アダムジー財閥の形成と発展過程に関する一考察

川　満　直　樹

Ⅰ　はじめに
Ⅱ　アダムジー・ハッジ・ダーウッドとアダムジー家について
Ⅲ　アダムジー家とアダムジー財閥傘下企業について
Ⅳ　結びにかえて

Ⅰ　はじめに

これまで，パキスタンで活躍する財閥の形成と発展過程ならびに一族と財閥傘下企業との関係などの特徴を明らかにすることを主な目的に，パキスタンに存在する財閥を個別に取り上げ研究を行ってきた。本論もその研究の延長線上にある。

アダムジー財閥[1]は，アダムジー・ハッジ・ダーウッド（Sir Adamjee Haji Dawood，以下アダムジーとする）が中心となり発展し，その後，彼の息子および孫たちがアダムジーの意志を継ぎ現在に至り，同家は南アジアで約1世紀間ビジネスを展開している。アダムジー家もハビーブ家などと同様にパキスタン建国に尽力し，分離独立当初のパキスタン経済の発展に大きく寄与した。またパキスタン産業界の発展にも大きく貢献した一族であり，パキスタンでも名門一族である。後述するが，特にアダムジーの活動は経済界のみならず地域社会およびコミュニティにもおよんでいる。特に，教育の普及（インド亜大陸内におけるムスリムに対する教育）ならびに福祉面での活動はよく知られている。しかし，パキスタンで名門一族とよばれるアダムジー家も新興財閥（特にパンジャビー系）におされ，1980年代以降のパキスタン経済界では，以前に比べるとその活動も縮小傾向にある。そのような中にあって，現在でもアダムジー家がパキスタンで名門一族といわれる所以は，パキスタン経済の発展に貢献したことだけではなく，先に述べた地域社会への貢献も含まれている。

本論では，印パ分離独立当初からパキスタンで活躍し，パキスタン経済の発展に多大な貢献をなしたアダムジー家とアダムジー財閥に焦点をあて，アダムジー家の企業者活動およびアダムジー財閥傘下企業の活動，また財閥傘下企業とアダムジー家の関係など

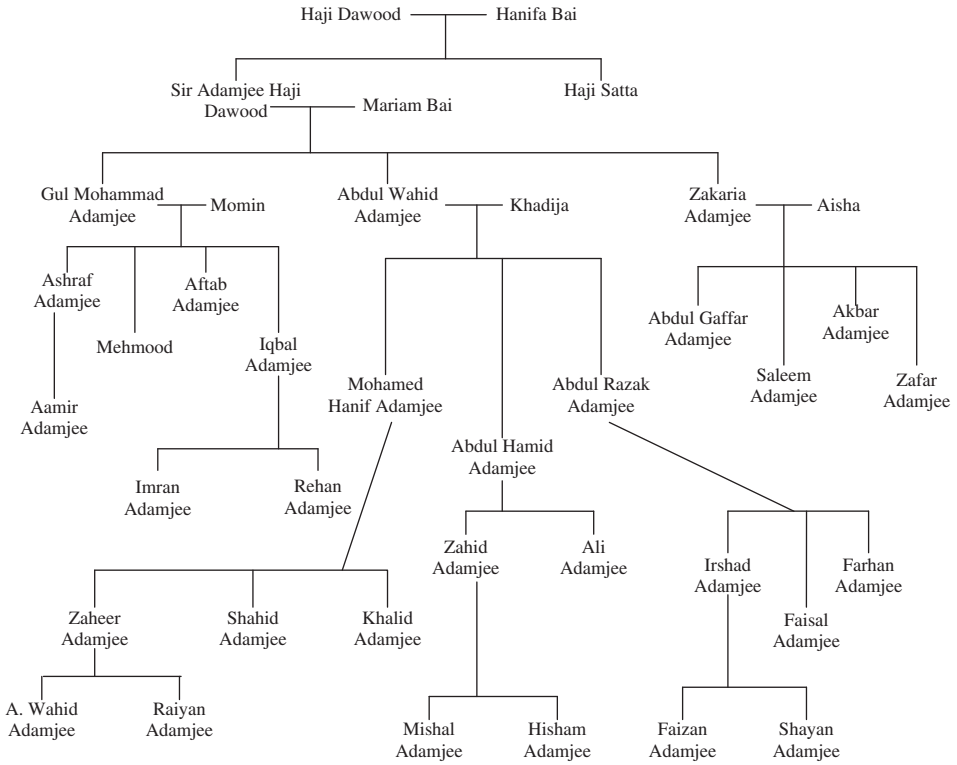
1　筆者は，以前にアダムジー財閥の形成および発展過程について考察を行った（拙論（研究ノート）「パキスタン財閥の形成と発展－ダーウド財閥とアダムジー財閥の多角化戦略を中心として－」『国際学論集』第10巻第1号（大阪学院大学，1996年6月））。本論は，その拙論に大幅に修正を加え，また2000年以降の同財閥の活動等について加筆したものである。

を明らかにしたい。

Ⅱ　アダムジー・ハッジ・ダーウッドとアダムジー家について

アダムジー財閥の祖となる人物はアダムジーである。アダムジーは，父ハッジ・ダーウッド（Haji Dawood）と母ハニファ・バイ（Hanifa Bai）の子として（第1図を参照），1880年6月30日にグジャラートのカティワール半島にあるジェトプール（Jetpur）に生まれた[2]。アダムジー家もインド亜大陸に存在する他のムスリム同様に特定のコミュニティに所属している。アダムジー家は，ビジネス・コミュニティとして有名なメーモン・コミュニティ（Memon Community）に属し，同家も世襲的に商業を生業としており，

第1図　アダムジー家の家系図



出典：Adamjee Insurance Co. Ltd. 本社での聞き取り調査（1998年7月16日），Daleare Jamasji-Hirjikaka & Yasmin Qureshi, *The Merchant Knight Adamjee Haji Dawood,* Adamjee Foundation, 2004, および Adamjee Group of Company Website, Family Tree of Adamjee（http : //adamjees.net/family–tree.aspx, ’09. 11. 20 採録）より作成。

注：Sir Adamjee Haji Dawood には図で示した息子以外にも Rabiabai と Fatimabai を含む9名の娘がいる。名前をあげた娘以外の7名については現時点では不明である。
同家系図は，2009年11月20日までに収集した資料をもとに作成した。今後も継続して資料収集を行い同家系図の完成を目指したい。

2　Daleare Jamasji-Hirjikaka & Yasmin Qureshi, *The Merchant Knight Adamjee Haji Dawood,* Adamjee Foundation, 2004, p.1.

アダムジーの父ハッジ・ダーウッドも商人であった。

現在のアダムジー財閥の活動の出発点は，アダムジーの父ハッジ・ダーウッドが中心となり1896年に日用品などをあつかう貿易会社を設立したことに始まる[3]。その頃アダムジーは，ビルマのプロム（Prome）でSaleh Mohammad Gaziyaniのもとで1895年から3年契約で働き始めていた[4]。働いた当初の月給は25ルピーであった。当時のコミュニティ内では，商売を学ぶために親類あるいは友人のもとで働くことが伝統であり，アダムジーもそれに従ったのであった。アダムジーは，Saleh Mohammad Gaziyaniのもとで商売に関する多くのことを学んだといわれている。

