

パキスタン財閥の形成と発展

—ガンダーラ財閥とアトラス財閥を中心として—

川 満 直 樹

- I はじめに
- II ガンダーラ財閥の形成・発展過程
 - 1. ガンダーラ財閥の出自と形成過程
 - 2. ガンダーラ財閥の企業支配構造
- III アトラス財閥の形成・発展過程
 - 1. アトラス財閥の形成過程
 - 2. アトラス財閥傘下企業の現況と内部構造
- IV 結びにかえて

I はじめに

現在パキスタンには、大小約50の企業集団が存在する。それらのほとんどが、特定の家族または同族の所有と経営支配のもとにおかれている。言うまでもなく「財閥」は、戦前の日本の特異な企業集団に向けられた用語であるが、その定義を「家族または同族が支配する大規模企業集団」と解釈すれば、パキスタンの企業集団はまさしく財閥と呼ぶにふさわしいものである¹⁾。

ところで、パキスタンの財閥を大雑把に二つに大別すれば、ムハージル系（muhajir：インドからの宗教的避難民）と地場系に分けられる。

前者については、筆者はこれまでハビーブ（Habib）、ダーウッド（Dawood）、アダムジー（Adamjee）などのパキスタンの代表的な財閥を取り上げ、その出自や多角化の過程、および所有と経営の態様について論じてきた²⁾。そもそも彼らはヒンドゥー教徒からの改宗者で、その昔香辛料貿易に従事したムスリム（イスラーム教徒）商人の後裔であり、分離独立にとも

なつてインドのグジャラート州からパキスタンに移住してきた宗教的避難民であった。彼らは逸脱的出自をもつ革新的マイノリティであり、人材不足の新生パキスタンにあつて「建国企業」として特別の栄誉を与えられ、その後も、家産的事業を分散することなく継承しようとする家意識のもとに経営を展開しつつ財閥化した。その場合、パキスタンの企業家や財閥は、地縁、血縁、宗教（セクト）などを共にするコミュニティのネットワークを重んじ、そのつながりによって行動してきた。上記ハビーブはイスラーム教シーア派のホージャ（Khojas）に、またダーウッドとアダムジーはスンニー派のメーモン（Memons）という、それぞれパキスタンの最有力のビジネス・コミュニティに属している。

さて、本稿では、ムハージルではなくてパキスタン地域内から輩出した地場系の財閥としてガンダーラ財閥とアトラス財閥を取り上げ、その出自や多角化の過程、および所有と経営による支配の構造などについて、経営史的・企業者史的観点から考察する。

この場合、両財閥を取り上げる意義と興味は、第一に両財閥とも地場財閥としてアユーブ政権期の1960年代に遅れて企業活動に参入した後発型財閥であること。

第二に、両者とも1980年代より日本の自動車メーカーと積極的に合弁企業の設立や技術提携を行なうなかで発展してきたこと。

第三に、両財閥とも総資産額においてトップ20位内に入る財閥であること（表1を参照）、などである。

表 1 パキスタン主要財閥の資産額と順位 (1988-1989)

単位：100万パキスタン Rs

財閥	資産額	コミュニティ	一族の出身地	分離前	分離後
1. Habib	5,781.9	Khoja	Bombay	Bombay	Karachi
2. Crescent	4,237.8	Punjabi Sheikh	Western Punjab	Calcutta	Karachi
3. Dawood	3,265.4	Memon	Kathiawar	Bombay	Karachi
4. Saigol	2,618.2	Punjabi Sheikh	Western Punjab	Calcutta	Lahore
5. Wazir Ali	2,278	Punjabi Syed	Western Punjab	Lahore	Lahore
6. Nishat	1,825.3	Punjabi Sheikh	Western Punjab	—	Lyallpur
7. Sapphire	1,755.4	—	—	—	—
8. Laksons	1,559.4	Khoja	Punjab	—	Karachi
9. Firdous	1,384.6	—	—	—	—
10. Ghandara	1,344.7	Pathan	Western Punjab	—	Karachi
11. Dewan	1,220.2	—	—	—	—
12. Bawany	1,213.2	Memon	Kathiawar	Rangoon	Karachi
13. Adamjee	1,141.2	Memon	Kathiawar	Calcutta	Karachi
14. Al-Noor	1,124.2	—	—	—	—
15. G. Farooque	1,090.6	—	—	—	—
16. Gul Ahmad	1,066.1	Punjabi	Faisalabad	—	—
17. Sony	1,034	—	—	—	—
18. Pakland	1,006.2	—	—	—	—
19. Atlas	956.9	Punjabi	—	—	Lahore
20. Hashwani	808.5	—	—	—	—

出典) Asad Sayeed, “The New Breed,” *The Herald*, Jun 1990, p.68 (a), 山中一郎編『パキスタンにおける政治と権力』（アジア経済研究所, 1992年）, 302-303ページより作成。

Ⅱ ガンダーラ財閥の形成・発展過程

1. ガンダーラ財閥の出自と形成過程

パキスタン北西部の北西辺境州（NWFP）にほぼ相当する地域を、古くからガンダーラ（Gandhara）とよんでいた。周知のとおり、ガンダーラは西暦 1 ～ 5 世紀に仏教美術が栄えた地域であり、インドや中国の仏教美術に多大な影響を与えたことは有名である。

ガンダーラ財閥は、現在でも仏教美術で名を馳せているガンダーラ地方から輩出した財閥である。ちなみにガンダーラ財閥のガンダーラという名の由来は、ガンダーラ地方からきている³⁾。パキスタンに存在する多くの財閥は、ガンダーラ財閥とは違いムハージルである。特にインドからの宗教的な理由による避難民が多く、その中でも現インドのグジャラート地方から多くの企業家（財閥）が輩出している。ムハージル系企業家の多くが、印パ分離独立以来パキスタンの伝統的な繊維産業を中心に企業活

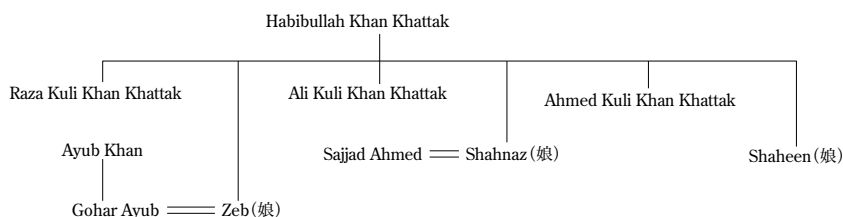
動を展開したのに対し、ガンダーラは伝統的な繊維産業はもちろんのこと、早くから自動車産業をも中心に活動を展開してきた。

ガンダーラ財閥は、現在の北西辺境州に1916年に生れたハビブッラー・ハーン・カタック（Habibullah Khan Khattak：1916～1996）により創設された。ハビブッラーの出身地域である北西辺境州は、多くのパターン（Pathan）⁴⁾が居住する地域であり、現在でもそれは変わらない。

ハビブッラーは、1937年に英領インド軍に参加し、軍人としての人生をスタートさせた。ちなみにそれ以前の彼の経歴については不詳である。ムスリムとして信仰深かったハビブッラーは、それから10年後には、ムスリム国家を建国するという理想に共鳴し、1947年にはインド軍にではなくパキスタン軍に参加し、パキスタン建国に一軍人として大いに活躍した人物である⁵⁾。

その後、彼はパキスタン軍において軍人とし

図1 ハビブッラー・ハーン（ガンダーラ財閥）家系図



資料) Ghandhara Nissan Diesel Ltd. 本社での聞き取り調査（1999年12月22日）より作成。

てイスラーム教国家パキスタンの発展に貢献する。その結果、ハビブッラーは1958年に起こったアユーブ・ハーン（当時陸軍総司令官）率いる軍部による無血クーデター時には、軍内においても長老的な存在となっていた。しかし軍隊内において政治的な野望を持たなかったハビブッラーは、アユーブが政権をとった直後の1959年にパキスタン軍をリタイアし⁶⁾、軍人から企業家へと転身した。それはアユーブ・ハーンが大統領となり、彼のとった経済政策（開発）に触発され、またそれに魅力を感じ、軍人として生きるのではなく、激動の産業界で彼自身の力を試したかったからだと思われる。ちなみに彼の退役時のタイトルは、陸軍中將（Lieutenant General）であった。

