

ムハーシル系財閥の所有と経営に関する考察

——ダーウッド財閥を中心として——

川 満 直 樹

- I はじめに
- II ダーウッド家の出自と同家の活動について
- III ダーウッド財閥の傘下企業について
- IV ダーウッド家とダーウッド財閥傘下企業の関係
- V 結びにかえて

I はじめに

筆者は、パキスタン財閥の形成と発展ならびに財閥一族と財閥傘下企業との関係などを明らかにすることを目的に、これまでいくつかの財閥を個別に取り上げ研究を行ってきた。具体的には、パキスタン財閥の形成・発展過程、財閥傘下企業の活動、また財閥を支える（あるいは支配する）一族の出自ならびに財閥傘下企業と一族の関係等について研究を行ってきた。本稿も以上の研究の延長にある。

ダーウッド家は、ハビーブ家やアダムジー家と同じく独立後のパキスタンへムハーシル¹ (Muhajir) として移住してきた。ムハーシルのいくつかの商人一族（後に財閥となる）がパキスタンの初期経済に大きく貢献したことは周知の事実である。

ダーウッド家の場合、15世紀頃ヒンドゥー教からイスラーム教へ改宗したといわれるスンニー派のメーモン・コミュニティ (Memon Community) に属している。メーモンは、インドの商人カーストに似た世襲職業的な性格を持っているといわれている。また、メーモンはパキスタン国内でビジネス・コミュニティとして活躍してきたシーア派のホージャ・コミュニティ (Khojas Community) やボーホラ・コミュニティ (Bhoras Community) と並んで多くの財閥を輩出した有力なビジネス・コミュニティの一つである。

1960年代以降、何度か発表されたパキスタン財閥の総資産額ランキングにおいて、ダーウッド財閥はつねに上位に位置してきた。² それからもわかるようにダーウッド財閥

1 ムハーシル (Muhajir) とは、1947年の印パ分離独立にともないインドあるいはその他の国や地域からパキスタンへ移住してきたイスラーム教徒の（宗教的）避難民をさす。

2 Lawrence J. White, *Industrial Concentration and Economic Power in Pakistan*, Princeton Univ. Press, 1974, pp.60-61, Asad Sayeed, "The New Breed," *The Herald*, Jun 1990, p.68 (a), Shahid-ur-Rehman, *Who owns Pakistan? : Fluctuating fortunes of business Mughals*, Aelia Communications, Pakistan, 1998, p.61, p.153などを参照のこと。

もハビブ財閥やアダムジー財閥同様に、印パ分離独立当初から旺盛な活動を展開し、現在にいたるまでパキスタン経済をリードしてきた財閥である。

本稿では、ムハーシル系の財閥、ダーウッド財閥を取り上げ、同財閥の形成と発展過程ならびに傘下企業とダーウッド家の関係、特に所有（株式所有）と経営（役員就任）に焦点をあてダーウッド家と財閥傘下企業との関係を明らかにしたい³。

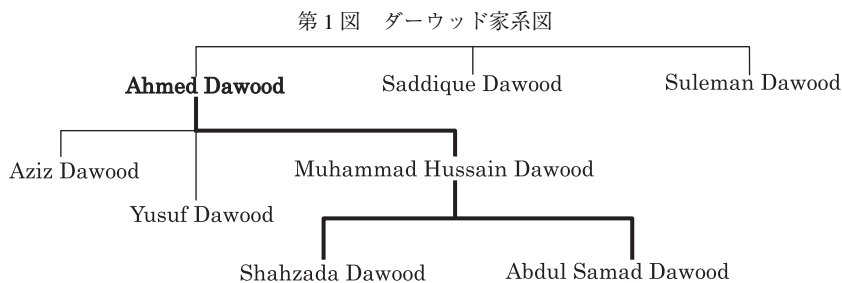
II ダーウッド家の出自と同家の活動について

ダーウッド家は、もともとインド亜大陸のカティワール（Kathiawar）半島バントバ（Bantva）の出身である。同家は、1947年の印パ分離独立を機にムハーシルとしてパキスタンのカラチへ移住してきた。

ダーウッド財閥の創始者は、Ahmed Dawood（1905–2002年）である。Ahmedは、1905年にバントバに三人兄弟の長男として生れた（第1図を参照）。1917年、12歳になったAhmedは、彼のおじであるAbdul Ghani Haji Noor Mohammadのもとで働きはじめる。おじのAbdulは、インドのマイソールにある小さな町で、小さいながらに雑貨などをあつかう店を構えていた。Ahmedは、そのおじのもとで2年間働き、その間に商売に関するノウハウを学んだ。

Ahmedが15歳となった1920年に、彼の父が亡くなる。父の死を機に、Ahmedはボンベイ（現ムンバイ）へ移り、おじから独立し商売を始めることを決意する。彼はおじのアドバイスのもと、ボンベイで綿などをあつかう店を構えた。

1947年の宗教的理由による印パの分離独立は、ボンベイで商売を行っていたAhmedをパキスタンへと移住させた。しかし、独立当初の新国家パキスタンは多くの人的、物



注：2011年8月1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。

出典：ダーウッド財閥本部（Dawood Centre）での聞き取り調査（1998年7月17日）および各種資料より作成。

3 本稿は、拙論「パキスタン財閥の発展と構造－ハビブ財閥とダーウッド財閥を中心として－」『経営史学』第38巻第1号（2003年）で明らかにしたことをふまえ、2000年代の同財閥の動向について考察を行ったものである。

的資源が流出したことから、パキスタンはインドに比べ経済的には悪条件のもとでの出発を余儀なくされた。新生パキスタンに必要であったのは、ハビーブ家、アダムジー家やダーウッド家などのようなビジネスに対する豊富な経験と旺盛な企業家精神をもった者たちであった。

Ahmed がパキスタンへの移住後、最初に行なったことは Dawood Corporation (Pvt.) Ltd. の設立であった。その後 1951 年に Dawood Cotton Mills Ltd. を、そして 1959 年には Dawood Petroleum Ltd. を設立した。しかし、Dawood Petroleum Ltd. は 1971 年に登場した Z. A. ブットーの国有化政策⁴により 1974 年に接収され国有企業となった。

ダーウッドは、西パキスタンのカラチを拠点としていたが、一方で彼らが初期東パキスタン（現バングラデシュ）の経済発展において果たした役割は注目に値する。すなわち、1960 年代当時、南アジア地域内で最大級といわれた Karnaphuli Paper Mills Ltd. の設立、また近代的で最先端のジュート工場として知られた Dawood Jute Mills Ltd. などは有名である。さらにダーウッドはレーヨンなどの製造を行なう Karnaphuli Rayon & Chemicals Ltd. を日系企業との合併により設立させ、また Dawood Shipping Co. Ltd. を設立し、ダッカ、チッタゴンなどの東パキスタンの諸都市にダーウッド傘下企業の関連事務所や倉庫などをおいた。しかし、1971 年のバングラデシュの誕生により、ダーウッドが東パキスタンで関わったほとんどの企業はバングラデシュ政府に接収された。