アダムジーの父ハッジ・ダーウッドが興した貿易会社に，その後アダムジーも加わり，それにともない取引も活発となっていった。その頃（1898年）に，アダムジーはマリアム（Mariam）と結婚している[5]。

1914年にはアダムジー自身が中心となり，カルカッタにAdamjee Haji Dawood & Co.を設立した[6]。同社では，それまで彼らが扱っていたガンニー袋や日用品以外にも手を広げ，ジュート製品なども扱った。

その後，アダムジーは取引で得た利益をもとに製造業へ進出する。1920年にビルマにマッチ製造のAdamjee Match Factoryを設立し[7]，またカルカッタにAdamjee Jute Millsを建設し1929年から同工場での生産が開始された。Adamjee Jute Millsは，当時のインドで3番目に大きなジュート工場であり，カルカッタではムスリム系で初となるジュート工場であった[8]。アダムジーは，それ以前からジュート製品等の取引にかかわっていたので，ジュート工場の建設は当然の成り行きと言えるだろう。

アダムジーは，彼自身のビジネス以外にも他の企業の役員等にも積極的に就任している。例えば，1920年代にCentral Bank of Indiaの諮問委員会のメンバーに，またRangoon Tramway Co.の役員にも就いている[9]。また，ビジネス以外にも商業会議所などの設立に大きくかかわる[10]と同時に，それらいくつかの団体の要職にも就任し，地域や業界のため，またムスリム商人の活動のために力を尽くした。

アダムジーは，20世紀初頭のカルカッタやラングーンなどに存在するメーモン・コ

3　Shahid-ur-Rehman, *Who owns Pakistan? : Fluctuating fortunes of business Mughals,* Aelia Communications, Pakistan, 1998, p.174.

4　Daleare Jamasji-Hirjikaka & Yasmin Qureshi, *op. cit.,* pp.8–9.

5　*Ibid.,* p.10.

6　*Ibid.,* p.16.

7　*Ibid.,* pp.34–35. 20世紀初頭のインド（特にベンガル地域）におけるマッチ産業の発展については，大石高志「日印合弁・提携マッチ工場の成立と展開　1910–20年代：ベンガル湾地域の市場とムスリム商人ネットワーク」『東洋文化』82号（2002年）を参照のこと。同論文においてマッチ産業を中心にしたムスリム系企業家の積極的な活動，および彼らと日本との関係等が詳細に論じられている。

8　*Ibid.,* p.76, p.78.

9　*Ibid.,* p.25.

10　*Ibid.,* p.28. Stanley A. Kochanek, *op. cit.,* pp.339–340.

ミュニティのリーダー的（Rangoon Memon Jamat の会長）存在であり，また彼の広範囲にわたる積極的な企業者活動は，彼をジュート市場におけるリーダーからカルカッタおよびラングーンといった南アジアの東部地域で活躍する産業界を代表する地域的なリーダーとなさせた。

一方，アダムジーは教育問題や社会問題などへも積極的に関わりを持ち，社会活動でもリーダー的な役割を果たした。教育関係では大学への寄付，また基金設立に尽力した。また，アダムジー家は Sir Adamjee Haji Dawood Educational, Adamjee Boarding House や Adamjee Muslim High School などを設立し，教育の普及，特にムスリムへの教育の普及，ならびに地域社会やコミュニティの発展に力を入れた。

アダムジー家は，一族として社会活動（社会貢献）を行うことを主な目的に Adamjee Foundation を設立した。同財団の運営資金は，主にアダムジー財閥傘下企業などの株式所有による配当（例えば第 4 表を参照）および寄付などによっている。

また，アダムジーは彼の属するメーモン・コミュニティ内でも，コミュニティのメンバーに教育を奨励すると同時に，貧しい学生に対し援助を行った。コミュニティ内でのそれらの活動を円滑に進めるために，アダムジーが中心となり 1933 年に Memon Educational and Welfare Society（以下 MEWS とする）を設立した。現在でも MEWS の活動は続いており，Adamjee Science College[11] や Sir Adamjee Institute of Management Sciences などのいくつかの教育機関を設立し，またそれら教育機関の運営母体としても活動している。

また，1934 年にビハールで，1935 年にクエッタで起こった大地震で，同地域の多くの人々が被害を受けた。アダムジーは，先にあげた MEWS を中心にボランティアを組織し，ビハールとクエッタの被災者の援助に積極的に関わった。

アダムジーの長年にわたるインド亜大陸での教育や福祉活動および被災者等への援助などの活動がイギリス政府に認められ，1938 年にイギリス政府より爵位が与えられた。[12]

英領インドにおいて，企業家として活躍していたアダムジーは 1947 年の印パ分離独立を機にパキスタンへ活動の拠点を移した。それはパキスタン建国の父 M. A. ジンナー（M. A. Jinnah）の要請によるものである。アダムジーと M. A. ジンナーは，1920 年代後半にメーモン・コミュニティが主催した集会で初めて出会い，両者の親交はその頃から始まった。アダムジーは，M. A. ジンナーおよび全インド・ムスリム連盟[13]（All India Muslim League）の活動に物心両面からの援助を行ってきた。その後，アダムジー家は

11　同校は，1970 年代に国有化され校名も Adamjee Government Science College となり現在に至っている。
12　Adamjee Insurance Co. Ltd., *Adamjee Insurance,* p.5.
13　1906 年ダッカ（現バングラデシュ）で結成された政治組織である。同連盟は 1958 年のアユーブ・ハーン（Ayub Khan）のクーデターにより活動を停止し，その後，同党は改変されパキスタン・ムスリム連盟（Pakistan Muslim League）となる。

新生パキスタンの草創期の経済において重要な役割を担っていくことになる。

M. A. ジンナーの呼びかけに対し，カルカッタで呼応したアダムジーを中心としたアダムジー家は，1947年の印パ分離独立にともない，ハビーブ家などと同じくムハージルとして新国家パキスタンへ移ってきた。建国間もないパキスタンの喫緊の課題は，パキスタン経済のかなめとなる中央銀行（Central Bank of Pakistan）の設立であった。

1948年1月26日にM. A. ジンナーの呼びかけにより，中央銀行設立に関する初めての会議がカラチで開かれた。当然のことながら同会議にはアダムジーも出席した。すでにその頃，アダムジーはビジネス界からの引退を表明していた。ビジネス界からの引退の理由はいくつかあるが，一つは新生パキスタンのために，彼のその後の時間をすべてあてること。二つ目は，心臓の状態が悪かったことであろう。アダムジーは，体調の悪いなか中央銀行設立のための初会議に出席したのであった。しかし，会議の翌日の1948年1月27日に心臓の状態が悪くなり，彼の息子G. ムハンマド（Gul Mohammad Adamjee）にI have had a full life. I have no regrets. と語り[14]，この世を去った。

アダムジーは，印パ分離独立前後の激動のインド亜大陸において，M. A. ジンナーおよびムスリム連盟の活動に大きく関わり，パキスタン建国に多大な貢献をしたことは間違いないであろう。特に，先に述べた中央銀行設立，また後で述べるがパキスタン建国に必要となったいくつかの企業の設立など，実に大きな働きをした人物である。それに加え，地域社会およびコミュニティへの貢献，特に教育や福祉面での働きは特筆に値するものである。パキスタン建国の父M. A. ジンナーは，亡くなったアダムジーに対し，以下の言葉を述べている[15]。

> I was deeply grieved to hear the sudden and unexpected death of Hajee[16] Adamjee Dawood. He was a very loyal Muslim and rendered great services in our struggle and fight for Pakistan. His loss will be felt all the more now when having achieved our goal we needed his services for building up Pakistan. His death will leave a gap in the Muslims' commercial life which will be very difficult to fill. His death is really a national loss for Pakistan.

