

パキスタン、パンジャービー系財閥の 所有と経営に関する一考察

—アトラス財閥を中心として—

川 満 直 樹

- I はじめに
- II アトラス財閥傘下企業について
- III アトラス財閥の「所有と経営」に関する考察
—Shirazi 一族員の株式所有状況と役員就任状況を中心として—
- IV 結びにかえて

I はじめに

本稿の主な目的は、パンジャービー系財閥として活躍するアトラス財閥の活動および財閥傘下企業と財閥一族の関係を明らかにすることである。

パキスタンで活躍する財閥の動向を出自という観点からみると大変興味深い事実が浮かび上がる。パキスタンで活躍する財閥の出自は、ムハージル (muhajir) 系と地場系 (特にパンジャープ) の大きく二つに分けることができる。前者は、主に英領インド時代から商人として活躍し、1947年の印パ分離独立を機にパキスタンへ移住してきた者たちである。また、後者は主に現在のパキスタンのパンジャープ地域から輩出された者たちである。先に財閥の動向を出自という観点からみると興味深いと述べた。それは何が興味深いかというと、分離独立当初に活躍した財閥と1980年代以降に活躍する財閥の顔ぶれに変化が見られ、この約半世紀間に財閥の勢力関係が大きく変化していることである。紙幅の関係上、この場で勢力関係の変化について論じることはできないため、この点についてはいずれ稿を改め論じたいと思う。

本稿で取り上げるアトラス財閥はパンジャープの出身であり、パンジャービー系財閥の代表的な存在である。後で詳しく述べるが、アトラス財閥は1960年代に Shirazi Investment (Pvt.) Ltd. を設立し、日本の本田技研工業株式会社 (ホンダ) との関係を軸に成長発展してきた財閥である。現在でもホンダとの関係は変わらず、製造業を中心に発展を遂げている。

筆者は、以前に1990年代のアトラス財閥について考察した¹。その考察の結論を述べ

1 拙論「パキスタン財閥の形成と発展—ガンダラ財閥とアトラス財閥を中心として—」『阪南論集 〆

ると、同財閥は Shirazi 一族、特に創始者である Yusuf H. Shirazi の強い影響のもと財閥運営がなされていること。また、傘下企業のほとんどが外資系企業との合併によって設立されたものであったこと、などが明らかとなった。

本稿は、以前の成果をベースにし、その後の特に 2000 年代後半（特に断りが無い限り 2000 年代後半とは 2009 年頃を示す）のアトラス財閥傘下企業の変遷過程を考察するとともに、それに加え Shirazi 一族の傘下企業へのかかわり、特に所有形態（株式所有）や経営形態（役員就任）の変化を中心に考察を行う。

II アトラス財閥傘下企業について

1. 親会社 Shirazi Investment (Pvt.) Ltd.

1962 年に設立された Shirazi Investment はアトラス財閥の中心的な役割を担っている親会社である。アトラス財閥の特徴的な点は「はじめに」でも述べたように、アトラスが単独で企業の設立を行っているケースは稀であり、ほとんどの傘下企業が外資系企業との合併により設立されていることである。第 1 表はアトラス財閥傘下企業の一覧(2009 年)をあらわしたものである。例えば、同表にあげた Atlas Honda Ltd. と Honda Atlas Cars (Pak.) Ltd. はホンダとアトラスの合併企業であり、また Atlas Battery Ltd. は日本電池株式会社（現在 GS ユアサ）と関係を持っている。アトラス財閥が他の企業と関係をもつ際に、Shirazi Investment が同財閥の窓口となり交渉を進めているのである。

このように Shirazi Investment は、同財閥の窓口となりアトラスが他の企業（特に外資系企業）と合併あるいは技術提携等を行う際に、同社が重要な役割を果たすことになる。また、Shirazi Investment は第 1 図と第 2 図が示すようにほとんどの傘下企業の株式を所有し、所有面および経営面で多大な役割を果たしている。Shirazi Investment のそれらが親会社と言われる所以である。

第 1 表 アトラス財閥の傘下企業（2009 年時点）

Shirazi Investment (Pvt.) Ltd. (1962)	Honda Atlas Power Products (Pvt.) Ltd. (1997)
Atlas Honda Ltd. (1963)	Total Atlas Lubricants Pak (Pvt.) Ltd. (1997)
Atlas Battery Ltd. (1966)	Atlas Asset Management Ltd. (2002)
Shirazi Trading Co. (Pvt.) Ltd. (1973)	Shirazi Capital (Pvt.) Ltd. (2005)
Atlas Insurance Ltd. (1980★)	Atlas Capital Markets Ltd. (2006)
Atlas Engineering Ltd (1981★)	Atlas Power (2007)
Atlas Bank Ltd. (1990)	Atlas Foundation
Honda Atlas Cars (Pak.) Ltd. (1992)	

注：カッコ内の数字は設立年を示す。また★印は傘下におさめた年を示す。

出典：Atlas Honda Ltd., *Annual Report 2009*, p.93 および傘下企業の *Annual Report* を参考に作成。

2. 1990年代のアトラス財閥傘下企業について

Yusuf を中心に革新的な企業者活動を展開してきた Shirazi 一族は、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。パキスタンにおいてアトラスの地位を確固たるものにしたのがホンダとの関係である。アトラスは1960年代よりパキスタン国内でホンダのオートバイなどを取り扱い、現在までホンダとの関係を保っている。

第2表は、1999年時点のアトラス財閥傘下企業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（傘下におさめた企業も含む）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、国営企業の民営化に力を入れてきた。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 Yusuf 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いえる。

ここで簡単ではあるが、第2表にあげた傘下企業からいくつかの企業を取り上げ概略を述べたいと思う。Atlas Honda は、アトラス財閥とホンダとの間でオートバイ製造を目的に設立した企業である²。同社はパキスタン国内に工場を所有している。同工場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プログラムを積極的に提供し、それらプログラムは従業員一人一人の能力や可能性をフルに引き出すことに貢献している。また、ラホールに「技術訓練センター（Technical Training Center）³」を開設し、言うまでもなく Atlas Honda は、パキスタンのオートバイ産業のパイオニア的役割を果たしている。

Honda Atlas Cars (Pak.) は、ホンダ車の製造および販売を目的にホンダとの合弁企業として1992年に設立された。自動車の生産は1994年から始まり、2005年には増加しつつあるパキスタン国内の需要にこたえるため建屋の拡張、溶接・塗装設備などの増強

第2表 アトラス財閥傘下企業一覧（1999年時点）

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

注：カッコ内の数字は設立年を示す。また★印は傘下におさめた年を示す。

出典：Shirazi Investment (Pvt.) Ltd. での聞き取り調査（1999年12月23日）、および Allwin Engineering Industries Ltd., *Annual Report 1999* より作成。

2 *The Atlas Group* (1998 入手), p.14.

3 *The Atlas Group* (1998 入手), p.15.

