

# マヒンドラ財閥の形成と現況

——インドの新興型財閥の一事例——

三 上 敦 史

## はじめに

小稿は、現在インドの20財閥の一つに数えられるマヒンドラ財閥(Mahindra Group, 総資産で20位、売上高で14位)を取り上げ、同財閥系諸企業の沿革および現況を概観し、あわせて所有の実態を明らかにすることにより、多角化過程および会社支配の問題への接近を試みようとするものである。<sup>(1)</sup>

マヒンドラ財閥は、周知のとおり、インドにおけるジープの代名詞として著名であるが、ジープのほかに、商用車、トラクター、特殊鋼・合金鋼・エンジニアリングといった重工業分野に特化しつつ発展した新興タイプの財閥に属す。独立前後の時期に、ジープの輸入・製造を手がけて以来かなりの歴史を有するマヒンドラ・グループを、現段階で新興型財閥と呼ぶことに対しては、かなりの異論もあろうが、インド財閥史研究の諸先学による類型化にならい、一応新興型財閥として扱うことにする。<sup>(2)</sup>他の多くの開発途上国の場合と異なり、タタ財閥などの例にみられるようにインドはすでに独立以前より長い財閥形成の歴史を有し、ほぼ独立を境とする時期区分によって旧財閥と新興財閥と呼んで差し支えないと考えるからである。

以下、そのような新興型に属する財閥が、どのようにして成立・発展し、いかなる特徴を今日有するに至ったか、といった点を中心に素描しておきたい。もとより小稿は、インド財閥の類型化、性格や特徴の析出のための、予備的作業の一つとして書かれるものである。

表1. インドの20財閥

	企業数		総資産(100万ルピー)		売上高(同)	
	1972	1981	1972	1983	1972	1981
1. Birla	70	77	592(2)	2,830(1)	590(2)	2,162(2)
2. Tata	32	38	642(1)	2,672(2)	693(1)	2,390(1)
3. Mafatlal	14	13	184(3)	695(3)	191(4)	798(3)
4. J. K. Singhania	28	27	121(8)	674(4)	104(10)	552(6)
5. Thapar	35	31	136(4)	572(5)	155(7)	590(5)
6. A. C. C.	5	5	136(6)	571(6)	94(13)	270(19)
7. Reliance Textiles		12		563(7)		315(16)
8. Sarabhai	11	11	84(13)	445(8)	96(12)	406(13)
9. Larsen & Turbo	10	9	79(14)	424(9)	56(11)	180(20)
10. Modi	9	9	58(18)	410(10)	94(13)	425(11)
11. Walchand	20	20	99(11)	384(11)	103(11)	285(18)
12. Bajaj	29	29	63(17)	384(11)	83(15)	318(15)
13. I. C. I.	7	7	135(5)	375(13)	149(8)	417(12)
14. Kirloskar	15	15	86(12)	362(14)	71(18)	429(10)
15. Shri Ram	14	14	121(8)	357(15)	176(6)	531(7)
16. T. V. S. Iyengar	19	24	51(18)	357(15)	82(16)	309(17)
17. I. T. C.	3	4	75(16)	356(17)	237(3)	456(8)
18. Bangur	44	51	125(7)	350(18)	143(9)	446(9)
19. Hindustan Lever	8	6	78(15)	304(19)	188(5)	610(4)
20. Mahindra	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>58(18)</b>	<b>292(20)</b>	<b>74(17)</b>	<b>345(14)</b>

(出典) Centre for Monitoring Indian Economy, *Basic Statistics Relating to the Indian Economy*, 1985, Vol I, Tables 15-14より作成。( )内の数字は順位。

## 1. 出自

マヒンドラ家は、パンジャブ州ルディアナ (Ludhiana) 出身のカトゥリ (Khatri)<sup>(3)</sup> である。カトゥリはもともとクシャトリアであって、いわゆる商業カーストではないが、一般に教育水準も高く、商業カーストのアガルワル・バニア (Agarwal) らと並んで、現在パンジャブでは最有力なビジネス・コミュニティである。<sup>(4)</sup> 1931年の Census of India においては、カトゥリは Trading

Caste として分類されている。なお、同じくパンジャブのカトゥリで、財閥として成長したものとしては、タパール財閥が著名である（創始者はL. K. Thapar。1916年卸売業から糖業に進出、その後製油、製紙、綿工業、エンジニアリング等へ多角化）。ちなみに、パンジャブ州（現ハリアナ州などをも含む）出身の著名な財閥としては、他にシュリ・ラーム（アガルワル）、インドラ・シン（Indra Singh, シーク教徒）などがある。

マヒンドラ家は、かなりの資産をもつ地主であった。圧倒的に商人・金貸しオリジンの企業者の多いインドにあって、マヒンドラの場合地主であった点は注意を要するところである。工業化の進展にともなって、地主の二人の息子は弁護士や官吏の道ではなく、ビジネスの道を選ぶようになる。もっとも、出自

図1. マヒンドラ家系図

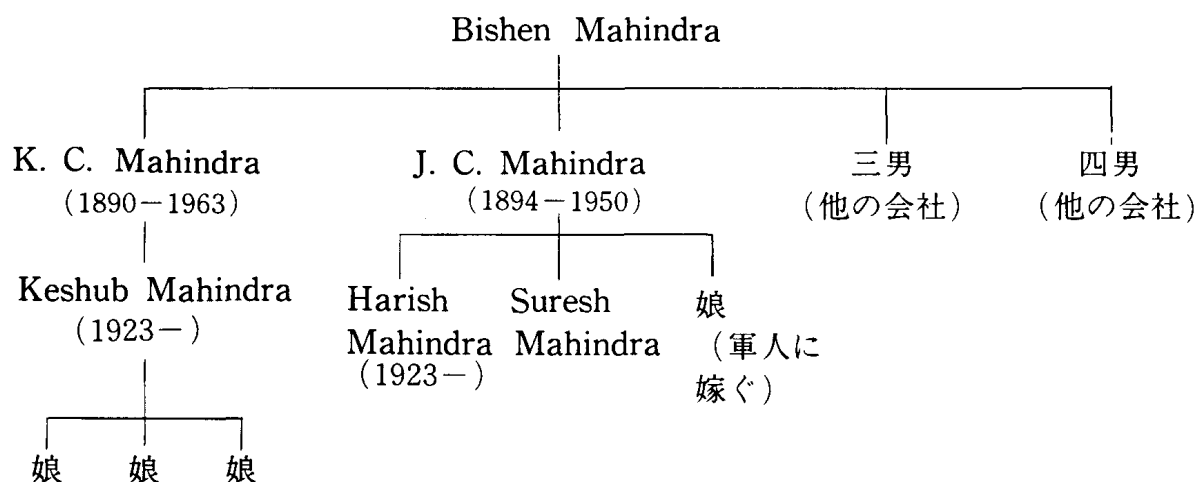
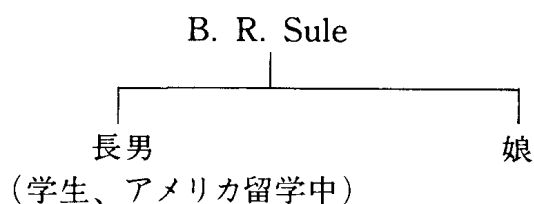


図2. スレ家系図



（出典）両図ともM&Mでの聞き取り調査による（1985年12月23日）。

を父の職業ないしは家業ということではなく、企業家になる前の本人の職業という点に着目すれば、マヒンドラの場合是一流企業のマネージャー出身ということになる。

マヒンドラ財閥の創始者となるのは、K. C. マヒンドラ（1890－1963）とJ. C. マヒンドラ（1894－1950）の二人の兄弟であった。その父 Bishen は若くして世を去ったが、気丈な母のもと、K. C. はケンブリッジに、弟のJ. C. はオックスフォードに学んだ<sup>(5)</sup>。