その後，アダムジー家はカラチを本拠地とし，事業の拠点となる事務所を東西両パキスタンに開設し，パキスタンの経済発展に重要な役割を果たすことになる。建国当初からアダムジーの息子たちを中心とするアダムジー家は，銀行・保険会社などの金融業や

14　Daleare Jamasji-Hirjikaka & Yasmin Qureshi, *op. cit.,* p.134.
15　*Ibid.,* Foreword.
16　同文章ではHajeeとなっているが，表記としてHajiとHajeeの両方とも使用されている。よってここでは原文のまま掲載した。

テキスタイル，運輸，化学，製造関係などのいくつかの業界の発展に寄与した。

具体的には，イスファニー家（Isphahani），ハルーン家（Haroon），ワズィール・アリ家（Wazir Ali），ハビーブ家（Habib）などの一族とともに「建国企業」と呼ばれ，パキスタン建国時に必要不可欠な企業の設立にたずさわった。

例えば，アダムジーはイスファニー家とともに Orient Airways[17]（1946 年 10 月）の設立に加わっている。パキスタンは東西に領土を持つ，世界でも珍しい飛び地国家として誕生した国である。両区域は距離的にもかなり離れており，陸上交通が困難なため航空輸送の開発が差し迫った課題であった。このような中，Orient Airways は 1947 年に最初のフライトを行った。独立当初の Orient Airways の業務は，主に分離独立によって生まれた難民の輸送であった。

また，アダムジー家が中心となり他のムスリム一族とともに，1947 年に Muslim Commercial Bank Ltd.（現 MCB Bank）を設立した。設立当初本店をカルカッタにおき，分離独立後の 1948 年に本店を東パキスタン（現バングラデシュ）のダッカへ，そして 1956 年には西パキスタン（現パキスタン）のカラチへと移した。その後，同行は 1974 年に Z. A. ブットー（Zulfikar Ali Bhutto）の国有化政策により接収されたものの，ナワズ・シャリフ（Nawaz Sharif）政権期の 1991 年に再び民営化された。もっとも現在 Muslim Commercial Bank は，アダムジー財閥傘下企業ではない[18]。

パキスタン建国当初，パキスタンで取引されるお茶は，パキスタン人以外によって取引されていた。アダムジー家は，お茶取引（貿易）をパキスタン人の手で行うことを目的に Patrakola Tea Co. Ltd. を東パキスタンに設立した[19]。同社は，広大なプランテーションを所有し，パキスタンの茶産業の発展に大きな役割を果たした。しかし，1971 年の東西パキスタンの分離により，同社はバングラデシュ政府に接収され，The Bangladesh Tea Board に吸収された。

アダムジー亡き後，G. ムハンマドを中心とするアダムジー家は，ジュート製品の輸出入貿易においても事業の拡大を図り，諸事業より得られた資金を元手として，1950 年代前半に Pakistan Industrial Development Corporation[20]（パキスタン産業開発公社，以下

17　パキスタン政府は，1954 年に Pakistan International Airlines（Orient Airways とは別の航空会社）を設立した。その翌年の 1955 年に Pakistan International Airlines と Orient Airways が合併し，新会社 Pakistan International Airlines Corporation（PIA：パキスタン国際航空会社）が誕生した（PIA, *Basic Facts 1996* および *Profile of PIA*）。

18　後で触れるが，現在，同社は社名を MCB Bank に変更し，アダムジー財閥の傘下企業ではなく，民営化により 1991 年に M. M. マンシャーが率いるニシャート（Nishat）財閥へ売却された。

19　Adamjee Group of Company Website, History-Patrakola Tea Co. Ltd.（http : //adamjees.net/Patrakola-Tea.aspx, ’09. 11. 17 採録）.

20　PIDC は，工業化推進政策の一環として 1952 年に設立された公社である。同公社の役割は，民間資本が進出困難な分野あるいは政府が重視する産業分野へ投資を行うことであった。また PIDC が設立する企業は，民間への売却が設立の前提となっていた。同公社の活動は，1950 年代から 1960 年代のパキスタン経済の発展に大きく貢献した。しかしその反面，同公社は官民の癒着を生み出すことにもなっ　↗

PIDC とする）と共同で東パキスタンに Adamjee Jute Mills Ltd.（先にあげた Adamjee Jute Mills とは異なる）を設立した。[21] アダムジー財閥は，同工場を PIDC から払い下げを受ける形で経営権を取得している。アダムジー財閥は 1950 年代から 1960 年代にかけ，同社を同財閥の柱として積極的な活動を展開するが Adamjee Jute Mills Ltd. も Patrakola Tea Co. Ltd. 同様にバングラデシュの独立により，バングラデシュ政府により接収され Bangladesh Jute Mills Corporation に吸収された。

敬謙なムスリムであったアダムジーならびに彼の息子たちを中心とするアダムジー家は，単なる私利私欲のためではなく，ムスリム国家パキスタンの発展のために Muslim Commercial Bank などを含むいくつかの企業を設立した。

Ⅲ　アダムジー家とアダムジー財閥傘下企業について

1. 傘下企業について

父ハッジ・ダーウッドが中心となり同家が 1896 年に設立した貿易会社をアダムジー財閥の起源とするならば，それからすでに 1 世紀以上が経過した。約 1 世紀にわたりアダムジー家は，インド亜大陸において東から西へ（ラングーン・カルカッタ・パキスタン）と，その活動拠点を横断させながら活躍してきた。