ハビブッラーは軍をリタイアした直後、北西辺境州の近くの小さな町コハート（Kohat）にジュナナ・デ・マルチョ・テキスタイル（Janana De Maluchoo Textile Mills Ltd.）という綿織物工場を1960年に設立させた⁷⁾。彼が産業界で最初に設立させた工場である。同工場は、ハビブッラーの積極的な企業者活動により順調に発展・成長した。その後1961年9月にプライベート・カンパニーという形態をとった経営代理会社ビボーjee・サービス（Bibojee Services [Pvt.] Ltd. 資本金500万 Pk ルピー）をハビブッラーの資金を用い設立させた⁸⁾。ビボーjeeの設立当初の活動は、ガンダーラ財閥傘下企業への投資はもちろんのこと、貿易業務、各種プロジェクトの計画、合併企業の設立などであった。前述のようにビボーjeeは、ガンダーラ財

閥内において経営代理会社（傘下企業への投資会社）として重要な役割を果たしているが、現在ビボーjeeの企業活動の詳細は明らかにされていない。

その後ハビブッラーは、1963年にアメリカの大手自動車メーカーのジェネラル・モーターズ（General Motors, 以下GM）の代理権を取得する⁹⁾。GMと関係を結んだハビブッラーは、総合産業である自動車産業へと進出していく。1963年に設立したガンダーラ・インダストリーズ（Ghandhara Industries [Pvt.] Ltd.）が、その第一号の企業であった。同社はGMと技術提携を結び、トラック、および普通乗用車の部品製造、および組立てを主に行なっていた。しかし1970年代のZ. A. ブットーの国有化政策により国営企業となり社名もナショナル・モーターズ（National Motors）へと変更された。ガンダーラ財閥傘下にあったころの同社の経営状況は安定していたが、国営企業となったナショナル・モーターズの状況は悪化の一途をたどった。同社はZ. A. ブットー政権の崩壊後ガンダーラ財閥へもどり、社名も1999年11月29日より設立当初と同じガンダーラ・インダストリーズ（Ghandhara Industries [Pvt.] Ltd.）となっている¹⁰⁾。

ハビブッラーは、ガンダーラ・インダストリーズの設立を皮切りに多くの自動車産業関連の企業を設立している。ガンダーラ・モーターズ（Ghandhara Motors [Pvt.] Ltd.）は、1980年に自動車部品の製造を目的としてカラチ近郊に設立された企業である¹¹⁾。同社は、1963年以

来関係のあるGMのアシストをかなり得ている。

このようにガンダーラ財閥は、GMの代理権取得、技術提携、およびガンダーラ・インダストリーズ、ガンダーラ・モーターズの設立を機に急速に発展していくことになる。

その後のガンダーラ財閥のグループとしての企業活動の展開は、伝統的な繊維・織物産業、貿易業から自動車産業へとシフトしていく。GMとの関係以後、1981年ごろから日本の大手自動車メーカーである日産自動車と、技術提携および合併企業の設立を積極的に行なっている。1982年には、日産車「サニー」の輸入を行なうための企業ガンダーラ・ニッサン（Ghandhara Nissan Ltd.）を設立する。また1985年にガンダーラ・ニッサン、日産ディーゼル工業、日本の総合商社トーメントの合併でガンダーラ・ニッサン・ディーゼル（Ghandhara Nissan Diesel Ltd.）の設立を行なっている¹²⁾。1981年から21年が経った現在でも、ガンダーラ財閥と日産は友好的な関係を保っている。

ちなみにパキスタンの乗用車製造の歴史は、日本のスズキ自動車とパキスタンの国営会社の合併によるバック・スズキ社の設立（1983年）をもってスタートする¹³⁾。隣国インドとほぼ同時期に、同じく日本の軽自動車業界大手のスズキがパキスタンに進出し、南アジアの自動車産業の発展に多大な影響を与えたことは注目に値する。当初、両国とも800ccのアルトをベースとした軽乗用車生産が主流であった。その後、パキスタンの乗用車部門ではトヨタがハビブ財閥との合併でカローラ（1993年）を、また本稿で取り上げるガンダーラ財閥がサニー（日産車）を、そしてアトラス財閥がシビックとシティ（ホンダ車）などの製造を行ない、パキスタン国内の自動車生産能力は約10万台といわれている。しかし現在では、1998年の核実験、その後の軍事クーデターによる政変などの影響により約5万台程度に落ち込んでいる状況である¹⁴⁾。

上述したようにハビブッラー・ハーンは、軍

人から企業家へ転身した。主に彼の企業者活動は、自動車関連のエンジニアリング産業を中心に展開してきた。特にGM、および日産自動車との関係は、彼の活動を飛躍させるものであり、パキスタンにおいて企業家としての知名度を高めるものであった。

しかしGM、および日産自動車との関係だけが、彼を現在の地位にしたのではない。図1の家系図からも明らかのように、ハビブッラーの長女ゼブ（Zeb Kuli Khan Khattak）は、同郷でパターン人のアユーブ・ハーンの息子ゴーホラ・アユーブ（Gohar Ayub）と結婚している¹⁵⁾。先に触れたように、アユーブは1958年から1969年まで政権をとっていた。アユーブ政権期は、パキスタン経済が安定・成長を遂げた時期であり多くの企業家がビジネスチャンスをつかみ、その活動範囲を広げた時期であった。アユーブ政権後半期は、既述したハビブッラー（ガンダーラ財閥）との婚姻関係や、また次章で取り上げるアトラス財閥のユースフ・H・シラージ（Yusuf H. Shirazi）を税務担当官として側近におくなど、アユーブはビジネス界との関係を重視した。その結果、アユーブ政権は「事業家の政府（Businessman's Government）」と呼ばれた。

ハビブッラーは、軍に身を置いていた当時から親しかった同郷のアユーブと婚姻関係を結ぶことにより、パキスタンの産業界において旺盛な企業者活動を行なっていたのである。またアユーブと関係の深かったハビブッラーとユースフ・H・シラージが、両者とも自動車産業界で活躍しているのは実に興味深い事実である。

2. ガンダーラ財閥の企業支配構造

1) ガンダーラ傘下企業

ハビブッラーは、1959年に軍をリタイアし、1960年の綿織物工場のジュナナ・デ・マルチョの設立を皮切りに現在まで多くの企業をパキスタン国内で設立させてきた。彼が産業界へ転身して約40年が経った現在では、傘下企業数は17社を数える。また同財閥は、1960年代後半に行な

われた総資産額の調査によれば第11位¹⁶⁾，また1988-89年に行なわれた調査によれば第10位¹⁷⁾（表1を参照）と，大小約50近く存在するといわれている財閥の中でも上位に位置している。

表3は，同財閥傘下企業17社を一覧に表したものである。同表から読み取れることは，同財閥の企業設立が，1960年代と1980年以降に集中しているということである。それは1960年代にはアユーブ・ハーンとの婚姻関係，また1980年以降はパキスタン政府による経済の民活政策¹⁸⁾などが大きく関連していると思われる。しかし現時点では，ハビブラーとアユーブとの関係や1980年以降の政府との関係については不詳である。ハビブラーと両者の関係解明については，今後の課題としたい。

次に表4は，ガンダーラ傘下主要企業の企業活動を表したものである。傘下企業に説明を加えるならば，ジェネラル・タイヤ＆ラバー

（General Tyre and Rubber Company of Pakistan Ltd.）は，乗用車，軽トラック，トラック，バスやトラクターなどの部品として必要不可欠なタイヤ，およびチューブの製造を行なうことを目的に1963年3月7日¹⁹⁾に，ビボーjeeとドイツのコンチネンタルAG社（Continental AG of German）との合弁²⁰⁾によりプライベート・カンパニーとしてカラチに設立された。その後1982年には事業拡張のため，株式の一般公開を行なっている。結果1983年からは，それまでのタイヤ，およびチューブの年間生産量約24万個から約60万個へと約2倍となった²¹⁾。