を行うと発表し⁴現在に至っている。また、同社はパキスタンの諸都市に⁵販売店やサービスセンターを置いている。

Atlas Battery は1966年に設立され、1969年に日本電池と技術提携を行っている。同社の製品は、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。同社の市場における優位性は、国内に存在する多くの代理店、また即座に対応可能なサービスショップ、サービスセンターなどによって支えられている。

Allwin Engineering Industries Ltd. (現 Atlas Engineering Ltd. : 第3表を参照) は、主に自動車部品の製造を行っている。同社は、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古参であり、その歴史は古く1951年にまで遡ることができる。同社は、設立から30年後の1981年にアトラス財閥の傘下に入り現在にいたっている⁶。

Atlas Lease Ltd. (現 Atlas Bank Ltd. : 第3表を参照) 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) との合弁により設立されたリース会社である。テキスタイル、エンジニアリング、製薬、製紙、精糖、セメント、皮革などの様々な業種とビジネスの関係を持っていた。

最後に Atlas Investment Bank Ltd. (現 Atlas Bank Ltd. : 第3表を参照) は、アトラス財閥、東京三菱銀行およびアジア開発銀行 (フィリピン) の出資により設立され、1990年に営業を開始している⁷。

以上簡単ではあるが、1990年代のアトラス財閥内でも主要とされる企業数社の概略を述べた。以上の概略から言えることは、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企業 (例えば日本のホンダなど) との合弁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も同様に日本の企業はもちろんのこと、諸外国の企業とも積極的に関係を持っていた。

3. 2000年代後半のアトラス財閥傘下企業について

2000年代後半 (特に2009年頃) のアトラス財閥の傘下企業については、先に示した第1表のとおりである。アトラス財閥の傘下企業の活動自体については、2000年代後半もそれ以前とほとんど大きな変化はない。しかし、事業活動以外で若干の変化がみら

4 本田技研工業株式会社ウェブサイト「広報発表 Press Information 2005 (2005年9月5日発表)」(<http://www.honda.co.jp/news/2005/c050905b.html>, 2012年1月14日採録)。

5 現在の Honda Atlas Cars (Pak.) の販売店やサービスセンターの所在地については、Honda Atlas Cars (Pak.) Ltd. Website の 3 S Dealership (Sales, Service, Spare Parts) (<http://www.honda.com.pk/contact/dealer3s/>, 2011.12.13採録) と 2 S Dealership (Service, Spare Parts) (<http://www.honda.com.pk/contact/dealer2s/>, 2011.12.13採録) を参照のこと。

6 *The Atlas Group* (1998入手), p.17.

7 *The Atlas Group* (1998入手), p.24.

第3表 アトラス財閥傘下企業の変遷（2009年時点まで）

▷ Shirazi Investment (Pvt.) Ltd.
Atlas Warehousing (Pvt.) Ltd. は、2001年に Shirazi Investment (Pvt.) Ltd. に吸収。
▷ Atlas Honda Ltd.
Atlas Autos Ltd. と Panjdarya Ltd. が1988年に合併し Atlas Honda Ltd. となる。
▷ Atlas Bank Ltd.
Atlas Lease Ltd. が2001年に Atlas Investment Bank Ltd. に合併吸収され Atlas Investment Bank Ltd. となる。その後、2005年に Atlas Investment Bank Ltd. と Dawood Bank Ltd. が合併し Atlas Bank Ltd. となる。
▷ Atlas Engineering Ltd.
Allwin Engineering Industries Ltd. は1981年にアトラス傘下となる。2007年に社名を Atlas Engineering Ltd. へ変更。
▷ Atlas Insurance Ltd.
Muslim Insurance Co. Ltd. は1972年に国有化される。その後1980年にアトラス傘下となる。2006年に Atlas Insurance Ltd. へ社名を変更。
▷ Atlas Foundation
Shirazi Foundation は、2005年に社名を Atlas Foundation へ変更。

出典：アトラス財閥傘下企業の各種発表資料，各社ウェブサイトおよび各社 *Annual Report* などを参考に作成。

れる。それは傘下企業が傘下企業同士で合併などを行っていること，また社名の変更を行っていることである。

第3表は，そのようなアトラス財閥内での社名変更および合併などを示したものである。例えば，Atlas Bank Ltd. は Atlas Investment Bank に Atlas Lease が合併吸収され，その後 Dawood Bank との合併により現在にいたっている。また，主に倉庫業を中心にして事業を展開してきた Atlas Warehousing (Pvt.) Ltd. も2001年に Shirazi Investment に吸収され同社の一部門となっている。

また，第3表に記したがアトラス財閥は2000年代に入りいくつかの傘下企業の社名を変更している。設立から半世紀以上の歴史を誇る Muslim Insurance Co. Ltd. は2006年に社名を Atlas Insurance Ltd. へ，また Allwin Engineering Industries は2007年に Atlas Engineering Ltd. へ，Shirazi Foundation は2005年に Atlas Foundation へ，という具合に社名の変更を行っている。

以上のような社名変更に見られる共通点は，傘下企業，特に同財閥の事業の中核を担うような企業の社名にアトラス (Atlas) というグループ名を冠している点である。それはアトラス傘下企業としての統一感あるいは一体感を図っているようにも思える。また，Shirazi 一族と関係が深いと思われる企業については Shirazi の名を冠し，アトラス (Atlas) 名を冠した傘下企業と色分けを行っているようにも見える。どちらにしても，傘下企業内に Muslim Insurance や Allwin Engineering Industries などの企業名があった以前と比べ，アトラス (Atlas) という財閥名で統一することで，対外的にも同財閥の統

8 Dawood Bank は2005年以前はダーウッド (Dawood) 財閥傘下企業であった。

一感および一体感を示すものとなっている。

Ⅲ アトラス財閥の「所有と経営」に関する考察

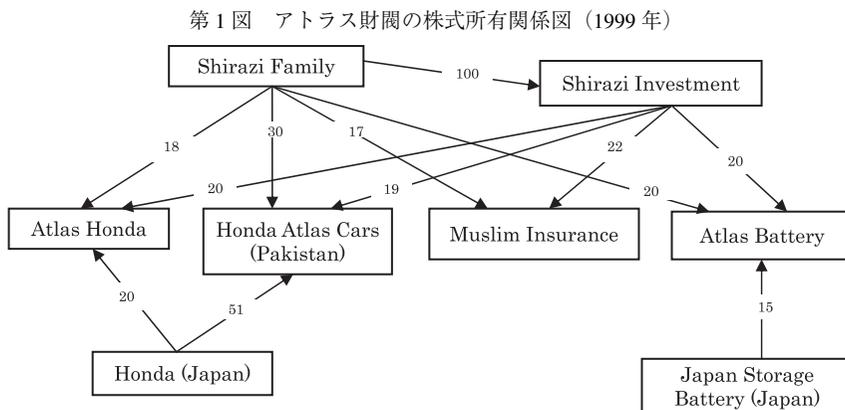
－ Shirazi 一族員の株式所有状況と役員就任状況を中心として－

1. アトラス財閥の傘下企業の所有面について

《1990年代後半について》

第1図は、1999年時点のアトラス財閥傘下企業の所有、特に株式所有という観点からアトラス財閥内の傘下企業の関係を示したものである。図中の Shirazi Investment は、既述のとおり同財閥の中核をなす親企業である。Shirazi Investment は、プライベート・カンパニーという形態をとり Shirazi 一族が同社の株式のほとんどを所有している。同図が示すように同財閥の支配形態は、1990年代では Shirazi 一族が直接的に傘下企業の株式を所有すると同時に、親会社である Shirazi Investment も傘下企業の株式を所有する構図となっていた。