また、ダーウッドは企業経営だけではなく、1961 年に設立した Dawood Foundation を通じ積極的に慈善活動も行っている。パキスタンで学校（例えば Dawood College of Engineering and Technology の設立（1962 年）などがある）、病院、モスクなどの設立ならびにそれらに対し寄付を行なっている。

Ⅲ ダーウッド財閥の傘下企業について

ダーウッド財閥は創業以来一貫して製造業を中心に事業を展開している。それは本章でみる 1997 年から 2008 年まででもほとんど変わっていない。また、傘下企業を 1997 年から 2008 年の約 10 年間の変化を見た場合、次のことが言える。財閥内における傘下企業の区分がなされていること。また Dawood Industries (Pvt.) Ltd. などのプライベート・カンパニーが増えたことである。

4 当時 Z. A. ブットーは、主要財閥会長の国外逃亡を阻止するためパスポートを取り上げ、自宅軟禁措置をとった。主要財閥の会長とは Ahmed Dawood (Dawood 財閥)、Fakhuddin Valibhai (Valika 財閥)、Habibullah Khan Khattak (Ghandhara 財閥) である。また Ahmed Dawood は、このような Z. A. ブットーの態度に対し以下のように述べている。

“If you kill cow, you have meat for one day only,” … (中略) … “But if you keep cow, you have milk every day. Pakistan needs milk now.” (“Bhutto Challenges ‘The Cows’ Arrests of Industrialists Open Economic Battle”, *The Washington Post*, 3rd January, 1972, p.A 1. より)

第1表 ダーウッド財閥傘下企業一覧（1997年）

企業名	企業名
・ Dawood Corporation (Pvt.) Ltd.	・ Allied Distributors
・ Dawood Industries (Pvt.) Ltd.	・ Modern Industries
・ Dawood Foundation	・ Lalazar Enterprises
・ Dilon Ltd.	・ Hajiani Hanifa Bai
・ Central Insurance Co. Ltd.	・ Dawood Public School
・ Dawood Cotton Mills Ltd.	・ Sind Paper Mill
・ D. G. Modaraba Management	・ National Mines (Pvt.) Ltd.
・ First D.G. Modaraba	・ Dawood Hercules Chemical Ltd.
・ Asian Cooperative Society	・ Burewala Textile Mills Ltd.
・ Unison (Pvt.) Ltd.	・ Lawrencepur Woollen & Textile Mills Ltd.
・ Unity Traders	

出典：ダーウッド財閥本部（Dawood Centre）での聞き取り調査（1998年7月17日）、および社内資料より作成。

Ahmed は、Dawood Corporation の設立を皮切りに、パキスタン国内に企業を設立してきた。1960年代の傘下企業は9社⁵、1970年代に行なわれたZ. A. ブットー政権期の国有化政策に影響を受けたにもかかわらず1997年時点では21社（Dawood Foundationを含む。第1表を参照）、そして2008年時点では29社（Dawood Foundationを含む。第2表を参照）となっている。

第1表は1997年時点のダーウッド財閥の傘下企業を示したものである。同財閥の主要企業はBurewala Textile Mills Ltd., Dawood Cotton Mills Ltd., Lawrencepur Woollen & Textile Mills Ltd., Dilon Ltd., Central Insurance Co. Ltd. などである。同時期のダーウッド財閥の特徴は次の二点である。第一に同財閥の事業は、主にパキスタンの伝統的な産業である紡績・繊維産業が中心となっていたこと。同財閥は、当初より主に紡績産業を中心に発展してきた財閥である。第二はダーウッド財閥傘下企業21社を統括していた親会社Dawood Corporationの存在である。1990年代後半のダーウッド財閥傘下企業の関係はDawood Corporationが中心となり、どちらかと言えばピラミッド型になっていた（第2-1図を参照）。しかし、10年後の2000年代後半にはDawood Corporationが中心となったピラミッド型が崩れている。その点については次章で触れたい。

次に2008年時点でのダーウッド財閥の傘下企業について見ていきたい。同時期のダーウッド財閥は、既述した1990年代までの事業をベースに事業を展開している。第2表は、2008年時点でのダーウッド財閥の傘下企業を一覧にしたものである。第1表の1997年時点での傘下企業と、第2表に示した2008年時点でのそれとでは若干異なる。例えば、第2表から確認できるように、各傘下企業の同財閥内における位置づけが「Group Companies」, 「Associated Companies」などのように明確になされている点であ

5 山上達人「発展途上国の企業分析について－パキスタンのジュート産業と財閥支配－」『経営研究』101・102・103合併号（1969年）146頁。

第2表 ダーウッド財閥傘下企業一覧 (2008年)

Group Companies <ul style="list-style-type: none"> ・ Dawood Hercules Chemicals Ltd. ・ Dawood Lawrencepur Ltd. ・ Central Insurance Co. Ltd. ・ Inbox Business Technologies ・ Elixir Securities ・ Pebbles (Pvt.) Ltd. 	Associated Companies <ul style="list-style-type: none"> ・ Engro Chemical Pakistan Ltd. ・ Engro Polymer & Chemical Ltd. ・ Engro Powergen (Pvt.) Ltd. ・ Engro Eximp (Pvt.) Ltd. ・ Engro Foods Ltd. ・ Engro Vopak Terminal Ltd. ・ Engro Energy Ltd. ・ Engro Management Services (Pvt.) Ltd. ・ Agrimall (Pvt.) Ltd. ・ Arabian Sea Country Club Ltd. ・ Avanceon Ltd. ・ Avanceon Free Zone Establishment (UAE) ・ Engro Innovative Inc. (USA) ・ Innovative Automation (Pvt.) Ltd. (Pakistan) ・ Avanceon LP (USA) ・ Advanced Automation Associated GP LLC (USA)
Strategic Investment <ul style="list-style-type: none"> ・ Sui Northern Gas Pipelines Ltd. 	
Philanthropy <ul style="list-style-type: none"> ・ Dawood Foundation 	
その他の企業 <ul style="list-style-type: none"> ・ Dawood Corporation (Pvt.) Ltd. ・ Dawood (Pvt.) Ltd. ・ Dawood Industries (Pvt.) Ltd. ・ Patek (Pvt.) Ltd. ・ Sach International (Pvt.) Ltd. 	

