 (1)
Mafatlal	13	46 (16)	235 (3)	284 (3)
Martin Burn	41	150 (3)	173 (4)	—
Bangur	20	78 (5)	149 (5)	196 (7)
Thapar	16	72 (7)	145 (6)	204 (6)
I.C.I.	—	37 (19)	137 (7)	182 (10)
A.C.C.	22	77 (6)	129 (8)	169 (12)
Shri Ram	12	55 (12)	128 (9)	187 (8)
J.K. Singhania	37	59 (10)	119 (10)	224 (4)
Soorajmull Nagarmull	—	81 (4)	114 (11)	—
Walchand	13	55 (11)	103 (12)	135 (17)
Sarabhai	—	43 (17)	97 (13)	183 (9)
Killick	—	42 (18)	—	139 (16)
Macneil Barry	—	50 (13)	97 (14)	—
Binny	—	—	—	—
Kirloskar	2	19 (36)	95 (15)	177 (11)
Bajaj	—	21 (30)	N.A.	143 (15)
Sahu Jain	130	68 (8)	93 (16)	—
Scindia	25	47 (14)	90 (17)	217 (5)
Bird Heilgers	34	60 (9)	85 (18)	—
Larsen and Toubro	—	—	—	114 (19)
Goenka	—	47 (15)	79 (19)	—
Kasturbhai Lalbhai	13	34 (22)	76 (20)	109 (20)
Modi	—	11 (55)	—	116 (18)
T.V.Sundaram	—	22 (27)	74 (21)	—
Iyengar	—	—	—	—
Mahindra	1	20 (33)	72 (22)	144 (14)
Parry	—	12 (52)	70 (23)	148 (13)

(注) ()内は順位、1951はR.K. Hazari Report, 1963 はMIC Report, 1971 は Dept.of Co. Affairs, 1975 はEconomic Times による。

(出典) M.M.Oza, "How Big is Indias Business," *The Illustrated Weekly of India*, Sept.18, 1977, p.11.

表2. シュリ・ラーム関係略年表

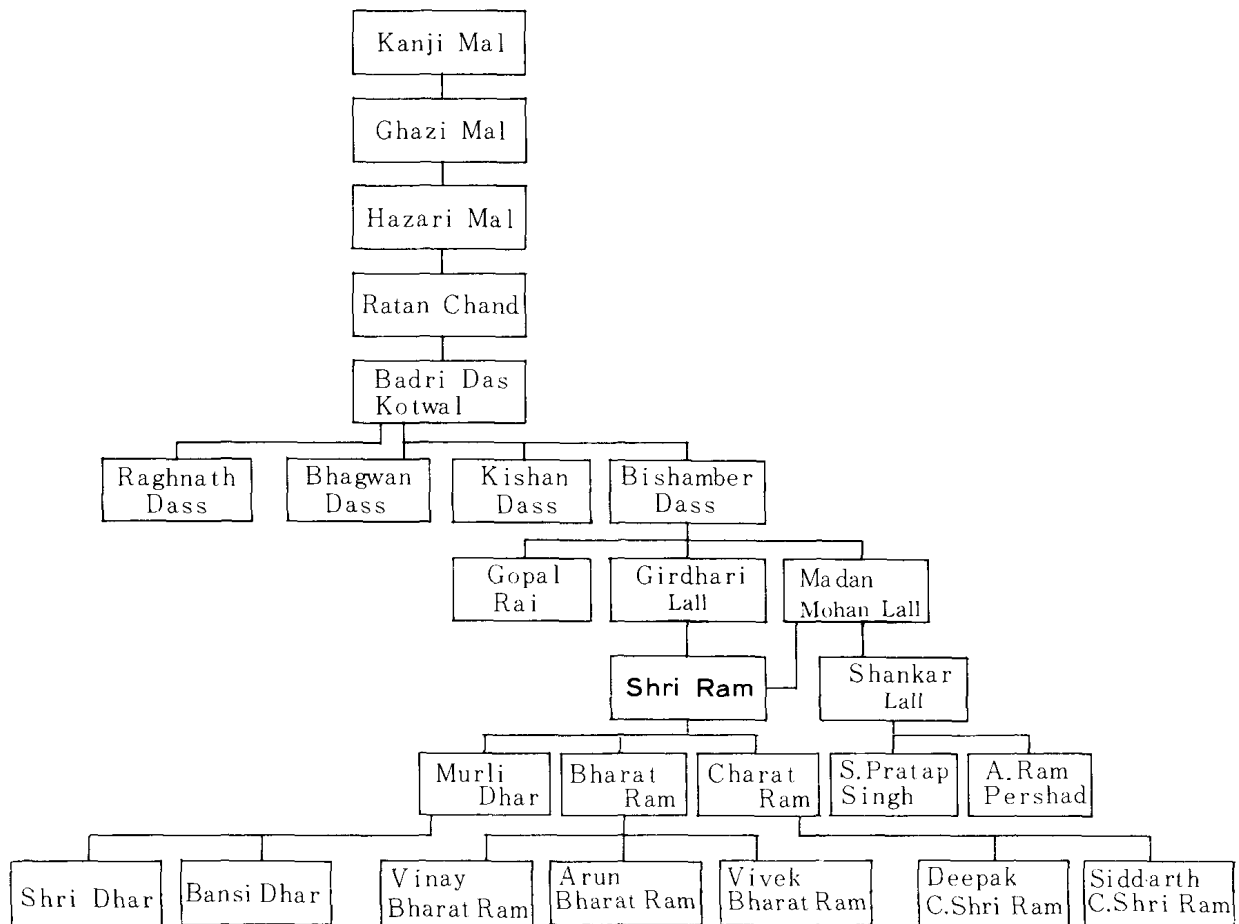
1884	シュリ・ラーム出生
1889	Delhi Cloth & General Mills Co., Ltd. 設立される
1905	シュリ・ラーム入社
1925	Delhi Cloth Mills No. 2
1928	Delhi Cloth Mills No. 3
1930	FICCI の会頭就任
1934	Lyallpur Cotton Mills
1935	Bengal Potteries
1935	Jay Engineering Works Ltd.
1938	Daurala Confectionary Works (菓子)
1938	Usha Sewing Machine Works
1940	Mawana Sugar Works
1941	D. C. M. Chemical Works
1945	Daurala Distillery (蒸留酒製造)
1946	D. C. M. Vanaspati Manufacturing Works (バター)
1948	Swatantra Bharat Mills
1956	Hissar Textile Mills
1956	D. C. M. Silk Mills
1956	Usha Fan Industries
1957	Electrical Industries Corporation
1960	India Capacitors Private Ltd.
1960	Shriram Bearing Limited
1960	PVC Wires and Cables Private Ltd.
1960	General Industries Corporation
1960	India Hard Metals Pvt. Ltd.
1961	DCM Engineering Development Works
1961	Shriram Refrigeration Industries Ltd.
1962	Hyderabad Engineering Industries
1962	Usha Industries Ltd., Shri Lanka
1963	Hindustan Vacuum Glass Industries
1963	シュリ・ラーム没
1963	Shriram Vinyl & Chemical Industries
1964	Shriram Rayons
1969	Shriram Fertilizers & Chemicals
1970	Agra Engineering Industries
1972	DCM Data Products
1972	Hindon River Mills
1972	Shriram Fibres
1972	Shriram Piston & Rings Ltd.
1977	DCM Engineering Products
1983	Shriram Needle Bearings
1983	D. C. M. Toyota