また、傘下企業の株主に目を向けると Atlas Honda の主な株主は Shirazi 一族：18%、Shirazi Investment：20%、ホンダ：20% となっている。また同じように Atlas Battery においては一族：20%、Shirazi Investment：20%、日本電池：15% となっている。そして Honda Atlas Cars (Pak.) では一族：30%、Shirazi Investment：19%、ホンダ：51% であ



注：矢印先は株式の所有先を示し、矢印についている数字は株式所有の割合（%）を示す。

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1999年12月23日までに収集した資料および聞き取り調査をもとに作成。

9 隣国インドの財閥では、すでに財閥傘下企業の支配構造の分類が試みられている。伊藤正二は株式所有形態を中心にピラミッド型（≒日本型）、準ピラミッド型、錯綜型の三つに分類をし（伊藤正二「インド」伊藤正二編著『発展途上国の財閥』（アジア経済研究所、1983年）167-169ページ）、また三上敦史はインド的な家族形態を中心に合同家族型、分裂型、その他（小家族型、外集団型）に分類をしている（三上敦史『インド財閥経営史研究』（同文館出版、1993年）311-330ページ）。

る。同財閥傘下企業一社あたりの平均株式所有の割合は、Shirazi 一族が約 17～30%、そして Shirazi Investment が約 20% 前後となっている。このことから Shirazi 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（Shirazi Investment をとおした株式所有）な株式所有割合は約 35～50% となり、高い株式支配の構図が明らかになる。

《2000 年代後半について》

先に第 1 図をもちい 1999 年時点での一族および傘下企業間での株式所有状況を確認した。ここで 2000 年代後半の一族および傘下企業間における株式所有状況を見ていきたい。第 2 図は、2009 年時点でのアトラス財閥内における株式の所有状況を示したものである。第 2 図を先に示した第 1 図と比較すると、約 10 年の間に一族および傘下企業間における株式の所有状況が複雑になっているのがわかる。第 2 図から以下の三点が確認できるであろう。

① Shirazi 一族員および親会社 Shirazi Investment が中心となった株式所有形態にはほとんど変化はない。

② 「プライベート・カンパニー」¹⁰ および財団の存在と両者の株式所有。

③ Atlas Insurance（前 Muslim Insurance）が主要傘下企業の株式を所有している。

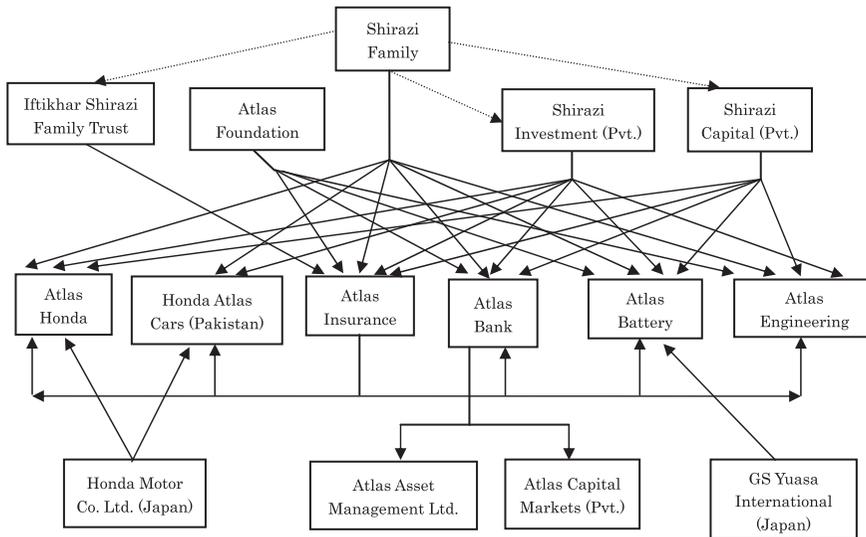
最初に①の点についてであるが、指摘しているように Shirazi 一族員および親会社 Shirazi Investment が傘下企業の株式を所有していることは 10 年前とほとんど変わっていない。この点はアトラス財閥を見るうえで、もっとも重要な点である。なぜなら、同財閥の所有に関して Shirazi 一族が中心的な役割を果たし、所有に関し大きな影響力を有していることを表しているからである。しかし、後で指摘するように、近年 Shirazi 一族員一人一人の傘下企業一社あたりの株式所有数（割合）は減少傾向にある。

次に②の「プライベート・カンパニー」および財団の存在と両者の株式所有についてである。「プライベート・カンパニー」および財団の株式所有と Shirazi 一族員のそれとは関連があると思われるため、それらの株式所有状況を関連させながら見ていきたい。

第 4 表-1～第 4 表-6（第 4 表-1～第 4 表-6 を示す場合、第 4 表とする場合もある）は、2002 年～2009 年までのアトラス財閥の主な傘下企業の Shirazi 一族員および傘下企業の株式所有状況を示したものである（Atlas Bank は 2006 年から。Honda Atlas Cars (Pak.) は 2003 年から）。同表をもちい財閥傘下企業の Shirazi 一族員および傘下企業の株式所有状況を確認する。最初に Shirazi 一族員についてであるが、第 4 表から確認できる点は、傘下企業一社当たりに対する Shirazi 一族の一人一人の株式所有割合は、そ

10 このようにカッコつきでプライベート・カンパニーを書く場合、Shirazi Investment (Pvt.) Ltd. と Shirazi Capital (Pvt.) Ltd. の両者をさす。

第2図 アトラス財閥の株式所有関係図 (2009年)



注：矢印先は株式の所有先を示す。「点線 (…)」は筆者の推測である。また各社の詳細な株主の株式所有割合は第4表-1~第4表-6を参照のこと。

出典：Atlas Bank, Atlas Insurance, Atlas Battery, Atlas Engineering, Atlas Honda, Honda Atlas Cars (Pak.) 各社の Annual Report 2009 より作成。

れほど大きくない点である。例えば、Atlas Insurance の2009年時点での株主となっている一族員の株式所有割合は Yusuf と Ali とともに0.009%となっており（他の一族員は数年前より株式を所有していない）、Atlas Insurance の Shirazi 一族員の株式所有割合は約0.018%となっている。一族員の他の傘下企業の株式所有傾向も同様であり、特に2008年以降の Shirazi 一族員による傘下企業の株式所有数（割合）が減少傾向にあり、所有面での一族員と傘下企業の関係に若干の変化が見られるようになっている。このような Shirazi 一族員の株式所有数（割合）の減少は、「プライベート・カンパニー」や財団と関係があるように思われる。すなわち Shirazi Investment や Shirazi Capital (Pvt.) Ltd., また Atlas Foundation などの存在および活動が指摘できる。

では、第4表にある「プライベート・カンパニー」と財団を見ていただきたい。Shirazi Investment は何度も述べているように同財閥の親会社であるため、ほとんどの傘下企業の株式を所有し（第2図も参照）、その割合も高くなっている。