J. C. はオックスフォード卒業後、帰印してインド民族資本の雄タタ財閥によって創設されて間もないタタ鉄鋼会社に入社し、その販売部長（sales executive）となった。

他方、兄の K. C. は学業を終えて帰印後、インドにおける代表的なイギリス系経営代理会社で鉄鋼企業をも傘下にもつマーティン・バーン商会（Martin Burn Ltd. 1871 設立）に入社、同社の著名なインド人重役 R. N. ムカージー（Mookerjee）の秘書となった。後者は、ベンガル出身のバラモン企業者であり、第一次大戦前にマーティン・バーン商会のパートナーとなる一方、インド工業委員会（Indian Industrial Committee, 1916－18）や、国民会議派の下部機関としてのインド産業会議（Indian Industrial Conference, 1905年創立）などにおいても指導的役割を演じた人物である<sup>(6)</sup>。ちなみにK. C. 自身、ムカージーの伝記*Rajendra Nath Mookerjee : A Personal Study*, 1933を著している。

ところで、1930年代末になると、K. C. はR. N. ムカージーの後継者 Biren Mookerjee と意見が合わないこともあって同社を辞し、政府の物資調達団長（Head of the India Supply Mission in Washington）として渡米した。他方、弟の J. C. は 第二次大戦勃発時に政府より鉄鋼供給顧問に任ぜられ、その2年後には政府の初代鉄鋼輸入統制官（Iron and Steel Controller）となった。

このように、二人ともインドにおける鉄鋼・エンジニアリング部門での第一

人者となっていたが、二人はムスリムの友人 G. モハマッド (Mohammad) とパートナーシップを組み、また J. C. の息子でハーバード大学を卒業したばかりの H. マヒンドラ (Harish)、および K.C. の長男でペンシルヴァニア大学卒の K. マヒンドラ (Keshub) らを加えて、1945年10月ボンベイにて鉄鋼輸入を主目的とする Mahindra & Mohammad Pvt. Ltd. を設立した。払込資本金は15万ルピーで、そのかなりの部分はネパールのラナ家 (Rana) の出資によった。<sup>(7)</sup> 翌年、H. マヒンドラのハーバードにおける友人であり、後年マヒンドラ・グループの経営上大きな役割を果たすことになる B.R. スレ (Sule) も入社した。しかしながら、会社設立の2年後に生じた印パ分離によって、パートナーの G. モハマッドはパキスタンの政府高官としてインドを去り、かくして1948年 Mahindra & Mohammad Pvt. Ltd. は Mahindra & Mahindra Pvt. Ltd. (以下 M&M と略す) と改称して再スタートすることとなった。

## 2. M&Mの発展

M&Mが、アメリカのカイザー・ジープ会社 (Kaiser Jeep Corporation, 現 American Jeep Corp.) の総代理店として、75台のジープをCKD (現地組立方式) で輸入したのは1947年10月であった。これに続いて同社は翌年、後進国でのジープ企業化の実績をもつカイザー社との資本的・技術的提携によりジープ工場を設立し、1949年製造を開始した。

そもそも1940年代は、インド自動車工業の勃興期であった。著名な指導者 M. ヴィスヴェスヴァラヤの呼びかけにインド企業家層が呼応したもので、表2に示したように、ビルラ財閥はヒンドウスタン・モーターズ社を、1944年ワルチャンド財閥はプレミアム自動車を、タタ財閥は、1945年大・中型バスおよびトラック製造のための TELCO を設立した。またバジャージ財閥は1945年スクーターとオートリキシャーの製造のため Bajaj Auto Ltd. を設立した。<sup>(8)</sup>

インドの自動車工業が、旺盛なるインド人企業家によってスタートした点は注目に値するが、M&Mに特徴的なことは、インドにおける唯一のジープ・メーカーとしてスタートし、しかもその独占的一社体制を今日まで依然として維持していることである。表3より明らかなように、乗用車部門はヒンドゥスタン・モーターズ、プレミア、スタンダードの3社体制で、また商用車とトラクター部門は、M&Mをも含めて数社体制でスタートし、今日に至っている。M&Mの場合、先発2財閥系との乗用車部門での競合を避け、それまでに蓄積した技術と情報を最大限に生かすという戦略がとられたものと推察される。

このようにしてスタートしたM&Mは、1954年に年産2500台のジープ製造認可を得、1955年6月15日に公開株式会社に改組して飛躍を期した。当時の取締

表2. インドの主要四輪車メーカー

		Hindustan Motors	Premier Automobile	Mahindra & Mahindra	Ashok Leyland	Tata Engineering & Locomotive	Standard Motors Products of India
本 社		Calcutta	Bombay	Bombay	Madras	Bombay	Madras
工 場		Hindmotor (Hooghy)  Trivellore (Tamil Nadu)	Bombay  Thane	Naigapur	Madras  Hosur  Bhandra  Alwar	Jamshedpur  Pune	Madras  Madras
設 立 年 (生産開始年)		1942(1946)	1944(1947)	1945(1949)	1948(1955)	1945(1954)	1948(1950)
資 本 金 (100万ルピー)		513.6	517.3	1,444	1,967	4,025	117
売 上 高 (100万ルピー)		2,873	1,653	3,406	3,130	8,531	384
従 業 員 数		17,860	10,108	12,975	10,737	40,382	2,722
主 要 九 八 三 年 生 産 車 種 の 生 産 台 数	乗 用 車	23,683	20,929				
	ジ ー プ			21,660			
	ト ラ ッ ク	330	496		6,829	34,287	
	バ ス	1	21		6,582	11,787	5,395
	小 型 商 用 車	1,577	776	9,658			
	計	25,591	22,222	31,318	13,411	46,074	5,395

(出典) 江間勉「インドの自動車事情」(『月刊自動車部品』1984年12月号)ほか。

表 3 . インドの四輪自動車製造とマヒンドラの位置

年	乗 用 車					ジープ		
	ヒンドウスタン・モータース	プ レ ミ ア	スタンダード	スイパニィ	計	マヒンドラ	マヒンドラ	スタンダード
1950	1,469	478	274	—	2,221	—	—	—
1955	4,874	3,581	1,546	—	10,001	2,864	7	—
1960	9,217	6,516	3,364	—	19,097	5,501	1,429	—
1961	11,056	7,197	3,409	—	21,662	7,052	952	—
1962	13,438	6,247	3,641	—	23,326	7,597	679	—
1963	8,621	3,750	3,340	—	15,711	8,104	307	—
1964	15,351	3,868	4,008	—	23,227	10,391	45	—
1965	15,558	5,673	3,559	—	24,790	10,483	—	71
1966	19,469	7,030	1,098	—	27,597	9,807	953	979
1967	20,515	10,055	2,774	—	33,344	5,561	1,057	373
1968	22,687	12,266	2,345	—	37,298	7,293	1,453	448
1969	21,560	12,218	1,405	—	35,183	7,837	1,483	421
1970	22,703	12,054	448	—	35,205	9,334	966	158
1971	24,656	12,821	827	—	38,304	11,053	922	350
1972	24,634	13,611	583	—	38,828	12,589	911	1,437
1973	25,440	13,883	614	—	39,937	13,071	1,299	963
1974	20,129	14,213	1,666	—	36,008	10,015	954	185
1975	9,322	13,630	123	—	23,075	8,171	696	763
1976	16,422	14,973	161	54	31,610	6,847	1,232	1,717
1977	20,256	17,481	111	171	38,019	9,594	953	1,627
1978	20,987	12,931	117	331	34,366	11,010	1,354	1,907
1979	17,523	11,550	56	106	29,235	12,340	3,084	2,425
1980	21,752	8,729	6	51	30,538	15,068	3,617	3,491
1981	23,197	18,874	4	31	42,106	17,029	7,234	4,459
1982	21,836	20,711	1	126	42,674	19,660	9,034	4,751

(出典) Association of Indian Automobile Manufacturers, 23rd Annual Report, 1982.