注：「その他の企業」は同財閥が明記している区分ではない。筆者が便宜上付け加えた区分である。また Engro Chemical Pakistan Ltd. および同社に關係するいくつかの企業が Associated Companies に掲載されていないが、Associated Companies に掲載されている企業との關係から便宜上、Associated Companies に含めた。

出典：傘下企業の Annual Report, 各種資料ならびに The Dawood Group Websiteなどを参考で作成。

る。わけた明確な理由は、はっきりとは分からないが各企業の成り立ち等から推測すると「Group Companies」は、主にダーウッド財閥が設立した企業を中心となっており、「Associated Companies」は設立後にダーウッド財閥がその企業の経営にかかわったものが中心となっている。また「その他の企業」については、ほとんどがプライベート・カンパニーであり、いくつかの「プライベート・カンパニー」は傘下企業との關係において重要な役割を担っていると思われる。それら「プライベート・カンパニー」については後で述べる。

「Group Companies」のほとんどがダーウッド財閥傘下企業の中でも古参の企業であり、1960年代より同財閥の主力企業として財閥を牽引してきた企業である。ここで Da-

6 「その他の企業」は同財閥が明記している区分ではない。筆者が便宜上付け加えた区分である。

7 本稿では、カッコつきでプライベート・カンパニー(「プライベート・カンパニー」)を書く場合、Dawood Corporation (Pvt.) Ltd., Dawood (Pvt.) Ltd., Dawood Industries (Pvt.) Ltd., Patek (Pvt.) Ltd., Sach International (Pvt.) Ltd., Pebbles (Pvt.) Ltd. を示す。なぜカッコつきでプライベート・カンパニーを書くかという、それら企業はプライベート・カンパニーという形態をとっているため実際どのような活動を行っているのか確認することは難しい(純粋持株会社あるいは事業持株会社なのか、または投資会社なのか、なども含めて現時点では確認できていない)。しかし、同財閥傘下企業の Annual Report を見る限り、親会社である Dawood Corporation はもちろんのこと、それ以外の上記の企業も複数の傘下企業の株式を所有していることを確認することができる。断定することはできないが、財閥内においてそれらの企業は株式を所有するという意味において何らかの役割を担い、何らかの影響力があると思われる。よって本稿では「プライベート・カンパニー」と書く場合、そのような意味を含むものとする。

wood Lawrencepur について説明をしておこう。

Dawood Lawrencepur は、これまで同財閥の主要企業であり、主に紡績・繊維産業を中心に製造ならびに販売を行ってきた Dawood Cotton Mills, Lawrencepur Woollen & Textile Mills, Burewala Textile Mills, Dilon の4社が2004年に合併し誕生した企業である⁸。現在、Dawood Lawrencepur がダーウッド財閥の中核企業であることは、これまでの同財閥の活動を見る限り明らかである。なぜなら先ほども述べたが、ダーウッド財閥は分離独立以来のパキスタンにおいて製造業、特に紡績業を中心に事業を展開してきたからである。

次に特筆すべきは、「Associated Companies」にある Engro Chemical Pakistan Ltd. を中心とした企業の存在である。Engro Chemical Pakistan は Engro polymer and Chemicals Ltd., Engro Foods Ltd., Engro Energy Ltd., Engro Powergen (Pvt.) Ltd., Engro Eximp

第3-1表 Engro Chemical Pakistan Ltd. が所有する同社関連会社（子会社・合併企業など）の株式所有状況
(単位：%)

企業名	2007	2008
Engro Polymer & Chemicals Ltd.	65.92	56.19
Engro Eximp (Pvt.) Ltd.	100	100
Engro Management Services (Pvt.) Ltd.	100	100
Engro Foods Ltd.	100	100
Engro Energy Ltd.	100	95
Avanceon Ltd.	62.67	62.67
Engro Powergen (Pvt.) Ltd.	—	100
Engro Vopak Terminal Ltd.	50	50

出典：Engro Chemical Pakistan Ltd., *Annual Report 2008*, p.119.

第3-2表 Avanceon Ltd. が所有する同社関連会社（子会社など）の株式所有状況
(単位：%)

企業名	2008
Avanceon Free Zone Establishment, UAE	100
Engro Innovative Inc., USA	100
Innovative Automation (Pvt.) Ltd., Pakistan	100
Avanceon LP, USA	70
Advanced Automation Associates GP LLC, USA	70

出典：Engro Chemical Pakistan Ltd., *Annual Report 2008*, p.120.

8 Dawood Lawrencepur Ltd., *Annual Report 2008*, p.37, Dawood Lawrencepur Ltd. Website (<http://www.dawoodlawrencepur.com>, 2011. 10. 20 採録) より。

(Pvt.) Ltd., Avanceon Ltd. などの子会社や合併企業を有している⁹。また Avanceon も第3-2表が示すようにパキスタン国内、UAE およびアメリカに子会社を有している。Engro Chemical Pakistan は、それらの子会社および合併企業とともに化学製品や加工食品の製造および販売などを行っている。

例えば、Engro polymer and Chemicals はパキスタン国内で化学製品などの製造および販売を行っている。Engro Foods は2005年4月に設立され、その社名の通り食品を扱っている。同社は主に乳製品（パック牛乳、クリームなど）の製造および販売を行っている。Engro Foods の主なブランドは Olper's Milk, Olper's Cream, Olwell, Tarang などである。パキスタンにおける乳製品市場は Nestle Pakistan と Haleeb Foods の先発の2社が独占する市場であった。そこに Engro Foods が参入した形となる。同社は後発企業ということもあり、広告活動を積極的に展開し知名度アップに努めている。また Engro Chemical Pakistan は、オランダの Royal Vopak との合併により Engro Vopak Terminal Ltd. を設立している。同社は主に石油化学製品、バイオ燃料や液化天然ガスなどの液体貨物の保管業務を行っている。

以上、ダーウッド財閥の傘下企業について簡単ではあるが見てきた。以上見てきたように、これまで同財閥は製造業を中心に事業を展開してきたが、2000年代に入り Engro Chemical Pakistan を傘下におさめ新たな分野へも進出している。

IV ダーウッド家とダーウッド財閥傘下企業の関係

本章では、「所有と経営」の観点からダーウッド財閥傘下企業とダーウッド家の関係を検討する。結論から述べると、ダーウッド財閥はダーウッド家を中心となり事業を展開している。

最初に「所有」面からダーウッド家とダーウッド財閥傘下企業の間を見ていきたい。第2-1図（1997年）および第2-2図（2008年）は、ダーウッド家および傘下企業間での株式の所有関係を示したものである。第2-1図から見ていくが、1990年代後半の同財閥の中核をなす企業はダーウッド家が直接支配する Dawood Corporation である。同社は既述のとおり親会社として財閥内で重要な役割を果たしていた。同社はプライベート・カンパニーのため事業活動を公にはしていない。そのため Dawood Corporation が傘下企業の株式をどのくらい所有しているのか確認することはできない。しかし、第2-1図に示したように、同社が傘下企業の株式を所有していることは間違いないであろう。また、1997年時点において資料上の制約により一族員の株式所有状況についても

9 それら企業の詳しい活動については、Engro Chemical Pakistan Ltd., *Annual Report 2008*, pp.24-27 を参照のこと。