続いて Shirazi Capital であるが、同社は持株会社として2005年に設立され現在にいたっている。第4表から明らかなのは、Shirazi Investment に続き多くの傘下企業の株式を所有し、2008年以降は5社の株式を所有している。同社の株式所有状況で特筆すべき点は、例えば2009年の状況をみると Atlas Battery：19.51%、Atlas Honda：24.52%、Atlas Engineering：19.44%、Atlas Insurance：31.45%となっているように、その所有割合が若干高めになっていることである。同社が今後どのような活動を行うのか注目

11 Shirazi Capital (Pvt.) Ltd. Website (<http://www.shirazicapital.com.pk/>, 2011年12月27日採録)より。

第4表-1 Atlas Bank Ltd. の株主：Shirazi 一族および傘下企業

年		2006	2007	2008	2009
株式総発行数		312,591,642	500,146,627	500,146,627	500,146,627
傘下企業	Shirazi Investment (Pvt.) Ltd.	147,756,783 (47.26%)	179,318,194 (35.85%)	179,299,578 (38.84%)	179,299,578 (38.84%)
	Atlas Insurance Co. Ltd.	892,457 (0.28%)	1,427,931 (0.28%)	1,427,931 (0.28%)	1,427,931 (0.28%)
	Atlas Foundation★	1,130,400 (0.36%)	1,130,400 (0.22%)	1,130,400 (0.22%)	1,130,400 (0.22%)
	Batool Benefit Trust	76,967 (0.02%)	76,967 (0.01%)	—	—
	Shirazi Capital (Pvt.) Ltd.	—	—	76,967 (0.01%)	76,967 (0.01%)
傘下企業の合計		149,856,607 (47.94%)	181,953,492 (36.38%)	181,934,876 (36.37%)	181,934,876 (36.37%)
Shirazi 一族	Yusuf H. Shirazi	2,238,199 (0.71%)	2,238,199 (0.44%)	2,238,199 (0.44%)	2,238,199 (0.44%)
	Saqib H. Shirazi	26,842,127 (8.58%)	—	26,842,127 (5.36%)	26,842,127 (5.36%)
	Aamir H. Shirazi	—	26,842,129 (5.36%)	—	—
一族の合計		29,080,326 (9.3%)	29,080,328 (5.81%)	29,080,326 (5.81%)	29,080,326 (5.81%)
傘下企業と一族の合計		178,936,933 (57.24%)	211,033,820 (42.19%)	211,015,202 (42.19%)	211,015,202 (42.19%)

注★：Atlas Foundation は 2005 年より同財団名となる。それ以前は Shirazi Foundation であった。

出典：Atlas Bank Ltd., Annual Report 2006, 2007, 2008, 2009 より作成。

していきたい。

最後に Atlas Foundation であるが、現時点で「プライベート・カンパニー」同様に Atlas Foundation がどのような活動を展開しているのか知ることはできない。しかし、第2図および第4表から先にあげた「プライベート・カンパニー」ほどではないが同様に傘下企業数社の株式を所有しているのがわかる。

一族員による株式所有状況と「プライベート・カンパニー」と財団のそれとの関係をまとめると次のようなことが言えるであろう。すなわち一族員による株式所有数（割合）は近年（特に2008年以降）減少傾向にあり、逆に「プライベート・カンパニー」と財団のそれは横ばい、あるいは増加傾向にある。それらについてこの場で断定的なことを述べることはできない。しかし、株式の所有形態が Shirazi 一族員による直接的な所有から「プライベート・カンパニー」および財団などを通じての間接的な所有へ、その比重を移しつつあるように見える。¹² それらの関係については、引き続き研究を行い明らかにしていきたい。

12 谷浦孝雄は、韓国財閥の財閥家族による財閥傘下企業の株式所有形態を三つに分けた。第一は大株主に財閥家族がほとんど登場せず、文化財団などの非営利団体や傘下企業が株主となっている。第二は大株主に傘下企業と財閥家族がなっている。第三に大株主が財閥家族のみがなっている。このように三つに分類し、企業集団の大型化、構造の複層化が進むにつれて第三から第二へ、そして第一へ移行するのではないかと述べている（谷浦孝雄「韓国」伊藤正二編著『発展途上国の財閥』（アジア経済研究所，1983年）24-26ページ）。

第4表-2 Atlas Battery Ltd. の株主：Shirazi 一族，傘下企業，他

年	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
株式総発行数	2,719,750	2,855,737	3,284,097	4,597,735	5,287,395	6,080,504	6,992,579	6,992,579	
傘下企業	Shirazi Investment (Pvt.) Ltd.	582,821 (21.42%)	949,345 (33.24%)	1,292,011 (39.34%)	1,809,058 (39.34%)	1,580,416 (29.89%)	1,817,478 (29.89%)	2,090,099 (29.89%)	
	Atlas Insurance Ltd. ★1	47,429 (1.74%)	49,800 (1.74%)	57,270 (1.74%)	80,178 (1.74%)	92,204 (1.74%)	106,034 (1.74%)	121,939 (1.74%)	
	Atlas Investment Bank Ltd.	94,747 (3.48%)	—	—	—	—	—	—	
	Atlas Honda Ltd.	165,550 (6.08%)	173,827 (6.08%)	—	—	—	—	—	
	Batool Benefit Trust	—	6,207 (0.21%)	7,138 (0.21%)	9,993 (0.21%)	11,491 (0.21%)	13,214 (0.21%)	—	
	Shirazi Capital (Pvt.) Ltd.	—	—	—	—	—	—	1,364,573 (19.51%)	1,364,573 (19.51%)
	Atlas Foundation★2	—	52,500 (1.83%)	60,375 (1.83%)	84,525 (1.83%)	97,203 (1.83%)	111,783 (1.83%)	128,550 (1.83%)	
	傘下企業の合計	890,547 (32.74%)	1,231,679 (43.12%)	1,416,794 (43.14%)	1,983,754 (43.14%)	1,781,314 (33.68%)	2,048,509 (33.68%)	3,705,161 (52.98%)	3,705,161 (52.98%)
Shirazi 一族	Yusuf H. Shirazi	11,301 (0.41%)	11,866 (0.41%)	13,645 (0.41%)	19,103 (0.41%)	21,968 (0.41%)	25,263 (0.41%)	1 (0%)	
	Iftikhar H. Shirazi	128,385 (4.72%)	134,804 (4.72%)	155,024 (4.72%)	217,033 (4.72%)	249,587 (4.72%)	287,025 (4.72%)	—	
	Aamir H. Shirazi	128,383 (4.72%)	134,802 (4.72%)	155,022 (4.72%)	—	—	—	—	
	Ali H. Shirazi	—	—	—	—	—	—	1 (0%)	
	一族の合計	268,069 (9.85%)	281,472 (9.85%)	323,691 (9.85%)	236,136 (5.13%)	271,555 (5.13%)	312,288 (5.13%)	2 (0%)	
傘下企業と一族の合計	1,158,616 (42.6%)	1,513,151 (52.98%)	1,740,485 (52.99%)	2,219,890 (48.28%)	2,052,869 (38.82%)	2,360,797 (38.82%)	3,705,163 (52.98%)	3,705,163 (52.98%)	
Japan Storage Battery Co. Ltd.	407,961 (14.99%)	428,359 (14.99%)	492,612 (14.99%)	689,656 (14.99%)	793,104 (14.99%)	912,069 (14.99%)	—	—	
GS Yuasa International Ltd.	—	—	—	—	—	—	1,048,880 (14.99%)	1,048,880 (14.99%)	