## マヒンドラ財閥の形成と現況

商 用 車							
スインプソン	アショク・レイランド	バジャー・テンポ	ヒンドウスタン・モーターズ	プレミヤ	TELCO	計	合計
—	—	—	1,044	847	—	1,991	
—	670	—	2,360	3,887	2,338	9,262	22,127
—	2,071	927	7,079	6,347	9,665	27,518	52,116
—	2,371	797	4,096	5,628	12,000	25,744	54,454
—	2,835	850	4,947	5,387	12,196	26,894	57,817
—	2,732	888	5,815	6,316	12,424	28,482	52,297
—	3,727	1,688	4,940	8,749	14,367	33,516	67,135
—	4,278	1,681	4,891	9,152	17,328	37,401	71,000
—	3,856	1,561	4,061	4,775	18,900	35,085	71,080
—	4,616	1,665	1,535	3,076	19,140	31,462	69,056
—	4,390	1,641	1,981	3,355	21,669	34,937	78,526
—	4,864	2,578	1,836	3,563	20,497	35,242	76,409
—	5,263	3,497	1,733	4,893	24,463	40,973	83,390
—	5,456	3,322	2,559	4,578	24,654	41,841	89,110
—	4,244	3,416	2,670	3,581	22,441	48,700	88,670
—	5,659	5,005	3,161	5,736	23,107	44,930	94,869
—	7,549	3,779	2,079	4,900	22,277	41,723	77,746
—	7,513	4,456	1,220	2,917	25,269	42,834	74,080
—	9,340	4,654	1,110	2,319	26,444	46,816	85,273
—	7,863	4,770	969	1,881	23,545	41,608	89,216
—	10,947	6,507	2,383	1,264	29,108	53,470	98,846
—	12,315	6,509	2,599	1,079	31,689	59,700	101,275
591	12,928	9,801	4,880	1,235	31,768	68,311	113,917
820	15,031	8,589	5,303	3,282	45,034	89,752	148,887
—	16,363	11,708	2,496	2,797	43,097	90,246	152,580



役はK.C. Mahindra(Chairman), Harish Mahindra, Keshub Mahindra, Raja Maharj Singh, Sir Dhiren Mitra の5名であった。<sup>(9)</sup> ちなみに、K. C. の弟の J. C. は1950年に心臓病のため死去していた。なお、1963年 K.C. マヒンドラ亡き後は、その息子の Keshub Mahindra が会長に就任し、今日に至っている（最近のグループの役員については後述する）。

ところで、同社は当初の生産能力2,500台を間もなく年産6,000台に拡張し、さらに1961年にはその後の需要増を見越して年産1万台体制とした。1962年の中印国境紛争も需要を支える要因となった。M&Mは現在にいたる発展の過程において、二度の業績悪化を経験した。一つは60年代末から70年代初めにかけての時期。もう一つはオイルショックの時期である。特に後者の場合には、マヒンドラの車がガソリン・エンジンであったため、その高騰により需要激減を余儀なくされた。M&Mの危機への一つの対応は、ガソリン・エンジンからディーゼル・エンジンへの転換であった。

それにしても、同社がジープ部門で独占的な地位にありながら、50年代末から60年代初めの時期と、最近の数年を除いて、その生産の伸び率が意外に低いのは、インドの緩慢なモータリゼーションと関係があろう。ちなみに、今日でもジープ需要の70%は政府・軍関係であり、民間用としては、無視しえないものとして選挙カーとしての需要もあるが、最近にいたるまでそれ程顕著な伸びを示していない。その意味でも、今後マーケティングが重要課題となろう。また、最近技術面で注目すべきは、効率性と経済性の追求を目的として、1980年フランスのプジョー社との技術提携によりXDP4.90 ディーゼル・エンジンの製造を開始したことである。<sup>(10)</sup>

長らく鎖国的状況にあったインド自動車産業は、最近の政府の自由化政策の前に大きな転換点を迎えている。日本の鈴木自動車とインドの国有のマルティ・ウドゥヨグ社の合併による安価で燃費効率の良い「鈴木マルティ」の開発とその爆発的な売れ行きは、インドの既存のメーカーに大きなインパクトを与え

つつ、インドのモータリゼーションの新時代を画する原動力となりつつある。

インドは現在、商用車についてもブームを迎えつつある。大型車では最近タタ財閥のTELCOが年産3万6千台から5万6千台に、またアショク・レイランドが4万台へとそれぞれ引上げた。小型商用車についても、バジャージ・テンポ（現在はバジャージ・グループにあらず）が年産4万台を計画中であり、他方、シュリ・ラーム財閥のDCMも日本のトヨタとの合弁企業DCMトヨタの設立により、すでに製造を開始した（1985年5月）。こうした状況下でM&Mも、年産6千台を1万台へと引上げることにした。<sup>(11)</sup>

現在M&Mは、ジープおよび小型商用車製造のための自動車事業部のほかに、トラクター事業部、機械製作部、機械工作事業部、鋼材事業部、および研究開発室より成る。同社の主要製品と、それぞれの総売上高に占める割合について示せば表4のごとくとなる。これよりジープ、商用車、トラクターの3つで95%近くを占めること、およびトラクターのウェイトが30%強とかなり高いことがわかる。

表4. マヒンドラ社の主要製品と売上構成（1983—84）

生産量(台、個)		販売額(10万ルピー)	割合 (%)
ジープ	20,130	15,516	41.4
軽商用車	10,648	8,379	22.4
トラクター	15,900	11,365	30.3
輸出用組立部品	2,010	670	1.8
部品・アクセサリー	380,271	1,070	2.9
各種エンジン	15,269	238	0.6
産業制御装置	2,579	108	0.2
スペア部品		47	0.1
農業機器	2,207	91	0.2
		37,484	

（出典） Mahindra & Mahindra Ltd., *Annual Report 1983-84*. pp.36～39 より作成。

もともとトラクター製造は、アメリカの International Harvester Co. と M&M、および Voltas Limited (タタ財閥) の3社による合弁企業 International Tractor Co. of India Ltd. の設立 (1963年) によりスタートしたが、その後の政府のトラクターの輸入自由化政策によって、同社の経営が悪化したことから Voltas Limited が撤退し、M&M が自社のトラクター事業部として吸収した経緯をもつ。表5より、M&M はインドにおけるトラクター製造の主要企業の一つではあるが、1982年度の水準が、いまだ10年前の水準とほぼ同程度の状況にあることが読みとれる。これは「緑の革命」の進展にともなうトラクター需要の増大により、多くの企業がこの分野に参入したためと考えられる。

なお、M&M は TELCO に次ぐ輸出メーカーである (表6)。ジープおよびトラックの場合、総売上高の約1割が輸出によるものである。また、M&M の自動車を含め、インドのそれが、アフリカ、西アジア、東南アジア方面を中心にかなり多く輸出されていることは注目に値する (表7)。

ついでながら、M&M、Mahindra Ugine Steel Co. Ltd. の経営指標の推移に関する表を掲げておく (表8、9)。

### 3. グループ諸企業の現況

表10に示したごとく1983年現在のマヒンドラ財閥系企業としては約15社あるが、ここではそのうちより重要な10社について、その沿革および現況の概観をすることにより、<sup>(12)</sup> 同財閥の多角化過程の特徴について触れてみよう。

