

リライアンス・インダストリーズの経営構造と事業戦略 ～ インド企業の一事例 ～

Management Structure & Business Strategy of Reliance Industries Limited
(A Case Study of Indian Company)

経済学研究科経済学専攻博士後期課程
シュレスタ・ブパール・マン
Shrestha Bhupal Man

目次

はじめに

1. 企業概要

2. 経営構造

3. 他財閥系企業グループとの比較

4. 事業展開

5. 事業戦略

おわりに

はじめに

近年、インドの急速な経済成長率が世界中で注目されている。インドの経済成長には様々な分野の役割があり、その中で財閥¹系企業は明確な役割を果たしている。このような財閥系企業の中で Reliance Industries Limited (RIL) も着実に成長を遂げており、企業規模も年々大きくなっているため、RIL のインド経済に対する役割も大きいと考えられる。RIL は、タタやビルラなどのような長い歴史をもつ財閥系企業と異なり、短期間で大成功を遂げたインド最大の民間企業として知られている。これはフォーチュン 500 にランキングされたインド初の民間企業であり、2007 年の Forbes グローバル 2000 社のランキングで 200 社にランキングされたインド唯一の民間企業である。世界中から注目されている様々なインド企業の中で、タタやビルラのような歴史の長い財閥企業についてはある程度の研究または著書も見受けられるが、RIL のような新興財閥系企業についての研究はほとんどみられないため、このような財閥系企業の様々な側面からの研究を進めることは意義があると考えられる。

本稿では、RIL は短期間で大成功を遂げるにはどのような経営構造をもとにどのような事業戦略をとってきたのかを問題意識とする。そのために、RIL の企業概要をはじめ、経営構造、事業展開や事業戦略などについて検討する。

1. 企業概要

RIL は、1958 年にディルバイ・アンバニ (Dhirubhai H. Ambani) によって設立された。企業の創業時の投資額は 2 万ルピー²で、日用品や繊維の取引や輸出事業から出発し、現在はインド最大規模の民間企業になった。これは、1 兆ルピー (約 2 兆 5000 億円) 以上の売上高があるインド初の民間企業であり、インド最大の輸出企業でもある。RIL は売上高の 56% を輸出から取得している。RIL の主な事業分野は、石油、石油化学、化学繊維、石油精製などである。近年になって様々な子会社を設立し、それ以外の分野 (小売業、半導体業など) にも次々と事業展開している。RIL の主な財務指標と株式所有の構造などを以下の表で示す。

表 1 : RIL の主な財務指標

| 財務指標 | 金額・% |
|--------|---|
| 株式時価総額 | 3 兆 2917 億 9000 万ルピー (約 8 兆 2294 億 7500 万円) |
| 売上高 | 1 兆 3926 億 9000 万ルピー (約 3 兆 4817 億 2500 万円) |
| 純利益 | 1945 億 8000 万ルピー (約 4864 億 5000 万円) |
| 純利益増加率 | 30% (5 年間の平均) |
| 総資産 | 1 兆 4979 億 2000 万ルピー (約 3 兆 7448 億円) |

出所 : RIL の年次報告書 (2007/08 年) をもとに作成

表 2 : RIL の株式所有構造

(単位 : %)

| | | | |
|---------------------------------------|----------|-------|-------|
| 創業者グループ (Promoters Group) | 個人・家族 | 0.73 | 51.37 |
| | 会社法人 | 43.44 | |
| | その他 | 7.20 | |
| 一般公衆による株式所有 (Public Shareholdings) | 投資信託 | 2.83 | 44.69 |
| | 金融機関・銀行 | 0.10 | |
| | 中央・地方政府 | 0.23 | |
| | 保険会社 | 5.94 | |
| | 外国会社法人 | 17.11 | |
| | 法人株主 | 5.31 | |
| | 個人株主 | 12.38 | |
| | その他 | 0.79 | |
| 管財人 (Custodians) | ニューヨーク銀行 | 3.93 | 3.93 |