ガンダーラ・ニッサン（Ghandhara Nissan Ltd.）は，ビボーjee，日産，トーマンとの合弁企業²²⁾としてプライベート・カンパニーという形態をとり，カラチに1981年8月8日に設立された²³⁾。1992年5月24日に同社の株式は，一般公開されている。ガンダーラ・ニッサンは主

表3 ガンダーラ財閥傘下企業一覧

企 業 名	企 業 名
<ul style="list-style-type: none"> ・ Janana De Malucho Textile Mills Ltd. (1960年) ・ Bibojee Service [Pvt.] Ltd. (1961年) ・ Universal Insurance Co. Ltd. (1958年) ・ Ghandhara Industries [Pvt.] Ltd. (1963年) ・ General Tyre & Rubber Co. of Pakistan Ltd. (1963年) ・ Bannu Woollen Mills Ltd. (1964年) ・ Consultants & Advisors Ltd. (1966年) ・ Babri Cotton Mills Ltd. (1970年) ・ Ghandhara Diesels Ltd. (1970年) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ Rahman Cotton Mills Ltd. (1979年) ・ Cotton Textile Mills Ltd. [Sudan] (1980年) ・ Ghandhara Motors [Pvt.] Ltd. (1980年) ・ Bibojee Poultry Combine Ltd. (1980年) ・ Ghandhara Industries Ltd. (1981年) ・ Ghandhara Nissan Ltd. (1981年) ・ Ghandhara Nissan Diesel Ltd. (1985年) ・ Ghandhara Leasing Company Ltd. (1991年)

出典) Ghandhara Nissan Diesel Ltd. 本社（Ghandhara House 内）での聞き取り調査（1999年12月22日），および Bibojee Services Ltd. 「パンフレット」より作成。

表4 ガンダーラ財閥主要企業諸指標（1997, 1999年）

単位：千 Rs

企 業 名	設立年	資本金	業 種	総売上	純利益
★ General Tyre and Rubber Company of Pakistan Ltd.	1963年	300,000	車用のタイヤ，チューブの製造	1,089,312	136,957
★ Ghandhara Nissan Ltd.	1981年	300,000	乗用車，商用車，ピックアップ，バン の輸入販売	225,286	13,958
Ghandhara Nissan Diesel Ltd.	1985年	77,679	トラック，バスの組立て，および 製造	733,248	47,107
Ghandhara Leasing Company Ltd.	1991年	200,000	リース業	65,219	—

注) ★印が付いている企業は，1997年のデータ（Annual Report 1997）を使用。

出典) 各社 Annual Report 1997, 1999. より作成。

に日産の乗用車、ピックアップ、バン、軽商用車の製造販売を行なっている。現在パキスタンの乗用車市場（主には1300cc～1500ccクラス）は、年間3万5千台程度（表5を参照）である。その3万5千台をガンダーラ・ニッサン、次章で取り上げるホンダ・アトラス、インダス・モーター（ハبيب財閥傘下企業）が争う形になっている。

1985年に設立されたガンダーラ・ニッサン・ディーゼル（Ghandhara Nissan Diesel Ltd.）は、ガンダーラ・ニッサン、日産ディーゼル、トーメンの3社の合弁企業である²⁴⁾。主に日産ディーゼルのトラックやバス、またスぺア部品の製造を行なうことを目的に設立された。現在確認されているガンダーラ・ニッサン・ディーゼルの上記3社による株式保有率は、日産ディーゼルとトーメンが25%を保有し、残りの75%はガンダーラ・ニッサンと一般公開で占めている²⁵⁾（生産台数については表5を参照）。

各種リース業を主な活動として、1991年3月12日に設立したのがガンダーラ・リーシング（Ghandhara Leasing Company Ltd.）である。同社はビボーjee、ガンダーラ・ニッサン、丸紅、国家投資信託（NIT: National Investment Trust）との合弁企業²⁶⁾として設立された。ガ

ンダーラ・リーシングは、1997年7月から現在の社名を名乗っているが、それ以前はゲムニー・リーシング（Ghemni Leasing Company Ltd.）であった²⁷⁾。

1963年にGMのアシストを得て設立したガンダーラ・インダストリーズ（Ghandhara Industries [Pvt.] Ltd.）は、主にトラック、普通乗用車の部品製造、および乗用車の組立てを行なうことを目的に設立され、現在ではエアー・コンディショナーの製造も行なっている。ガンダーラ・インダストリーズは、同財閥傘下企業内でも古参企業であり、1970年代には国有化され、Z. A. ブットー政権崩壊後には、同財閥へ戻ってきた歴史のある企業でもある。同社の大株主はビボーjeeであり、また現在ガンダーラ・インダストリーズは、日本のイズズ自動車のパキスタン国内での代理権を取得している²⁸⁾。

また、上述した1963年に設立されたガンダーラ・インダストリーズ（Pvt.）と同じ社名のガンダーラ・インダストリーズ（Ghandhara Industries Ltd.）は1981年に設立され、1963年に設立のガンダーラ・インダストリーズ（Pvt.）とは違い株式の一般公開を行なっている。同社は主にバン、商用車、ピックアップなどの輸入販売を行なっている。

表5 両財閥傘下企業の自動車・オートバイの生産台数 単位：台

	1996－1997	1997－1998	1998－1999	1999－2000	2000－2001
GND	—	591	527	323	302
HAC	5,447	3,058	4,044	4,013	5,929
総生産台数①	33,741	33,684	38,619	—	—
GN	—	837	480	79	316
総生産台数②	3,377	5,651	2,207	—	—
AH	67,611	65,851	60,826	56,441	71,311
総生産台数③	106,697	92,978	87,504	—	—

注) GND は Ghandhara Nissan Diesel, GN は Ghandhara Nissan, HAC は Honda Atlas Cars Pakistan, AH は Atlas Honda の略である。また各年度は7月1日から6月30日までの1年間である。①はパキスタン国内で1年間に製造された乗用車、②はバスとトラック、そして③はバイクの合計である。

出典) Ghandhara Nissan Diesel Ltd. 「社内資料」, *Pakistan Autoparts Manufacturers Directory 2000*, Karachi, 2001, p.88より作成。

ガンダーラ、ならびに次章で取り上げるアトラスとも傘下企業のほとんどが株式の一般公開を行ない、外見上は近代的な体裁を整えている。しかし「はじめに」でも述べたとおり、人的ネットワークに多大な影響を受け、それに加え同族への帰属心が強くはたらく財閥内においては、株式の公開が一般に言われる資金調達にどれほど役立ったのか、また企業経営の近代化をどれだけ促進することになったのか、それらを判断することは難しいところである。

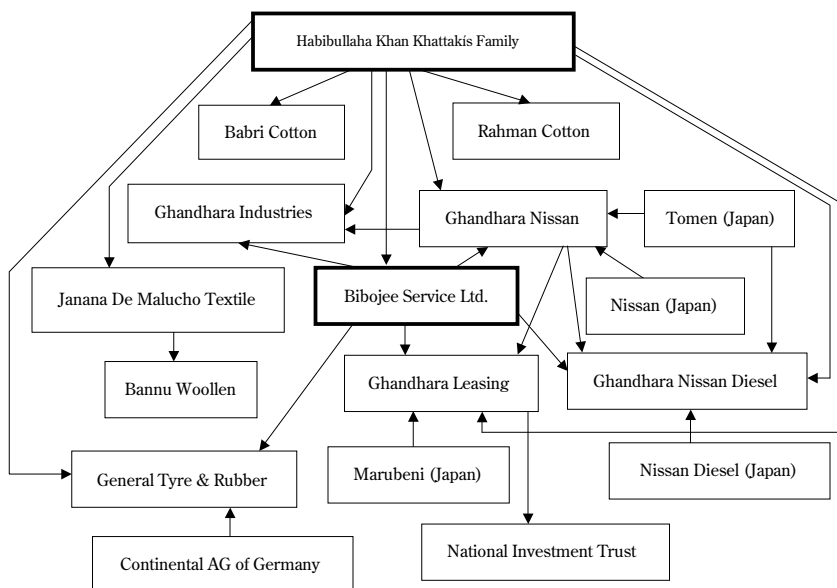
以上のように、ガンダーラ財閥の主要傘下企業のほとんどがGM、および日産との関係を軸とした自動車関連企業となっている。しかし、1960年代に設立された織物・繊維工場の同財閥内における役割は多大なものがあつた。同財閥初期の企業活動において、織物・繊維工場が積極的な企業活動を展開させたことにより、ガンダーラ財閥が自動車産業へと重点を移すための主要な資金が供給されたからである。現在パキスタン国内においてガンダーラ財閥は、自動車産業を中心として事業を展開している財閥とし