#### (1) Machinery Manufacturers Corporation Ltd.

1946年設立以来、繊維機械の製造・販売に従事。1963年に Whiting International Ltd. USA との技術提携により練糸機 (draw frames) を、またより最近ではイタリアの M/s. Fratelli Marzoli や CSPA との提携でリング精紡機やリング撚糸機の製造に入った。カルカッタとマイソールに工場を有し、従業員は約4,000人。最近同社は、イギリスの CPU Computers や Data Recording

表5. インドのトラクター生産(台数)

年	エイ チャー	エス コーツ	エスコ ート・トラ クター	グジャラ ート・トラ クター	ハルシャ ・トラク ター	HMT	キルロ スカー	M&M	パンジャ ブトラク ター	ピティ トラク ター	TAFE	計
1960	59	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	59
1961	202	—	—	—	—	—	—	—	—	—	395	597
1962	269	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1,308	1,577
1963	36	—	—	485	—	—	—	—	—	—	1,124	1,645
1964	235	445	—	1,355	—	—	—	—	—	—	1,716	3,751
1965	113	1,055	—	1,270	—	—	—	225	—	—	2,935	5,598
1966	135	2,115	—	1,870	—	—	—	550	—	—	3,400	8,070
1967	122	2,109	—	1,805	—	—	—	2,669	—	—	3,819	10,524
1968	346	4,269	—	2,032	—	—	—	3,818	—	—	3,336	13,801
1969	329	8,120	—	1,971	—	—	—	4,329	—	—	3,344	18,093
1970	768	9,665	—	1,402	—	—	—	5,835	—	—	2,267	19,937
1971	878	3,204	1,053	344	—	617	—	7,603	—	—	3,412	17,111
1972	780	2,481	1,823	703	—	2,578	—	10,161	—	—	1,420	19,946
1973	969	4,887	2,838	310	—	3,557	—	9,502	—	—	1,494	23,557
1974	1,196	5,133	3,403	750	—	5,704	506	9,230	380	93	2,351	28,746
1975	1,563	4,651	4,701	766	982	6,549	794	7,399	1,508	35	3,430	32,378
1976	2,854	5,259	5,010	1,565	588	6,553	325	6,348	3,001	105	4,842	36,450
1977	3,485	7,142	5,500	2,056	1,028	4,132	252	1,932	3,272	101	5,727	34,627
1978	5,159	10,377	6,671	2,552	731	9,190	600	7,077	4,541	300	6,201	53,399
1979	7,011	12,246	7,428	2,100	923	8,441	1,027	9,405	6,355	279	4,975	60,190
1980	10,635	11,295	6,001	1,019	795	7,551	2,153	11,599	8,133	130	7,794	67,105
1981	13,210	13,477	7,304	2,002	897	11,230	1,663	13,732	10,106	33	8,862	82,510
1982	12,338	9,211	7,286	1,372	245	10,112	647	10,579	7,465	66	8,258	67,579

(出典) Association of Indian Automobile Manufacturers, *23rd Annual Report*.

1982, p.33.

表 6 . インドの自動車メーカーによる輸出

会 社 名	車 種 ・ 品 目	1981-82		1982-83	
		台 数	価 額 (千ルピー)	台 数	価 額 (千ルピー)
Tata Engg. & Loco. Co. Ltd.	バス、トラック	3,025	544,438	2,348	496,765
	部 品	—	51,456	—	39,567
Mahindra & Mahindra Ltd.	ジープ・トラック・スベア	4,753	198,298	5,522	248,408
	トラクター・スベア	51	3,613	414	25,499
	ディーゼル・エンジン、ポンプ	3,685	10,477	2,451	10,630
Ashok Leyland Ltd.	バス、トラック	656	92,946	1,284	242,756
	部 品	—	19,758	—	19,947
Hindustan Motors Ltd.	乗用車・商用車	891	81,382	56	5,728
	部 品	—	495	—	131
Premier Automobile Ltd.	乗用車・商用車	30	4,567	33	4,399
		—	—	—	5
Bajaj Tempo Ltd.	小型商用車	66	3,828	66	4,424
	部 品	—	1,167	—	51
Standard Motor Products of India Ltd.	商 用 車	38	2,102	27	1,750
	部 品	—	3	—	12
Hindustan Machine Tools Ltd.	トラクター	1	57	1	91
	部 品	—	2	—	—
Bajaj Auto Ltd.	スクーター(CKDを含む)	23,410	70,649	4,819	19,939
	三輪自動車 ( " )	1,959	13,205	706	6,315
	部 品	—	6,393	—	6,850
Scooters India Ltd.	スクーター	278	1,446	—	—
	部 品	—	310	—	—
Automobile Products of India Ltd.	スクーター	17	133	—	—
	三輪自動車	48	830	—	—
	部 品	—	1,113	—	—
Andhra Pradesh Scooters Ltd.	スクーター	28	140	—	—
Kinetic Engineering Ltd.	モペッド	30	51	2	10
計	乗用車、ジープ、商用車	—	927,561	—	1,004,230
	トラクター	—	3,670	—	25,590
	二・三輪自動車	—	86,454	—	26,254
	部 品	—	80,697	—	66,563

(出典) Automotive Component Manufacturers Association, *Automotive Industry of India ; Facts & Figures 1984*, p.91.

表7. インドの自動車輸出 (1981-82)

(単位, 千ルピー)

主要輸出先	乗用車 ジープ	商用車	スクーター 三輪自動車	モーター・ サイクル	トラク ター	フォーク ・リフト	ディーゼル ・エンジン	部 品 補 助 品	計
1. アフリカ									
アルジェリア		61,292						78	61,370
エジプト		68,114	5,934	50			116,554	53,890	244,542
モーリシャス	6,156	19,298	9	—	5,139	68	1,242	17,107	49,019
ナイジェリア		14,841	—	—	295	3,443	25,890	44,593	89,062
スーダン		408	955	—	—	—	14,066	40,568	55,997
ウガンダ		36,670	—	—	—	30	144	7,790	44,634
ザンビア		50,009	457	—	8,637	—	4,136	12,853	76,092
-----									
計	6,156	275,163	8,049	92	29,032	6,181	175,450	215,269	715,392
2. ヨーロッパ									
東ドイツ	17	—	144	157	—	1	1,568	57,127	59,014
ギリシャ	4,422	—	—	—	—	15	—	3,020	7,457
イタリア	—	—	—	19	—	—	56	13,592	14,027
イギリス	110	—	1,314	2	—	707	10,127	23,436	35,696
ソ連	—	—	23	—	—	974	2,928	19,856	23,781
ユーゴスラビア	—	—	15	—	—	—	133	22,251	22,399
-----									
計	4,767	—	2,060	262	—	1,767	15,451	150,438	174,747
3. 西アジア									
イラン	120,960	300	3,171	—	48	103	4,370	164,853	333,405
クウェート	—	88,419	—	—	—	359	2,040	15,612	106,430
イラク	—	8,053	—	—	920	312	47,722	51,205	108,212
-----									
計	121,080	157,238	8,147	8	1,026	2,566	154,118	300,994	745,177
4. 東南アジア									
スリランカ	—	36,688	—	—	—	—	7,295	32,136	78,622
シンガポール	—	6,444	1,423	—	—	358	4,281	62,559	75,065
マレーシア	271	30,688	—	—	—	206	3,025	28,942	63,132
インドネシア	—	4,595	40,699	—	529	214	1,084	7,758	54,879
-----									
計	346	78,415	43,331	—	611	1,999	31,987	147,721	304,410
5. その他									
アメリカ	—	—	2,645	74	—	190	20,670	37,637	61,216
バングラデシュ	388	65,595	2,539	370	—	210	9,594	26,589	105,285
ネパール	—	33,643	1,854	1,893	1,342	2	3,408	2,835	44,977
オーストラリア	—	6,850	4	33	—	608	5,222	16,215	28,932
日本	—	—	—	—	—	—	—	618	618
香港	—	—	5,967	—	—	4	1,072	3,069	10,112
-----									
計	388	106,621	15,643	2,376	1,352	2,677	43,362	105,510	277,929
合 計	132,737	617,437	77,230	2,738	32,021	15,190	420,368	919,932	2,217,653

(出典) ACMA, *op. cit.*, pp. 87 ~ 90.