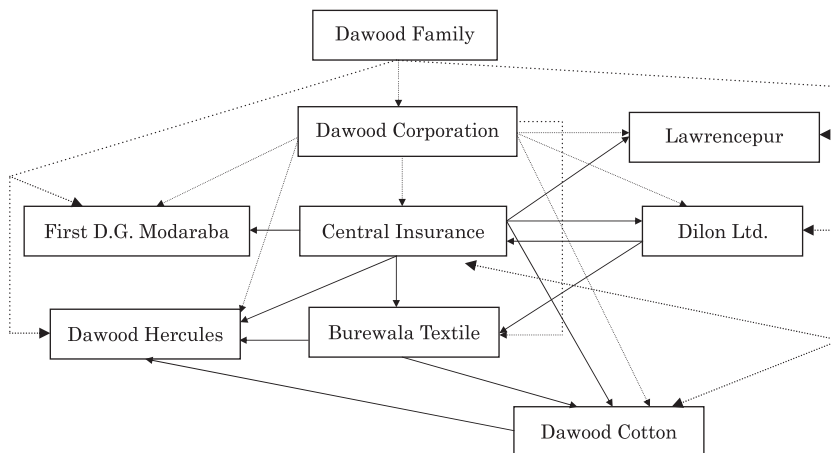
同じく確認することができない。しかし、その後の資料等から推測するに、一族員も Dawood Corporation と同様に傘下企業の株式を所有していたと思われる。

さて、Dawood Corporation の次に重要な役割を果たしているのはダーウッド財閥の唯一の金融機関である Central Insurance である。同社は 1990 年代後半に同財閥の主要企業 Dilon, Burewala Textile Mills, Lawrencepur Woollen & Textile Mills などの株式を所有していた。第 2-1 図から Dawood Corporation と Central Insurance 以外の傘下企業間においても、株式の所有関係を確認することができ、ダーウッド財閥傘下企業間でヨコの関係もあることが分かる。

次に第 2-2 図であるが、同図は 2008 年時点のダーウッド家とダーウッド財閥傘下企業間における株式所有関係を示したものである（傘下企業の株式所有状況や株主（一族と傘下企業）については資料 1～資料 3 を参照）。先の第 2-1 図と比較すると、この約 10 年間で株式の所有状況が大きく変化したことがわかる。ここで注目すべき点は、「プライベート・カンパニー」の存在である。1990 年代後半でみた Dawood Corporation はもとより Sach International (Pvt.) Ltd., Patek (Pvt.) Ltd., Pebbles (Pvt.) Ltd., Dawood Industries (Pvt.) Ltd., Dawood (Pvt.) Ltd. などの複数のプライベート・カンパニーが同財閥主要企業の株式を所有している。なかでも Dawood Corporation と Sach International と Patek の 3 社は主要傘下企業 3 社以上の株式を所有している。

「プライベート・カンパニー」の存在ならびに増加理由を明らかにすることは難しい。

第 2-1 図 ダーウッド財閥の株式所有に関する関係図（1997 年）

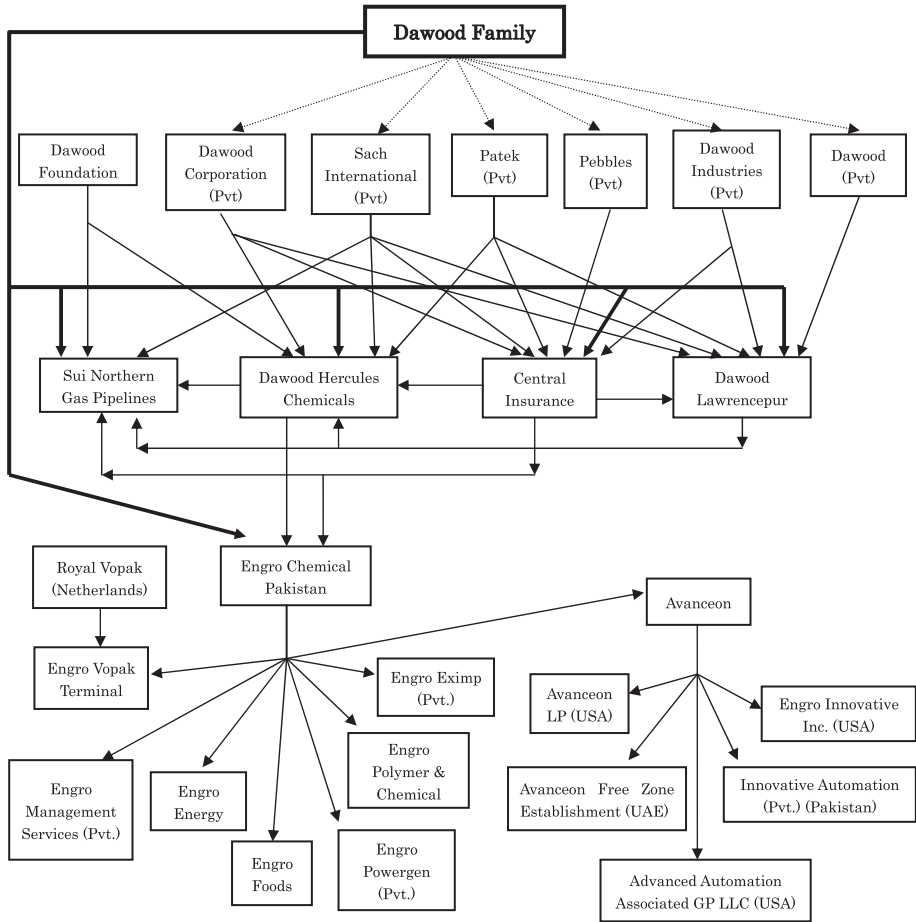


注：矢印先は株式の所有先を示す。図中の点線（…）は筆者の推測である。

出典：ダーウッド財閥本部（Dawood Centre）での聞き取り調査（1998年7月17日）、および Dawood Cotton Mills Ltd, *Annual Report 1997*, p.20, Burewala Textile Mills Ltd., *Annual Report 1997*, p.19, Central Insurance Co. Ltd., *Annual Report 1997*, p.23, Dilon Ltd., *Annual Report 1997*, p.15 より作成。

10 Pebbles (Pvt.) Ltd. は傘下企業の区分（2008年）では「Group Companies」に属している。

第2-2図 ダーウッド財閥の株式所有に関する関係図 (2008年)



注：同図は2009年4月17日までに確認した資料をもとに作成した。矢印先は株式の所有先を示す。またダーウッド家 (Dawood Family) からでる「点線 (…)」は筆者の推測である。なぜなら矢印先の企業はプライベート・カンパニーのため活動の詳細を公表していないからである。

出典：Dawood Hercules Chemicals, *Annual Report 2008*, p.100, Dawood Lawrencepur, *Annual Report 2008*, p.90, Central Insurance, *Annual Report 2008*, p.60, Engro Chemical Pakistan, *Annual Report 2008*, p.47, p.119, p.120, Sui Northern Gas Pipelines *Annual Report 2008*, p.71より作成。

しかし、「プライベート・カンパニー」の存在ならびに増加理由を大きく二つ考えることができる。第一がリスク管理であり、第二が一族内部（ファミリービジネス存続のため）の要因である。