て知られている。しかし、そのガンダーラ財閥の基礎を作り上げたのは、パキスタンの伝統的産業である織物・繊維産業であつたことを記しておきたい。

2) 傘下企業の支配構造

次に図2は、現時点で確認されているガンダーラ財閥内の株式所有（支配）関係、および合併関係を図として表したものである。もちろん、同財閥の株式所有（支配）において重要な役割を果たしているのがハビブッラーの息子を中心とした一族である。また次に、財閥内において親会社、投資会社として重要な役割を果たしているのが、図2からも明らかのようにビボーjeeである。同社はプライベート・カンパニーという形態をとり、ハビブッラー一族が株式を100%所有している。図が示すように、同社はほとんどの傘下企業へ投資を行ない、特に合併企業設立の際には、同財閥の窓口的な役割を果たしている。同図から、ガンダーラ財閥は傘下企業間で株式を所有することにより、密接

図2 ガンダーラ財閥の参加企業構成（関係）



出典) Ghandhara Nissan Diesel Ltd. 本社 (Ghandhara House 内) での聞き取り調査 (1999年12月22日), Bibojee Services Ltd. 「パンフレット」, および各社 *Annual Report* より作成。

な関係を保っているのがうかがえる。

次に、そのような傘下企業内における株式関係を表したのが表6である。表中の個人投資家の約5～7%²⁹⁾は、ハビブッラー一族の所有する株式となっている。またジョイント・ストック・カンパニーは傘下企業の株式所有を表し、その所有比率は約35.5%となっていることがわかる。両者をあわせると所有比率が約40%となり、ガンダーラ財閥の自系による株式所有比率はかなり高いことが明らかになる。また、表中の「外国企業」とはガンダーラ財閥と合併企業の設立を行なっている企業であり、具体的には日産、日産ディーゼル、トーメン、丸紅などの日系企業が主である。外国企業が所有する株式を先ほど示した自系による所有比率にプラスすると約52%となり、自系、およびパート

表6 主要企業一社あたりの株式所有構成

カテゴリー	株主数	比率(%)
個人投資家	2358	20.91
保険会社	2.75	2.35
ジョイント・ストック・カンパニー	4.5	35.5
金融機関	4.25	23.74
ムダーラバ	1.75	0.13
外国企業	2.75	12.03
その他	398.75	5.04

注) 主要企業は、表4にあげられた企業である。また株主数は、主要4社の平均である。
出典) 傘下企業 *Annual Report 1997, 1999* より作成。

ナー企業による株式所有率がかかなり高いことが明らかになる。このような株式所有状況は、パキスタンに存在する他の財閥にも見られる状況であり、決してガンダーラ財閥だけの特異なものではない。

次に表7は、ハビブッラー一族の主要構成員による重役兼任表である。もちろんガンダーラ財閥もハビブッラー一族が中心となった役員構成となっている。言い換えるならば、同財閥も一族員による傘下企業の経営支配が顕著であるということである。

ハビブッラー亡き後、ガンダーラを率いているのがラザ (Raza Kuli Khan Khattak) である。現時点で確認されている彼の役職は、表7からも明らかなように4社のチェアマンの職にあり、財閥内でも主要企業といわれている企業の経営に直接タッチしている。また次男のアリ (Ali Kuli Khan Khattak) は、他の兄弟に比べ役員兼任数が少ない。なぜなら彼は、1998年まで軍人であったからである³⁰⁾。アリは、パキスタン軍を退役するまで空軍でパイロットとして活躍していた。ちなみに、彼が実業界に転身してきたのは、1999年6月のことである³¹⁾。

以上提示した図、および表からガンダーラ財閥は、ハビブッラー一族が中心となった同族の人的ネットワークが事業の基礎をなしていることが明らかになった。ガンダーラもパキスタンに存在する他の財閥の形態と同様に、典型的な

表7 ガンダーラ財閥主要同族員による重役兼任表

名 前	企 業 名 (役職)
Raza Kuli Khan Khattak	・ General Tyre and Rubber Company of Pakistan Ltd. (Chairman) ・ Ghandhara Nissan Diesel Ltd. (Chairman & Chief Executive) ・ Ghandhara Nissan Ltd. (Chairman) ・ Ghandhara Leasing Company Ltd. (Chairman)
Ali Kuli Khan Khattak	・ Ghandhara Nissan Diesel Ltd. (Director) ・ Ghandhara Leasing Company Ltd. (Director)
Ahmed Kuli Khan Khattak	・ General Tyre and Rubber Company of Pakistan Ltd. (Director) ・ Ghandhara Nissan Diesel Ltd. (Director) ・ Ghandhara Nissan Ltd. (Director) ・ Ghandhara Leasing Company Ltd. (Director)

出典) 各社 *Annual Report 1997, 1999* より作成。

ファミリービジネスであるということが言える。

Ⅲ アトラス財閥の形成・発展過程

1. アトラス財閥の形成過程

アトラス財閥の創始者は、パンジャーブ（ラホール）地方出身のユースフ H. シラージ（Yusuf H. Shirazi）である（図3を参照）。パンジャーブ地方は、英領時代から大規模な灌漑農業によってもっとも経済的に豊かな地域であり、同時に教育水準も相対的に高く、パキスタン国家の指導者層を形成する政治家、政府高官、軍人、知識人などを多く輩出してきた地域である³²⁾。

アトラス財閥は、ユースフが1962年に50万パキスタンルピー³³⁾で設立したシラージ投資会社（Shirazi Investment [Pvt.] Ltd.）をもって始まりとする。設立当初の同投資会社は、投資活動はもちろんのこと、不動産業や一般的な商取引を行なっていたが、現在ではアトラス財閥傘下企業の親会社（Parent Company）³⁴⁾としてグループ内において重要な役割を果たしている。

ユースフの前歴は、ジャーナリストであった。彼はパンジャーブ大学で言語・文学（英語学、ペルシャ・ウルドゥー文学）・歴史、さらにはジャーナリズムをも学んだ³⁵⁾（表10を参照）。彼は、これまでにジャーナリストとして新聞や雑誌などに数多くの記事、および論文の掲載を行なってきた³⁶⁾。その後ユースフは、前章で述べたとおり、アユーブ・ハーンの側近と

なり政府の要職である税務担当官やカラチ商工会議所会頭となり³⁷⁾、パキスタン経済界において手腕を振るうことになる。

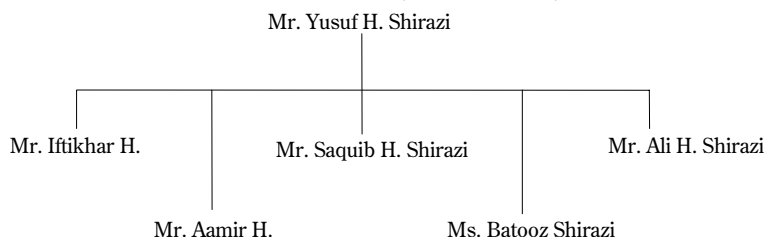
ユースフはジャーナリストとして、また官吏として最新の情報を得て時代の進運を明察しうる立場にあった。そのことが彼の企業者活動に大きな影響を与えたと思われる。

その結果、ユースフはアトラス財閥をパキスタンでも有数の財閥へと導いた（表1を参照）。現在のアトラス傘下企業の組織は、大別しエンジニア部門、金融部門、貿易部門、情報技術（IT）部門の四つの部門に分けられる。傘下企業のほとんどが旺盛な企業活動を展開させ、パキスタン国内においてその知名度はかなり高い。