出所 : RIL のホームページ ; <http://www.ril.com> (2008 年 8 月 11 日アクセス)

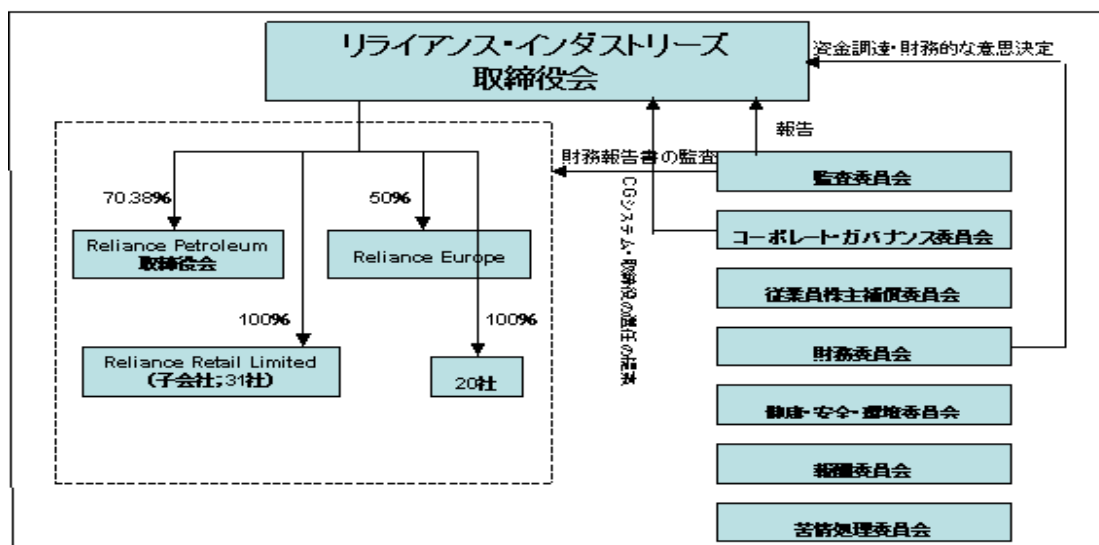
RIL は、インド経済にも明確な貢献を果たしている。RIL の売上高はインドの GDP の 3% になっており、インドからの輸出の 13.4% が RIL によって占められている。また、国全体の間接税の 4.9% は RIL によって集収されている。さらに、インドの株式市場への役割をみると、全株式時価総額の 6.6%、ムンバイ証券取引所 (BSE) の 16.5% とナショナル証券取引所 (NSE) の 12.5% が RIL によって占められている³。RIL は、様々な製品の製造の側

面でも世界市場において上位の位置を占めている。たとえば、ポリエステル (Polyester) の製造で 1 位、Paraxylene(PX)と Purified Terephthalic Acid(PTA)の製造で 4 位、Mono Ethylene Glycol(MEG)の製造で 6 位、Polypropylene(PP)の製造で 7 位になっている⁴。

2. 経営構造

RIL の最高会社機関は取締役会であり、8 名の独立取締役を含む 13 名の取締役によって構成されている。リライアンス・グループ全体の最終的な意思決定はこの取締役会によってなされる。取締役会には業務執行取締役 (Executive Director)、非業務執行取締役 (Non-Executive Director)、独立取締役 (Independent Director) のような各種の取締役が就任している。RIL の子会社である「Reliance Petroleum Limited」においては独自の取締役会が存在しているが、会長をはじめ、ほとんどの取締役は RIL の取締役会に就任している人物と同じである。RIL の経営構造は以下の図 1 によって示される。

図 1 : RIL の経営構造



出所 : RIL のホームページ ; <http://www.ril.com> をもとに作成

RIL では、取締役会をもとに 7 つの常任委員会 (Standing Committee) が設置されている。各委員会については以下の通りである⁵。

I. 監査委員会 (Audit Committee)

この委員会はインド会社法 1956 年の 292A 条を基に 3 人の独立取締役によって構成されている。この委員会の全委員は財務や会計の専門家であり、主な責任は会社の財務報告書を適切に監査することである。RIL の傘下企業からの財務報告書などは取締役会の承認を