第一のリスク管理について。政情・経済・社会不安が頻繁に起こるパキスタンという国で、企業活動を継続させていくためには、このような複数の「プライベート・カンパニー」を利用した株式所有の形態はある意味必要なリスク管理（リスク分散機能）と見ることができるであろう。

また、特定の一族員による特定の傘下企業の独占的支配を避けるため、あるいは一族

員の中でも経営にかかわる者が少なく、特定の一族員に株式所有が集中している場合に、もしその特定の一族員に何か起こったときのリスクを回避する方策とも見ることができる。複数の「プライベート・カンパニー」による株式所有形態に関し、ラクサン財閥とダーウッド財閥には共通点がみられる。それは財閥の傘下企業の経営にかかわる一族員の数が少ない点である。2005年時点におけるラクサン財閥の傘下企業数は20社であり、Lakhani 家から傘下企業の経営に直接役員としてかかわる人数は4名¹¹、また「プライベート・カンパニー」は5社であった。一方、ダーウッド財閥は2008年時点の傘下企業数は28社（Dawood Foundation を除く）、そしてダーウッド家から経営にかかわるのは M. Hussain Dawood, Shahzada Dawood, A. Samad Dawood の3名、そして「プライベート・カンパニー」は6社（Dawood Foundation を除く）である。このような形態は、財閥一族員が少人数の場合、多くの傘下企業の株式所有を限られた特定の一族員に集中させるのではなく、「プライベート・カンパニー」を一族員と傘下企業の間にはさむことにより株式所有の分散を図ろうとしているようにも思われる。

また、傘下企業から得られる益を一族が直接得るのではなく、その益を「プライベート・カンパニー」を迂回させることにより「富の集中」という社会からの批判をかかわす狙いもあると思われる。実は2002年から各社が発行する Annual Report に株主が記載されるようになった。当然、一族員が傘下企業の株式を所有している場合、そこに名前と株式所有数が記載されることになる。株主を公表することにより起こる可能性のある財閥一族員に対する批判を、「プライベート・カンパニー」をクッションにすることによりかわしているようにも思える¹²。これもある意味リスク管理と言えるであろう。

第二の一族内部（ファミリービジネス存続のため）の要因について。事業を次世代へ問題なく継承するための措置とも思われる。例えば、次の二点を考えることができるであろう。第一は増加する一族員を財閥の運営にコミットさせる機会を提供すること。第二はあらかじめ財閥内にサブグループを設け一族員内での不和による財閥の分裂を防ぐこと、などである。一般的に世代を経るごとに一族構成員は増えることになる。その場合、増えた一族員をどのような形で傘下企業の経営に関与させるのか、といったことが問題となる可能性もある。その場合、以下のようなことを考えることはできないだろうか。

11 ラクサン財閥は Sultanali Lakhani, Iqbalali Lakhani, Zulfiqarali Lakhani, Amin Mohammed Lakhani の4人兄弟が中心となり展開している財閥である。

12 税法等の変更により、節税対策の一環としてこのような形態になった可能性も考えられる。しかし、現時点でそれらに関する資料を得ていないため分析をすることができない。今後、税法等も関連させ一族と「プライベート・カンパニー」の関係を分析していきたい。

- ▷ 創始者：父
- ▷ 創始者の子：2代目（長男 A, 次男 B, 三男 C, …）

※当然、娘の存在も考えられるが議論をわかりやすくするために男子のみに限定する。

- ①長男 A→長男 A の子たち：A の長男, A の次男, A の三男, …
- ②次男 B→次男 B の子たち：B の長男, B の次男, B の三男, …
- ③三男 C→三男 C の子たち：C の長男, C の次男, C の三男, …

※長男 A, 次男 B, 三男 C の子たちは3代目

- ▷ 「プライベート・カンパニー」：「プライベート・カンパニー」が傘下企業の株式を所有（第3図を参照）

D(Pvt.)Co. の役員構成ならびに株式所有は①長男 A 家族が中心 = AD グループ

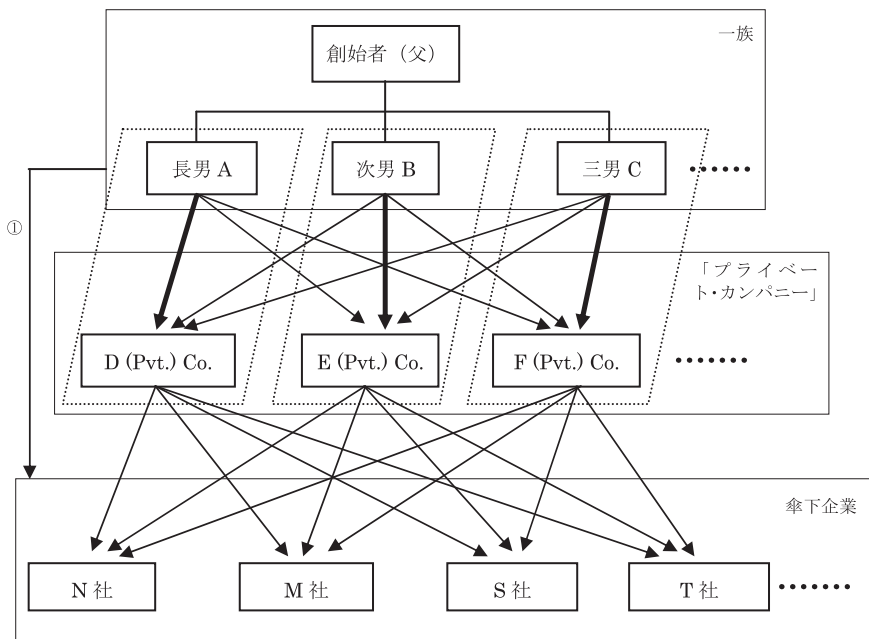
E(Pvt.)Co. の役員構成ならびに株式所有は②次男 B 家族が中心 = BE グループ

F(Pvt.)Co. の役員構成ならびに株式所有は③三男 C 家族が中心 = CF グループ

↓

D(Pvt.)Co., E(Pvt.)Co., F(Pvt.)Co. が中心となり、それぞれ複数の傘下企業の株式を所有

第3図 一族と「プライベート・カンパニー」の関係（株式所有を中心にみた）の概念図



注：同概念図は筆者が作成。矢印先は、株式の所有先を示す。長男 A, 次男 B, 三男 C からの太い矢印は、それら各家族が中心となり経営に関与する「プライベート・カンパニー」をさす。①の矢印は、一族員の各傘下企業の株式所有を示している。点線で囲った家族と「プライベート・カンパニー」はサブグループをさす。