ここで若干、同グループ内の産業部門を説明しておこう。エンジニア部門においては、1962年以来日本のホンダと合併企業の設立、および技術提携を結びアトラス・ホンダ（Atlas Honda Ltd.）、ホンダ・アトラス・カー（Honda Atlas Car [Pakistan] Ltd.）、ホンダ・アトラス・サービス（Honda Atlas Service [Pvt.] Ltd.）など、現在でもその関係を保ち続けている。またアトラス・バッテリー（Atlas Battery Ltd.）、オールウィン・エンジニアリング・インダストリーズ（Allwin Engineering Industries Ltd.）などの企業がある。

金融部門においては、ムスリム保険会社（Muslim Insurance Co. Ltd.）をはじめとしてアトラス・リース（Atlas Lease Ltd.）、アトラス投資銀行（Atlas Investment Bank Ltd.）などのパ

図3 シラージ（アトラス財閥）家系図



資料) Shirazi Investment (Pvt.) Ltd. 本社での聞き取り調査（1999年12月22日）より作成。

キスタン国内で主導的な地位にある金融機関を所有している。ちなみにその全ての金融機関は、合併により設立されたものである。

次に貿易部門では、1973年に設立されたアトラス貿易会社 (Atlas Trading Co. [Pvt.] Ltd.)、アトラス・オフィス・イクイプメント (Atlas Office Equipment [Pvt.] Ltd.)、アトラス倉庫 (Atlas Warehousing Ltd.) などの企業がパキスタン国内において旺盛な企業活動を展開している。

最後にIT部門では、アトラス・インフォメーション・テクノロジー (Atlas Information Technology [Pvt.] Ltd.) がパキスタンのIT産業界において最先端の活動を行なっている。

以上、簡単ながらアトラスのグループ内における産業部門を概観してきたが、アトラスの企業経営に対する基本的な姿勢（モットー）は次の2点によって表すことができる。第一に専門化されたマネージメント。そして第二に人的資本、あるいは従業員の教育（社内教育）である。

アトラス財閥はホンダの経営の強い影響の下に、上記のモットーを企業経営の中心にすえ、各々の企業が高品質の商品とサービスの提供者となることを最大の目標としている。またその

ため同グループでは、一人一人の従業員がその目標を自覚し、積極的に参加できるようにするための組織作りにも力を入れている。

2. アトラス財閥傘下企業の現況と内部構造

1) 傘下企業の現況

ユースフを中心とした革新的な企業者活動を展開してきたシラージ家は、1960年代から現在にいたるまで多くの企業を設立してきた。また、産業界においてアトラスの地位を確固たるものとしたのがホンダとの関係である。アトラスは、ホンダの自動二輪車の組み立てを1960年代より行ない、またその後自動車の組立て、そしてオートバイ・自動車の製造を同国内で行なうなど、一貫してホンダとの関係を保っている³⁸⁾。

表8は、アトラス財閥傘下企業の一覧を表したものである。ここで注目すべき点は、15社中半数以上の9社が1980年代以降に設立されているということである。1980年代以降、パキスタンは「規制緩和・民営化」に力を入れてきた³⁹⁾。その時期にアトラス傘下の企業もかなり設立されている。それは同財閥会長ユースフの企業経営に対する積極的な活動のあらわれであり、また時の流れを敏感に察知した結果だとも

表8 アトラス財閥傘下企業一覧

企 業 名	設 立 年
・ Shirazi Investments (Pvt.) Ltd.	1962年
・ Atlas Honda Ltd.	1963年
・ Atlas Battery Ltd.	1966年
・ Shirazi Trading Co. (Pvt.) Ltd.	1973年
・ Atlas Warehousing (Pvt.) Ltd.	1979年
・ Atlas Office Equipment (Pvt.) Ltd.	1979年
・ Muslim Insurance Co. Ltd.	1980年
・ Allwin Engineering Industries Ltd.	1981年
・ Atlas Lease Ltd.	1989年
・ Atlas Investment Bank Ltd.	1990年
・ Honda Atlas Car (Pakistan) Ltd.	1992年
・ Honda Atlas Services (Pvt.) Ltd.	1994年
・ Atlas Information Technology (Pvt.) Ltd.	1996年
・ Total Atlas Lubricants Pakistan (Pvt.) Ltd.	1997年
・ Honda Atlas Power Products (Pvt.) Ltd.	1997年

出典) Shirazi Investment (Pvt.) Ltd. 本社での聞き取り調査 (1999年12月23日)、および各傘下企業の *Annual Report 1999* より作成。

いえる。

ここで簡単ではあるが、同グループ主要企業の概要を述べたいと思う。アトラス・ホンダは、アトラスとホンダとの間でオートバイ製造を目的に1991年に設立した企業である⁴⁰⁾。同社は、カラチとシェイクプラに近代的で大規模な工場を所有し、現在ではオートバイ以外にもショックアブソーバーなどの製造も行なっている（オートバイの生産台数については表5を参照）。同工場内では従業員の意識改革、および品質向上を目的とし、QC活動やその他多種の参加プログラムを積極的に実施している。現在までのところ各種プログラムは、従業員一人一人の能力・可能性をフルに引き出すことに貢献している。またオートバイ業界の次世代を担う技術者の養成を目的として、ラホールに「技術訓練センター（Technical Training Center）⁴¹⁾」を開設し、オートバイに関する最先端の技術的ノウハウはもちろんのこと、メンテナンスなどの訓練を行なっている。いうまでもなくアトラス・ホンダ、およびアトラス財閥は、パキスタンのオートバイ業界のパイオニア的役割を果たしている。

ホンダ・アトラス・カーは、主にホンダ車の製造、および販売を目的に1992年4月5日⁴²⁾にホンダとの合併により設立された企業である。同社の生産ラインは、合併企業設立発表から一年後の1993年4月17日より本格的に移動し、翌年の7月14日からカラチ、ラホール、イスラマバードなどのディーラーを通じ販売を行なっている。現在同社は、シビックとシティの製造、販売を行なっており、現在までの販売台数は、約2万台以上である⁴³⁾。同社は、顧客の満足度を第一に考え、それを達成するために、現在では上記の都市以外にも16の都市⁴⁴⁾に販売店やサービスセンターを置いている。

アトラス・バッテリーは、1966年に日本のバッテリーメーカーである日本電池との合併により設立された企業である⁴⁵⁾。同社の製造するハードラバーバッテリーは、現在多種多様な用途（自動車、オートバイ、トラクター、トラッ

ク、バス、建設用重機）に用いられている。同社の同市場における優位性は、国内に存在する600以上の代理店、また即座に対応可能な1,000以上のサービスショップ、サービスセンターなどによって支えられている。

オールウィン・エンジニアリングは、ピストン、ピストンピン、スリーブ（車軸などをとめる金具）、板ばね、ラジエーターなどそれ以外にも多くの自動車製造に必要な部品の製造を行なっている。オールウィンは、パキスタンに存在する自動車部品製造関係の企業としてはかなり古い企業に属し、その歴史は古く1951年にまで遡る⁴⁶⁾。同社は、曲折を経て、30年後の1981年にアトラスが経営権を取得し現在にいたっている⁴⁷⁾。

アトラス・リースは、1989年にアトラス財閥、東京三菱銀行、そして国営投資信託（NIT）との合併により設立されたリース会社である。設立から10年を経た現在では経営も順調な成長を見せ、テキスタイル、エンジニアリング、製薬業、製紙、精糖、セメント産業、皮革業などの様々な業種とビジネスの関係を持っている。

最後にアトラス投資銀行は、アトラス財閥と東京三菱銀行、およびアジア開発銀行の合併企業として地域社会と国際的な立場からの専門的なアドバイスなどを提供することを第一の目標に1990年に設立された⁴⁸⁾。また彼らが第二の目標としてあげていることは、パキスタン国内で急成長している市場において、新規にそしてダイナミックな活動を行なおうとしているベンチャー企業への投資を積極的に行なうことである。アトラス投資銀行の提供するサービスは、顧客の活動を全体的に拡大させるだけではなく、よりダイナミックな企業活動を行なわせることが可能であり、また超短期の資金融資、株式の引き受け、借入有価証券、資産管理などのアレンジなども行なっている。

以上簡単ではあるが、グループ内でも主要とされる企業数社の概略を述べた。以上の概要からいえることは、その多くがアトラス財閥の単独により設立された企業ではなく諸外国のビッ