得る前に監査委員会によって承認されなければならない。

II. コーポレート・ガバナンス委員会 (CG and Stakeholders` Interface Committee)

企業のコーポレート・ガバナンスとコンプライアンスの実践について監督するためにこの委員会が設置されている。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している。この委員会にはアメリカ企業に設置される指名委員会のような役割もある。つまり、コーポレート・ガバナンス委員会によって取締役の指名を行い、取締役会から承認を得たうえで取締役の採用をすることがある。また、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うことがある。

III. 従業員株主補償委員会 (Employee Stock Compensation Committee)

この委員会は3名の独立取締役とRILの会長によって構成されている。これは従業員株主のストック・オプションに関する意思決定や管理を行う委員会である。

IV. 財務委員会 (Finance Committee)

財務的な意思決定を行う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この委員会によって行われる。取締役会長がこの委員会の委員長に就任している。

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

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。健康、安全、環境委員会は先進国でみられるCSR委員会に相当するものである。

VI. 報酬委員会 (Remuneration Committee)

この委員会は4名の独立取締役によって構成されている。業務執行取締役や経営者が会社に対して果たした役割や貢献に基づいて報酬を決定するためにこの委員会が設置されている。RILでは、取締役に与えた報酬額も年次報告書によって株主に公表することがある。2007/08年度の報酬額は、M. D. Ambani (取締役会長) ; 4億4021万9000ルピー、N. R. Meswani (業務執行取締役) ; 1億1124万ルピー、H. R. Meswani (業務執行取締役) ; 1億1123万7000ルピー、H. S. Kohli (業務執行取締役) ; 1261万ルピーである。

非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一部として報酬額210万ルピーを給付することが定められている。一方、非業務執行取締役に給付する報酬額は純利益の1%以上にならないようにすることも定められている。

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

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不足などがあった場合、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 RIL における様々な苦情は 2000/01 年の 4 万件から 2006/07 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 |