注★1：Atlas Insurance Ltd. は2006年より同社名となる。それ以前は Muslim Insurance Co.Ltd. であった。

★2：Atlas Foundation は2005年より同財団名となる。それ以前は Shirazi Foundation であった。

出典：Atlas Battery Ltd., Annual Report 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009 より作成。

第4表-3 Atlas Honda Ltd. の株主：Shirazi 一族，傘下企業，他

年	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
株式総発行数	20,436,816	20,436,816	20,436,816	25,546,020	35,764,428	41,129,092	47,298,455	47,298,455	
傘下企業	Shirazi Investments (Pvt.) Ltd.	4,069,149 (19.91%)	1,003,626 (4.91%)	3,147,235 (15.39%)	3,993,294 (15.63%)	5,690,011 (15.9%)	6,543,512 (24.43%)	11,556,671 (24.43%)	
	Atlas Battery Ltd.	378,609 (1.85%)	378,609 (1.85%)	—	—	—	—	—	
	Atlas Insurance Ltd. ★	579,415 (2.83%)	579,415 (2.83%)	579,415 (2.83%)	724,268 (2.83%)	1,013,975 (2.83%)	1,166,071 (2.83%)	1,340,981 (2.83%)	
	Shirazi Capital (Pvt.) Ltd.	—	—	—	—	—	—	11,599,600 (24.52%)	11,599,600 (24.52%)
	傘下企業の合計	5,027,173 (24.59%)	1,961,650 (9.59%)	3,726,650 (18.23%)	4,717,562 (18.46%)	6,703,986 (18.74%)	7,709,583 (18.74%)	24,497,252 (51.79%)	24,497,252 (51.79%)
Shirazi 一族	Yusuf H. Shirazi	62,644 (0.3%)	6,700,265 (32.78%)	5,000,265 (24.46%)	6,250,328 (24.46%)	8,750,457 (24.46%)	10,063,024 (24.46%)	—	
	Aamir H. Shirazi	1,645,874 (8.05%)	—	—	—	—	—	—	
	Saqib H. Shirazi	1,645,873 (8.05%)	1,645,873 (8.05%)	1,645,873 (8.05%)	2,057,340 (8.05%)	2,880,275 (8.05%)	3,312,316 (8.05%)	—	
	一族の合計	3,354,391 (16.41%)	8,346,138 (40.83%)	6,646,138 (32.52%)	8,307,668 (32.52%)	11,630,732 (32.52%)	13,375,340 (32.52%)	—	
傘下企業と一族の合計	8,381,564 (41.01%)	10,307,788 (50.43%)	10,372,788 (50.75%)	13,025,230 (50.98%)	18,334,718 (51.26%)	21,084,923 (51.26%)	24,497,257 (51.79%)	24,497,257 (51.79%)	
Honda Motor Co. Ltd.	4,087,364 (20%)	7,152,887 (35%)	7,152,887 (35%)	8,941,108 (35%)	12,517,551 (35%)	14,395,183 (35%)	16,554,460 (35%)	16,554,460 (35%)	

注★：Atlas Insurance Ltd. は2006年より同社名となる。それ以前は Muslim Insurance Co.Ltd. であった。

出典：Atlas Honda Ltd., Annual Report 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009 より作成。

第4表-4 Honda Atlas Cars (Pakistan) Ltd. の株主：Shirazi 一族、傘下企業、他

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
株式総発行数	42,000,000	42,000,000	42,000,000	42,000,000	71,400,000	142,800,000	142,800,000
傘下企業	Shirazi Investments (Pvt.) Ltd.	82,250 (0.19%)	78,750 (0.18%)	82,250 (0.19%)	82,250 (0.19%)	139,825 (0.19%)	279,650 (0.19%)
	Atlas Insurance Ltd. ★	250,000 (0.59%)	250,000 (0.59%)	250,000 (0.59%)	250,000 (0.59%)	425,000 (0.59%)	850,027 (0.59%)
傘下企業の合計	332,250 (0.79%)	328,750 (0.78%)	332,250 (0.79%)	332,250 (0.79%)	564,825 (0.79%)		1,129,677 (0.79%)
Shirazi 一族	Yusuf H. Shirazi	840,000 (2%)	840,000 (2%)	840,000 (2%)	840,000 (2%)	1,428,000 (2%)	2,856,000 (2%)
	Aamir H. Shirazi	2,940,000 (7%)	2,940,000 (7%)	2,940,000 (7%)	2,940,000 (7%)	4,998,000 (7%)	9,996,000 (7%)
一族の合計	3,780,000 (9%)	3,780,000 (9%)	3,780,000 (9%)	3,780,000 (9%)	6,426,000 (9%)		12,852,000 (9%)
傘下企業と一族の合計	4,112,250 (9.79%)	4,108,750 (9.78%)	4,112,250 (9.79%)	4,112,250 (9.79%)	6,990,825 (9.79%)		13,981,677 (9.79%)
Honda Motor Co. Ltd.	21,420,000 (51%)	21,420,000 (51%)	21,420,000 (51%)	21,420,000 (51%)	36,414,000 (51%)		72,828,000 (51%)

注★：Atlas Insurance Ltd. は2006年より同社名となる。それ以前はMuslim Insurance Co.Ltd. であった。空欄はデータを得ることができなかった箇所である。

出典：Honda Atlas Cars (Pakistan) Ltd., Annual Report 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2009 より作成。

第4表-5 Atlas Engineering の株主：Shirazi 一族および傘下企業

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
株式総発行数	4,934,678	4,934,678	4,934,678	12,336,695	12,336,695	12,336,695	12,336,695	24,673,390	
傘下企業	Shirazi Investments (Pvt.) Ltd.	1,640,302 (33.24%)	2,869,452 (58.14%)	2,869,452 (58.14%)	7,598,937 (61.59%)	6,148,937 (49.84%)	6,148,937 (49.84%)	15,208,372 (61.63%)	
	Atlas Insurance Ltd. ★1	141,768 (2.87%)	141,768 (2.87%)	141,768 (2.87%)	354,420 (2.87%)	354,420 (2.87%)	354,420 (2.87%)	708,840 (2.87%)	
	Shirazi Capital (Pvt.) Ltd.	—	—	—	—	—	—	2,399,445 (19.44%)	4,798,890 (19.44%)
	Atlas Foundation★2	—	—	—	—	—	—	—	700,000 (2.83%)
傘下企業の合計	1,782,070 (36.11%)	3,011,220 (61.02%)	3,011,220 (61.02%)	7,953,357 (64.46%)	6,503,357 (52.71%)	6,503,357 (52.71%)	8,902,802 (72.16%)	21,416,102 (86.79%)	
Shirazi 一族	Yusuf H. Shirazi	25,943 (0.52%)	25,943 (0.52%)	25,943 (0.52%)	64,857 (0.52%)	64,857 (0.52%)	64,857 (0.52%)	1 (0%)	1 (0%)
	Aamir H. Shirazi	294,709 (5.97%)	294,709 (5.97%)	—	—	—	—	—	—
	Iftikhar H. Shirazi	294,711 (5.97%)	294,711 (5.97%)	294,711 (5.97%)	580,527 (4.7%)	580,527 (4.7%)	580,527 (4.7%)	1 (0%)	—
	Ali H. Shirazi	—	—	—	580,522 (4.7%)	580,522 (4.7%)	580,522 (4.7%)	1 (0%)	1 (0%)
一族の合計	615,363 (12.47%)	615,363 (12.47%)	320,654 (6.49%)	1,225,906 (9.93%)	1,225,906 (9.93%)	1,225,906 (9.93%)	3 (0%)	2 (0%)	
傘下企業と一族の合計	2,397,433 (48.58%)	3,626,583 (73.49%)	3,331,874 (67.51%)	9,179,263 (74.4%)	7,729,263 (62.65%)	7,729,263 (62.65%)	8,902,805 (72.16%)	21,416,104 (86.79%)	