第3図は、株式所有を中心にみた一族と財閥傘下企業の関係の概念図である。創始者の息子たち各々（長男 A、次男 B、三男 C、彼らの息子たちの家族も含む）が、特定の「プライベート・カンパニー」（D(Pvt.)Co., E(Pvt.)Co., F(Pvt.)Co.）の運営を担当し、息子たちはそれぞれの「プライベート・カンパニー」を通じ財閥傘下企業の株式所有等を行い、間接的に傘下企業と関係をもつ。これは一族員の増加を「プライベート・カンパニー」が吸収するという形になる。この形態を角度を変えてみると、財閥一族内の家族（長男 A、次男 B、三男 C）が関与する「プライベート・カンパニー」を中心とした複数のサブグループがあるように見える。¹³一族が所有と経営を担う財閥には、一族内の不和により財閥が分裂するという問題が内在的に存在する。それを事前に抑えるためにこのような形態をとっているようにも思える。

第3図の概念図で示した形態では、一族は傘下企業の所有に特化する可能性があるため、各傘下企業への専門経営者の登用を促進させるようにも見える。しかし、現在パキスタンに存在する多くの財閥は、本稿で取り上げたダーウッド財閥同様に一族員が傘下企業の重要な役職に就いている場合がほとんどである。専門経営者がどの程度の意思決定に関わるかによるが、少なくともパキスタンの場合、傘下企業の最高意思決定を行うのは一族外の専門経営者ではなく、一族出身の経営者である。

株式所有を中心にみた一族と「プライベート・カンパニー」と傘下企業の関係の概念図を第3図で示したが、それらは筆者の推測の域を出るものではない。いずれにせよ、それを解明するためには1990年代から2000年代までの一族員ならびに「プライベート・カンパニー」の株式所有状況の変化（増減）等を検討する必要がある。また「プライベート・カンパニー」の増加傾向は、実はダーウッド財閥だけに見られるものではない。よってパキスタンに存在する他の財閥の動向も含めて検討する必要があるであろう。

次に、ダーウッド財閥の「経営」面についてダーウッド一族員の傘下企業への役員就任を中心に述べたい。第4表は、1997年と2008年の二時点におけるダーウッド一族員のダーウッド財閥傘下企業の役員への就任状況を示したものである。第4表から明らかなように、主要な役員ポストはダーウッド一族員が就任している。例えば、1997年時点ではダーウッド財閥の創始者である Ahmed（1997年時点で92歳）が老齢にもかか

13 末廣昭は、タイのソーボンパニット家が支配するバンコク銀行グループの所有と経営について分析し、同グループが1970年代から「家族内事業分業方式」をとっていたことを指摘している。詳しくは以下の文献を参照していただきたいが、所有面について本稿で取り上げている「プライベート・カンパニー」との関係で「一族が100%出資する国内外の家族投資会社」の存在ならびに「6人の息子と1人の娘すべてに対して、それぞれ投資会社を設立した」など、また経営面ではソーボンパニット家の兄弟たちがバンコク銀行グループの企業の経営をそれぞれが担当している、などが興味深い。詳しくは末廣昭「バンコク銀行グループ（Ⅱ）-タイの金融コングロマリット-」『アジア経済』第33巻第2号（1992年2月）、ならびに同『キャッチアップ型工業化論-アジア経済の軌跡と展望-』（名古屋大学出版会、2000年）210-212ページを参照のこと。

第4表 ダーウッド一族員の役員就任

	1997	2008
Ahmed Dawood	<ul style="list-style-type: none"> ・ Dilon (Chairman & Chief Executive) ・ Lawrencepur Wollen & Textile Mills (Chairman) ・ Dawood Cotton Mills (Chairman & Chief Executive) ・ Burewala Textile Mills (Chairman) ・ Dawood Hercules Chemicals (Chairman) ・ Central Insurance (Director) ・ First D. G. Modaraba (Chairman) 	
M. Hussain Dawood	<ul style="list-style-type: none"> ・ Dilon (Director) ・ Lawrencepur Wollen & Textile Mills (Managing Director) ・ Dawood Cotton Mills (Director) ・ Burewala Textile Mills (Managing Director) ・ Dawood Hercules Chemicals (Managing Director) ・ Central Insurance (Chief Executive & Managing Director) ・ First D. G. Modaraba (Chief Executive) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ Dawood Hercules Chemicals (Chairman) ・ Engro Chemical Pakistan (Chairman)
Shahzada Dawood	<ul style="list-style-type: none"> ・ Dilon (Director) ・ Dawood Cotton Mills (Director) ・ Dawood Hercules Chemicals (Director) ・ Central Insurance (Director) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ Dawood Corporation (Pvt.) (Director) ・ Sach International (Pvt.) (Director) ・ Dawood Lawrencepur (Chairman) ・ Dawood Hercules Chemicals (Chief Executive) ・ Engro Chemical Pakistan (Director) ・ Sui Northern Gas Pipelines (Director) ・ Engro Polymer & Chemicals (Director) ・ Engro Energy (Pvt.) (Director) ・ Engro Foods (Pvt.) (Director) ・ Engro Vopak Terminal (Director) ・ Engro Innovative Automation (Director) ・ Dawood Foundation (Member of the Board of Trustees)
A. Samad Dawood		<ul style="list-style-type: none"> ・ Dawood Corporation (Pvt.) (Chief Executive) ・ Sach International (Pvt.) (Director) ・ Pebbles (Pvt.) (Director) ・ Patek (Pvt.) (Chief Executive) ・ Central Insurance (Chairman) ・ Dawood Hercules Chemicals (Director) ・ Sui Northern Gas Pipelines (Director) ・ Inbox Business Technologies (Pvt.) (Director) ・ ABL Asset Management (Director)

注：First D. G. Modaraba のデータは 1996 年時点のものである。

出典：1997 年は Dawood Cotton Mills, Burewala Textile Mills, Lawrencepur Woollen & Textile Mills, Central Insurance, Dilon, Dawood Hercules Chemicals 各社の *Annual Report 1997* の Company Information, First D.G. Modaraba, *Annual Report 1996* の Company Information より。また 2008 年は Dawood Lawrencepur, Dawood Hercules Chemicals, Central Insurance, Engro Chemical Pakistan, Sui Northern Gas Pipelines 各社の *Annual Report 2008* の Company Information より。

ならず、主要な傘下企業の Chairman の職に就いていた。当時 92 歳という高齢であった Ahmed を支えていたのが Ahmed の三男 M. Hussain と彼の息子 Shahzada であった。特に M. Hussain は、高齢の Ahmed に代わり同財閥の実質的のトップ経営者として財閥

の様々な場面で重要な役割を果たしていた。

1997年から2008年の間にダーウッド財閥傘下企業の役員構成はどのように変化したのだろうか。第4表から明らかなように、長年にわたりダーウッド財閥を率いてきた Ahmed が退き、事実上、1990年代から同財閥の経営を担ってきた M. Hussain が名実ともにダーウッド財閥の中心となり、彼の息子たち Shahzada と A. Samad が M. Hussain を支える形となっている。2008年時点では、M. Hussain が傘下企業2社の Chairman に就き、そして彼の長男 Shahzada が12社の役員に就任し、次男 A. Samad が9社の役員に就任している。2008年時点の役員就任状況から現在 Shahzada と A. Samad の二人が中心となりダーウッド財閥傘下企業の経営が行われていると思われる。特に Shahzada は1997年から同財閥の経営にかかわり、1997年時点での役員数は4社、2008年時点でのそれは先に述べたように12社となっている。明らかに、この10年間で Shahzada の財閥内における存在が大きいものになってきているのがわかる。