3. 他財閥系企業グループとの比較

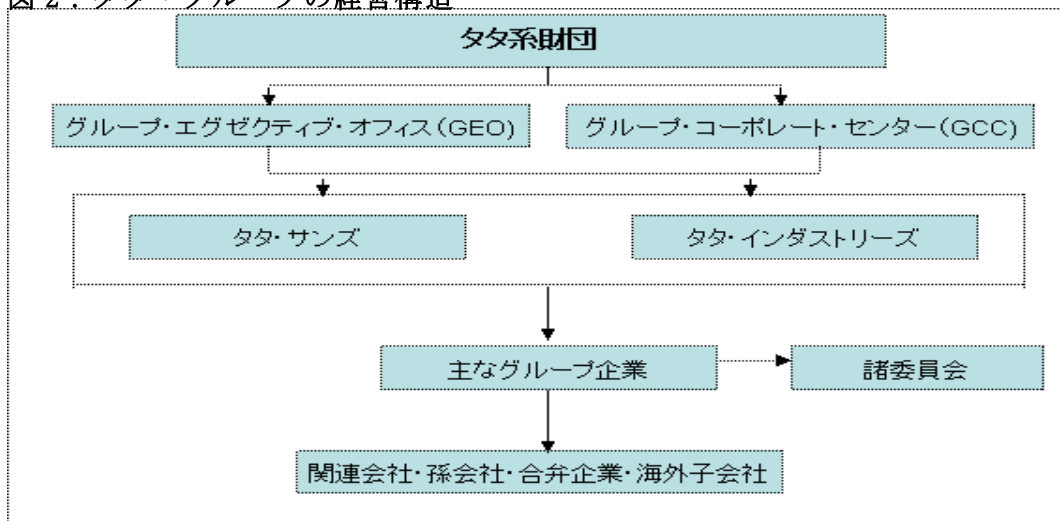
ここでは、RIL と他財閥系企業グループの経営構造を比較してみる。

I. タタ・グループ

タタ財閥は約 140 年の歴史をもつ財閥である。同財閥の経営構造をみると、図表 4 のようにグループ・エグゼクティブ・オフィス (GEO) とグループ・コーポレート・センター (GCC) のような最高経営機関が設けられ、財閥内に存在する傘下企業はタタ・サンズとタタ・インダストリーズのような 2 つの持株会社の下で運営されている。財閥内には企業ごとに取締役会と諸委員会が設けられているが、GEO と GCC のような最高経営機関をはじめ、タタ・サンズやタタ・インダストリーズのようなグループ企業の取締役会の会長としてラタン・N・タタが就任している。

また、企業グループの取締役会と GEO・GCC の取締役にほとんど同一人物である場合が多いため、形式的には分散型経営のように見えるが、財閥の意思決定をはじめ、様々な経営権が集中化している。

図 2：タタ・グループの経営構造

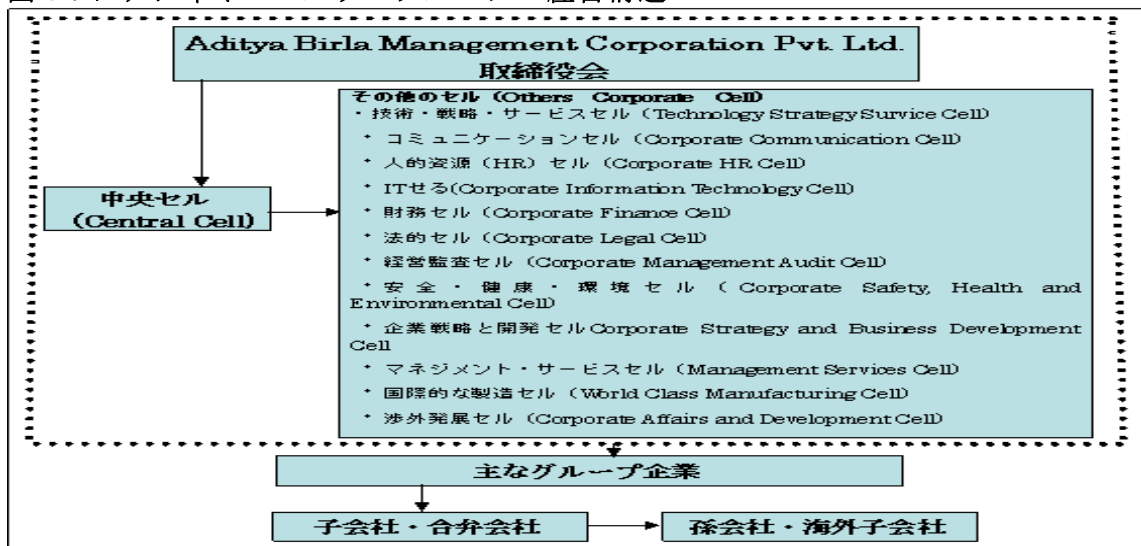


出所：ビシュワ・ラズ・カンデル「タタ財閥の企業集団管理と戦略」『アジア経営学会第 14 全国大会の報告資料』2007 年 9 月 15 日

II. アデティヤ・ビルラ・グループ

アデティヤ・ビルラ財閥もインド財閥の中で長い歴史をもつ財閥である。この財閥は、もともとビルラ財閥として知られていたが、家族間の紛争のため財閥が分裂し、現在は、ビルラ家の一員であるアデティヤ・ビルラの名称でこの財閥を呼んでいる。

図 3：アデティヤ・ビルラ・グループの経営構造



出所：アデティヤ・ビルラ財閥のホームページ；www.adityabirla.com をもとに作成

図 3 で示したようにアデティヤ・ビルラ財閥では Aditya Birla Management Corporation Pvt. Ltd (ABMCPL) が存在し、ABMCPL の取締役会によって財閥全体がコントロールされてい