クカンパニー，例えば日本のホンダ，東京三菱銀行，日本電池などの企業との合併により設立された企業であるということである。また技術提携について言えば，日本の企業はもちろんのことドイツ，イギリス，アメリカ，韓国などの企業とも積極的に関係を持っている。

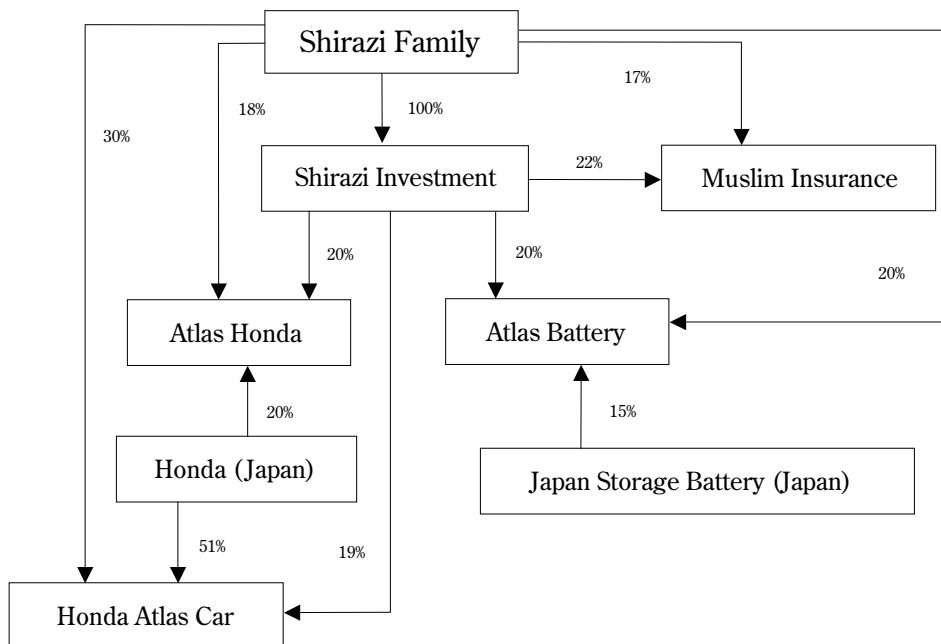
2) アトラスの内部構造

次に図4は，現時点で確認されているアトラス傘下企業の株式という観点から見た支配・結合関係を示したものである。図中のシラージ投資会社（Shirazi Investment）は，既述のとおり同グループの中核をなす企業であり，親会社・投資会社としてグループ内において重要な役割を担っている。もちろん同投資会社は，シラージ家が株式を100%所有するプライベート・カンパニーという形態をとっている。図が示すように同財閥の支配形態は，シラージ一族が直接的に傘下企業へ投資を行なうと同時に，一族は親会社であるシラージ投資会社をとおしすべ

ての傘下企業へも投資を行ない，「準ピラミッド型⁴⁹⁾」の構図をなしている。

また傘下企業の株式形態に目を向けると，アトラス・ホンダの大株主はシラージ一族：18%，シラージ投資会社：20%，ホンダ：20%⁵⁰⁾となっている。また同じようにアトラス・バッテリーにおいては一族：20%，投資会社：20%，日本電池：15%となっている。そしてホンダ・アトラス・カーでは一族：30%，投資会社：19%，ホンダ：51%である。また他のグループ傘下企業の株式形態は，以上あげた3社とほとんど同様であり⁵¹⁾，同グループ傘下企業一社あたりの平均株式所有比率（株式形態）は，シラージ一族が約20～30%を所有し，次にシラージ投資会社が約20%前後，またパートナー企業が約20%となっている。このことからシラージ一族の一社あたりの直接的（一族が傘下企業の株式を直接所有），間接的（シラージ投資会社をとおした株式所有）株式所有比率は，約40～50%となっておりかなり高い株式支配の構図が

図4 アトラス財閥の株式支配図



資料) Shirazi Investment (Pvt.) Ltd. 本社での聞き取り調査 (1999年12月22日) より作成。

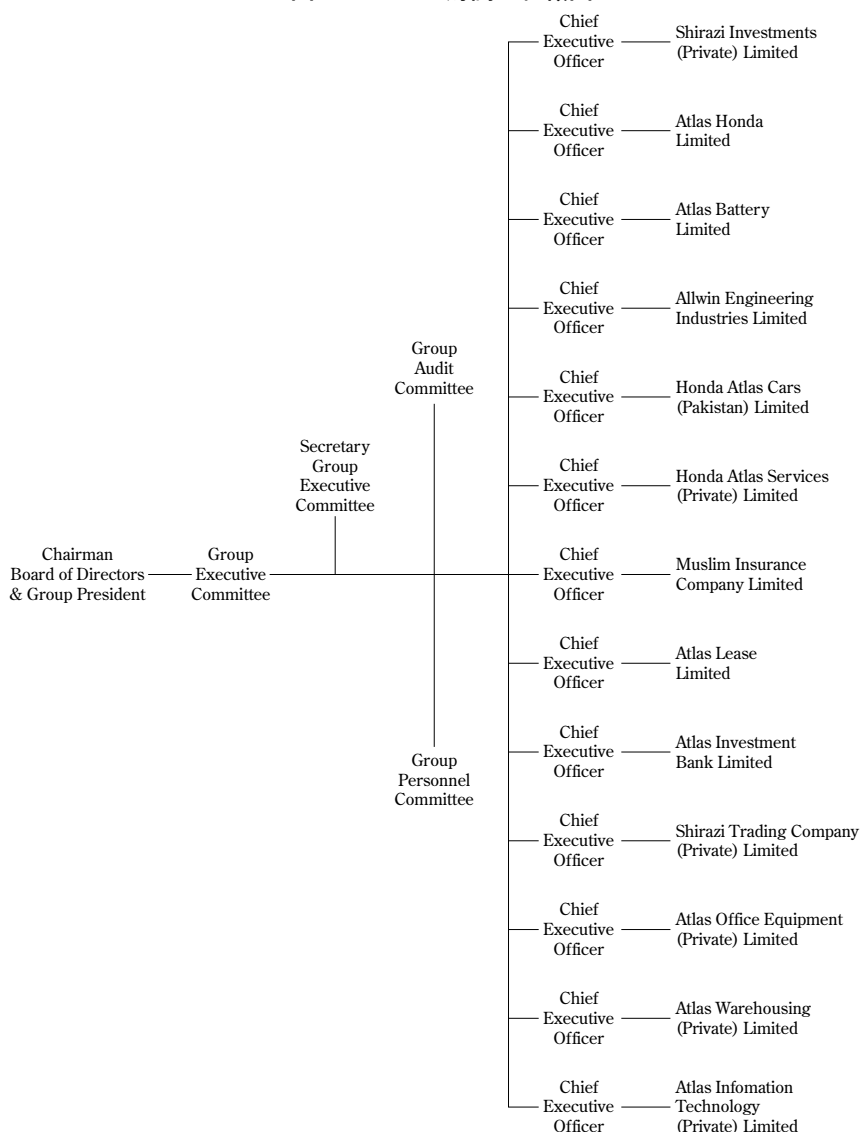
明らかになる。

以上見たように、シラージ族による傘下企業の株式所有形態は、先に述べたガンダーラ財閥の場合と酷似している。また隣国インドにおいてもこのような現象は見られ⁵²⁾、決してパキスタンだけの特別なものではなく途上国一般に見られるものである。

アトラスは命令系統の統一化、またグループ

としての意思疎通がスムーズに進むように、はっきりとした組織図を形成している（図5を参照）。その組織図によれば、アトラス財閥の親会社・投資会社であるシラージ投資会社は他の傘下企業と同列に配置されている⁵³⁾。シラージ投資会社は、傘下企業への投資という点において重要な役割を担っているだけであり、グループの指針、あるいは各企業の経営方針・戦

図5 アトラス財閥の組織図



出典) Atlas Group of Company, *Brief Profile of Atlas Group of Company*, February, 1998, p.10. より。

略などはすべてユースフを長とする「グループ役員会（Group Executive Committee）」で決定、あるいは承認される。同役員会はシラージ一族から4人、一族以外から3人の計7人で構成されている⁵⁴⁾。アトラス財閥において同役員会は、絶大なる決定権を持ち、傘下企業の様々な発展