(出典) SIRD News letter : *Lala Shri Ram Birth Centenary Issue*, 1984, p.8 より作成。

1. 出自

シュリ・ラームの祖先で記録に表われる最も古い名前はKanji Malであるが、この人物については名前以外不詳である。その後2代を経たRatan Chand⁴⁾は、19世紀初頭より菓子⁴⁾の製造・販売および金貸しに従事していた。次のBadri Dasは、1821年よりイギリス兵站部の出納係として19年間勤務し、さらに警察の仕事⁴⁾を15年した。これで貯えた金を土地に投資しつつ、兵営への飼料供給を

図1. シュリ・ラーム家系図



(出典) K. Singh & A. Joshi, *Shri Ram*, p.9 ,および “DCM War of Succession”
India Today, Oct. 31, 1984, p. 103より作成。

請負う一方、Bank of Bengal の株主ともなった。⁵⁾彼は1874年に没し4人の息子を遺した。そのうち3人は遺産を相続しつつそれぞれ独立して商業を営み、末弟で商才に欠けるが、英語教育を受けたBishamber Dassがこの家を相続した。彼には3人の息子がいていずれも高い教育を受けた。長男Gopal Raiこそ、以下で明らかにするようにデリーで最初の綿工場の創始者の一人となる人物である。シュリ・ラームは、三男Madan Mohan Lallの子として1884年に生まれたが、長男、次男ともに男児に恵まれなかったため、1900年の次男の臨終の際に次男の養子としてその後を継ぐことになる。⁶⁾

ところで、既に指摘したように同家は、一般に商業と金貸しを主なりわいとするアガルワル・バニアに属す。伝承によれば、アガルワルは約2,000年前にAgrasen王によって建国されたAgragan王国に由来するという。アグラセン王は富の神であるマハラクシュミの信奉者であったといわれる。アガルワルは、知的で、勤勉で野心的な集団であった。Agarは国の名前で、walは「住人」を意味する接尾辞である。この王国の首都はAgrohaであり、現在のハリアナ州Hissarの小さな町に位置していたが、4世紀初頭より始まる外部勢力の侵入によって衰退化した。そして、ついに1194年のムスリムの侵入によって、アガルワルはハリアナ、ラジャスタン、ウッタル・プラデシュなどへの離散を余儀なくされた。このうち13世紀にデリーの西のJhajjarに移住したのがシュリ・ラームの祖先であった。⁸⁾

J. N. Bhattacharyaによれば、アガルワルが騎士階級としての機能を完全に放棄して、もっぱら商業をなりわいとするようになったのはこの離散以降のことであるという。⁹⁾アガルワルのなかには、ビジネスでの才能を発揮しつつムガル朝の大臣に任ぜられた者もいる(Madhu SahやTodar Malの例)が、アガルワルの大半は、主として農村での金貸しや商業に従事し蓄財してきた。金貸しは他の国と同様、インドにおいても好まれた職業ではなかったが、パンジャブ地方においては高利貸しを禁じていなかったため、彼らは利子をとって

金を貸すことを賤しいこととせず、それどころか、彼ら自身農村社会において不可欠な役割を演じている者として自認していた。彼らは他のコミュニティと自由に交わり、誠実と信頼をもとに、投機さえもビジネスの一方式とすることに成功した。なかには、土地の抵当の関わりでザミンダールや大土地所有者になった者もいる。¹⁰⁾土地所有をもってアガルワルの職業的特徴とは言い難いが、金貸しによる土地所有が急速に進行したため、パンジャブでは農民の借金救済法たる Alienation of Land Act が1901年に制定された。同法による借金凍結措置を契機に、アガルワルをはじめとする金貸しは都市へ転出・移住することになる。¹¹⁾

これを要するに、シュリ・ラーム家の過去における離散・移住による異った環境への適応、バニアンとしての商業的経験、イギリス文化との早期接触とその受容などが、後年のG. ラーイやシュリ・ラームの革新性と関連をもつと考えられる。

2. D. C. M. の創業事情

シュリ・ラームが生まれた1880年代には、鉄道がデリーとボンベイ・カラチ・カルカッタを結んだことから、デリーは北インドの一大商業中心地となっていた。¹²⁾こうしたなかで、前述のごとく、シュリ・ラームの伯父のGopal Raiは、いとこの Benarsi Das およびカトゥリの著名な商人 S. Krishn Das らとともに、1889年にデリーで最初の近代的繊維工場たる DCM を株式会社形態で設立した。この会社は、デリーにおける最初の蒸気力を備えた会社というわけでもなく、また、デリー初の株式企業というわけでもなかったが、¹³⁾近代的大規模工場という点では最初の株式会社であった。資本金は70万ルピー（2,800株、1株250ルピー）でスタートした。¹⁴⁾ちなみに、モスリンをはじめとするデリーの伝統的手工業は、ギルドの解体が品質の低下を招き、さらにはイギリス製品との競争のなかで衰退していた。

周知のごとく、インド人企業家による最初の近代的綿工場がすでに1854年にボンベイで設立され、また1858年には同じくアーメダバードでも設立されていた点を考えると、DCMの設立は決して時期的には早くはない。もっとも、インド綿工業の基礎が確立するのは、スエズ運河が開通し輸入機械のコストが低下する1870年代のことであった。¹⁵⁾表3が示すように、1880年代および90年代は、どの指標をとってもその10年前の数字を倍増するほどの綿工業の一大勃興期であった。こうした状況下に、デリーでのDCMをはじめ、アムリツァルやラホールなどのパンジャブの諸都市で綿工場が設立されるのである。¹⁶⁾

表3. インドの綿工業の発達

年	工場数	錘数(千)	織機台数	労働者数
1854	1	30	0	500
1856	3	64	0	1,250
1858	4	103	300	2,000
1869	17	393	4,600	10,000
1880	58	1,471	13,000	40,000
1889	108	2,667	22,000	92,000
1901	190	4,933	41,000	156,000

(出典) S.D.Mehta, *The Cotton Mills of India*, p.233.

当時北インドにおいては、株式投資はいまだ魅力的なものとしては映らなかった。株式配当がせいぜい9%程度であったのに対し、金貸しによる利子は25%の場合もしばしばであったからである。¹⁷⁾したがって、Gopal RaiらはDCM設立に際して、デリーの場合、ボン

ベイやアーメダバードよりも原綿が近くで供給可能なこと、労働力も低廉で、潜在的市場も大であることを強調しなければならなかった。また、此地での近代的綿工場の生誕がインドの工業化上不可欠であるとのナショナリズムに訴える必要があった。ちなみに、J.N.バハタチャルヤは1896年の前掲書において、北インドのバニア達の保守性に論及し、以下のように述べている。「彼らの富と力にもかかわらず、北インドのバニア達は、国が今や最も求めている新産業の導入に関し何ら役割を果たしていない。工業は実験段階を経過すれば必ずペイするものであるのに、彼らは旧来の方法で旧来の商品を扱うのみで、新領域の組織化という志向性を示していない。この点彼らは、パルスィやグジャラート

表4. 綿工場の地域別発展 (資本金の単位は1,000ルピー)

	1880		1890		1900	
	工場数	資本金	工場数	資本金	工場数	資本金
ボンベイ島	32	30,159	60		84	75,765
アーメダバード	4	1,804	7		30	17,717
その他ボンベイ州	10	10,572	15		24	16,336
ベンガル	7	5,525	7	9,275	10	15,475
アドラス	3	1,575	8		11	7,250
C. P.	2	1,500	3		7	8,751
カンプール	2	500	4		4	8,600
ハイデラバード	1	700	3		3	3,100
インドール	1	—	1	—	1	
バンガロール			2		2	1,300
ポンディシェリー			2		4	3,455
アグラ			1		2	1,500
トラヴァンコール			1		1	1,200
パンジャブ			1	700	5	3,604
アジメール・メルワール					1	700
ベラール					1	550
合計	62	52,335	114		190	165,303