る。つまり、財閥の戦略や様々な事業に関する最終意思決定がこの取締役会によってなされる。タタ財閥と同じようにアデティヤ・ビルラ財閥の場合も参加企業ごとに取締役会が存在し、全ての取締役会の会長としてはクマール・マンガラム・ビルラ (Kumar Mangalam Birla) が就任している。ABMCPLはタタ財閥に存在する GEO と似た経営機関である。ABMCPLの取締役会は10名の取締役によって構成され、その下には中央セルと事業部門ごとに様々な経営セルが設けられている。これは、RIL やタタ財閥に存在する諸委員会と似ている会社機関である。これらの諸セルによって各分野の管理がなされており、全体的には中央セルから統制されている。

このように、上述の3つの財閥系企業グループの経営構造を比較してみたところ次のような様々なことが明らかになった。

- ① 取締役会の設置に関しては、タタとアデティヤ・ビルラ・グループが同じような構成である。
- ② タタ・グループでは、諸委員会が企業ごとに設置されているが、RIL では、グループ全体でひとつである。
- ③ タタ・グループでは GEO と GCC のような委員会が設置されているが、RIL の場合はそうではない。
- ④ アデティヤ・ビルラ・グループでは RIL やタタ・グループに存在する諸委員会とほぼ同じ機関である事業部のような会社機関が存在している。
- ⑤ RIL やタタ・グループではアメリカ型の諸委員会制とイギリス型の業務執行取締役などの制度を導入しているため、混合型の経営システムであるといえる。

4. 事業展開

上述のように約50年前小規模な日用品や繊維の販売や輸出事業から出発したRILの事業は現在、大規模な繊維、石油・石油化学、小売業などのあらゆる分野に展開している。財閥の創業時から現在までの事業展開は大きく3つの段階に分けられる。

I. 第1段階 (1958年～1976年) ; 財閥初期の起業の段階

この期間には、繊維業を中心に事業を運営してきた。この期間には、Reliance Commercial Corporation と Naroda Textile Unit のような繊維業の会社が設立された。この段階で RIL の創業者であるディルバイ・アンバニは政府が奨励していたレーヨン製品の輸出を手がけ、外貨獲得に貢献したこととその実績を評価されてナイロンの輸入のライセンスを獲得した。その後、インドでナイロン製品の国産化が可能となると、その輸出に精力を集中し、同様に「黄金の繊維」としてのポリエステル輸入ライセンスを獲得し急速に財を成した。この

ように、初期における同財閥の成長戦略には、徹底した政府の輸出インセンティブの活用があった⁶。

II. 第2段階（1977年～2001年）；株式公開、新事業への展開と資金調達

1977年に初めての株式公開をするとともに、1992年に国際預託証券（ルクセンブルク証券取引所に上場）を発行し、1.5億ドルの資金を調達した。また、1993年に1.4億ドルのEuro Convertible Bondを発行するとともに、国内資本市場から217億2000万ルピーの資金調達を行った。財閥の初期の段階で政府が奨励していた繊維事業を手がけて次々と政府からのライセンスを獲得した。また、事業を拡大することと国内外の投資家から信用を受けて大規模な資金を調達し、財閥の成長に活かすことのバランスをとったため、今日のRILが存在していると考えられる。この期間には、RILの事業は繊維業から石油・石油化学や製油業などに展開し、主な会社としてPolyester(Patalganga)、Hazira Petrochemicals Complex、Refining(Jamnagar, Gujarat)、Infocom Forayなどを設立した。1980年代はRILにおいて、もっとも成長した期間であり、インド市場からも非常に注目され始めた。80年代には、RILの売上高は20億ルピーから184億ルピーまで（820%）増加した。