表 8 . M &amp; M の経営指標の推移

(単位, 万ルピー)

	資 本 金	売 上 高	純 利 益	総 資 産	配当率(%)
1952	120.0		19.1		13.0
1953	120.0		21.7		14.0
1954	150.9		68.6		28.6
1955	798.9		92.2		10.0
1956	800.0		211.5		12.5
1957	800.0	24,412.7	221.7		17.5
1958	1,870.0	17,688.7	231.3		22.0
1959	1,870.0	9,274.8	266.2		12.0
1960	1,870.0	13,633.0	199.0		12.5
1961	1,870.0	15,422.8	362.2		12.5
1962	2,200.0	13,889.5	343.3		12.5
1963	2,529.8	15,927.8	480.2		12.5
1964	2,529.9	20,664.4	806.2		15.0
1965	2,529.9	19,174.0	451.3		15.0
1966	3,190.0	20,429.6	416.5		15.0
1967	3,718.0	20,980.3	445.0		10.0
1968	3,718.0	23,409.1	260.0		10.0
1969	3,718.0	28,433.9	411.6		11.0
1970					
1971	3,598.0	31,110.3	532.6		11.0
1972	3,598.0	37,895.0	1,483.1		12.5
1973	4,781.0	44,536.6	1,775.8		14.0
1974	5,661.0	47,909.0	1,461.6		6.0
1975	5,661.0	54,107.3	1,181.2		10.0
1976	5,674.0		416.0	46,868.1	12.5
1977	5,674.6	69,222.1	1,582.9	47,861.5	15.0
1978	7,722.8	102,431.4	3,086.0	66,774.1	18.0
1979	7,722.8	143,862.4	7,778.4	85,237.4	20.0
1980	13,190.0	197,054.5	7,652.2	99,037.4	18.0
1981	13,190.0				20.0
1982	13,190.0				20.0
1983	13,190.0				20.0

(出典) *The Calcutta Stock Exchange Official Year Book, 1970*, 及び *Kothari's Economic & Industrial Guide of India, 1973 - 74*.

表 9 . Mahindra Ugine Steel Co., Ltd の経営指標の推移

	資本金	売上高	純利益	総資産	総資産利 益率 (%)	売上高利 益率 (%)	配当率(%)
1963			- 4.2				
1964	1,312.1		-0.35				
1965	2,247.9		-0.08				
1966			- 3.1				
1967	3,546.4	470.2	142.0				
1968	3,648.3	2,276.7	598.9				
1969							
1970	3,675.0		575.7				7.0
1971	3,675.0		284.6				10.0
1972	3,675.0		1,411.7				12.0
1973	3,675.0		613.8				14.0
1974	3,675.0		1,300.1				12.0
1975	4,275.0		969.2				
1976	4,275.0		1,532.1				12.5
1977	4,275.0	14,320.9	1,495.4	43,431.1	3.44	10.44	15.0
1978	4,275.0	17,082.9	946.2	53,078.7	1.78	5.54	18.0
1979	5,285.0	23,266.4	3,152.4	67,495.2	4.67	13.55	20.0
1980	5,285.0	47,606.2	3,517.2	77,243.8	4.55	7.38	18.0
1981							20.0
1982							20.0

(出典) *The Calcutta Stock Exchange Official Year Book, 1970, Kothari's Economic & Industrial Guide of India, 1973 - 74, "Mahindra & Mahindra: making up for lost time" Business India, March 15-28, 1982.*



表10. マヒンドラ・グループ諸企業 (1983)

(単位, 万ルピー)

企 業 名	設立年	資本金	売上高
Mahindra & Mahindra Ltd.	1945	1,319	35,560
Machinery Manufacturers Corpn. Ltd.	1946	188	5,160
Mahindra Spicer Ltd.	(1948)	125	2,000
Otis Elevator Co. (India) Ltd.	1953	157.5	2,000
Dr. Beck & Co.(India) Ltd.	1956	96	2,710
Mahindra Owen Ltd.	1958	45	700
Mahindra Sintered Products Ltd.	1960	56	690
Mahindra Ugine Steel Co., Ltd.	1963	628	5,800
Vickers System International Ltd.	1965	132	1,000
Roplas (India) Ltd.	1965	12	360
Mahindra Engineering & Chemical Products Ltd.	?	3.4	370
Mahindra Exports Ltd.	1983	10	0.05
The Indian & Eastern Engineer Co., Ltd.	?	2.6	0.05
Mahindra Hellenic Auto Industries Ltd.	?		3.2
Indian National Diesel Engine Co., Ltd.		33	325

(出典) Mahindra & Mahindra Ltd., *The Mahindra Group*, 1984 ほか。

Instrnments などとのコラボレーションでコンピューター周辺装置や、西ドイツのBASFとの共同で産業運搬装置やエポキシ系樹脂等の分野へ多角化をはかった。

## (2) Mahindra Spicer Ltd.

この会社は、もともと1919年Turner Hoare & Co. Ltd. として設立されたが、1948年にM&Mの実質的な所有下に入った。1961年アメリカのDana Corporationとの提携で自動車部品の製造に進出し、プロペラ・シャフト、クラッ

チ関係、自在継手など広範な品目を生産している。

**(3) Otis Elevator Co.( India ) Ltd.**

アメリカの Otis Elevator Co. との合併で、エレヴェーターとエスカレーターの製造を目的として1953年設立。ビル用のエレヴェーターのみならず、ダムやテレビ塔用などをも含み、また、エスカレーターの企画、設置、サービスにも力を入れる。急成長会社であり、1965年以降エレヴェーターの輸出を開始し、1983年度の総売上 2 億ルピーのうち約 5 % が輸出によるものであった。

**(4) Dr. Beck & Co. (India)Ltd.**

西ドイツの企業で、現在 BASF グループに属する Dr. Beck & Company との提携により1956年設立され、合成樹脂、エナメル、ニス等々を生産。現在、電気・電子産業用の合成絶縁システムの開発が進められている。1983年度総売上 2 億7,100万ルピーのうち 3 分の 1 は輸出分であった。

**(5) Mahindra Owen Ltd.**

イギリスの Rubery Owen 社との合併でトレーラーおよび各種自動車部品の製造を目的として、1958年プーナの近くのピンプリに設立。製造品目は 0.75 トンのジープから 100トンのセミ・トレーラーまで多種多様。また、エア・ブレーキ、アクセル、ボディーサスペンション等々の部品も製造中である。

**(6) Mahindra Sintered Products Ltd.**

イギリスの Birfield Ltd. との資本的・技術的提携により1960年設立。焼結ペーシング、焼結部品、金属粉末、焼結フィルターなどをピンプリの工場で製造。その製品は、イギリス、オーストラリアをはじめ多くの国に輸出されている。これまで輸入に依存してきた軍需品の開発にも努めている。

**(7) Mahindra Ugine Steel Co., Ltd.**

フランスの Pechiney Ugine Kuhlman グループとの提携により1963年設立。インドの民間部門で最初に合金鋼プロジェクトを手がけた企業の一つ。現在ボンベイの近くのコポリ工場で合金鋼、特殊鋼等を製造している。M&Mに次い