第 1 表　アダムジー家が設立および経営にかかわった企業

企業名	企業名
Adamjee（Pvt.）Ltd.	Coastal Enterprises（Pvt.）Ltd.
Adamjee Corporation（Pvt.）Ltd.	Commodities Trading（Pvt.）Ltd.
Adamjee Amman & Whitney Pak Ltd.	Commarco（Pvt.）Ltd.
Adamjee Automotive（Pvt.）Ltd.	Dacca Tobacco Industries
Adamjee Auto Parts Manufacturing Co. Ltd.	Dacca Vegetable Oil Products Ltd.
Adamjee Construction Co. Ltd.	Enesel Industries（Pvt.）Ltd.
Adamjee Durabuilt（Pvt.）Ltd.	Euasian Chemicals（Pvt.）Ltd.
Adamjee Diesel Engineering Pak（Pvt.）Ltd.	Gammon East Pakistan Ltd.
Adamjee Engineering（Pvt.）Ltd.	Golden Valley Trading Co. Ltd.
Adamjee Flooring	Gold Valley Industries（Pvt.）Ltd.
Adamjee Foundation	Indus Engineering（Pvt.）Ltd.
Adamjee Garments Industries（Pvt.）Ltd.	Invetrade Trading（Pvt.）Ltd.
Adamjee Haji Dawood & Co.	Jute Fibres Ltd.
Adamjee Industries Ltd.	Khulna Textile Mills
Adamjee Insurance Co. Ltd.	K. S. B. Pumps Co. Ltd.
Adamjee International Corp.（Pvt.）Ltd.	Meghna Textile Mills
Adamjee Jute Mills Ltd.	Mehran Jute Mills Ltd.
Adamjee Pacific Trading Co.	Mingle Trading Co. Ltd.
Adamjee Paper & Board Mills Ltd.	Mutual Trading Co.（Pvt.）Ltd.
Adamjee Pharmaceuticals（Pvt.）Ltd.	Muslim Commercial Bank Ltd.
Adamjee Polycrafts Ltd.	National Investment Trust Ltd.
Adamjee Polymers Co.（Pvt.）Ltd.	National Sugar Mills
Adamjee Sons Ltd.	National Tubes Ltd.
Adamjee Sugar Mills	Oceanic International（Pvt.）Ltd.

↘　た。山中一郎「パキスタンの工業開発と PIDC」『アジア経済』第 4 巻 10 号（1963 年）を参照のこと。

21　山中一郎編著『現代パキスタンの研究 1947～1971』（アジア経済研究所，1973 年）361 ページ。

Adamjee Sunrise（Pvt.）Ltd.	Orient Airways Ltd.
Abdul Razak Adamjee Investments	Orient Textile Mills
Adcon Engineering（Pvt.）Ltd.	Pacific Multi Products（Pvt.）Ltd.
Adpower Energy	Panther Export（Pvt.）Ltd.
Adpower Investments	Panther Holding（Pvt.）Ltd.
Adpower Properties	Panther Trading（Pvt.）Ltd.
Ajax Industries（Pvt.）Ltd.	Pak Nippon Industries Ltd.
Ajax Trading Co.（Pvt.）Ltd.	Patrakola Tea Co. Ltd.
Allied General（Pvt.）Ltd.	Premier Laminations
Aroma Tea Co.	R. Sim & Co.
Associated Trading Co. Ltd.	Sahara Buying Services
Atlantic Trading Co.（Pvt.）Ltd.	Serena Textiles（Pvt.）Ltd.
Biotech Pharmaceuticals（Pvt.）Ltd.	Star Particle Board Mills Ltd.
Century Resources（Pvt.）Ltd.	Sun Pak Industries（Pvt.）Ltd.
Chempro Pakistan（Pvt.）Ltd.	Tradin Trading Co.（Pvt.）Ltd.

出典：Adamjee Insurance Co. Ltd.　本社での聞き取り調査（1998 年 7 月 18 日），『パキスタンの主要民間企業体』（日本貿易振興会，1983 年），Shahid-ur-Rehman, *Who owns Pakistan? : Fluctuating fortunes of business Mughals,* Aelia Communications, Pakistan, 1998, Adamjee Group of Company Website（http : //adamjees.net/home.aspx, ’09. 12. 15 採録）などを参考に作成。

第 1 表は，アダムジー家がこれまでに設立および経営にかかわった企業を一覧にしたものである。その数，実に 70 社以上にのぼり，その分野は金融業，製造業，建設業，紡績業，貿易業，小売業など，実に多岐にわたっている。同家のインド亜大陸内での企業者活動がいかに旺盛であったかがうかがえるであろう。しかし，第 1 表に掲載されている企業で，現在ではアダムジー財閥傘下にないもの，あるいは企業として存続していないものもある。

第 2 表　アダムジー財閥の傘下企業一覧（2009 年 12 月時点）

企業名	企業名
Adamjee Corporation（Pvt.）Ltd. ★	Adpower Properties　☆
Adamjee Automotive（Pvt.）Ltd. ☆	Chempro Pakistan（Pvt.）Ltd. ★
Adamjee Durabuilt（Pvt.）Ltd.	Coastal Enterprises（Pvt.）Ltd. ★
Adamjee Diesel Engineering Pak（Pvt.）Ltd. ☆	Commodities Trading（Pvt.）Ltd.
Adamjee Engineering（Pvt.）Ltd. ★	Enesel Industries（Pvt.）Ltd.
Adamjee Foundation	Indus Engineering（Pvt.）Ltd.
Adamjee Pharmaceuticals（Pvt.）Ltd. ★	Invetrade Trading（Pvt.）Ltd.
Adamjee Polymers Co.（Pvt.）Ltd.	Mutual Trading Co.（Pvt.）Ltd.
Adamjee Sunrise（Pvt.）Ltd.	National Investment Trust Ltd.
Abdul Razak Adamjee Investments	Oceanic International（Pvt.）Ltd.
Adcon Engineering（Pvt.）Ltd.	Pacific Multi Products（Pvt.）Ltd.
Adpower Energy　☆	Panther Export（Pvt.）Ltd.
Adpower Investments　☆	Sahara Buying Services

出典：第 1 表に掲載した出典資料および Adamjee Group of Company Website（http : //adamjees.net/home.aspx, ’09.12.15 採録）および Adpower Group Website（http : //www.adpower–group.com/, ’09. 12. 15 採録）などを参考に作成。

注：★印は Mohamed Hanif Adamjee Group の傘下企業，☆印は Adpower Group の傘下企業をさす。同財閥のウェブサイトには Adamjee Insurance Co. Ltd. も傘下企業として掲載されている。しかし，本論で述べるが現在 Adamjee Insurance は同財閥の傘下企業とは言えない状態にある。そのため同表には Adamjee Insurance を掲載していない。

次に，第 2 表であるが同表は現在までに確認している現在のアダムジー財閥の傘下企業を一覧にしたものである。現在，第 2 表が示すように同財閥の傘下企業数は 25 社

（Adamjee Foundation は除く）である。「はじめに」で触れたように 1980 年代以降の同財閥の活動は若干縮小傾向にある。第 1 表と第 2 表から明らかなように，傘下企業数からも同財閥の活動が縮小傾向にあることが見てとれるであろう。同財閥はパキスタンにおいて多くの企業を設立し，パキスタンの経済発展に大きく貢献したことは既述のとおりである。しかし，現在では第 1 表で示したいくつかの企業が傘下に存在せず，同財閥の中核的な企業であった Muslim Commercial Bank や後で触れる Adamjee Insurance Co. Ltd. のように他の財閥傘下企業となったものもある。