III. 第3段階（2002年～現在）；統合と分裂の段階

2002年にReliance Petroleum Limited(RPL)がReliance Industries Limited(RIL)と合併し、RILが大規模な企業としてフォーチュン500にランキングされた。同年には、RILが公営企業であるIndian Petrochemical Limited(IPCL)の26%の所有権を獲得し、2006年には完全に買収した。RILは2007年に入ってからさらに新事業への展開と他企業とのジョイント・ベンチャー事業に力をいれている。その例として、Gujarat Mineral Development Corporation（2007年11月）、Pearle Europe（2008年3月）、Marks & Spencer（2008年4月）のような国内外の企業とのJV事業を行う計画を発表していることなどがあげられる。

インドのほとんどの財閥系企業にみられる家族間の紛争については、RILも例外ではなかった。2002年にRILの創業者であるディルバイ・アンバニの死後から始まった二人の息子との家族間紛争が2005年にはRILの分裂に至った。その後、長男であるムケシュ・アンバニが以前からの名称（RIL）で繊維、石油・石油化学や製油業などを中心にRILグループを成長させてきたが、次男であるアニール・アンバニがアニール・ディルバイ・アンバニグループ（ADAG）の名称でIT、通信、金融業などを中心に財閥を発展させてきた。現在、RILは様々な財務指標の面からもインド企業の中で上位に位置している。例えば、RILは米国のForbes誌によるグローバル2000社（2007年）のランキングで上位200社にランキングされたインド唯一の民間企業である⁷。また、2007年3月5日付のBusiness World誌に

も RIL はインド最大規模の企業であることが示されている。

このように、RILの初期の成長戦略として、①米デュポン社との提携に象徴されるように、当時の最新・最高の技術の導入に努めたこと、②上流階層をターゲットにして繊維産業の4つの主要なセグメント（サリー、スーツ、シャツ、ドレス）のすべてに参入したこと、③高付加価値を製品戦略としてかかげ、高品質＝高価格のブランドイメージ作りに成功したこと、④200名以上のデザイナーを採用して、多様なデザイン、独創的なパターン、色彩、織り方などを創案したこと、⑤販売促進のためにインド全土に1800のヴィマールのショールームを設け、大々的な宣伝・広告活動を展開したことなどがあげられる⁸。さらに、近年になって小売業を通じて一般の消費者まで直接的な関係を強化する経営方針を採ったこと、企業統治のグローバル化（諸委員会の設置、独立取締役の導入など）のために企業経営に踏み込んだこと、低コストの人材や資金調達を行う戦略（コスト・リーダーシップ）で企業運営することなどもRILの成長戦略として考えられる。

5. 事業戦略

RIL は短期間で大きく成長し、最大規模の民間企業として知られることにあたっては、財閥の事業戦略が重要な役割を果たしている。RIL は低コストの資本調達や人件費で企業を運営するような戦略に重点をおいている。例えば、RIL は生産性を強調する戦略をとっているため、財閥の人件費は売上高の 4%にとどまっている。一方、ほかの競争相手においてこれは平均 15%～20%になっている⁹。RIL の事業戦略は 3 つの主な視点からみることができ。

I. 事業の多角化

RIL の事業は、日用品や繊維の取引や輸出から始まったが、現在、繊維、石油・石油化学の製造と精製業などが主な事業になっている。RIL はインド国内や国外市場では石油・石油化学企業として知られている。近年になって、RIL はデパート、スーパーやコンビニなどの形で小売業にも進出している。その目的としては、自社の製品を直接一般の消費者に供給する仕組みをつくり、消費者との関係を強化することである。このような方針に従って、2006年11月にハイデラバード（Hyderabad）で初めての Reliance Fresh（リライアンス・フレッシュ）という名称でフレッシュ・ハウス（コンビに）を開店した。また、2007年3月の時点で、12州の中にある30の街で300店舗のリライアンス・フレッシュを開店した。RIL は、数年間のうちインド全体の1500の市町村でこのような小売店を開店する計画があり、そのために、約2500億ルピーの予算も立てている。