注★1：Atlas Insurance Ltd. は2006年より同社名となる。それ以前はMuslim Insurance Co.Ltd. であった。

★2：Atlas Foundation は2005年より同財団名となる。それ以前はShirazi Foundation であった。

出典：Allwin Engineering Industries Ltd., Annual Report 2002,2003,2004,2005,2006,2007, Atlas Engineering Ltd., Annual Report 2008, 2009 より作成。

次に③であるが、1999年時点でのMuslim Insurance（現Atlas Insurance）は、第1図からも確認できるように傘下企業の株式を所有することはなく、株式所有面に関しては他の傘下企業とはほとんど関係を持っていなかった。しかし、第2図が示すように2009年時点では社名も現在のAtlas Insuranceに変更し（第3表を参照）、数パーセントでは

第4表-6 Atlas Insurance Co. Ltd. の株主: Shirazi 一族および傘下企業

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
株式総発行数	8,854,213	8,854,213	10,182,344	12,218,812	15,884,455	20,649,792	26,844,729	33,555,911
Shirazi Investments (Pvt.) Ltd.	3,814,101 (43.07%)	3,825,651 (43.20%)	4,399,498 (43.20%)	4,155,454 (34.00%)	5,402,090 (34.00%)	7,022,717 (34.00%)	9,129,532 (34.00%)	11,411,915 (34.00%)
Atlas Investment Bank Ltd.	11,550 (0.13%)	—	—	—	—	—	—	—
傘下企業 Atlas Foundation★	—	—	—	336,000 (2.74%)	436,800 (2.74%)	567,840 (2.74%)	738,192 (2.74%)	922,740 (2.74%)
Batool Benefit Trust	—	—	—	20,734 (0.16%)	26,954 (0.16%)	35,040 (0.16%)	—	—
Shirazi Capital (Pvt.) Ltd.	—	—	—	—	—	—	8,443,532 (31.45%)	10,554,415 (31.45%)
Iftikhar Shirazi Family Trust	—	—	—	—	—	—	—	3,125 (0.009%)
傘下企業の合計	3,825,651 (43.20%)	3,825,651 (43.20%)	4,399,498 (43.20%)	4,512,188 (36.92%)	5,865,844 (36.92%)	7,625,597 (36.92%)	18,311,256 (68.21%)	22,892,195 (68.22%)
Shirazi 一族 Yusuf H. Shirazi	200,296 (2.26%)	200,296 (2.26%)	230,340 (2.26%)	276,408 (2.26%)	359,330 (2.26%)	467,129 (2.26%)	2,500 (0.009%)	3,125 (0.009%)
Iftikhar H. Shirazi	626,909 (7.08%)	626,909 (7.08%)	—	—	—	—	—	—
Saquist H. Shirazi	631,863 (7.13%)	—	—	—	—	—	—	—
Aamir H. Shirazi	—	636,833 (7.19%)	719,857 (7.06%)	863,828 (7.06%)	1,122,976 (7.06%)	—	—	—
Ali H. Shirazi	—	—	—	—	—	1,486,143 (7.19%)	2,500 (0.009%)	3,125 (0.009%)
一族の合計	1,459,068 (16.47%)	1,464,038 (16.53%)	950,197 (9.33%)	1,140,236 (9.33%)	1,482,306 (9.33%)	1,953,272 (9.45%)	5,000 (0.018%)	6,250 (0.018%)
傘下企業と一族の合計	5,284,719 (59.68%)	5,289,689 (59.74%)	5,349,695 (52.53%)	5,652,424 (46.26%)	7,348,150 (46.26%)	9,578,869 (46.38%)	18,316,256 (68.23%)	22,898,445 (68.23%)

注★: Atlas Foundation は 2005 年より同財団名となる。それ以前は Shirazi Foundation であった。

出典: Muslim Insurance Co.Ltd., Annual Report 2002, 2003, 2004, Atlas Insurance Co. Ltd., Annual Report 2005, 2006, 2007, 2008, 2009 より作成。

あるが主要な傘下企業の株式を所有している。第2図からも明らかのように Shirazi 一族員および「プライベート・カンパニー」以外の傘下企業で、複数の傘下企業の株式を所有しているのは Atlas Insurance だけであり、傘下企業内における同社の存在の大きさを示していると思われる。

最後に、アトラス財閥の傘下企業一社あたりの Shirazi 一族および傘下企業の両者を足した合計の株式所有割合を第4表からみておこう。結論から述べると、アトラス財閥傘下企業の所有、特に株式所有という観点からみた場合、Honda Atlas Cars (Pak.) を除く傘下企業の株式は第4表が示す期間、傘下企業によって異なるが平均し約 50% 前後を一族と傘下企業が所有している。一社当たりの一族と傘下企業の両者を足した株式所有割合が高いことが同表から明らかであり、先に示した 1990 年代の状況と同じように傘下企業に対する Shirazi 一族の影響が大きいことがわかる。もちろんのこと、このよ

13 Honda Atlas Cars (Pak.) の場合は、第4表-4からも明らかのように、ホンダが同社の株式の 51% を所有している。同社はホンダの連結子会社である。Shirazi 一族員と傘下企業の合計した株式所有割合は約 9.7% と他の傘下企業に比べると低くなっている。

うな株式の所有状況はアトラス財閥だけにみられるものではなく、パキスタンに存在する他の財閥にもみられる傾向である。しかし、何度も触れているが Shirazi 一族員の株式所有数（割合）が減少し、「プライベート・カンパニー」および財団のそれが増加している近年の傾向をどのようにとらえたらよいのだろうか。その点については今後、十分に検討していきたい。