次に，現在のアダムジー財閥の傘下企業について簡単に述べておきたい。現在，同財閥は財閥内にアダムジーの孫の世代を中心にいくつかのグループが存在する。現時点で確認しているグループは 2 つあり[22]，一つはモハメド・ハニフ・アダムジー（Mohamed Hanif Adamjee）を中心とした Mohamed Hanif Adamjee Group，もう一つはザヒッド・アダムジー（Zahid Adamjee）を中心とした Adpower Group である。

第 2 表で示したように Mohamed Hanif Adamjee Group が関係する企業は Adamjee Corporation（Pvt.）Ltd. を含む 5 社である。同グループの中でも重要な役割を担っているのは 1960 年代に設立された Adamjee Corporation である。同社は，アダムジー家が所有するホールディングカンパニーとして傘下企業の統括を行っている。次に Adamjee Pharmaceuticals（Pvt.）Ltd. は，その社名のとおりに製薬を行っている企業である。同社は 1973 年に設立されたが，もともとアダムジー傘下の企業ではなかった。1986 年にアダムジー財閥の傘下となり，その後 1988 年に現在の社名へ変更している。また，Adamjee Engineering（Pvt.）Ltd. はイギリスの G. K. N. PLC の子会社として工業用ファスナーの製造を目的に 1949 年に Guest, Keen and Nettlefolds in Pakistan Ltd. という社名でパキスタンに設立された。その後，1986 年にはアダムジー財閥が同社の株式の多くを取得しアダムジー財閥の傘下となり，社名を現在の Adamjee Engineering（Pvt.）Ltd. に変更した。現在では，工業用ファスナー以外にも自動車やオートバイの部品なども製造している。

次に，Adpower Group はザヒッドが中心のグループである。現時点で確認している傘下企業は第 2 表が示すように 5 社である。Adamjee Diesel Engineering Pakistan（Pvt.）Ltd. は，Adamjee Deutz Pakistan（Pvt.）Ltd. という社名で 1962 年にアダムジー財閥と Deutz AG との合弁により設立された。同社は，主に Deutz 製のトラクターやエンジン

22　現在，アダムジー財閥内には 5 つほどのグループが存在すると言われている。しかし，それらのグループは分裂によってできたのではない。本論中にあげた Mohamed Hanif Adamjee Group と Adpower Group 以外に，同財閥各種発表資料などから Abdul Razak Adamjee, Abdul Gaffar Adamjee, Ashraf Adamjee らがそれぞれ中心となったグループが存在すると思われる。いくつかのグループに分け，役割を分担し傘下企業の経営を担当していると思われる。現時点では本論であげた二つのグループ以外については，傘下企業なども不明のため本論では取り上げていない。アダムジー家とそれらグループの関係，アダムジー財閥内におけるグループ間の関係などについては今後も調査を続けていきたい。

などの組み立ておよび製造を行っている。

以上，いくつかの傘下企業について簡単に述べてきたが，第2表からも明らかなようにアダムジー財閥傘下企業のほとんどがプライベート・カンパニー（Private Company）という企業形態をとっており，それぞれの企業の詳細な経営内容および経営状況等を知ることはできない。今後もそれら傘下企業の活動についても継続し調査を行っていきたい。

2. Adamjee Insurance Co. Ltd. について－ニシャート財閥との関係で－

次に，第2表の「注」で触れた Adamjee Insurance Co. Ltd.（以下 AIC とする）についてである。前節で傘下企業数の減少要因として，アダムジー財閥傘下企業が他財閥の傘下企業となることを述べた。本節では AIC を例にとり，その移行過程について見ていく。

AIC は G. ムハンマド，アブドゥール・ワヒード（Abdul Wahid Adamjee），ザカリア（Zakaria Adamjee）のアダムジー兄弟によって 1960 年に設立された。AIC は国内の都市はもちろんのこと，1980 年代前半にドバイ（アラブ首長国連邦の一首長国）に進出したのをはじめ，イギリス，サウジアラビアなどの諸外国へも進出を果たした。[23]

しかし，現在 AIC は同社の Annual Report を確認する限りにおいて，同社の経営を実質的に取り仕切っているのは，パンジャビーのメイン・ムハンマド・マンシャー（Main Mohammad Mansha，以下 M. M. マンシャーとする）が率いるニシャート財閥である。ニシャート財閥は 1997 年の総資産額ランキングで 1 位となっている財閥である。同財閥が総資産額で 1 位となった要因は，何と言っても 1991 年に Muslim Commercial Bank をパキスタン政府（ナワズ・シャリフ政権）から得たことであろう。

AIC の経営権および所有権がアダムジー財閥からニシャート財閥へ移ったことは第3表および第4表から確認することができる。第3表は，1996 年から 2008 年までの AIC の主な役員を示したものである。同表からも明らかなように，アダムジー側からニシャート側へ実質的な経営権が移行したのは 2004 年からである。それ以前の 2003 年以前は，モハメド・ハニフ・アダムジーを含む 4～5 名のアダムジー家の一族員が AIC の役員として名を連ねていた。

しかし，2004 年に AIC に Advisor としてジャバール・アハター[24]（Jabbar Akhtar）

23 Adamjee Insurance Co., *op. cit.*, pp.67–68. しかし，現在（2009 年 12 月時点）同社の海外での事務所はドバイのみとなっている。

24 同氏がアダムジー側なのか，あるいはニシャート側の人物なのか，現時点では不明である。しかし，この数年間の AIC の役員の変化を見る限り，同氏はニシャート側の人物と見るのが自然であろう。なぜなら，彼が Advisor に就任する以前は AIC には Advisor というポジションは存在せず，また彼は Advisor を 1 年で退任し，その後 2005 年から M. M. マンシャーが Advisor に就いている。

第3表　Adamjee Insurance Co. Ltd. の役員：アダムジー財閥とニシャート財閥との関連で

		1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
アダムジー財閥側	Mohamed Hanif Adamjee	Chairman	Chairman	Chairman	Chairman	Chairman	Chairman	Chairman Chairman（Audit Committee）	Chairman Chairman（Audit Committee）	–	–	–	–	–
	Abdul Hamid Adamjee	Director	Director	Director	Director	Director	Director	Director Member（Audit Committee）	Director Member（Audit Committee）	Director	Director	Director	–	–
	Abdul Razak Adamjee	Director	Director	Director	Director	Director	Director	Director Member（Audit Committee）	Director Member（Audit Committee）	Director	Director	Director	–	–
	Abdul Gaffar Adamjee	Director	Director	Director	–	–	Director	Director	Director	–	–	–	–	–
	Iqbal Adamjee	Director	Director	Director	Director	Director	Director	Director	Director	–	–	–	–	–
	Jabbar Akhtar	–	–	–	–	–	–	–	–	Advisor	–	–	–	–
ニシャート財閥側	Main Mohammad Mansha	–	–	–	–	–	–	–	–	–	Advisor	Advisor	Advisor	Advisor
	Main Umer Mansha	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	Chairman Chairman（Audit Committee, Strategic Committee） Member（Human Resource Committee, Risk Management Committee）	Chairman Chairman（Audit Committee, Strategic Committee） Member（Human Resource Committee, Risk Management Committee）
	Main Hassan Mansha	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	Director Chairman（Human Resource Committee）	Director Chairman（Human Resource Committee）