(出典) R.S. Rungta, *The Rise of Business Corporations in India*
1851~1900, p.153 より作成。

のナガル・バニアに大きく遅れをとっている。工企業経営という点では、マネクジー・ペティットらに匹敵する者はオズワルにも、アガルワルにも、カンデルワルにも、マヘシュワリイにも、ソナールにも見当たらない。¹⁸⁾ Gopal Rai らによる伝統商人から工企業経営への上昇・転化の例は、この意味で重要な意味をもっていた。

DCMの株主は265名でスタートしたが、3名の外国人以外はすべてインド人であり、内訳はヒンドゥ教徒226名、ムスリム36名であった。また、職業的には政府官吏や専門的職業の人々の比率が高いことが注目される。会長にはRam Kishan Dass (200株)、経営担当重役にはSri Krishn Dass (著名なカトゥリ

商人で銀行家、400株)、セクレタリーには Gopal Rai (25株) が就任した。技師長には、イギリス人 E. Harwood が雇用された。なお、Rai のいとこの Benarsi Dass は取締役で20株であった。¹⁹⁾

この場合、経営担当重役は Mill Manager と Secretary を監督し、スタッフの養成、支出や販売政策の最終決定をする責任をもっていた。ミル・マネージャーは、工場労働者を管理し(解雇権を有する)、工場の運営状況について定期的にと取締役会に報告する義務を負った。またセクレタリーは、会

表 5. DCMの株主構成 (1889)

	株主数	保有株数
5名の創立者	5	722
政府官吏	80	320
銀行家	37	254
商人	20	156
法律家	34	143
プリンス	2	104
地主	3	101
エンジニア	25	79
土建家	12	71
医者	10	36
鉄道員	11	28
ザミンダール	1	1
その他	26	45

(出典) Lala, *op.cit.*, p.59.

社のすべての公文書に関する仕事を担当した。その二つの重要な機能は、原料購入にあたること、および、どのような製品をどれ位生産するかについて、経営者の意志決定に資することであった。経営代理制度が導入される1937年までは、DCMの歴史はセクレタリーの歴史であったともいわれる程重要なポストであった。²⁰⁾ 経営担当重役の S. K. Dass とセクレタリーの G. ラーイは、会社設立に先立ってボンベイ綿業を視察し、機械購入と技師確保に努めた。なお、DCM は1万錘、織機150台であり、かなりの規模でのスタートであった。²¹⁾

DCMのその後の経営は一応順調であり、1893年には7%、1900年には9%の配当が可能となった。²²⁾ DCMの成功に続いて、デリーでは Krishna Mills Co., Ltd.(1893), Jumna Mills Co.(1896), The State Mills Co, Ltd.(1897) など多くの繊維会社が設立されている。

経営陣の交替という点では、筆頭株主で経営担当重役の Sri Krishn Dass が1893年に The Krishna Mills を設立するために退社した。また1902年に会長の R. K. Dass が死亡し、かわってその甥の Lala Sheo Pershad がその職を後継

した。さらに同年、セクレタリーの G. ラーイが病気のため退き、彼の 20才以上年下でビジネスの経験の無い弟の Madan Mohan Lall (シュリ・ラームの父) が DCM に入った。ラーイは 1906 年に没し、ラルが同年²³⁾セクレタリーの職を継承する。これらの例に見られるように、初期においては、経営ポストはそれぞれの身内で継承されていた。

表 6 . DCM の発展

	紡錘数	織機台数	利潤(千ルピー)
1891	10,000	150	19
1892	"	170	42
1893	"	"	56
1894	20,000	"	83
1895	"	"	153
1896	"	"	120
1897	"	"	169

(出典) *Lala, op. cit.*, p.82.

3. DCM のセクレタリーおよび取締役として

シュリ・ラームは 1884 年に生まれ、小学校から Anglo-Sanskrit School (1860 年代に R. B. C. Salig Ram の創立になるもので英語とサンスクリットを教える) に進み、さらに ヒンドウ・カレッジ のアート・コースに学んだ。そして、この大学で学ぶかたわら、友人と共同で DCM の製品販売会社を設立したり、繰綿工場を設立したりした。

こうして 1905 年に彼は DCM に入社した。彼はまず繰綿部門のマネージャーとなり、特に労働者と親しく接することに努め、インセンティブ・スキームを導入し、生産を高めることに成功した。これに続いて機械、刷毛、紡糸部門でも同様の成果を上げた²⁴⁾。そして、1909 年に 25 才で DCM の実質上のセクレタリーとなった。1905 年に高揚したスワデシ運動もこのころには退勢化し、DCM の利益も先細り傾向にあり、1911 年にはついに無配に転じた。その要因の一つは原綿の高騰にあった。

この DCM の沈滞ムードを一掃したのは、1911 年 12 月のカルカッタからデリーへの遷都決定と第 1 次世界大戦の勃発であった。周知のとおり前者は、民族

運動の中心地を避けて古都デリーへ政治の中心を移すという意味をもつものであったが、1931年までの長年月をかけてなされた。²⁵⁾ いずれにせよ、この遷都がデリーの企業および企業者に与えた物理的・心理的刺激は極めて大であったと思われる。また、第1次大戦期はインド工業のブーム期であり、DCMの配当率も40%以上に及んだ。ことに軍用テントの需要が大であった。

表7. デリーの人口増加 (1901~1961) (%)

1901~11	1911~21	1921~31	1931~41	1945~51	1951~61
1.98	18.03	30.26	44.27	90.00	52.44

(出典) A. Bhatattacharya, *Population Geography of India*(1978),p.17.

大戦後のシュリ・ラームの行動において特記すべきは、戦時中の利潤をもって創造的破壊と拡大を断行しようとしたこと、および、彼自身DCMの株式を買い集めて同族的支配の強化を志向したことである。前者については、諸設備の一新により1922年には1918年の売上高を倍増することに成功した。²⁶⁾ ちなみに、この当時の最重要品目はチャダーと呼ばれる布であり、DCMの最大の競合相手はタタ財閥傘下のエンプレス・ミルであった。²⁷⁾ 続く1923~26年はインド綿業にとって深刻な不況期であった。日本およびマンチェスター製品の流入がそれに輪をかけた。そこでシュリ・ラームは国際競争力を高めるために、生産能力を2倍にする大拡張計画を策定し、1925年にDCM第2工場(2万錘、600織機)を設立した。²⁸⁾ 資本金も70万ルピーから105万ルピーへ増資、株主数も1910年の330名から1925年には557名へと増大した。なお、工場長(Mill Manager)には、1921年以降イギリス人に代えてパルスィーのエンジニアを採用、²⁹⁾ 技術面でのインド人化を推進した。

また、本業の更なる拡大という点では、1928年にDCM第3工場を設立、さらには1934年、パンジャブ州政府の要請もあり、同州の綿花・小麦地帯にLyallpur Cotton Mills(22,150錘、500織機)を設立する。ちなみに、同工場は1938年にはDCMの売上高の $\frac{1}{4}$ を占めるまでに成長するが、印・パ分離後はパキ

スタンに帰す。

シュリ・ラーム一族による株式取得の動きについてみると、大戦勃発時に彼らは21株を保有するのみであったが、その後2年間に81株を買い集め102株とした。その内訳は、

Messrs Madan Mohan Lall Shri Ram 45株

Lala Shri Ram (本人) 30株

Lala Shankar Lall (弟) 22株

Phoolan Devi (妻) 5株

であった³⁰⁾。さらに1921年までには関係者で444株を所有し、DCMの最大株主となった(総株式の16%)。

1921年7月には、1902年
以来の会長で最大株主(3
07株)のSheo Pershad
が病死し(これ以降会長
のポストは消滅)、他の
取締役の合計保有株式は
434株となった(Sultan
Singh 111, Chandu Lall
130, Gur Pershad 27,

表 8. シュリ・ラーム関係者の株式保有状況 (1921)

Madan Mohan Lall (父)	}	238株
および Lala Shri Ram		
Lala Shri Ram		100株
Lala Shri Ram	}	50株
および Lala Shankar Lall (弟)		
Lala Shri Ram	}	50株
および Lala Murli Dhar (長男)		
Lala Murli Dhar		1株
Mrs Phool an Devi (妻)		5株
		計 444株

(出典) *Lala, op. cit.*, p.200.