2. アトラス財閥の傘下企業の経営支配について：Shirazi 一族員の役員就任を中心に

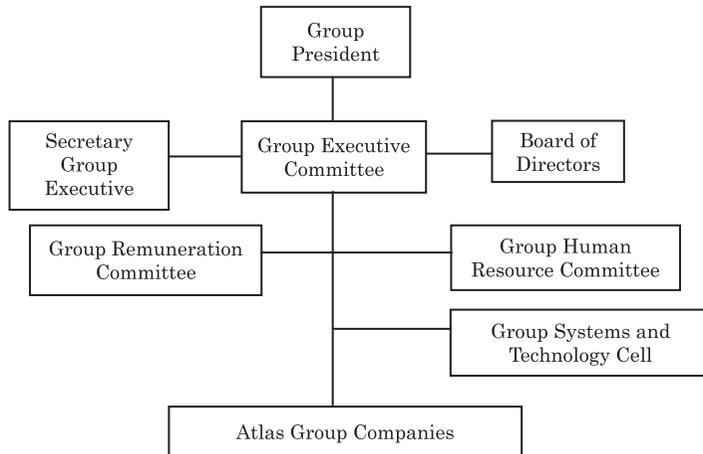
アトラス財閥における Shirazi 一族員の役員就任状況を検討する前に、同財閥の組織図を確認しておこう。第3図がアトラス財閥の組織図である。アトラス財閥は、意思伝達系統の統一化、グループとしての意思疎通がスムーズに進むように、はっきりとした組織を形成している。同組織図は、若干の変更はあるものの筆者が1990年代後半にアトラス財閥を調査し始めた時から大きくは変わっていない。

アトラス財閥の指針および各傘下企業の経営方針や戦略などは、Aamir を長とする Group Executive Committee（以下 GEC とする）で計画、決定あるいは承認されることになっている。GEC は、Shirazi 一族員と一族員以外の者（3名～4名）からなる数名によって構成されている。GEC の構成メンバーは第5表のとおりである。

アトラス財閥において、GEC は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。このような組織図は、パキスタンに存在する他の財閥にはあまり見られない（あるいは公表されていない）ものであり特筆に値するであろう。しかし、現時点で GEC の資料などが得られないため詳細な活動などについて知ることはできないが、GEC の活動などについては今後も引き続き注視していきたい。

第5表の GEC の構成メンバーから見てわかるように、2001年から同委員会の Presi-

第3図 アトラス財閥の組織図（2007年）



出典：The Atlas Group of Companies Corporate Profile（2007入手）、p.5より作成。

第5表 Group Executive Committee のメンバー

		1996 (6)	1997 (7)	1998 (7)	1999 (7)	2000 (7)	2001 (7)	2002 (7)
President		Yusuf	Yusuf	Yusuf	Yusuf	Yusuf	Aamir	Aamir
Member	一族員	Iftikhar, Aamir	Iftikhar, Aamir, Saquib	Iftikhar, Aamir, Saquib	Iftikhar, Aamir, Saquib	Iftikhar, Aamir, Saquib	Iftikhar, Saquib	Iftikhar, Saquib
	一族以外	Frahim, Jawaid, Amjad★	Frahim, Jawaid, Amjad★	Frahim, Jawaid, Amjad★	Frahim, Jawaid, Amjad★	Frahim, Jawaid, Amjad★	Frahim, Jawaid, Saleem, Theresa★	Frahim, Jawaid, Saleem, Theresa★
		2003 (6)	2004 (6)	2005 (6)	2006 (7)	2007 (6)	2008 (7)	2009 (7)
President		Aamir	Aamir	Aamir	Aamir	Aamir	Aamir	Aamir
Member	一族員	Iftikhar, Saquib	Iftikhar, Saquib	Iftikhar, Saquib	Iftikhar, Saquib	Iftikhar, Saquib	Iftikhar, Saquib	Iftikhar, Saquib
	一族以外	Frahim, Jawaid, Theresa★	Frahim, Jawaid, Theresa★	Frahim, Jawaid, Theresa★	Frahim, Jawaid, Bashir, Theresa★	Frahim, Jawaid, Bashir	Frahim, Jawaid, Bashir, M. Naeem	Frahim, Jawaid, Bashir, M. Naeem

注：2004年以前は President という役職名ではなく Chairman であった。カッコ内の数字は President を含む Group Executive Committee の合計人数を示す。一族員以外のメンバーのフルネームは Frahim Ali Khan, Jawaid Iqbal Ahmed, Saleem Ahmed, Bashir Makki, M. Naeem Khan, Amjad Hussain, Theresa Dias である。★印は Secretary を示す。

出典：Atlas Honda Ltd., *Annual Report 1996, 1997, 1998, 2000, 2001, 2002, 2003, 2005, 2006*, Allwin Engineering Industries Ltd., *Annual Report 1999, 2004*, Atlas Income Fund (Atlas Asset Management), *Annual Report 2007, 2008, 2009* より作成。

dent (2004年以前の役職名は Chairman であった) に Aamir が就任しており, Shirazi 一族内における世代交代が進行していることがわかる。その点については後で述べたい。

それでは, Shirazi 一族員の傘下企業の役員就任からみた同一族による経営支配を検討していこう。第6表は, 1996年から2009年までの Shirazi 一族員の傘下企業への役員就任状況をあらわしたものである。Annual Report を入手することができなかった年もあり, 表としては完全のものとはなっていないが, しかし Shirazi 一族員の傘下企業への役員就任の傾向を見るには十分であろう。

第6表から明らかなように, Shirazi 一族のほとんどの男性がアトラス財閥主要傘下企業の役員として名を連ねている。繰り返しになるが, それに加え何人かの Shirazi 一族員は傘下企業の役員以外に GEC のメンバーとなっている。第6表から以下の点を指摘することができるであろう。

▷創始者 Yusuf について

アトラス財閥の創始者である Yusuf が, 主要な傘下企業の Chairman の要職にあり, 長年に渡りアトラス財閥のキーパーソンとして活躍している。

▷Shirazi 一族員 (Yusuf を除く) について

①傘下企業の役員への就任状況をみる限り一族が中心となっている点では大きな

第6表 Shirazi 一族員の傘下企業への役員就任状況

● : Chairman, ◎ : CEO, △ : Director

		1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Atlas Bank	Yusuf											●	●	●	●
	Iftikhar														
	Aamir												△		
	Saqib											△		△	△
	Ali														
Atlas Lease	Yusuf	●	●	●	●	●									
	Iftikhar	△	△												
	Aamir														
	Saqib			△	△	△									
	Ali														
Atlas Investment Bank	Yusuf			●	●	●			●						
	Iftikhar														
	Aamir														
	Saqib			◎	◎	◎			△						
	Ali														
Atlas Insurance	Yusuf		●	●			●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Iftikhar		△	△			△	△	△						
	Aamir								△	△	△				
	Saqib		△	△			△	△							
	Ali											△	△	△	△
Atlas Honda	Yusuf	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Iftikhar														
	Aamir	△	△	△	△	◎	△	△							
	Saqib						◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	Ali														
Honda Atlas Car (Pak.)	Yusuf	●	●	●	●		●		●	●	●	●	●	●	●
	Iftikhar														
	Aamir	△	△	△	△		△		△	△	△	△	△	△	△
	Saqib														
	Ali														
Atlas Engineering	Yusuf			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Iftikhar						△	△	△	△	△	△	△	△	
	Aamir			△	△	△	△	△	△						
	Saqib														
	Ali										△	△	△	△	△
Atlas Battery Ltd.	Yusuf	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Iftikhar	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	
	Aamir						△	△	△	△					
	Saqib														
	Ali														△