で、マヒンドラ・グループ第2位の企業であるが、1981年年産能力を2,500トンから7,500トンに拡大した直後に、政府が鉄鋼の輸入自由化政策を公表したこともあり苦境にある。

**(8) Vickers Systems International Ltd.**

M&MとアメリカのSperry Rand Corporationの合併で1965年設立。ボンベイ、プーナ、ピンプリに工場を有し、現在120種以上の水力機械装置を製造している。マヒンドラ・グループにあって、M&Mによる持株率が例外的に低い会社。

**(9) Mahindra Engineering & Chemical Products Ltd.**

エポキシ系成型用材料、ケーブル継手、工業用粘着テープ、工具、ファイバー強化ラミネートチューブ、遮断器などを製造。M&Mの全額出資の子会社。

**(10) Mahindra Exports Ltd.**

1983年に業務を開始。同年度の損失は2,022ルピー。M&Mの全額出資の子会社。

以上の諸企業の概略的説明により、マヒンドラ・グループの多角化の特徴として、次の3点が明らかとなる。

第1に、グループの多角的事業展開が、グループの中核企業でもあり、一部の企業の親会社でもあるM&Mを中心とする、本業関連分野多角化型であるということ。つまり、M&Mの発展戦略の強い影響下に、エンジニアリング財閥としての業種的一貫性を有することである。この点はマヒンドラの経営理念とも関係するが、M&Mの現会長でグループの当主でもあるケーシュブ・マヒンドラは、インドのエンジニアリング部門でニーズのある製品の開発を最優先課題とすることが基本理念であって、利潤は二の次であるという。例えば、同グループは繊維機械の製造に進出したが、これは政府の要請にもよるものであって、収益性の点では他にいろいろな分野がありえたと言う。それ故、資産の拡大競争（資産による財閥のランクづけ）などには興味がない、と言う。<sup>(13)</sup> この

言を額面通りに評価する必要はないが、いわゆる非関連多角化志向の多いインド財閥の中であって、マヒンドラやキルロスカーなどの技術に基礎をおく新興型財閥の多角化の特色は、本業中心ないし本業関連型ということで共通点を有する。

第2に、多角的事業展開が、欧米先進国企業との徹底した資本的・技術的提携によりなされていること。マヒンドラの場合、先進国の最新の技術を、インド的風土の中に移転し育成しようとする、いわゆる模倣的・適応的イノヴェーターとしての性格が極めて強いといつてよい。

第3に、多角化が時期的に1950～60年代に集中し、それ以降はそれ程顕著な動きを見せないこと、などである。

#### 4. 所有と支配

(1) まず、中核企業でもあり持株会社でもあるM&Mの所有構造について分析しておく。同社の1985年10月31日当時の払込資本の構成は以下のようであった。

普通株	19,264,046株( 1株10ルピー)	192,640,460ルピー
優先株	100,000株( 1株100ルピー)	10,000,000ルピー
		計 202,640,460ルピー

表11および表12は、同社の普通株、優先株について、それぞれ上位10大株主名とその持株数、持株比率を示している。これによると、普通株、優先株ともに政府系金融機関や公社の持株率が圧倒的に高いことが一目瞭然である。普通株については Life Insurance Corporation of India ( L. I. C. ), Unit Trust of India を含む4機関で約40%の株式保有率を示す。また優先株にいたっては、L. I. C. および Unit Trust of India を含め4つのそれだけで89%を占めている。もっとも、政府系金融機関・公社による民間大企業の持株率の高さは、最近のインドにおいては一般的な傾向であり、たとえばタタ鉄鋼会社の場合についても L.I.C. や Unit Trust of India など上位4機関のみで総払込株式資本の

表11. Makindra & Mahindra Limited の上位10大株主 (普通株)

株 主 名	持 株 数	割合(%)
1. Life Insurance Corporation of India	3,183,380	16.52
2. Unit Trust of India	2,580,953	13.40
3. Jeep Corporation, U.S.A.	1,548,146	8.03
4. New India Assurance Co, Ltd.	1,412,651	7.73
5. International Harvester Co, U.S.A.	1,233,332	6.40
6. The Oriental Fire & General Insurance Co. Ltd.	467,910	2.43
7. National Insurance Co. Ltd.	338,133	1.77
8. United India Insurance Co. Ltd.	230,663	1.20
9. General Insurance Corporation of India	164,421	0.85
10. Voltas Limited	127,000	0.66
以 上 計	11,286,589	58.57

(出典) M&Mでの調査による (1985年12月)。

40%以上を保有している状況にある (Tata Sons Ltd. の持株率はわずか2.1%<sup>(14)</sup>)。こうした「公私共同部門」の増大の意義については、既に先学の優れた論稿<sup>(15)</sup>もあるのでこれ以上立入らないことにする。

ところで、公的金融機関以外でM&Mの株式保有上顕著なのは、外資としてのアメリカの2企業のそれである。つまり、Jeep Corporation, U.S.A. とInternational Harvester の2社で約15%を占め、公的金融機関を除けば圧倒的な高さを示す。すでに触れたように、両者ともM&Mとは創設以来緊密な関係にあった。10位の Voltas Ltd. (タタ) も、現在では0.66%と所有率は小さいが、かつてトラクター部門での提携相手であった。

ここで注目すべきは、マヒンドラー族およびマヒンドラ・グループ諸企業<sup>(16)</sup>の名前が見当らないことである。前者については合わせて1.99%に過ぎない。1958年当時の家族関係者およびグループ諸企業の役員による持株率が69%であ

表12. M &amp; M の上位10大株主 (優先株)

	持 株 数	割合(%)
1. Life Insurance Corporation of India	42,745	42.74
2. Unit Trust of India	21,395	21.39
3. The Industrial Credit & Investment Corporation of India Ltd.	12,825	12.82
4. General Corporation of India	12,095	12.09
5. The Oriental Fire & General Insurance Co. Ltd.	4,295	4.29
6. Bombay Chamber of Commerce & Industry	500	0.50
7. Mr. Jahangir Kaikhoshru Sorabji Nicholson ほか (共有)	500	0.50
8. Bank of India	435	0.44
9. Manik Laxma Gholop ほか (共有)	400	0.40
10 Nenmany Investments & Agencies Ltd.	300	0.30
以 上 計	95,490	95.47

(出典) 前に同じ。

<sup>(17)</sup> ったことを考えると、これは異常に低い数値といえるが、このことは、政府系金融機関の安定株主化により可能となったものと考えられる。さらに、自社系の一定の株式を閉鎖的に所有する機関としての持株会社や投資会社を有しないのも、新興型財閥としてのマヒンドラに特徴的なことである。

これを要するに、マヒンドラ家による出資面での閉鎖的支配という点を確認することはできないということである。しからば、マヒンドラは財閥か否か、といった問題も当然生じようが、ここではその点についての立入った検討はしないでおく。

(2) 次に、M & M の子会社及びグループ諸企業に対する最近の株式保有状況について見ておこう。表13より、当然のことながら、子会社に対する持株比率は、

表13. M&amp;Mによるグループ諸企業の株式保有状況 (1983—84)