Dr Hari Ram 20, Ranbir Singh 146)³¹⁾。1915年にシュリ・ラームは取締役となるが、16%の株式保有はシュリ・ラーム親子に十分な会社支配力を付与するものであり、こうした基盤の上になって1930年代には多角的事業経営にチャレンジすることになる。なお、1929年シュリ・ラームは会社を弟のシャンカール・ラルに任せ、8ヶ月間のヨーロッパ視察旅行に出かける³²⁾。後者は1926年に25才でDCMに入社していた。

なお、DCMでは消費者への直接販売を意図し、1920年以降直営小売店を設

置、1945年にはこれをチェーンストア形式とした³³⁾(67店舗)。また、1938年には労働者の経営参加を認め、当時としては極めて進んだ福利厚生制度を導入し、さらにはその後著名となるShri Ram Center for Industrial Researchの設置をすでに1936年に計画していた³⁴⁾。

4. 多角化の展開

(1) シュリ・ラームの多角化戦略

シュリ・ラームは1930年代以降製糖(32)、陶磁器(35)、機械(38)、製菓(38)、化学(41)、蒸留酒(45)、植物油脂(46)などへと積極的な多角化戦略を展開する。

ところで、R. P. ルメルトによれば、企業戦略は大別して次の5つのタイプ、つまり、

1. 専業戦略
2. 垂直統合戦略
3. 本業中心多角化戦略
4. 関連分野多角化戦略
5. 非関連多角化戦略

より成る³⁵⁾。これを、より歴史上のしかも後発国インドの企業の場合に適用する

表9. DCMの利益・配当

年	利益(千ルピー)	配当(%)
1891~	2163	184
1917		(平均11%)
1918	500	40
1919	557	25
1920	348	20
1921	334	25
1922	410	170
1923	608	40
1924	626	42
1925	573	32
1926	815	40
1927	541	45
1928	872	45
1930	944	50
1930	721	40
1931	1122	135
1932	1030	35
1933	1346	42
1934	1368	48

(出典) The Delhi Cloth & General Mills Co., Ltd., *Report and Accounts*, 1934.

シュリ・ラームの企業者活動と多角化

にはいささか問題もあろうが、あえていまこれを援用しつつ結論先取的にシュリ・ラームの多角化戦略について言えば、およそ次のようになろう。つまり、彼はまず本業中心多角化（Mill No.2. Mill No.3., Lyallpur Cotton Mills などの例）を推進しつつ、漸次、綿業に次ぐ農産物加工業としての砂糖、植物油、DCM で使用する化学薬品など関連分野多角化を指向し、さらには、これらと並行的に陶磁器、機械などの非関連多角化をも指向した、と。この点、多業種化をもって後発国企業の基本戦略とする安岡教授の指摘は、シュリ・ラームの場合においても然りである。³⁶⁾

以下、具体的に当該分野への進出について見ていくことにするが、それに先立って、シュリ・ラームの多角化の契機・基点ともなつたと考えられる、インド財界の総本山 FICCI（Federation of Indian Chambers of Commerce & Industry）の会頭就任について付言しておこう。

若くしてシュリ・ラームは Delhi Hindustan Mercantile Association の会頭となり、当時のインド財界の大物 P. タクルダスや G.D. ビルラらの知遇を得る。そして彼らと共に、1926年 The Indian Industrial Commercial Congress の創設に参画（これは、1905年インド、ナショナリズムの一大高揚時に、インド・ブルジョアジーの結集機関として創設された Indian Industrial Conference の再編機関で、2年後に FICCI と改める。なお、タタは加入せず）、1930年46才で第4代会頭に就任した。当時彼の名前はあまり知られておらず、会頭就任についてはワルチャンドらにより異議が申し出られたほどであるが、ボンベイ・カルカッタ企業者の会頭職独占排除の意味から P. タクルダスの強い推挙を得たと言われる³⁷⁾。彼が財界活動を通じる視野の拡大により、いまだ自己の足らざるを知覚し、他の企業者の未進出の分野へあえて進出することによって自己の「帝国」を建設しつつ、全国的企業者への脱皮を指向したことは容易に推測がつく。彼による非関連多角化戦略は、資金余剰とかりスク分散ということ以上にこのような意味をもつものであった。

表10. F I C C I の会頭

1927	Dinshaw M. Petit	1952	Shanti Prasad Jain
1928	Purshotamdas Thakurdas	1953	R. G. Saraiya
1929	G. D. Birla	1954	B. M. Birla
◎ 1930	Shri Ram	1955	Shantilal Mangalds
1931	M. Jamal Mahomed Saib	1956	Lakshmiapat Singhania
1932	Walchand Hirachand	1957	Babubhai M. Chinai
1933	Nalini Ranjan Sarker	1958	B. P. Singh Roy
1934	Kasturbhai Lalbhai	1959	Madanmohan R. Ruia
1935	Padampat Singhania	1960	A. M. M. Murugappa Chettiar
1936	D. P. Khaitan	1961	Karam Chand Thaqar
1937	Rahimtoola M. Chinoy	1962	Shriyans Prasad Jain
1938	Jamshed N. R. Mehta	◎ 1963	Bharat Ram
1939	C. S. Ratnasabapathi Mudaliar	1964	K. P. Goenka
1940	Amrit Lal Ojha	1965	S. L. Kirloskar
1941	Chunilal B. Mehta	1966	Ramanbhai B. Amin
1942	Gaganvihari L. Mehta	1967	L. N. Birla
1943	M. A. Muthiah Chettiar	1968	G. M. Modi
1944	J. C. Setalvad	1969	Ramnath A. Podar
1945	Badridas Goenka	1970	D. C. Kothari
1946	Gurusharan Lall	1971	S. S. Kanoria
1947	M. A. Master	1972	Madanmohan Mangaldas
1948	Lalji Mehrotra	◎ 1973	Charat Ram
1949	K. D. Jalan	1974	K. K. Birla
1950	Tulsidas Kilachand	1975	Harish Mahindra
1951	C. M. Kothari		

(出典) H. Venkatasubbiah, *Enterprise and Economic Change: 50 years of FICCI*, 1977, Appendix.