出典：Adamjee Insurance Co. Ltd., *Annual Report '96, '97, '98, '99, '00, '01, '02, '03, '04, '05, '06, '07, '08* より作成。
注：役職が二つ以上記載されている場合は，上段が取締役会の役職を示し，下段以降は各種委員会（カッコ内が委員会名）の役職を示す。

第４表　Adamjee Insurance Co. Ltd. の主な株式所有者の変化：アダムジー財閥とニシャート財閥との関連で

			1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
		総株式発行数	24,983,788	31,229,735	39,037,169	42,940,886	47,234,975	54,320,222	62,468,256	62,468,256	82,614,270	82,614,270	102,235,160	102,235,160	102,235,160
アダムジー財閥側	アダムジー家	Mohamed Hanif Adamjee	–	–	–	–	–	–	436,425 (0.698)	436,425 (0.698)	–	–	–	–	–
		Abdul Hamid Adamjee	–	–	–	–	–	–	898,385 (1.438)	898,385 (1.438)	1,188,113 (1.438)	1,138,113 (1.377)	1,408,412 (1.377)	–	–
		Abdul Razak Adamjee	–	–	–	–	–	–	262,153 (0.419)	262,153 (0.419)	346,697 (0.419)	256,697 (0.310)	317,661 (0.310)	–	–
		Abdul Gaffar Adamjee	–	–	–	–	–	–	53,245 (0.085)	53,245 (0.085)	–	–	–	–	–
		Iqbal Adamjee	–	–	–	–	–	–	4,655 (0.007)	4,655 (0.007)	–	–	–	–	–
		Mrs. Glulshan (Mohamed Hanif の妻)	–	–	–	–	–	–	145,475 (0.232)	145,475 (0.232)	–	–	–	–	–
		Mrs. Hawa (Abdul Hamid の妻)	–	–	–	–	–	–	405,308 (0.648)	405,308 (0.648)	506,018 (0.612)	497,518 (0.602)	620,176 (0.606)	–	–
		Mrs. Naseem (Abdul Razak の妻)	–	–	–	–	–	–	432,372 (0.692)	431,847 (0.691)	134,691 (0.163)	134,691 (0.163)	166,679 (0.163)	–	–
		Mrs. Salma (Abdul Gaffar の妻)	–	–	–	–	–	–	51,635 (0.082)	51,635 (0.082)	–	–	–	–	–
		Mrs. Fatima (Iqbal の妻)	–	–	–	–	–	–	5 (0)	5 (0)	–	–	–	–	–
	アダムジー関係	Adamjee Foundation	1,407,971 (5.635)	1,759,963 (5.635)	2,560,053 (6.557)	2,817,708 (6.561)	3,369,478 (7.133)	4,788,399 (8.815)	5,495,158 (8.796)	5,495,158 (8.796)	7,267,344 (8.796)	7,117,344 (8.615)	8,695,836 (8.505)	8,170,836 (7.992)	8,100,836 (7.923)

ニシャート財閥側	マンシャー家	Main Umer Mansha	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	167,625 (0.163)	17,625 (0.017)
		Main Hassan Mansha	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	167,625 (0.163)	17,625 (0.017)
	ニシャート関係	MCB Bank	–	–	–	–	–	–	18,349,996 (29.374)	18,349,996 (29.374)	24,267,868 (29.374)	24,267,868 (29.374)	30,031,483 (29.374)	30,031,483 (29.374)	30,031,483 (29.374)
		Nishat Mills Ltd.	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	30,031 (0.029)	30,031 (0.029)
		Security General Insurance Co. Ltd.	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	4,051,748 (3.963)	3,420,309 (3.345)
		D. G. Khan Cement Co. Ltd.	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	2,926,770 (2.862)
		MCB Employees Pension Fund	–	–	–	–	1,753,000 (3.711)	2,686,845 (4.946)	3,089,871 (4.946)	2,589,871 (4.145)	3,425,104 (4.145)	3,425,104 (4.145)	4,238,565 (4.145)	4,238,565 (4.145)	4,238,565 (4.145)
		MCB Provident Fund Pak Staff	–	–	–	–	1,402,500 (2.969)	1,813,875 (3.339)	2,457,981 (3.934)	2,087,981 (3.342)	2,761,354 (3.342)	2,761,354 (3.342)	3,417,175 (3.342)	3,417,175 (3.342)	3,417,175 (3.342)
		D. G. Khan Cement Co. Emp. P. F. Trust	–	–	–	–	–	–	–	–	3,967 (0.004)	67 (0.00008)	82 (0.00008)	82 (0.00008)	82 (0.00008)
		Nishat Mills Ltd. Emp.Prov. Fund	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	147,375 (0.144)	167,375 (0.163)	167,375 (0.163)
		Nishat（Chunisan）Ltd. Emp. P. Fund	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	5,000 (0.004)

出典：Adamjee Insurance Co. Ltd., *Annual Report'96, '97, '98, '99, '00, '01, '02, 03,'04,'05,'06,'07,'08* より作成。

注：単位：上段の数値は株，下段のカッコ内の数値は％である。同表では，アダムジー家の一族員の株式所有は2002年から記載されているが，AIC の Annual Report に株主として同一族員の名前が確認できるのが2002年からだからである。2001年以前の同一族員の株式所有については確認できないが，しかし，2002年以降の同一族員の所有傾向からみて，2001年以前から AIC の株式を所有していたことは十分に考えられる。

が就任し，それと同時に同年にモハメド・ハニフが Chairman の職をおり，またアブドゥール・ガファール・アダムジー（Abdul Gaffar Adamjee）とイクバル・アダムジー（Iqbal Adamjee）も Director の職からおりている。その翌年の 2005 年には，ジャバール・アハタールに代わりニシャート財閥を率いる M. M. マンシャーが AIC の Advisor に就任している。また，2007 年以降はアダムジー家のアブドゥール・ハミド・アダムジー（Abdul Hamid Adamjee）とアブドゥール・ラザック・アダムジー（Abdul Razak Adamjee）が Director からおり，代わりにマンシャー家のメイン・ウメール・マンシャー[25]（Main Umer Mansha）が同社の Chairman に，またメイン・ハッサン・マンシャー[26]（Main Hassan Mansha）が同社の Director にそれぞれ就任している。

次に，第 4 表は，AIC の主要（アダムジー財閥関係およびニシャート財閥関係）な株主および彼らの株式所有数を表したものである。第 4 表から 2000 年代に入り，AIC の主要な株主に大きな変化を確認することができる。第 4 表からも明らかなように，2003 年まではアダムジー家の 10 名が AIC の株式を所有し，また 2006 年までは同家の 4 名が株式を所有している。しかし，そのアダムジー家による株式所有も 2006 年までとなっており，アダムジー家の一族員は 2007 年からは完全に株主から名前が消えている。それに代わって，2000 年に MCB Bank 関係のファンドなどが AIC の株式を所有したのを皮切りに，それ以降 MCB Bank を含むニシャートの傘下企業が主要な株主として名を連ねている。また，アダムジー家の一族員が株主から姿を消した 2007 年からニシャート財閥のマンシャー家がアダムジー家に代わって株式を所有している。現在，AIC のアダムジー側の株主として名を残すのは Adamjee Foundation のみとなり，同財団が 8 %前後の株式を所有している。