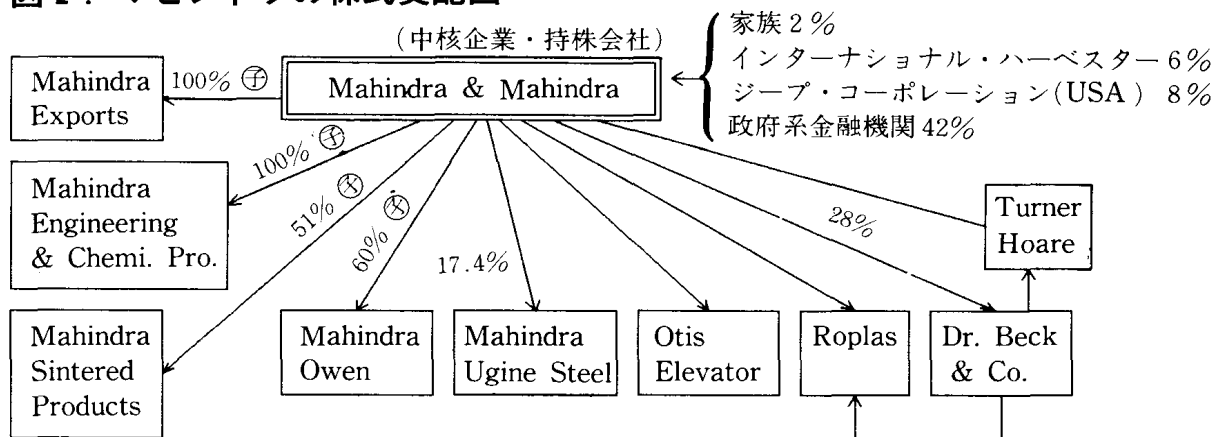
	会 社 名	持 株 数	総発行 株式数	持株比 率(%)
子 会 社	(a)普通株			
	The Indian & Eastern Engineering Co., Ltd.	5,557		44.1
	Mahindra Owen Ltd.	312,500	520,000	60.1
	Mahindra Sintered Products Ltd.	287,625	563,961	51.0
	Mahindra Engineering & Chemical Products Ltd.	333,592	333,592	100
	Mahindra Exports Ltd.	100,000	100,007	100
	Mahindra Hellenic Auto Industries Ltd.	24,264		
	(b)後配株			
	The Indian & Eastern Engineering Co., Ltd.	20,000	20,000	100
非 子 会 社	Dr. Beck & Company (India) Ltd.	539,528	1,929,424	28.0
	Mahindra Co-operative Housing Society Ltd.	5		
	The L.I.G. M&M Co-operative Housing Society Ltd.	5		
	Otis Elevator Company(India)Ltd.	537,062	1,575,000	34.1
	Mahindra Ugine Steel Co., Ltd.	917,000	5,285,000	17.4
	Roplas (India) Ltd.	26,562		
	Mahindra Spicer Ltd.	325,000	1,250,000	26.0

(出典) マヒンドラ・グループ諸企業の*Annual Reports*より作成。

100% 保有の2社 (Mahindra Engineering & Chemical Products Ltd. およびMahindra Exports) を含めかなり高いということが出来る。他方、M&Mの非子会社に対する持株比率も20~30%と高いが、Vickers Systems International のように、M&Mによる持株はほとんど皆無に等しく、発行株式の大半がアメリカ企業 (Sperry Corporation, U.S.A. )に割り当てられている場

合もある。ちなみに、V. K. スィンガニアは、インド財閥の会社間投資による経済集中について論じ、マヒンドラ・グループの場合についても、M&Mを中心とする会社間投資について触れているが、<sup>(18)</sup>ビルラほかに見られるような株式相互持合や環状投資を通ずる錯綜した支配関係は見られない。<sup>(19)</sup>

図 2. マヒンドラの株式支配図



(出典) グループ各社のAnnual Report より作成。

参考までに、1950年代のマヒンドラ・グループの所有の実態に関する表を掲げておく(表14)。これより、この段階ではいまだ L. I. C. や政府金融機関の比率が低いこと、逆に個人の比率が高いことが読みとれる。なお表中のトラストとは、1953年設立の K. C. Mahindra Education Trust (海外留学奨学金) をさしていると考えられるが、現在ではトラストによる株式所有は無いと考えてよい。1963年会社法により、国家的に重要なチャリタブルトラスト以外のトラストによる自系企業の株式所有は禁じられているからである。

(3) 最後に最近の経営支配の態様について検討しておこう。マヒンドラ・グループの7社の取締役についてリスト・アップした表15より、マヒンドラの家族員が会長(Chairman、日本の企業の社長に相当)および取締役としてあるのは、M&Mと Mahindra Ugine Steel の2企業のみであることが判明する。つ



表14. マヒンドラ・グループの所有構成 (%)

	1 9 5 1	1 9 5 8
1. 個人	48.7	45.9
2. インド諸企業	20.0	18.7
3. L. I. C.	—	1.9
4. 政府	neg.	12.0
5. トラスト	—	2.4
6. 外資	31.3	19.1

(出典) R.K. Hazari, *The Corporate Private Sector*, p.292.

まり、グループ内の1位と2位企業のみであるということである。ちなみに傘下企業の取締役に占める家族員の率について他財閥と比較すると、マヒンドラは取締役10人中0.85人で最も低率であった(最高はワルチャンドの4.4人)。その他の企業については、Harish Mahindra のハーバード時代以来の友達で、M&Mの経営担当重役でもある、有能で忠実な B. R. スレ氏が3社の会長をつとめている。留意すべきは、マヒンドラの家族員も B. R. スレ氏も一切取締役として関与しない企業が少くとも2社存在するということである。その2社はいずれもM&Mの子会社であって、M&Mが極めて高い株式保有をしている会社であることを考え合わせると、マヒンドラの場合、構成家族員も少数であるので、まず中核企業(親会社)としてのM&Mを経営的(人的)に支配し、子会社を含むグループ企業は中核企業による株式所有を通じて支配するというのが、最近の同財閥経営の特色の一つであるということになる。

図1に示したように、マヒンドラの場合それほど大家族ではなく、それだけに家族と企業の関係も他の多くの旧財閥のように複雑ではない。合同家族内のほとんどの男子がグループ企業に関係をもち、しかも最近では「スプリット化」の動きを見せる旧財閥の例(ゴエンカ、マファトラル、ビルラなど)<sup>(20)</sup>とは事情を異にする。ちなみに、グループの現総帥ケーシュブ・マヒンドラは、事業の

表15. マヒンドラ・グループの取締役 (1983-84)

企 業 名	会 長	取 締 役
Mahindra & Mahindra Ltd.	<u>Keshub Mahindra</u>	Akbar Hydari, <u>Harish Mahindra</u> , <u>Suresh Mahindra</u> , B.R. Sure (M.D.), F.K.F. Nariman, M.V. Sohoni, J. Matthan, J.R. Joshi (インド工業開発銀行), G.S. Patel (Unit Trust of India), S.J. Schenone, V.D. Chowgule, J.J. Dedeurwaerder
Mahindra Ugine Steel Co., Ltd.	<u>Harish Mahindra</u>	K. Ramachandran, <u>Keshub Mahindra</u> , S. Bhoothalingam, B. Mitter, N.V. Khote, B.L. Paranjape, Aymar de Lastours (仏), Michel Louis Arcole (仏), Raghu Raj, G. Chidambar, A.R.V. Subramanian
Vickers System International Ltd.	B.R. Sule	T.N. Duncan, J.B. Bowman, C.J.E. Crundy, Dr. K.S. Basu, N. Subrahmanyam O. Langosch, Gen. G.G. Bewoor, H.S. Malik, M.S. Srinivasan
Dr. Beck & CO.(India) Ltd.	B.R. Sule	R. Zinser, R. Steinhaus, S.P. Dalal, R. Rothe, P.P. Deshpande (Gujarat Industrial Investment Corpn), R.J. Belhe (M.D.), R.K. Sanyal
Mahindra Owen Ltd.	B. de Souza	F.K.F. Nariman, J.B. Bowman, R.K. Pitamber, P.N. Kacker, M.S. Gadikar
Mahindra Sintered Products Ltd.	B. R. Sule	M.D. Dhume, A. Alimahomed, V. Kapur, B.M. Kataria
Mahindra Engineering and Chemical Products Ltd.	R.K. Pitamber	Somnath Roy, A.S. Bedi, J.A. Patel, P.N. Kacker, A.A. Punde