(2) 関連分野多角化

A. 製糖業

そもそもインドは砂糖キビの原産国であるが、インド糖業保護の必要性は、第1次大戦の勃発にともなう輸入途絶まで認識されなかった。そして、1932年糖業保護法が施行されるや、約30の工場が乱立するが³⁴⁾、シュリ・ラームもUP州に Daurala Sugar Works を設立して DCM のシュガー・ユニットとし、製糖

業に参入する。

進出の動機としては、彼自身FICCIの会頭として糖業委員会のメンバーであったこと、砂糖キビの生産地（ウツタルプラデシュおよびビハール）に近いこと、日本綿業との競争等による綿業の先行き不安などがあげられる³⁹⁾。初年度は利益を計上したが、次年度以降は更なる工場の乱立によって利益が圧迫された。このためシュリ・ラームは、自らの砂糖キビ園を設ける一方、1938年にはジャワでの経験を有する農業化学者を雇用するなどの努力を重ねた。⁴⁰⁾

なお、農産物加工業としてのヴァナスパティ（Vanaspati、ギーというバター⁴¹⁾の代用品で植物油）、製菓、蒸留酒等への進出については割愛する。

B. DCM Chemical Works

重化学工業が当時インドの最も幼弱な産業分野であったことは言うまでもないが、シュリ・ラームは1941年にDCM Chemical Worksを設け化学工業に進出した。この工場は、もともとDCMで使用する硫酸自給のためのAcid Factoryとしてスタートしたが、DCM諸工場で消費する硫酸や塩酸の増大に伴い、これをシュガー部門に次いでケミカル部門としたのである⁴¹⁾。

インドにおける近代的化学工業は、1857年のイギリス人David Waldieによる工場設立をもって一応のスタートをきる。同社は間もなく倒産するが、1878年にMessrs. D. Waldie & Co.として再建される。インド人で化学工業のパイオニアとして最も著名なのは、カルカッタのプレズィデンスィ・カレッジの化学部長A. ラーイ(Acharya Prafulla Chandra Ray)である。ラーイは1900年に、その後インドの代表的な化学工業会社となるBengal Chemical Worksを設立した。⁴²⁾

表11. 製糖業の発達（1931～1969）

年	工場数	生産高（千トン）
1931～32	32	163
1945～46	138	938
1950～51	139	1,340
1955～56	143	1,890
1960～61	174	3,021
1965～66	200	3,541
1968～69	205	3,558

（出典）V. K. Agarwal, *Initiative, Enterprise & Economic Choices in India*, p.95.

一方ボンベイでは1907年に、インド人 T. K. Gajjar 教授を技術顧問として著名な Alembic Chemical Works が設立された⁴³⁾。また、これらよりやや遅れるが、タタ財閥も1937年に Tata Chemical Works を設立して化学工業分野に進出していた。だが、独立以前においてインドは、化学製品や医薬品の大半を輸入に依存していた。

大戦下の当時、硫酸製造プラントを輸入することは困難であったことから、小規模な鉛室法プラントが二人のインド人 G. C. Chakravarty と H. P. Das Gupta によって開発された⁴⁴⁾。後述のミシンの場合同様、シュリ・ラームの国産化指向は刮目に値する。このようにして、同製造所は硫酸から硝酸、塩酸などの製造に進むが、経営的には大戦中を通じて毎年損失を計上する有様であった⁴⁵⁾。終戦後は本格的に重化学製品の製造を企図し、接触硫酸プラントおよび電解ソーダプラントの設置に踏みきり、1945年には過燐酸石灰、翌年は硫酸アンモニアからミョウバンの製造をも開始した。表12および13が示すように、DCM のケミカル部門が繊維やシュガー部門よりも相対的に好収益を計上するのは50年代に入ってからのことである。

表12. DCM Chemical Works の販売高・利益
(千ルピー)

年	販売高	利益
1945-46	1522	-247
1946-47	3364	-215
1947-48	16891	784
1948-49	23496	342
1949-50	21542	1013
1950-51	22582	878

C. DCMにおける組織変更

こうした一連の本業（綿業）

中心および本業関連多角化戦略

にともなう中枢統轄機構整備の必要から、1937年に DCM では Secretary 制を廃止し、シュリ・ラームの弟と長子の名前を冠した Messrs Shankar Lall Bharat Ram & Co. を経営代理会社として定めた。後者のパートナーは、シュリ・ラーム、実弟の Shankar Lall、および3人の息子より成り、ここにおいて

(出典) DCM 営業報告書、*Lala Shri Ram, op. cit.*, p.413より引用。

表13. DCMの部門別販売額・利益（1951～61）
（万ルピー）

	織 維		砂 糖		化 学	
	販売額	利 益	販売額	利 益	販売額	利 益
1951-52	11614	1614	2118	74	2269	133
1953-54	12615	2561	2599	221	3670	183
1955-56	15849	2001	2727	118	5048	251
1958-59	19508	1580	4039	198	7022	565
1960-61	23316	3151	5103	280	10354	633

（出典） *Lala Shri Ram* 前掲書 p.431 より作成。

シュリ・ラームによる、本業およびその関連部門の完全な家族的支配体制が確立したといえることができる⁴⁶⁾。経営代理の期間は20年、報酬は純益の10%および月額4千ルピーのサラリーであった⁴⁷⁾。なお、非関連多角化の場合はそれぞれ別個の経営代理会社が設けられることは言うまでもない。

（3） 非関連分野への多角化

A. 陶磁器部門への進出

現在のシュリ・ラーム・グループにおいて、この部門はメインな事業分野でもなく、業種的にも関連性の薄い分野であるが、次に取り上げるエンジニアリング同様、シュリ・ラームによる他分野への積極的多角化という点で重要な意味をもつ。また、デリーの企業者のカルカッタへの進出という点でも興味深い。

シュリ・ラームのこの部門への進出は、Madan Gopal Bhagat との出会いに始まる。Bhagat はイギリスの大学のマスター・オブ・アーツをもつ陶磁部門の専門家で、当時Gwalior Potteries の総支配人をし、さらには経営破綻の状況にあった著名な陶器会社 Bengal Potteries Works の再建を企図していた。後者は1895年に Calcutta Potteries Works としてインド人によって設立され（重役の中には著名なインド人化学者 P. C. Ray もいた）、罫子や紅茶用の陶器等を生産してきたが、第1次大戦時を除いて利益が計上されず倒産していた⁴⁸⁾。

当時安価な日本製陶器の流入によりインドの陶業そのものが危機的状況にあったのである。

こうしたなかで Bhagat は、今やデリー随一の企業家シュリ・ラームのバックアップを得、1934年に経営代理会社 Messrs Shankar Lall Bhagat & Co. (Shankar Lall はシュリ・ラームの弟) を設立した⁴⁹⁾。そしてこの経営代理会社は3人の取締役に加えて新たにシュリ・ラーム、Bhagat および B. Swarup を取締役に任命し、シュリ・ラームが社長、Bhagat が総支配人に就任した。100万ルピーの資本金を25万ルピーに減資してスタートしたが、間もなく60万ルピーに増資、1200株を全インド的に著名な企業家 Sir Purshottam Das に、また数百株を同じアガルワル・バニア出身の P. Singhanian (スィンガニア財閥) に引き受けさせているのも興味をひく⁵⁰⁾。

陶器生産の基本的原料は土と砂であり、輸送費と労賃が供給コストを決定するが、経営面での最大の問題は労働者のストライキ対策であった⁵¹⁾。よそ者がベンガルの会社を経営することに対する反発も根強かったようである。財務面や販売面(供給先の確保)に加えて、シュリ・ラームは労務面で卓越した才能を発揮してその解決に成功している。ちなみに、ここでのこうした経験は、その後1938年の DCM での労働者の経営参加としての利潤分配制度 (profit sharing) をはじめ、社内預金や一連の福利厚生施設の拡充につながる。シュリ・ラームは、何よりも経営家族主義的な施策をもって協調的労使関係を模索した経営者であったとも言える。このようにして次年度より品質面でも向上がみられ、政府関係機関への納入実現によって利益を計上し配当が可能となった(表15)。しかしながら、1936年頃より外国製品、とくに日本品が2年間に価格を半値にしつつインド市場を席卷した。ここに同社としては大量生産体制によって局面打開をはかる以外になく、Bhagat が西欧の業界を視察し、ドイツの設備を設置した。そして大戦の勃発による碍子需要の急増に伴い未曾有の好況を迎える。ちなみに、シュリ・ラームは品質向上による輸出増大をはかるべく、独立直後の