アダムジー財閥とニシャート財閥の 1996 年から 2008 年までの株式所有比率の変遷を示したのが第 5 表である。同表からも AIC のアダムジー側の株式所有比率は若干であるが年々減少し，逆にニシャート側のそれが年々上昇しているのがわかる。また，第 5 表には現時点で確認しているメーモン・コミュニティと関係が深いと思われる組織（ファンドなど）の AIC の株式所有比率も載せた。なぜなら，アダムジー家は既述したようにメーモン・コミュニティとの関係が深く，一族としてコミュニティに深くコミットしているからである。興味深いことに，アダムジー家の株式所有比率の推移と似てお

25　メイン・ウメール・マンシャー（Main Umer Mansha）は，米国ボストンにある Babson College を卒業し，現在 Nishat Mills Ltd. の Director & Chief Executive, MCB Bank Ltd., MCB Asset Management Co. Ltd. の Director の職にあり，また Pakistan Business Council のメンバーでもある（Adamjee Insurance Co. Ltd., *Annual Report 2007,* p.13.）。

26　メイン・ハッサン・マンシャー（Main Hassan Mansha）は，メイン・ウメール・マンシャーと同様にアメリカで教育を受け，現在 Pakistan Aviators & Aviation（Pvt.）Ltd. の Chief Executive & Managing Director，また Nishat Mills Ltd., Gulf Nishat Apparel Ltd., Security General Insurance Ltd., Nishat Power Ltd. の Director の職にある（Adamjee Insurance Co. Ltd., *Annual Report 2007,* p.15.）。

第５表　1996年から2008年までのAdamjee Insurance Co. Ltd.の株式所有比率の推移

（単位：%）

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
アダムジー側	5.635	5.635	6.557	6.561	7.133	8.815	13.102	13.101	11.430	11.068	10.963	7.992	7.923
ニシャート側	0	0	0	0	6.680	8.285	38.255	36.863	36.868	36.863	37.007	41.347	43.304
メーモン・コミュニティ関係	0.377	0.389	0.427	0.427	0.413	0.306	0.269	0.268	0.160	0.160	0.144	0.080	0.061

出典：第４表と同じ。
注：第４表同様に1996年から2001年までのアダムジー家の一族員の所有を示す資料がないため，その期間アダムジー側の所有比率が低くなっている。しかし，2001年以前と2007年以降の株式所有比率を比較するとそれほど大差はなく，1996年から2001年までもアダムジー家の一族員が同様に株式を所有していたと思われる。

り，メーモン・コミュニティ関係のそれも年々減少傾向にある。

以上見てきたように，AICはアダムジー財閥からニシャート財閥の傘下に移ったことは明らかである。現にニシャート財閥傘下のいくつかの企業のAnnual Report[27]に，AICはAssociated Companyの項目に掲載されている。しかし，アダムジー財閥のウェブサイトにもAICは傘下企業として掲載されている。今後，同社の取り扱いについて，両者がどのような対応をとるのか。これからも継続し調査を続けていきたい。[28]

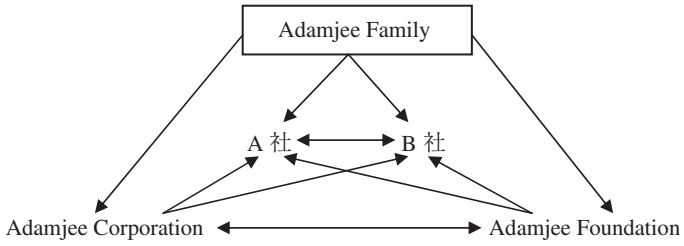
3. アダムジー家と傘下企業の関係について

最後に，アダムジー財閥の所有面および経営面について述べたいと思う。繰り返しになるが，先にあげた第２表からも明らかなように，現在アダムジー財閥傘下企業25社中，実に19社がプライベート・カンパニーという形態をとっている。プライベート・カンパニーは，その事業内容および規模などについて公開する義務はなく，それらについては非公開である。よって，所有面と経営面についてアダムジー財閥傘下企業の詳細を知ることはできない。しかし，いくつかの資料等から株式の所有面におけるアダムジー家と傘下企業の関係，また傘下企業間の関係について第２図のようなことが言えるであろう。

第２図は，アダムジー財閥内の株式所有の関係を示したものである。財閥内に存在するグループ間の関係もあると思うが，基本的には第２図が示しているように，アダムジー家とAdamjee CorporationとAdamjee Foundationの三者が中心となり，傘下企業の株式を所有していると思われる。なぜなら，先ほども述べたようにAdamjee Corporation

27　Nishat Mills Ltd., *Annual Report '08,* p.21, D. G. Khan Cement Co. Ltd., *Annual Report 2007–2008,* p.17.
28　AICをめぐる問題は，両財閥間での所有権および経営権の問題だけではないようにも思える。AICをめぐる両者の関係も重要な問題であるが，具体的にいうとコミュニティ間（アダムジーはムハージル，マンシャーはパンジャビー）の競争関係も存在するように思う。パキスタン・ビジネス界におけるコミュニティ間の競争関係および変遷についての分析は別の機会に行いたい。

第2図　アダムジー財閥内における株式所有の関係図



出典：アダムジー財閥の各種資料より作成。
注：同図は，正確な株式所有の関係を示すものではない。矢印は株式所有（あるいは出資）を示す。

は同財閥のホールディングカンパニーとして重要な役割を担っており，アダムジー財閥において中核的な企業であること。また Adamjee Foundation はアダムジー家が中心となり設立した財団であり，運営資金はアダムジー家が多くを出資しているが，傘下企業からの株式所有による配当もそれに当てられていること。またアダムジー家については第4表のように，主要な一族員が傘下企業の株主となっていることが考えられるからである。

以上の三点から，アダムジー財閥は所有面では第2図が示すようにアダムジー家と Adamjee Corporation，そして Adamjee Foundation の三者が中心となり，各傘下企業の株式を所有していると思われる。それに加え，パキスタンに存在する他の財閥にもみられるように傘下企業間でも株式の所有関係が存在すると思われるが，それらについては現時点では不明である。

一方，経営面におけるアダムジー家の関わりであるが，現時点（2009年12月時点）で確認しているアダムジー家から傘下企業への役員就任は，モハメド・ハニフが傘下企業5社（Adamjee Corporation（Pvt.）Ltd., Adamjee Engineering（Pvt.）Ltd., Adamjee Pharmaceuticals（Pvt.）Ltd., Chempro Pakistan（Pvt.）Ltd., Coastal Enterprises（Pvt.）Ltd.）の Chairman の職にあり[29]，アブドゥール・ハミドが傘下企業5社（Adamjee Diesel Engineering Pak（Pvt.）Ltd., National Investment Trust Ltd., Indus Engineering（Pvt.）Ltd., Invetrade Trading（Pvt.）Ltd., Oceanic International（Pvt.）Ltd.）の Director，またアブドゥール・ラザックが Pacific Multi Products（Pvt.）Ltd. の Director の職にあることだけである[30]。

第6表は，1998年時点におけるアダムジー家の主要一族員による役員兼任を表したものである。アダムジー家の役員兼任の傾向を示すために古いデータではあるが掲載し

29　Adamjee Engineering（Pvt.）Ltd. Website, Brief History（http : //www.adamjee–engg.com/history.htm, ’09.12.15 採録）.
30　Adamjee Insurance Co. Ltd., *Annual Report 2006,* pp.15–16.