(注) 下線はマヒンドラ家族員。M.D. はManaging Director

(出典) 各社のAnnual Report より作成。

家族による継承について、ビジネス・インディア誌のインタビューに対し概略次のように述べている。「多様な継承の可能性がありうると思う。(略) 必ずしも家族員である必要はない。家として家族員が必ず我々の企業に入るよう課してきたわけでもない。企業人となるには相当の訓練を要するし、我々は小家族でもある。(略) 家族員が、他の専門経営者と同等の教育レベルで、しかもプロフェッショナル・マインドを有しておれば、家族員にチャンスを与えよう。もっともそれは家族員に固有の権利であるというわけではない。望むらくは、いつの日か若い家族員にヘッドになってもらいたいのだが<sup>(21)</sup>。」と。

なお、マヒンドラ・グループ諸企業の重役を兼任する B. R. スレ氏の家族については、氏以外に同グループに勤務する者はいなく、子息は学生としてアメリカ留学中である。また、スレ氏自身のグループ諸企業への持株率も極めて僅少であると考えてよい。

### 結びにかえて

以上に、マヒンドラ財閥の形成と現況について素描した。内容の簡単な要約を列挙しておこう。

- (1) 高学歴、専門職からの新しい工業主義への挑戦であったこと（この点キルロスカーの場合も同様であるが、注2にあげた三者については学歴的にもまちまちである）。
- (2) 自動車関連といった新しい産業に特化し、新興財閥的展開を特色としたこと。
- (3) 外資との徹底した資本的・技術的提携関係を有すること。
- (4) 1950年代および60年代に多角化・拡大が多く見られるが、それ以後の動きが比較的少ないこと。
- (5) 旧財閥に一般的に見られる、投資会社等を通ずる複雑な支配関係が無いこと（もっとも、M&Mはそれ自体持株会社ではあるが）。

- (6) 主として経営的に中核企業としてのM&Mを支配し（所有面では外資提携先の協力を得る）、後者を通じてグループ企業を持株的に支配するのが同財閥経営の特色をなすこと。

ところで、小稿では、経営者の理念や戦略、他財閥との比較などについては多くは触れることができなかった。また、そもそもマヒンドラ・グループは財閥であるかどうか、といった定義上の問題についても論及は避けた。これらについては他日を期したい。

（注）

- (1) インドの20財閥とか72財閥については、さしあたり、西口章雄『発展途上国経済論—インドの国民経済形成と国家資本主義』（世界思想社、1982年）、伊藤正二編『開発途上国の財閥』（アジア経済研究所、1983年）などを参照のこと。なお、筆者はインドの財閥形成に関し、これまでタタ、ワルチャンド、シュリ・ラーム、バジャージなどを取り上げてきた。
- (2) 田部昇は『インドの経営者』（アジア経済研究所、1966年）で、財閥形成の時期区分として、第1期を1854～1914年、第2期を戦間期の1915～1939年、第3期を1940～1947年、第4期を独立後の時期とし、財閥の企業家活動の特性に注目しつつ、第1期を財閥創設者、第2期を旧財閥、第3～4期を新興財閥と呼んでいる（p.61）。そして、新興財閥の例としてキルロスカーとマヒンドラを上げている。また、斉藤吉史「インドの財閥(2)—地方財閥、新興財閥」『アジア経済』3巻9号、1962をも参照のこと。なお、マヒンドラを新興財閥と呼称するのはあくまで相対的なものであって、より最近急速に拡大して財閥化したものとしては、1960年代に工業分野に進出して一躍上位財閥の仲間入りをしたアンバニー（D. Ambani）のReliance Textilesをはじめ、ビール・食品のマルヤ（V. Mallya）、トラクターやモーター・サイクルのエスコーツ（Escorts, H. P. Nanda）などがある。これらについては“The Growth Kings”, *India Today*, July 31, 1982などを参照のこと。
- (3) R. K. Hazari, *Structure of the Corporate Private Sector*, 1966, p.258.
- (4) この辺の事情については、三上稿「シュリ・ラームの企業者活動と多角化」『福山大学経済学論集』第11巻第1号、D. Tripathy (ed.), *Business Communities of India*, 1984などを参照されたい。
- (5) 両者のプロフィールについては、Mahindra & Mahindra Ltd., *Mahindra & Mahindra : Silver Jubilee 1945 - 1970*, G. Piramal & M. Herdeck, *India's Industrial-*

- ists, Vol. 1, 1986, など参照。なお、前者の文献では、K. C. と J. C. の兄弟関係が全く逆転しており、また、生・没年の点でも、後者と多少食い違うので注意を要する。
- (6) 三上稿「20世紀初頭インドにおける“殖産興業”論と日本」『福山大学経済学論集』第8巻1・2合併号を参照されたい。なお、マーティン・バーンについては、Martin Burn Ltd, *Martin Burn Story* がある。
- (7) G. Piramal & M. Herdeck, *op., cit.* p.211, *Kothari's Economic & Industrial Guide of India, 1956-57*, p.722, R.K. Hazari, *op., cit.* p.259, “Mahindra & Mahindra: Making up for lost time”, *Business India*, March 15-28, 1982,
- (8) インド自動車工業の発展過程については、Hindustan Motors Ltd., *The Automobile Industry in India*, 1966, do., *The World of Automobiles*, 1971, do., *Automobile: Facts and Figures 1974*, The Association of Indian Automobile Manufacturers, *The Automobile Industry of India 1964-65*, do., *23rd Annual Report: 1982*, Automotive Component Manufacturers Association of India, *Automotive Industry of India: Facts & Figures*, 1984, *The Hindu Survey of Indian Industry* 各年版などがある。これらの入手については、その大半を岡山大学真実一美助教授、松蔭女子大学黒沢一晃教授、現代文化研究所大場裕之氏らの御好意に負う。なお山上達人「インドの自動車産業と財閥支配ーヒンドウスタン・モーターズ株式会社の分折」(『アジア経済』第10巻第8号、1969)、黒沢一晃『インド経済概説』(中央経済社、昭和58年)第4章などをも参照のこと。
- (9) *Kothari's Economic & Industrial Guide of India 1956-57*, p.722.
- (10) Mahindra & Mahindra Ltd., *Mahindra Group*, 1984, p.2.
- (11) “Mahindra & Mahindra : Making up for lost time”, *Business India*, March 15-28, 1982, p.55.
- (12) 以下は(10)、(11)の文献およびMahindra & Mahindra Ltd., *Mahindra & Mahindra Ltd.; Silver Jubilee 1945-1970*によった。
- (13) 前掲 *Business India*, p.50.
- (14) 同社の資料については、同社作成の資料による。
- (15) 代表的なものとして、都野尚典・平尾勇共編『現代アジア経済の発展と動向』(税務経理協会編、昭和60年)、特に第3編第4章「インドの公私共同部門」(立山杣彦執筆)を上げておく。
- (16) M&Mでの聞き取り調査による。
- (17) R.K. Hazari, *op. cit.*, p.260.
- (18) V.K. Singhanian, *Economic Concentration Through Inter-Corporate Investments*, 1980, p.89.
- (19) 伊藤正二編『開発途上国の財閥』(アジア経済研究所、1984) pp.55-57。

- (20) K. Kasbekar and S. Roy, “The Goenka Split,” *Business India*, Jan. 18 – 31, 1982, “The Mafatlal Split,” *Business India*, May 14 – 27, 1979 などを参照。
- (21) “Mahindra & Mahindra: Making up for lost time,” *Business India*, March 15 – 28, 1982, p.55.