1948年に Bhagat の弟を日本に派遣するが、後者は日本の工場や経営面でのレベルの低さに驚き、日本製品の対外競争力の強さの要因を、原料の高品質と労働者の“ロボットの技術”(robot-like skill) に求めている。⁵²⁾

B. 機械工業への進出

シュリ・ラームは第2次大戦下の1938年に、Jay Engineering Works の経営再建に着手することにより機械工業へ進出する。もともとこの会社は、パンジャビーでインド機械工業の祖として高名な B. バースィル (Bishandas Basil) が、国産ミシン・電気機器・受話器などの製造を目的として、1935年に設立した会社であったが、経営困難に陥っていたのである。⁵³⁾ 前述したように、この分野は他の著名な企業家の未進出の分野であった。

鉄道修理工場としてスタートしたインドの機械工業は、1907年のタタ鉄鋼会社の創立以降、主としてイギリス系の企業 (Burn & Co., Jessop & Co., Cooper Engineering Co. など) によって冶金や工作機械工業が発展の緒についた段階にあった。⁵⁴⁾

シュリ・ラームは、異質の産業分野に進出するにあたり、新たに Messrs Mohan Lall Shri Ram & Co. なる父と本人の名前を冠した経営代理会社を設立し、J. E. W. を公開株式会社として経営にあたる (報酬は純益の12.5%)。⁵⁵⁾ 新取締役の顔ぶれは表16の通り。スィンガニアとタパールという、北インドの1級の企業者を迎えるなど、機械工業での T I S C O に発展させようとしたシュ

表15. Bengal Potteries の業績

年	利益 (ルピー)	配当 (%)
1935	104,525	6 $\frac{1}{4}$
1936	63,749	5
1937	98,713	5
1938	77,924	—
1939	160,692	10
1940	141,346	15
1941	325,062	15
1942	472,904	40
1943	294,940	30
1944	405,193	30
1945	280,687	30

(出典) *The Investor's India year = Book* 1945~47, p. 224 より作成。

表16. J. E. Wの取締役 (1938)

1. Lala Shri Ram
2. Padampat Singhania (スィンガニア財閥の創始者)
3. Karam Chand Thapar (タパール " ")
4. Bishan Smarup Agarwal (シュリ・ラームの親戚)
5. Hans Raj Gupta (シュリ・ラームの友人)
6. Binay Krishna Rohatgi (元の会社の重役)
7. Kishan Lall Poddar (金融業者)
8. Madan Gopal Bhagat (Bengal Potteries のマネージャー)

(出典) *Lala*, p.292.

表17. J. E. Wの株式保有状況 (1938)

リ・ラームの心意気がうかがわれる。また株式保有状況についてみると(表17)、シュリ・ラーム関係、即ち経営代理会社、友人、シュリ・ラーム関係のトラスト (Shri Ram&Sons Charitable Trust、Shri Ram Memorial Foundation など)などで70%以上を占める。

1. Bosil グループ	250
2. Rohatgi グループ	125
3. Poddar グループ	125
4. 経営代理会社	1,410
5. シュリ・ラーム	1,025
6. シュリ・ラーム関連トラスト	200
7. シュリ・ラームの親戚	130
8. DCMの従業員	125
9. その他	110

(出典) *Lala*, p.294.

生産面は主として Bishandas が担当し、シュリ・ラームはマーケティングに力を注いだ。生産台数は初年度の月産50台から10年後の1947年には1,000台とした。シュリ・ラームは、当初インドの主要地域に代理店を設けたが、1947年以降はこれに代えてチェーン店を設けた⁵⁷⁾。また、1949年までに、ビルマ、タイ、パキスタン、東アフリカ、トルコへ輸出することに成功している(1953年3月までに30ヶ国に輸出)。シュリ・ラームは、目標を世界的な輸出企業とすることにおき、「インドのミシンや扇風機が世界最高の日本製やスイス製を上回れとは言わないまでも、それらと同等の品質でなければならぬ⁵⁸⁾」ことを強調した。

結びにかえて

以上の考察より明らかにしえた点を、今後の時期の展望と関連させつつ、若干付言しておこう。

① インドにおける近代企業家の出自面での特徴は商人オリジンにあり⁵⁹⁾、しかもその場合まず綿業から他の分野へ多角化するケースが一般的であるが、シュリ・ラームの場合もその典型的なケースであった。その場合シュリ・ラームのケースを含め、著名な企業家の祖先が移住を経験していた点は注目に値する（タタ、ワルチャンド、コタリ、スィンガニア、モディ、ビルラなど）。彼らは移住にともなうマージナルな状況下で、やがて経済的機会に創造的に反応し革新者として出現する⁶⁰⁾。

② 他の多くのインド財閥と同様、シュリ・ラームは1930年代より積極的な多角化戦略を展開し、同年代末には同族的支配体制＝財閥化の基礎を確立した。その場合の支配手段は主として DCM、Bengal Potteries、JEWを経営する三つの経営代理会社によった。現在では多数の多角的事業が DCM の事業部（繊維、製糖、肥料・化学、エンジニアリング、コンピューターなど）として経営され、DCM はそれ自体ユニークな、インドで最も巨大な多角的事業会社となっている。さらにその周辺に、DCM Toyota をはじめとする独立企業を擁し、DCM グループを構成しているが、シュリ・ラームグループ（財閥）としての統轄機関もなく、財閥的色彩は比較的稀薄である。ちなみに最近 DCM が‘乗取り事件’に巻き込まれ法廷闘争を余儀なくされたのも、資金需要の増大に伴う‘解放化’が一因かと考えられる。JEWはDCM の関連会社であり（Charat Ramが会長）、Bengal Potteries は近々政府会社となる予定である。

③ シュリ・ラームの経営は、個々のマネジメントにおいては随所に近代的経営への志向をのぞかせるが、しかしながら全体としてはファミリー・コントロールを根幹とするインドの伝統経営の枠内にとどまるものであった。晩年になってではあるが、彼自身息子達に宛てた手紙（1960年1月28日付）において、家

族的経営の問題点を指摘しつつ、その改善を勧告している。「MMLSR & Co. にしろ、BRCR & Co. (注. 両者とも経営代理会社の略称) の場合にせよ、事業を管掌・経営する上での家族員の責任範囲がこの数年間に著しく増大した。(略) これらすべての様々な事業を軌道にのせるには多くのことが必要である。有能なマネージャー、会計士、販売人もそうであろう。また、個々の事業の営業状況が、家族員以外の有能な者によって、批判的かつ仔細に検討されてから家族会に提出される必要がある。上記2社とも、このような有能な人材を配した組織づくりが急務である。」しかして、その後の経営のファミリー・コントロールとプロフェッショナリズムの調和をはかるべく、家族員に高い教育を受けさせ、人材登用と経営能力の育成につとめた(長男・次男ともに博士号をもつ。前者は *honoris causa*。もっとも入社後は家族員といえども職工からスタートする)。こうして長男のBharat Ramは1963年に、また、次男のCharat Ramは1973年にそれぞれFICCIの会頭に就任する(表10)。