スキームに重要な役割を果たしている。
次に、シラージ一族による傘下企業への重役兼任という点では、表9に示したように同一族による重役兼任が顕著である。1962年の創始から現在にいたるまで、同財閥の先頭に立ち旺盛な企業者活動を展開させてきたのがユースフで

表9 アトラス財閥主要同族員による重役兼任

名 前	会 社 名 (役職)
Yusuf H. Shirazi	<ul style="list-style-type: none">・ Group Executive Committee (Chairman)・ Honda Atlas Cars (Pakistan) Ltd. (Chairman)・ Allwin Engineering Industries Ltd. (Chairman)・ Muslim Insurance Co. Ltd. (Chairman)・ Atlas Honda Ltd. (Chairman)・ Atlas Battery Ltd. (Chairman)・ Atlas Lease Ltd. (Chairman)・ Atlas Investment Bank Ltd. (Chairman)
Iftikhar H. Shirazi	<ul style="list-style-type: none">・ Group Executive Committee (Member)・ Muslim Insurance Co. Ltd. (Director)・ Atlas Battery Ltd. (Director)
Aamir H. Shirazi	<ul style="list-style-type: none">・ Group Executive Committee (Member)・ Honda Atlas Cars (Pakistan) Ltd. (Director)・ Allwin Engineering Industries Ltd. (Director)・ Atlas Honda Ltd. (Director)
Saquib H. Shirazi	<ul style="list-style-type: none">・ Group Executive Committee (Member)・ Muslim Insurance Co. Ltd. (Director)・ Atlas Lease Ltd. (Director)・ Atlas Investment Bank Ltd. (Director)

出典) 各社 *Annual Report 1999* より作成。

表10 シラージ一族の学歴

氏 名	学 歴
Mr. Yusuf H. Shirazi	<ul style="list-style-type: none">・ Graduate in Language (English Language and Literature Persian with honors, Urdu) and History, The Univ. of Punjab (Pakistan).・ B.A. (Hons) 1950, Diploma in Journalism (1951). LLB (1952). Harvard Business School, AMP (1977-78).
Mr. Iftikhar H. Shirazi	<ul style="list-style-type: none">・ Graduation from Univ. of Notredam in California.・ OPM from Harvard Univ.
Mr. Aamir H. Shirazi	<ul style="list-style-type: none">・ Graduation from Claremont Meannk College in California.・ OPM from Harvard Univ.
Mr. Saquib H. Shirazi	<ul style="list-style-type: none">・ Graduation from Wifarton College of Finance in Philadelphia.・ MBA from Harvard Univ.
Ms. Batooz Shirazi	<ul style="list-style-type: none">・ Graduation from St. Jeseeph's College (Karachi).・ Institute Villa Pierrefeu (Switzerland)
Mr. Ali H. Shirazi	<ul style="list-style-type: none">・ Student of Yale Univ.

出典) Shirazi Investment (Pvt.) Ltd. 本社での聞き取り調査 (1999年12月23日), および「社内資料」より作成。

ある。彼は現在でもほとんどのグループ企業のチェアマンという要職にあり、アトラス財閥のキーパーソンとして活躍している。

またユースフには、イフティカール (Iftikhar H. Shirazi), アーミル (Aamir H. Shirazi), サキーブ (Saquib H. Shirazi), アリ (Ali H. Shirazi) の4人の息子がおり(図3を参照, また彼らの学歴については表10を参照), 四男のアリを除いては表9が示すように「グループ役員会」のメンバーであり, また傘下企業のダイレクターという要職にある。同表からわかるように, ユースフの3人の息子は各部門にわかれ役員を兼任している。例えば, 次男アーミルはホンダ・アトラス・カー, オールウィン・エンジニアリング, アトラス・ホンダなどといったエンジニア部門のダイレクターを兼任しており, 三男サキーブは, ムスリム保険会社, アトラス投資会社, アトラス・リースなどの金融部門のダイレクターを兼任している。また長男イフティカールは, 他の兄弟よりも役員兼任は少ないが, ムスリム保険会社, アトラス・バッテリーなどの金融, エンジニア部門の役員を兼任し, このように二つの部門へまたがる役員兼任を行なっているのは彼だけである。

ユースフの息子たちは, ユースフの後継者としてこれからのアトラスを先導していくと思われる。

Ⅳ 結びにかえて

以上, 1960年代以降パキスタンにおいて, 自動車産業を中心に旺盛な企業活動を展開してきたガンダーラ財閥とアトラス財閥の出自, 形成過程, 傘下企業の現況, および支配構造について論じてきた。

既述のように, 両財閥は現パキスタン地域から輩出した財閥である。そして, 彼らの多くが1960年代(アユーブ政権期)以降に旺盛な企業者活動を展開してきた, いわゆる後発財閥である。

建国当初からパキスタン経済をリードしてき

たのが, ムハージルとしてインド, あるいはその他の地域からパキスタンへ移住してきた者たち(主にムスリム企業家・商人)であった。彼らは, ヒンドゥー教からの改宗者であったが, ヒンドゥーとイスラームの両方の衣をまっており, 利息をとっての経済活動の禁止といったイスラーム教義的タブーに対しても, より柔軟に対応しえた。多くのムスリム企業家や商人たちはパイオニアとして建国時の経済建設にかかわり, 現在でも「建国企業」と呼ばれ名声を得ている。「建国企業」の多くがインドの商人カーストに似た世襲的出自であったのに対し, 現パキスタン地域から輩出した企業家の前歴(出自)は様々であった。例えば, 先にも述べたがアトラスのユースフは, パキスタン国内でも豊かな地域であり, 政治家・官僚・学者などを多く輩出しているパンジャブ地方に生まれた。ユースフの前職はジャーナリストであった。また, ガンダーラのハビブラーは軍人を多く輩出しているパターン出身であり, 彼の前職も軍人であった。

後発財閥の多くが歴代政権とのより緊密な関係によって, 事業規模を拡大・成長させてきたことは否めない。例えば, ハビブラーは, パキスタン軍時代の同僚アユーブ・ハーンと姻戚関係(子の婚姻による)にあったし, またシラージはアユーブ政権期の財務担当官であった。このように彼らは, パイオニア達の事業の成功によって, 企業家の役割や地位が承認・確立された段階で, 有力な情報や時代の進運を知り得る立場を利用して企業活動に参入した, いわばフォロアーであった。

また「建国企業」の多くが, 新国家誕生時に企業を設立させるにとどまり, その後の事業の拡大・成長の面では, ハビブやアダムジーを除き保守的であったのに対し, ガンダーラやアトラスなどの新興的な財閥は, 創業時から技術提携や合併企業の設立など, 海外の企業と積極的に関係を築き古参の財閥を脅かすまでに至っている。

しかし, ムハージルとしてパキスタンへ移住

してきた企業家との共通点も本論をとおり明らかになったと思う。それは両者も一貫して同族（一族）が中心となった財閥経営を行なっている点である。

ところで本論では、両財閥の発展・成長の主要な要因となったと思われるアユーブ・ハーンとの関係、また一族内における財産・資本の取り扱い（相続権 [処分と分散]⁵⁵⁾、および宗教、文化、価値観（イスラーム教における）などが企業経営にどのような影響を与えているかなどを詳しく考察することができなかった。これらについては他日を期したい。