世界的にみても、フォーチュン 500 社の中で 47 社が小売会社であり、アジアのトップ

200社の中でも25社が小売会社である。また、世界GDPの27%は小売業が占めている¹⁰。このように小売業が盛んになっている状況の中で、RILも一般の消費者との関係を強化するために小売業を次々拡大していく方針である。

II. 自社販売網の設立

RILは創業期には繊維業を中心に運営していたが、現在は、石油企業として知られている。繊維市場の歴史をみると「企業→卸売業→小売業」の順で製品の販売が行われていた。そのため、製品の取引には卸売業のコントロールが強かった。このような市場メカニズムに不満をもち、RILは消費者まで直接的に製品を供給するために自社の販売網（ショールーム）を設ける戦略をとった。したがって、1980年に100ヶ所以上のヴィマール¹¹・ショールーム（Vimal Showroom）を同じ日にオープンし、インド全体の2万ヶ所（他社の小売店舗も含む）の様々な小売店舗でライアンスの繊維製品が購入することができるようになった¹²。RILは1980年代に繊維製品に実施したこの戦略はほかの分野の製品でも実施してきた。そのため、石油製品を販売するためにも自社販売網を設けることに重点を置いている。

III. 提携と新事業への進出

RILは近年、国内や外国の企業と提携して事業を行う方針をもっている。その際、自社と同じような事業を行っている企業だけではなく、異なる事業の企業とも事業提携を行い、新事業への進出の戦略を実施している。RILには、このような傾向が近年になってからみられた。したがって、RILは2007年11月にGujarat Mineral Development Corporation (GMDC)と(51:49)の割合でジョイント・ベンチャー事業を行うことを発表した。また、2008年3月4日にはイタリアのメガネブランドで有名な企業であるパール・ヨーロッパ (Pearle Europe)と提携して小売業を行う計画を発表した。さらに、2008年4月18日にはイギリスの小売業で有名な企業であるMarks & Spencer社とジョイント・ベンチャー事業を行う計画も発表している。また、RILはIOC (Indian Oil Corporation)のような国営企業と共同でガスの供給事業も行う方針であり、半導体事業にも進出する計画である。このように、RILは近年になって、繊維や石油、石油化学事業を維持しながら次々新事業へ進出している。

おわりに

近年、財閥系企業の所有権が同族に限らず、株式市場にも公開する傾向が強い。インド財閥系企業の場合も1991年の自由経済政策の導入や企業のグローバル化のため、次々と株

式公開を行うようになった。その結果、一般の個人や法人も財閥系企業の株式を保有し、企業の経営にもある程度の権力をもつようになった。そこで、企業側も所有と経営の分離という考え方で企業を経営する方向にむかった。

RIL もその考え方で、取締役会には約3分の2の取締役を独立取締役として選任し、彼らを中心に様々な委員会を設置するとともに、企業に関する情報などできるだけ公表するようにしている。取締役の報酬額を公表することがそのひとつの例である。RIL は、アメリカの委員会設置とイギリスの業務執行取締役 (Executive Director) 制の混合型の企業統治制度にもとづいて運営している。RIL は、次々に海外の資本市場から資金を調達し、事業拡大に取り組んでいることから外国人株主や彼らの考え方なども導入する方針である。

事業展開あるいは、事業拡大の際、石油・石油化学などのようなエネルギー分野にさらに力をいれていくために、同じ分野の他企業との垂直統合の方針ももっている。Gujarat Mineral Development Corporation (GMDC) とのジョイント・ベンチャー (51 : 49 の割合) で事業を行うようになったのもその例である。さらに、パール・ヨーロッパ (Pearle Europe) や Marks & Spencer などのような外国企業とのジョイント・ベンチャー事業を行い外国の経営方針に従って事業展開をしていく方針もみられる。このようなジョイント・ベンチャー事業または、単独的に行う小売業を通じて一般の消費者まで直接関係を強化し、企業価値を高めるために小売業にも力をいれていることも注目すべき点である。