なお、シュリ・ラームは1945年60才で左目を失明し、いったん引退するが、1949年の飛行機墜落事故による長男のMurli Dharの死と、1951年の弟Shankar Lallの死去により67才で経営にカムバックする。そして、Reserve Bank of Indiaの創立以来の理事(1935~61)、国営肥料会社Sindri Fertilizerの初代会長、Industrial Finance Corporation of Indiaの初代会長などを精力的に歴任、他方では、Shri Ram College of Commerce(1949)、Lady Shri Ram College for Women(1956)などをも創立するなど多方面で活躍し、79才という(インド人としては)長寿をまっとうした。

ちなみに1985年3月にBharat Ram(DCMのChairman)、Charat Ram(同Managing Director)の両者が引退し、代わってMurli Dhar(シュリ・ラームの長男)の息子のBansi DharがDCMグループの最高指導者となった。⁶¹⁾

シュリ・ラームの企業者活動と多角化

- 1) 三上稿「インドの工業化過程とタタ財閥」（『大阪大学経済学』第22巻第2号）、同「ワルチャンド財閥の形成過程——インドにおける近代企業家の形成に関する一考察」（作道洋太郎他編『近代経済の歴史的基盤』ミネルヴァ書房）、「ドウワルカナート・タゴールの企業者的活動——19世紀前半インドにおける多角的事業経営の試み——」（『福山大学経済学論集』第6巻1・2合併号）など。
なお、インドにおけるビジネス・ハウスと企業者活動の歴史に関する最新の研究書としては、P. N. Agarwala, *History of Indian Business*, 1984, D. Tripathi & M.J. Mehta, *Business Houses in Western India: A Study in Entrepreneurial Response 1850 ~ 1956*, 1984, D. Tripathi(ed.), *Business Communities of India*, 1984 などがある。
なお、本テーマに関する研究動向については、D. Tripathi, *Indian Business Houses and Entrepreneurship: A Note on Research Trends*, 1984 を参照のこと。
- 2) 以下主要文献は次のとおり。K. Singh & A. Joshi, *Shri Ram: a Biography*, 1968（以下*Shri Ram*と略す）、Arun Joshi, *Lala Shri Ram: A Study in Entrepreneurship and Industrial Management*, 1973（以下*Lala*と略す）、A. Joshi (ed.), *Remembering Lala Shri Ram*, 1983, The Delhi Cloth and General Mills Co. Ltd., *Diamond Jubilee 1889 - 1949*, B. N. Banerjee, *Company Takeover: DCM*, 1984, *DCM, 75th Year 1889 ~ 1964*, *DCM, SIRD Newsletter: Lala Shri Ram Birth Centenary Issue*, 1984, Badhu R. Gupta, *The Aggarwals; A Socio-economic Study*, 1975, N. K. Sengupta, *Changing Patterns of Corporate Management*, 1983, 2nd. Rev.ed, P. N. Agarwala, *History of Indian Business*, 1984.
- 3) ヴァイシャは、アガルワル、マヘシュワリ、カンデルワル、オズワル、ポスワル、マハジャン等々のバニアを含む。なお、アガルワルとしては、シュリ・ラーム以外に、ダルミア、スィンガニア、バジャージ、ポダー、カノリア、ゴエンカなどの著名な企業家がいるが、この中にはマルワリー・アガルワル（ラジャスタンに移住したアガルワル）として、マルワリーとされるものもある。
- 4) *Shri Ram*, *op. cit.*, p.11.
- 5) *Lala*, *op.cit.*, p.8.
- 6) *Ibid*, p.122.
- 7) 5000年前という説もある。同王は、アガルワルを18のゴートラに分けたことで著名。宗教的にはアガルワルはヒンドウ教を奉じたが、後に多くのジャイナ教への改宗者もあらわれた。この場合、宗教のちがいは通婚には無関係であった（B. R. Gupta, *op. cit.*, pp. 1 ~ 2）。
- 8) *Shri Ram*, *op.cit.*, p.2.
- 9) J. N. Bhattacharya, *Hindu Castes and Sects*, 1968, 3rd ed., pp.163 ~ 165.

- 10) 例えば、ラウルピンジー（現パキスタン）では金貸しが全土地の15%を所有し、さらに残る13%がその抵当下にあった（R. Ray *History of the Punjab 1839-45*, pp. 231-238）。なお、石田教授は、アガルワル商人地主であるパンジャブ州カイマリ村のシンダ家の近況について、次のような興味深い指摘をしている。「アガルワルの合同家族（60核家族からなる）が、お城のようなとてつもなく大きな建物のなかに住み、別々に炊事している。……シンダ家は町人・高利貸型地主であり自然災害の頻発がこのシンダ家をして、大地主に仕上げたと考えられる。そしてこの一族には商人、ビジネスマンがカルカッタ（10家族）、デリー（6家族）、ボンベイ（2家族）を初めとし、他の5都市で活躍している。今なお保有しつづけている240 haの土地は、現在60の核家族に分割されていて、共有財産も先祖墓地もない。この点に中国家族制度との大きな違いを感じた。」（石田寛『地域研究のすすめ——続・牛歩遅遅』186頁。）
- 11) この辺の事情については、R. Ray 前掲書に詳しい。なお、北インド（パンジャブ）のビジネス・コミュニティとしては商業カーストとしてのアガルワルのほかに、カトゥリ（クシャトリア出身）、アロア、コジャ（ムスリム）などが有力であった。1911年当時、教育を受けた者の割合の最も高いのはカトゥリ（25%）で、以下アガルワルおよびアロア（21%）、コジャ（6%）の順であった。以後の工業事業への参入において、カトゥリとアガルワルが特に顕著な動きを示す。ちなみに1911年当時の主要都市におけるカトゥリ、アロア、アガルワルの男子人口の分布は下表の通り。

	カトゥリ		アロア		アガルワル	
	ヒンドウ	シク	ヒンドウ	シク	ヒンドウ	シク
デリー	7,812	622	1,639	1,299	105,132	30
ラホール	65,072	9,133	42,517	19,155	5,403	2
ラウルピンジー	35,441	30,405	41,176	30,940	512	0

（出典）D. Tripathi (ed), *Business Communities of India*, 1984, p. 216.

- 12) カルカッタ～ベナレスの幹線道路がデリーまで延長されるのは1853年のことである。鉄道もカルカッタ～デリーの開通は1867年と比較的早いですが、ボンベイ～デリーの開通が遅れた。なお、1868年のラージプターナの大飢饉による都市への人口流入により、デリーやアーグラの人口は倍増したと言われる（D. R. Gadgil, *The Industrial Evolution of India in Recent Times 1860-1939*, pp. 131-146）。
 なお、N. Gupta, *Delhi Between Two Empires 1803-1931*, 1981.をも参照のこと。
- 13) 前者の点では鋳物工場が1つ存在したし、また後者の点では株式形態の商社や銀行、および資本金6万ルピーの製氷工場などがあった。
- 14) *Lala, op. cit.*, p.4, *Shri Ram*, p.33.
- 15) D. R. Gadgil, *op. cit.*, p. 335