注

- 1) ここで財閥の定義として、財閥の国際比較史の研究にかなり強い関心を寄せている安岡重明氏の定義を分析の手がかりとして使用する。「財閥とは、家族または同族が出資し支配する多角的事業体であって、そのうちの大規模な事業部門（または企業）は国民経済・地方経済に大きい影響力を及ぼすほどの規模を有する」安岡重明『財閥経営の歴史的研究』（岩波書店、1998年）264-265ページ。
- 2) 拙論「パキスタン財閥の形成と発展—ハビブ財閥を中心として—」『国際学論集』第9巻2号（大阪学院大学、1998年12月）、同「パキスタン財閥の形成と発展—ダーウッド財閥とアダムジー財閥の多角化戦略を中心として—」『国際学論集』第10巻1号（大阪学院大学、1999年6月）など。
- 3) Ghandhara Nissan Diesel Ltd. 本社（Ghandhara House 内、以下注では GND 本社とする）での聞き取り調査（1999年12月22日）より。
- 4) パターンとは、アフガニスタン全域からパキスタン北西部にかけての地域に住む民族である。彼らの母語はパシュトゥー語であり、イスラーム教を信仰している。
- 5) Shahid Javed Burki, *Historical Dictionary of Pakistan*, The Scarecrow Press, Inc., 1999, p154.
- 6) GND 本社での聞き取り調査（1999年12月22日）より。
- 7) 質問状を GND 本社へ送付し、その回答により得られた資料による（2001年5月15日受取）。以下注では「質問状」と略する。
- 8) 「質問状」（2001年5月15日受取）、および Bibojee Services Ltd. 「パンフレット」より。
- 9) Stanley A. Kochanek, *Interest Groups and Development-Business and Politics in Pakistan*-, Oxford University Press, 1983, p.343.
- 10) GND 本社での聞き取り調査（1999年12月22日）より。
- 11) Bibojee Services Ltd. 「パンフレット」より。
- 12) Ghandhara Nissan Diesel Ltd., *Annual Report 1999*, p.12.
- 13) バック・スズキ社については、永尾博文「自動車産業（第5章）」土橋久男編著『海外職業ハンドブック パキスタン』（海外職業訓練協会、1992年）を参照。
- 14) 最近のパキスタンの自動車産業界の動向については、佐藤拓『パキスタン・ビジネス最前線』（日本貿易振興会、2000年）を参照。
- 15) GND 本社での聞き取り調査（1999年12月22日）、および山中一郎編著『パキスタンにおける政治と権力—統治エリートについての考察—』（アジア経済研究所、1992年2月25日）311ページ。
- 16) Lawrence J. White, *Industrial Concentration and Economic Power in Pakistan*, Princeton University Press, 1974, p.60.
- 17) Asad Sayeed, "The New Breed," *The Herald*, June 1990, p.68 (a).
- 18) パキスタン政府による「民活政策」については、

- 黒崎卓「パキスタンにおける『民活』政策の特徴とその進展」木村陸男編『アジア諸国における民活政策の進展』（アジア経済研究所，1992年3月）を参照。
- 19) General Tyre & Rubber Co. of Pakistan Ltd., *Annual Report 1997*, p.18.
 - 20) 「質問状」（2000年1月12日受取），および「社内資料」より。
 - 21) Bibojee Services Ltd.「パンフレット」より。
 - 22) 「質問状」（2000年1月12日受取），および「社内資料」より。
 - 23) Ghandhara Nissan Ltd., *Annual Report 1997*, p.10.
 - 24) 「社内資料」，および Ghandhara Nissan Diesel Ltd., *Annual Report 1997*, p.13.
 - 25) GND 本社での聞き取り調査（1999年12月22日）より。
 - 26) 「質問状」（2000年1月12日受取），および「社内資料」より。
 - 27) Ghandhara Leasing Company Ltd., *Annual Report 1999*, p.15.
 - 28) 「質問状」（2000年1月12日受取），および「社内資料」より。
 - 29) GND 本社での聞き取り調査（1999年12月22日）より。
 - 30) GND 本社での聞き取り調査（1999年12月22日）より。
 - 31) GND 本社での聞き取り調査（1999年12月22日）より。
 - 32) 山中一郎「パキスタンにおけるビジネスグループ—その生成と発展に関する一考察—」小池賢治・星野妙子編『発展途上国のビジネスグループ』（アジア経済研究所，1993年）を参照。
 - 33) Atlas Group of Company, *Brief Profile of Atlas Group of Companies*, February 1998, p.7.
 - 34) Shirazi Investment (Pvt.) Ltd. 本社での聞き取り調査（1999年12月23日）より。
 - 35) Shirazi Investment (Pvt.) Ltd. 本社での聞き取り調査（1999年12月23日）より。
 - 36) 現在でもユースフは，雑誌や新聞などに投稿を行っている。もっとも最近掲載された論文は，核実験・政変後のパキスタン経済について述べられたものであり，‘Survival Strategy of the Economy’, *DAWN Economic & Business Review*, November 29, December 5, 1999に掲載されている。また同論文は，日本パキスタン協会前専務理事土橋久男氏により邦訳され「パキスタン経済生き残りのための戦略」と題して『パーキスターン』168・169合併号（日本パキスタン協会，2000年1月）13-17ページに掲載されている。
 - 37) Stanley A. Kochanek, *op. cit.*, p.343.
 - 38) Claudia Cragg, *The New Maharajahs —The Commercial Princes of India, Pakistan & Bangladesh—*, Random House, p.77.
 - 39) パキスタンの規制緩和，および民営化については，黒崎，前掲論文「パキスタンにおける「民活」政策の特徴とその進展」を参照。また1996年1月19日に来日したベナジール・ブットーパキスタン元首相の訪日歓迎レセプションでのスピーチでも民間主導による経済発展の重要性を強調している。詳しくは，『パーキスターン』146号（日本パキスタン協会，1996年4月）6-7ページを参照。
 - 40) Atlas Group of Company, *op.cit.*, p.14.
 - 41) *Ibid.*, p.14.
 - 42) Honda Atlas Cars (Pakistan) Ltd., *Annual Report 1999*, p.9.
 - 43) 同社の年間の生産能力は，1万台である。パキスタン国内には，ホンダ・アトラス・カーズ以外にも同様な排気量の車種を生産している自動車メーカー（トヨタ，日産，スズキなど）がある。そのために同様車種の市場はかなり厳しい競争を強いられている。
 - 44) 16の都市とは次のとおりである。アボッターバード (Abbotabad), バハーワルプール (Bahawalpur), ファイサラーバード (Faisalabad), ハイデラバード (Hyderabad), カネワル (Khanewal), マルダン (Mardan), ムルターン (Multan), Okara, ペシャワール (Peshawar), クエッタ (Quetta), ラヒーム ヤール ハーン (Rahim Yar Khan), サヒーワーラ (Sahiwal), サルゴダー (Sargodha), スィヤールコート (Sialkot), サッカール (Sukkur), スワート (Swat) である。
 - 45) Atlas Battery Ltd., *Annual Report 1999*.

- 46) Atlas Group of Company, *op.cit.*, p.17.
- 47) *Ibid.*, p.17.
- 48) *Ibid.*, p.24.
- 49) 伊藤正二編『発展途上国の財閥』（アジア経済研究所, 1983年）169ページ。
- 50) ホンダの同社への出資比率が20%なので, 同社はホンダサイドから見ると「関連会社」である。ホンダの合併企業のホンダサイドからの関係区分は以下の三通りである。
 - ・「子会社」とはホンダおよび（ホンダの）子会社の出資率が50%を超える会社
 - ・「関連会社」とはホンダおよび子会社の出資率が20%以上50%以下の会社
 - ・「出資会社」とはホンダおよび子会社の出資率が20%未満の会社また, パキスタンでは外国企業の合併にかかわる株式所有, および海外からの直接投資に対しては現在のところ大した制限はない。日本貿易振興会『南西アジア諸国における外資政策と進出企業動向—インド・パキスタン・バングラデシュ・スリラ

ンカー』（日本貿易振興会, 1990年3月）を参照。

- 51) Shirazi Investment (Pvt.) Ltd. 本社での聞き取り調査（1999年12月23日）より。
- 52) インド財閥の所有と経営については, 三上敦史『インド財閥経営史研究』（同文館, 1993年10月）に詳しく述べられている。
- 53) Atlas Group of Company, *op. cit.*, p.10.
- 54) *Ibid.*, p.9.
- 55) 財産・資本の所有形態についての考察方法（「総有」・「共有」）は, 安岡重明『財閥の経営史』（現代教養文庫, 1990年11月）171ページを参照。

【付 記】

本稿は, 経営史学会関西支部会4月例会（2001年4月28日, 神戸大学）での報告草稿に加筆, 修正したものである。当日有益なコメントを賜った諸先生方に心より厚く御礼を申し上げたい。

（2002年6月21日受付）

（2002年9月17日掲載決定）