一方で、インフラ整備がまだ進んでいないことや約4割の人口が貧困層にあるインドの事実をみると、RIL をはじめ、インドの様々な財閥が一般の民間レベルまでの事業展開のために大きな努力をする必要がある。そのため、低所得の人々まで製品やサービスを届けるための企業戦略も考えなければならない。また、異文化や多言語などのような様々な壁を越えて外国資本を導入することもインド企業の大きな課題である。RIL のような石油・化学の分野を中心とした企業が近年世界で非常に注目されている地球温暖化の問題を解決するために、また、社会的責任についてどのように取り組んでいるかもさらに検討する必要がある。

<注>

- ¹ 家族・同族の封鎖的な所有・支配下に成り立つ多角的事業経営体 (森川英正)、垂直統合と多角統合を結合に進め、多数の産業分野に幅広く展開するもの (A. D. チャンドラー)
- ² 「ルピー」はインドの貨幣である (1ルピー=約2.5円)
- ³ RIL の年次報告書 (2007/08年)
- ⁴ 同上書
- ⁵ RIL のホームページ「コーポレート・ガバナンスレポート」PDF、10ページ ; http://www.ril.com/downloads/pdf/corp_gov_report2006_07.pdf

-
- 6 三上敦史「インドの新興財閥の生成と発展；アンバニー財閥とルイアのケースを中心として」『同志社商学』第50巻 第5・6号、同志社大学商学会、1999年、108ページ
- 7 Forbes 誌のホームページ；http://www.forbes.com/lists/2007/18/biz_07forbes_2000_The-Global-2000-India_10Rank.html
- 8 三上敦史、前掲書、109ページ
- 9 S. Ghoshal, G. Piramal, C. A. Bartlett, “*Managing Radical Change*”, Penguin Books, 2002, p. 33
- 10 RIL のホームページ；<http://www.ril.com>、年次報告書 2006/07 年、PDF、33 ページ
- 11 ヴィマール (Vimal) はスーツやサリーなどの市場で人気のブランドである。
- 12 S. Ghoshal, G. Piramal, C. A. Bartlett, op. cit, p. 73

参考文献

- 三上敦史『インド財閥経営史研究』同文館、1993年
- 榊原英資・吉越哲雄『インド巨大市場を読みとく』東洋経済新報社、2005年
- 島田 卓『巨大市場インドのすべて』ダイヤモンド社、2005年
- C. K. プラハラード著、スカイライト コンサルティング訳『ネクスト・マーケット』英治出版、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
- A. P. J. アブドゥルカラム・Y. S. ラジャン著、島田 卓 監修『インド 2020；世界大国へのビジョン』日本経済新聞出版社、2007年
- 三上敦史「インドの新興財閥の生成と発展；アンバニー財閥とルイアのケースを中心として」『同志社商学』第50巻 第5・6号、同志社大学商学会、1999年
- Ghoshal S, Piramal G, Bartlett C. A. *Managing Radical Change*, Penguin Books, 2002
- Fritz Blackwell *INDIA A Global Studies Handbook*, ABC-CLIO Inc., 2004
- Sharma R. R *India and Emerging Asia*, SAGE Publications New Delhi, 2005
- Derek O`Brien *The Penguin CNBC-TV18 Business Year Book 2006-07*, Penguin Books India, 2006
- インドのビジネス誌「Business World」のホームページ；<http://www.businessworld.in>
- RIL のホームページ；<http://www.ril.com>
- アデティヤ・ビルラ財閥のホームページ；www.adityabirla.com
- RIL の創業者「Dhirubhai Ambani」のホームページ；<http://www.dhirubhai.net>
- Forbes ホームページ <http://www.forbes.com/>
- 在日インド大使館のホームページ；<http://www.embassyofindiajapan.org/>
- インド商工省のホームページ；<http://dipp.nic.in>
- The Times of India ホームページ；<http://timesofindia.indiatimes.com/>