シュリ・ラームの企業者活動と多角化

- 16) アムリッツァル、ラホールともに1896年に最初の綿工場が設立される。なお、パンジヤブは当時、現在のパキスタンの一部、北西辺境地方、デリーなどを含む広大な地域をカバーした (Sri Ram Sharma, *Punjab in Ferment in the Beginning of the 20th Century*, p.1) .
- 17) *Lala*, *op. cit.*, pp.51 ~52.
- 18) J. N. Bhattacharya, *op. cit.*, pp.166~167. なお、ムガル王朝期の著名な商家ジャガト・セートはオズワル・バニアに、また後年のビルラ、バングール、コタリ等はマヘシュワリィ・バニア出身である。
- 19) *Lala*, *op. cit.*, pp.54 ~64.
- 20) *Ibid*, pp.65 ~70.
- 21) ちなみに、デリーはともかく、ボンベイをはじめとするインド綿業は当時いまだ日本より規模（紡錘数）や賃金面で上位にあった。賃金の面ではインドの男工4円40銭～8円88銭、女工2円60銭～4円44銭に対して、日本は男工4円17銭3厘、女工2円4銭3厘という劣悪な状況下にあった（石田寛「地域形成と紡績会社群像」、石田寛教授退官記念事業会編『地域—その文化と自然』 p.25）。もっともインドの場合紡錘数に比して従業員数が多く、しかも深夜操業も行なわれなかったため能率において劣った（米川伸一・平田光弘『企業活動の理論と歴史』 p.176）。
- 22) *Shri Ram*, *op. cit.*, p.36.
- 23) *Lala*, p.97.
- 24) 当時、工場の労働条件はアグラ、カンパール、デリーなどの北インドの諸都市において最悪であったといわれる (D. R. Gadgil, *op. cit.*, p.124)。
- 25) 新首都の形成の経緯については次の中山氏の論文に詳しい。中山修一「インドの首都は『デリー』か『ニューデリー』か」（『地理』第20巻第12号）、および「地理教育における地名の誤用——インドの首都名『デリー』をめぐる——」（『広島大学教育学部紀要』第2部第30号）。なお、オールドデリーおよびニューデリーを合わせた人口は、1941年にはいまだマドラス、ハイデラバード、ラホールより少なくインドで6番目であったが、その後の10年間に倍増し、ボンベイ、カルカッタに次いで3番目の都市となる (O.H.K. Spate, *India and Pakistan: a General and Regional Geography*, pp.490 ~2)
- 26) *Lala*, *op. cit.*, p.202.
- 27) *Ibid*, p.204.
- 28) *Shri Ram*, *op. cit.*, p.40.
- 29) *Lala*, p.209.
- 30) *Ibid*, p.169.
- 31) *Ibid*, pp.201~2. なお個人としてはD. Chandが230株で2番目の大株主。

- 32) その際の挨拶で彼は「24年間私は当社をあらゆる点においてモデル工場とするという一つの目的のために、一途に働いてきました。つまり、生産効率、スタッフ、コスト、労働条件・環境など、すべての点においてモデル工場とするためであります。(略)」と述べている。
- 33) DCM, *75th year 1889~1964*, p.9.
- 34) DCM. *Diamond Jubilee 1889~1949*, pp.22~25.
- 35) R. P. Rumelt, *Strategy, Structure and Economic Performance*, 1974. 鳥羽欽一郎訳『多角化戦略と経済成果』, 東洋経済新報社、1977。
 なお、吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男『日本企業の多角化戦略』、日本経済新聞社、1981、p.14をも参照。
- 36) 安岡重明編『比較財閥史研究』、ミネルヴァ書房、1985、p.33.
- 37) Frank Moraes, *Sir Purshotamdas Thakurdas*, 1967, pp.42~46.
- 38) N. S. R. Sastry, *a Statistical Study of Indian Industrial Development*, 1947, p.97.
- 39) 1933年度のDCMの営業報告書は「繊維産業の未来はまことに暗い。この状況を改善する唯一の方法は、ルピーの切り下げによる農民の購買力増大以外にないが、これは近い将来期待しうべくも無いことである」と述べている (DCM, *Report and Accounts*, 1933)。
- 40) *Lala*, p.236.
- 41) *Lala*, p.340.
- 42) T. R. Sharma, *Indian Industries*, , 1962, p.539, J. P. de Sousa, *History of the Chemical Industries in India*, 1961, pp.23~36. RayについてはM. Gupta, *Prafulla Chandra Ray : A Biography*, 1966, P. C. Ray, *Life and Experiences of a Bengali Chemist*, 1932. *Journal of the Indian Chemical Society*, *Sir P. C. Ray*, 1933. ほかの評伝や自伝がある。インドにおける「技術者型企業家」ともいうべき人物である。
- 43) 同社については、大部な Raj M.B.D.Amin, *The Rise and Growth of the Alembic Chemical Works*, 1939. がある。
- 44) *Lala*, p.341.
- 45) *Ibid*, p.345.
- 46) ついでながら、S. P. Acharyaは1940年代前半頃のTata Sons, Ltd.の株式保有状況について明らかにし、「インド随一のビジネスハウスの株式の77.3%がチャリティ組織に帰属するのは誇らしいことである」と述べている (*Business Organization, Administration and Management in India Today*, 1945, p.125~6)。
- 47) *Lala*, pp.273~5.
- 48) *Shri Ram*, p.74.
- 49) *Lala*, p.253, 社内資料 *Shri Ram and the Bengal Potteries* は今回は利用し得なかった。

シュリ・ラームの企業者活動と多角化

- 50) *Lala*, p.256.
 51) Government of West Bengal, *Report on the Pottery Industry : A Type Study*, 1963, p.3.
 52) *Shri Ram*, pp.85~86.
 53) *Lala*, pp.280~283.
 54) T. R. Sharma, *Indian Industries*, pp.520~1.
 55) *Lala*, p.285. 社内資料 *Shri Ram and the J.E.W. Ltd.* Vol. 1 (1935~48), Vol. 2 (1948~57) は今回利用し得なかった。
 56) シュリ・ラームが総支配人に宛てた手紙より (*Shri Ram*, p.105)。
 57) *Shri Ram*, p.118.
 58) *Ibid*, p.129.
 59) インド近代企業者の出自については、R. K. Sharma, による詳細な一覧表がある。
 R. K. Sharma, *Entrepreneurial Change in Indian Industry*, 1980, pp.74~99.
 60) N. K. Sengupta, *Corporate Management in India*, 1974にも同様の指摘がある。
 61) シュリ・ラームの若干の企業について、最近の取締役会のメンバーを表記しておく。

企 業 名	会 長	取 締 役
DCM Ltd.	<u>Bansi Dhar</u>	<u>Vinay Bharat Ram, S. C. Shri Ram</u> Bharat Ram Charat Ram, Jagan Nath, B. R. Jain, P. V. Gandhi, J. B. Dadachanji, H. T. Parekh V. S. Natarajan, R. Narayanan 他
JEW Ltd.	<u>Charat Ram</u>	<u>Bansi Dhar, P. Bhagilal, G. S. Caberwal,</u> O. P. Khaitan, K. N. Mookerjee, B. N. Poddar, C. R. Thakore, S. C. Trikha
Shriram Bearings Ltd	<u>Bharat Ram</u>	<u>Shri Dhar,</u> H. R. Gupta, T. R. Gupta, D. C. Kothari, S. Ratnam, S. N. Bilgrami, B. K. Dutt, K. G. Khosla A. K. Misra
Shriram Fibers Ltd	<u>Bharat Ram</u>	<u>Arun Bharat Ram,</u> B. D. Pathak, Jagan Nath, B. R. Jain, D. C. Kothari, M. L. Khaitan, M. V. Arunachalam, V. Viswanathan, R. B. Mathur

(注) 下線はシュリ・ラームのファミリーを示す。

(出典) DCM Annual Report (1984-85), J.E.W Annual Report (1983~84)ほか。

(付記) 小稿作成のため短期間のインド調査旅行を実施したが、その際 DCM Business History & ArchivesのR. R. Prasad氏, Sen Gupta氏およびD. R. Manocha氏より資料面で大変な便宜を頂戴した。また、三菱商事インド駐在の秦御夫妻より貴重な情報と暖かい御支援を賜わった。記して厚くお礼申し上げたい。(1985年1月10日脱稿)