第6表　アダムジー家の主要一族員の役員兼任一覧（1998年）

名前	企業名（役職）
Mohamed Hanif Adamjee	・Adamjee Insurance Co. Ltd.（Chairman） ・Adamjee Engineering（Pvt.）Ltd.（Director） ・Commodities Trading（Pvt.）Ltd.（Director） ・Allied General（Pvt.）Ltd.（Director） ・Biotech Pharmaceuticals（Pvt.）Ltd.（Director） ・Panther Trading（Pvt.）Ltd.（Director） ・Panther Holdings（Pvt.）Ltd.（Director） ・Panther Exports（Pvt.）Ltd.（Director） ・Adamjee Corporation（Pvt.）Ltd.（Director） ・Sun Pak Industries（Pvt.）Ltd.（Director）
Abdul Hamid Adamjee	・Adamjee Insurance Co. Ltd.（Director） ・Adamjee Diesel Engineering Pak（Pvt.）Ltd.（Director） ・Invetrade（Pvt.）Ltd.（Director） ・Oceanic International（Pvt.）Ltd.（Director） ・Indus Engineering（Pvt.）Ltd.（Director） ・National Investment Trust Ltd.（Director） ・Adamjee Durabuilt（Pvt.）Ltd.（Director）
Abdul Razak Adamjee	・Adamjee Insurance Co. Ltd.（Director） ・K.S.B. Pumps Co. Ltd.（Director） ・Century Resources（Pvt.）Ltd.（Director） ・Pacific Multi Products（Pvt.）Ltd.（Director）
Abdul Gaffar Adamjee	・Adamjee Insurance Co. Ltd.（Director） ・Golden Valley Trading Co. Ltd.（Director） ・Ajax Industries（Pvt.）Ltd.（Director） ・Ajax Trading Co.（Pvt.）Ltd.（Director） ・Adamjee Garments Industries（Pvt.）Ltd.（Director） ・Adamjee International Corp.（Pvt.）Ltd.（Director） ・Gold Valley Industries（Pvt.）Ltd.（Director） ・Adamjee Construction Co. Ltd.（Director） ・Adamjee Polycrafts Ltd.（Director） ・Adamjee Auto Parts Manufacturing Co. Ltd.（Director）
Iqbal Adamjee	・Mehran Jute Mills Ltd.（Chairman） ・Adamjee（Pvt.）Ltd.（Chief Executive） ・Adamjee Insurance Co. Ltd.（Director） ・Mutual Trading Co.（Pvt.）Ltd.（Chief Executive） ・Tradin Trading Co.（Pvt.）Ltd.（Chief Executive） ・Pak Nippon Industries Ltd.（Chief Executive） ・Atlantic Trading Co.（Pvt.）Ltd.（Chief Executive） ・Commarco（Pvt.）Ltd.（Chief Executive） ・Serena Textiles（Pvt.）Ltd.（Chief Executive） ・K.S.B. Pumps Co. Ltd.（Director）

出典：Adamjee Insurance Co. Ltd. 社内資料より。

た。第6表にある企業の中には，現在すでに同財閥傘下の企業ではないものも含まれている。しかし，経営面におけるアダムジー家の関与の傾向を示すためにあえて載せている。同表が示すように，主要一族員が一人で複数の傘下企業の役員に就き経営に関与している。現在，先にあげた3名以外の他のアダムジー家の一族員の役員就任を確認することができないため断定的なことを言うことはできないが，しかしモハメッド・ハニフが5社の Chairman，またアブドゥール・ハミドが5社の Director，アブドゥール・ラザックが1社の Director の職にあること，また第3表で示した AIC のアダムジー家の2006年までの役員就任傾向などから，第6表で示した役員就任傾向と同じような傾向が現在もあると考えられる。

Ⅳ　結びにかえて

アダムジー財閥は，1900年前後からインド亜大陸で活躍してきた。1947年の印パ分離独立時には，ムスリム国家建国のためムハージルとしてパキスタンへ渡ってくることを決断し，混乱する建国当初の経済運営にもいくつかのムスリム一族とともに関わり貢献した。それらの活動については本論で述べた通りである。

しかし，現在のアダムジー財閥の傘下企業をみると，傘下企業数の減少，またそのほとんどがプライベート・カンパニーの形態をとり，以前（1980年代以前）に同財閥が活躍していた時代に比べ，その規模が若干縮小しているように思う。また，同財閥の中核的な企業であったMuslim Commercial BankやAICがニシャート財閥へ移るなどの状況もそれを示しているであろう。得てして，名誉や伝統のある一族あるいは財閥は，その名誉や伝統の重みゆえに何事に対しても保守的になる傾向があり，革新性を失うことがある。アダムジー家・アダムジー財閥も伝統があり，パキスタン国内では「建国企業」とよばれる名誉ある一族（財閥）として名が知られている。しかし，アダムジー家がパキスタン社会において名門一族とよばれる所以は，パキスタン経済の発展に大きく貢献したことだけではない。本論でも述べたように，アダムジーを中心としたアダムジー家は，地域社会およびコミュニティの発展のために力を尽くした。特に，教育や福祉面で多大な役割を果たした。アダムジー家が設立にかかわった教育機関（学校など）や医療機関，またその他の施設等が現在でも存在することがそれをあらわしているであろう。

現在，アダムジー家および財閥内で重要な役割を担っているのは，アダムジー家と傘下企業の関わり（役員），およびグループの中心人物であるという点からモハメド・ハニフやザヒッドであろう。アダムジー（Sir Adamjee Haji Dawood）を1世代目とするならば，モハメド・ハニフは3世代目となり，ザヒッドは4世代目となる。今後，アダムジー家の3世代目および4世代目が同財閥の舵をどのようにとるのか，今後も注目していきたい。

以上，アダムジー家とアダムジー財閥について論じてきたが，しかし多くのことについて論じることができなかった。特に，アダムジー家と傘下企業の関係（所有面と経営面など），また財閥内に存在するグループなどについてもほとんど論じることができなかった。それに加え，本論で触れながら問題点のみを提示し論じることができなかった点も多く存在する。それらすべてを今後の研究課題とし，これからも研究を続けていきたい。

［付記］本稿は平成21年度科学研究費補助金（若手研究（B），課題番号19730245）「イスラーム諸国における財閥の形成・発展過程に関する一考察」の助成にもとづく研究成果の一部である。