注：本表は入手できた Annual Report をもとに作成。入手できなかった年については空欄としている。入手できなかった年については以下の出典を参照。Atlas Insurance には Muslim Insurance Co.Ltd. の分が、Atlas Engineering には Allwin Engineering Industries Ltd. の分が含まれている。

出典：Atlas Bank Ltd., Annual Report 2006～2009, Atlas Lease Ltd., Annual Report 1996～2000, Atlas Investment Bank Ltd., Annual Report 1998～2000, 2003, Muslim Insurance Co.Ltd., Annual Report 1997, 1998, 2001～2004, Atlas Insurance Ltd., Annual Report 2005～2009, Atlas Honda Ltd., Annual Report 1996～2009, Honda Atlas Car (Pak.) Ltd., Annual Report 1996～1999, 2001, 2003～2009, Allwin Engineering Industries Ltd., Annual Report 1998～2007, Atlas Engineering Ltd., Annual Report 2008, 2009, Atlas Battery Ltd., Annual Report 1996～2009 より作成。

変化はない。

- ②Iftikhar の役員就任に変化がみられる。2009年時点ではどの傘下企業の役員にも就任していない。しかし、2008年以前は数社の役員に就任していた。
- ③Yusuf の末息子 Ali が学業を終え、傘下企業の経営にかかわり 2009年時点で3社の役員に就任している。

最初に Yusuf についてである。第6表から明らかなように Yusuf がほとんどの傘下企業の Chairman の職にあり、彼の影響力が大きいことが確認できる。次に Yusuf を除く Shirazi 一族員についてである。第6表からも明らかなように、1996年から2009年までの傘下企業への役員就任状況を見ると Shirazi 一族員が中心となっていることに大きな変化はない。しかし、Iftikhar と Aamir の役員就任について若干の変化を見ることができる。その点について GEC も関連させながら検討してみたいと思う。

第6表から確認できるように、Aamir は1998年時点では3社の Director の役職にあり、2009年時点では1社の Director の職にある。それらのことと、先に確認した第5表の GEC の役職を関連させてみると次のようなことが言えるであろう。第5表が示すように Aamir は、GEC の President の職に2001年に就いている。GEC は同財閥において重要な役割を担っている委員会である。Aamir の前の President には財閥創始者である Yusuf が就いていた。また、Aamir は第6表が示すように2001年以降、徐々にではあるが傘下企業の役員から退いてきている。Aamir の GEC の President への就任は、Aamir は各傘下企業の個別の経営に直接かかわるのではなく、アトラス財閥全体の経営にコミットするような立場へと、その役割をシフトさせてきていると言えるであろう。

しかし、その点で若干気になることがある。それは GEC の President に長男 Iftikhar ではなく次男 Aamir が就任していることである。現時点において、その点について説明をすることができないが、その事実のみを記しておきたい。では Iftikhar はというと、2000年前後は傘下企業数社の Director の職にあったが、2009年時点では GEC のメンバーではあるものの傘下企業の役員に就いていない。しかし、それは2009年からであり、彼は第6表にあるように前年の2008年までは傘下企業数社の Director の職にあった。また、第2図と第4表-6にあるように2009年より Iftikhar Shirazi Family Trust なるものが Atlas Insurance の株主となっている。その名前から Iftikhar が関係するとみて間違いはないであろう。Iftikhar の Shirazi 一族内における位置がどのようになっているのか大変興味深い。それについても今後さらに調査を続けていきたい。

現在でも多くの傘下企業の Chairman に Yusuf が就いている。しかし、1962年に Shirazi Investment を興した同氏はすでに高齢であり、Yusuf にとっても一族関係者（彼の息子たち）へのスムーズな経営権ならびに所有権の移譲、およびこれからのアトラス

財閥を担う後継者の育成は重要な課題であろう。それらの問題を解決するため、Yusuf は一線を退く形で財閥全体にかかわる GEC の President の職を 2001 年に Aamir に譲り、Yusuf 自身が健在な間に彼の後継者となる一族員の育成を行っているのであろう。

第 6 表からもうかがえるように、傘下企業の役員については Shirazi 一族が中心となっているという点では大きな変化を確認することはできない。しかし、今述べた財閥全体にかかわる GEC では、President に Aamir が、また同委員会のメンバーには Ali 以外の Yusuf の息子たちが就き、Yusuf を取り巻く一族員で変化を確認することができた。

IV 結びにかえて

以上、アトラス財閥について、一族とアトラス財閥の関係、特に一族の傘下企業に対する所有面（特に株式所有）および経営面（特に役員就任）でのかかわり、ならびに傘下企業の変遷過程などを中心に検討してきた。この場で、特に個々の論点についての詳細な要約は必要ないと思う。しかし、繰り返しになるが次の二点について述べ結びにかえたい。

第一は、Shirazi 一族員の役員への就任状況についてである。先にも述べたが、Shirazi 一族員の傘下企業への役員就任は、今回検討を加えてきた期間ではそれほど大きな変化はなかった。しかし、GEC などの財閥全体を統括する組織において世代交代が見られた。具体的にいうと、父 Yusuf から息子 Aamir への役職の移譲などである。

以上のことから、現在 Shirazi 一族内で親から子への財閥内における役職等の移譲がなされ、ゆっくりとではあるが着実に世代交代が進行していると思われる。また Yusuf の子たち全員がパキスタン以外の地（特にアメリカ）で高等教育を受けている。学歴を見る限り MBA を得ている者も中にはいる。今後、Yusuf の息子たちがアトラス財閥の舵をどのように取っていくのか注目していきたい。

第二は、傘下企業の株式所有についてである。先の考察でみたように、近年 Shirazi 一族員による傘下企業の株式所有数（割合）が減少傾向にある。逆に Shirazi Investment, Shirazi Capital, また Atlas Foundation および傘下企業による株式所有数（割合）の上昇傾向が見られるようになってきた。このような状況は、一族員が個々人で株式を所有するのではなく、Shirazi 一族の管理のもと一族として株式を所有し株式の分散を防ごうとしているように見ることができよう。言い換えれば、株式の分散によるアトラス財閥の分裂を防ごうとしているようにも見える。

これまでの考察から、アトラス財閥傘下企業について、またアトラス財閥の所有と経営に関する事柄について、その一端が明らかになったと思う。しかし、未だに多くの課題が残されたままである。例えば、財閥全体を統括する GEC における意思決定方法や

そのプロセス、および同委員会の一族員以外のメンバーと一族員とのかかわり（例えば、一族員以外の者がどのような方法でメンバーとなったのか、なども含めて）、また「プライベート・カンパニー」のアトラス財閥内における存在意義など、決して本稿で明らかにされたとはいいい難い。それら多くの課題については、今後も引き続き検討し別稿にて明らかにしたい。

主な参考文献

- 伊藤正二編『発展途上国の財閥』（アジア経済研究所，1983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）。
- 安岡重明『財閥経営の歴史的研究』（岩波書店，1998年）。
- 星野妙子編『ファミリービジネスの経営と革新』（アジア経済研究所，2004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）。
- 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.