V 結びにかえて

以上、ダーウッド財閥傘下企業の変遷ならびに同財閥傘下企業とダーウッド家の関係を「所有と経営」を中心に検討してきた。

ダーウッド財閥は、古くからパキスタンで製造業を中心に事業を展開してきた。1990年代までは主に紡績業を中心に、また2000年代に入り Engro Chemical Pakistan を傘下におさめ化学産業および加工食品産業などの分野へも進出している。また Sui Northern Gas Pipelines Ltd. を傘下¹⁴におさめ、新たな分野へも進出している。

今回、明らかになったことは、2000年代後半でもダーウッドは1990年代後半同様に主に3名（M. Hussain, Shahzada, A. Samad, 1990年代は Ahmed, M. Hussain, Shahzada）で傘下企業の経営を担っていることである。Ahmed 亡き後、どのような形で一族内でビジネスを継承していくのか。その点はダーウッド家にとって大きな課題であったと思われる。しかし、先に述べたとおり2000年代に入り A. Samad が傘下企業の経営に加わっている。このことはダーウッド家にとって好ましいことであろう。このようなダーウッド家主導による経営体制が今後どのように展開していくのか興味深いところである。

Shahzada や A. Samad のようないわゆる3代目は Ahmed が経験してきたような丁稚奉公的な訓練は経験してきていない。ダーウッド家だけではなく、パキスタンの多くの

14 ダーウッド財閥は Sui Northern Gas Pipelines Ltd. の株式を2003年ごろから所有し始め、また2005年からはダーウッド一族員が同社の役員に就任している（Sui Northern Gas Pipelines Ltd., *Annual Report 2003~2006*）。

第5表 ダーウッド家主要一族員の学歴

M. Hussain Dawood	MBA from the Kellogg School of Management, Northwestern University, USA. Graduate in Metallurgy from Sheffield University, UK.
Shahzada Dawood	M. Sc in Global Textile Marketing from Philadelphia University, USA. LLB from Buckingham University, UK.
A. Samad Dawood	Graduate in Economics from the University College London, UK,

出典：Engro Chemical Pakistan Ltd., *Annual Report 2008*, p.18, Dawood Hercules Chemicals Ltd., *Annual Report 2008*, pp.14-15 より。

財閥の会長が今や2代目、3代目あるいは4代目の時代に入ってきている。彼らのような、いわゆる2代目や3代目の多くが、当然のこととしてアメリカやイギリスなどで高等教育を受けてきている。ダーウッド財閥の主要人物である3名も例外ではない（第5表を参照）。グローバル化した経済にあって、またパキスタンが積極的に外資導入による工業化を目指している現在、彼らのような国際的な感覚を身に付けた財閥一族員に対する期待は大きい。例えば、パキスタン特有といわれる一族やコミュニティを重視する従来型の経営からどのように脱却するのか、など。今後も2代目や3代目の動向に注目していきたい。

以上の考察から、ムハージル系のダーウッド財閥の形成ならびに同財閥の所有と経営の問題に関する一端が明らかになったと思う。しかし、本論中にいくつか課題として提示したこと以外にも多くの課題が残されている。例えば、ダーウッド財閥内におけるダーウッド家の3名（M. Hussain, Shahzada, A. Samad）の各々の役割、意思決定のプロセス、同財閥内における「プライベート・カンパニー」の明確な設立理由と存在意義など、残された課題は実に多くある。それらの課題については今後も引き続き検討し別稿にて明らかにしたい。

《参考資料》

資料1 Central Insurance Co. Ltd. の株主：ダーウッド家および傘下企業

		2004	2005	2006	2007	2008
株式総発行数		10,593,526	12,712,231	13,983,454	13,983,454	18,458,158
傘下企業	Dawood Corporation (Pvt.) Ltd.	2,747,844 (25.938%)	3,297,412 (25.938%)	3,627,153 (25.938%)	3,627,153 (25.938%)	9,136,765 (49.499%)
	Dawood Industries (Pvt.) Ltd.	622 (0.005%)	746 (0.005%)	820 (0.005%)	820 (0.005%)	1,082 (0.005%)
	Dawood (Pvt.) Ltd.	1,058,950 (9.996%)	1,270,740 (9.996%)	1,397,814 (9.996%)	1,397,814 (9.996%)	—
	Sach International (Pvt.) Ltd.	952,064 (8.987%)	1,142,476 (8.987%)	1,256,723 (8.987%)	1,256,723 (8.987%)	1,658,873 (8.987%)
	Patek (Pvt.) Ltd.	2,640 (0.024%)	3,168 (0.024%)	3,484 (0.024%)	3,484 (0.024%)	4,598 (0.024%)
	Pebbles (Pvt.) Ltd.	—	—	—	—	1,845,113 (9.996%)
傘下企業の合計		4,762,120 (44.953%)	5,714,542 (44.953%)	6,285,994 (44.953%)	6,285,994 (44.953%)	12,646,431 (68.514%)
ダーウッド家	M. Hussain Dawood	3,165,025 (29.876%)	3,798,030 (29.876%)	4,177,832 (29.876%)	4,177,832 (29.876%)	2,234,916 (12.108%)
	Shahzada Dawood	369,470 (3.487%)	443,364 (3.487%)	487,700 (3.487%)	487,700 (3.487%)	—
	A. Samad Dawood	369,647 (3.489%)	443,576 (3.489%)	487,933 (3.489%)	487,933 (3.489%)	871,683 (4.722%)
一族の合計		3,904,142 (36.854%)	4,684,970 (36.854%)	5,153,465 (36.854%)	5,153,465 (36.854%)	3,106,599 (16.83%)
傘下企業と一族の合計		8,666,262 (81.807%)	10,399,512 (81.807%)	11,439,459 (81.807%)	11,439,459 (81.807%)	15,753,030 (85.344%)

出典：Central Insurance Co. Ltd., *Annual Report 2004, 2005, 2006, 2007, 2008* より作成。

資料2 Dawood Lawrencepur Ltd. の株主：ダーウッド家および傘下企業

		2004	2005	2006	2007	2008
株式総発行数		35,075,924	35,075,924	38,583,516	42,441,868	46,686,055
傘下企業	Central Insurance Co. Ltd.	1,949,174 (5.557%)	1,949,174 (5.557%)	2,144,089 (5.557%)	2,358,496 (5.557%)	2,594,344 (5.556%)
	Dawood Corporation (Pvt.) Ltd.	12,568,424 (35.832%)	12,568,424 (35.832%)	13,825,265 (35.832%)	15,207,790 (35.832%)	16,297,030 (34.907%)
	Sach International (Pvt.) Ltd.	4,683 (0.013%)	4,683 (0.013%)	5,151 (0.013%)	5,666 (0.013%)	2,986 (0.006%)
	Dawood Industries (Pvt.) Ltd.	4,500 (0.012%)	4,500 (0.012%)	421,950 (1.093%)	464,145 (1.093%)	96,136 (0.205%)
	Patek (Pvt.) Ltd.	742,054 (2.115%)	742,054 (2.115%)	816,257 (2.115%)	900,099 (2.120%)	515,561 (1.104%)
	Dawood (Pvt.) Ltd.	750,000 (2.138%)	750,000 (2.138%)	825,000 (2.138%)	907,500 (2.138%)	542,070 (1.161%)
傘下企業の合計		16,018,835 (45.669%)	16,018,835 (45.669%)	18,037,712 (46.749%)	19,843,696 (46.755%)	20,048,127 (42.942%)
ダーウッド家	M. Hussain Dawood	5,545,691 (15.810%)	5,545,691 (15.810%)	6,100,260 (15.810%)	6,710,286 (15.810%)	4,874,077 (10.44%)
	Shahzada Dawood	791,399 (2.256%)	791,399 (2.256%)	870,538 (2.256%)	957,591 (2.256%)	548,509 (1.174%)
	A. Samad Dawood	789,815 (2.251%)	789,815 (2.251%)	868,796 (2.251%)	955,675 (2.251%)	—
一族の合計		7,126,905 (20.318%)	7,126,905 (20.318%)	7,839,594 (20.318%)	8,623,552 (20.318%)	5,422,586 (11.615%)
傘下企業と一族の合計		23,145,740 (65.987%)	23,145,740 (65.987%)	25,877,306 (67.068%)	28,467,248 (67.073%)	25,470,713 (54.577%)

出典：Dawood Lawrencepur Ltd., *Annual Report 2004, 2005, 2006, 2007, 2008* より作成。

資料3 Dawood Hercules Chemicals Ltd. の株主：ダーウッド家および傘下企業

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
株式総発行数	72,057,600	72,057,600	72,057,600	82,866,240	82,862,240	109,383,436	
傘下企業	Dawood Lawrencepur Ltd.	—	11,667,850 (16.192%)	11,667,850 (16.192%)	13,418,027 (16.192%)	13,418,027 (16.192%)	17,711,795 (16.192%)
	Dawood Foundation	—	2,846,448 (3.950%)	2,846,448 (3.950%)	3,273,415 (3.950%)	3,273,415 (3.950%)	4,320,907 (3.950%)
	Central Insurance Co. Ltd.	2,162,245 (3.000%)	2,162,245 (3.000%)	2,162,245 (3.000%)	2,486,581 (3.000%)	2,462,081 (2.971%)	3,249,946 (2.971%)
	Dawood Corporation (Pvt.) Ltd.	3,125,032 (4.336%)	3,125,032 (4.336%)	3,125,032 (4.336%)	3,593,786 (4.336%)	3,593,786 (4.336%)	23,147 (0.021%)
	Sach International (Pvt.) Ltd.	1,048 (0.001%)	1,048 (0.001%)	1,048 (0.001%)	1,205 (0.001%)	1,205 (0.001%)	1,590 (0.001%)
	Patek (Pvt.) Ltd.	23,250 (0.032%)	23,250 (0.032%)	23,250 (0.032%)	26,737 (0.032%)	26,737 (0.032%)	35,292 (0.032%)
	Dawood Cotton Mills Ltd.	4,653,849 (6.458%)	—	—	—	—	—
	The Burewala Textile Mills Ltd.	7,014,001 (9.733%)	—	—	—	—	—
傘下企業の合計	16,979,425 (23.563%)	19,825,873 (27.513%)	19,825,873 (27.513%)	22,799,751 (27.513%)	22,775,251 (27.485%)	25,342,677 (23.168%)	
ダーウッド家	M. Hussain Dawood	4,989,379 (6.924%)	4,989,350 (6.924%)	4,989,350 (6.924%)	5,737,751 (6.924%)	5,737,751 (6.924%)	9,820,754 (8.978%)
	Shahzada Dawood	739,281 (1.025%)	739,281 (1.025%)	739,281 (1.025%)	850,173 (1.025%)	850,173 (1.025%)	1,122,227 (1.025%)
	A. Samad Dawood	739,536 (1.026%)	739,536 (1.026%)	739,536 (1.026%)	850,466 (1.026%)	850,466 (1.026%)	1,122,614 (1.026%)
一族の合計	6,468,196 (8.976%)	6,468,167 (8.976%)	6,468,167 (8.976%)	7,438,390 (8.976%)	7,438,390 (8.976%)	12,065,595 (11.030%)	
傘下企業と一族の合計	23,447,621 (32.540%)	26,294,040 (36.490%)	26,294,040 (36.490%)	30,238,141 (36.490%)	30,213,641 (36.462%)	37,408,272 (34.199%)	

出典：Dawood Hercules Chemicals Ltd., *Annual Report 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008* より作成。

主な参考文献

- アルフレッド・D・チャンドラー Jr. 著、鳥羽欽一郎、小林袈裟治訳『経営者の時代－アメリカ産業における近代企業の成立－』上・下（東洋経済新報社、2002年）。
- 瀬岡誠『企業者史学序説』（実業出版株式会社、1980年）。
- 山中一郎『パキスタンにおける政治と権力』（アジア経済研究所、1992年）。
- 三上敦史『インド財閥経営史研究』（同文館出版、1993年）。
- 森川英正『トップ・マネジメントの経営史－経営者企業と家族企業－』（有斐閣、1997年）。
- 安岡重明『財閥経営の歴史的研究』（岩波書店、1998年）。
- 末廣昭『キャッチアップ型工業化論－アジア経済の軌跡と展望－』（名古屋大学出版会、2000年）。
- 黒崎卓、子島進、山根聡編『現代パキスタン分析－民族・国民・国家－』（岩波書店、2004年）。
- 星野妙子、末廣昭編著『ファミリービジネスのトップマネジメント』（岩波書店、2006年）。
- 末廣昭『ファミリービジネス論－後発工業化の担い手－』（名古屋大学出版会、2007年）。
- G. F. Papanek, *Pakistan's Development: Social Goals and Private Incentives*, Harvard Univ. Press, 1967.
- Lawrence J. White, *Industrial Concentration and Economic Power in Pakistan*, Princeton Univ. Press, 1974.
- Stanley A. Kochanek, *Interest Groups and Development: Business and Politics in Pakistan*, Oxford Univ. Press, 1983.
- Claudia Cragg, *The Maharajahs: The Commercial Princes of India, Pakistan & Bangladesh*, Random House, 1996.
- Shahid-ur-Rehman, *Who owns Pakistan?: Fluctuating fortunes of business Mughals*, Aelia Communications, 1998.