

パキスタン財閥の所有と経営に関する一考察

——ラクサン財閥のケースを中心として——

川 満 直 樹

- I はじめに
- II ラクサン財閥と傘下企業について
- III ラッカーニー一族とラクサン財閥傘下企業の関係
- IV 結びにかえて

I はじめに

本稿の主な目的は、1980年代以降に成長してきたラクサン（Lakson）財閥を取り上げ、同財閥を率いるラッカーニー（Lakhani）一族とラクサン財閥傘下企業の関係を中心に検討し、その特徴を明らかにすることである¹。

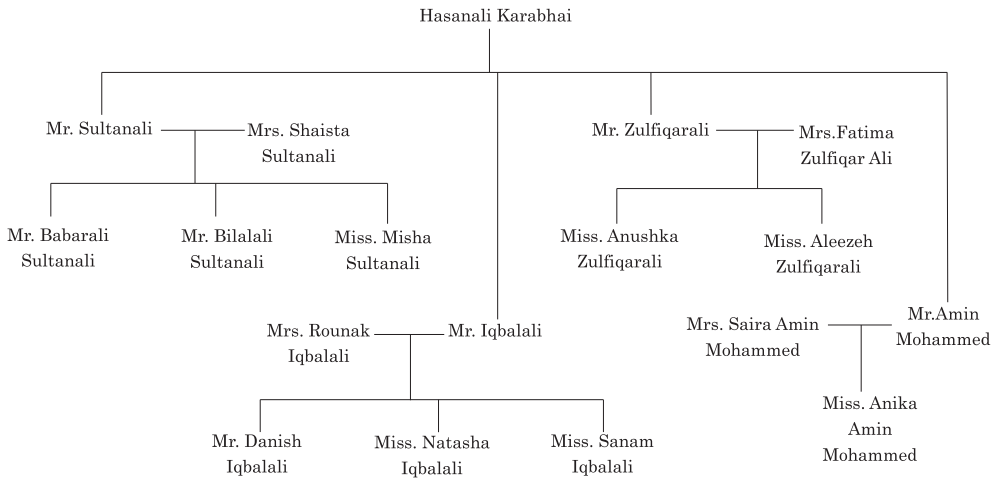
1980年代以降のパキスタン財閥の特徴と言えることは、それ以前の主力産業（紡績業など）をベースに、主に消費財関係やサービス業などをメインとする財閥が登場してきたことである。今回取り上げるラクサン財閥は、1980年代以降に発展、成長してきた財閥であり、傘下には紡績関連の企業もあるが、洗剤や食品関係等の企業や、またパキスタン国内でマクドナルドを運営し、最近ではITやメディア関連の事業も展開している。ラクサン財閥は、1980年代以降のパキスタンで活躍する財閥を代表する財閥の一つと言えるであろう。

ラクサン財閥を率いるラッカーニー一族は、シーア派のイスマイリーに属し、ムハージル（1947年の印パ分離独立にともない、パキスタンヘインドやその他の国や地域から移住してきた宗教的避難民）系の他のグループと共通する背景を有している²とされている。同財閥は、ハサンアリー・カーラーバーイー（Hasanali Karabhai）が1969年に設立したラクサン・タバコ（Lakson Tobacco）を持って始まりとし、現在ラクサン財閥傘下企業の経営に深くコミットしているのが、ハサンアリーの息子たちであるスルターンアリー・ラッカーニー（Sultanali Lakhani）、イクバルアリー・ラッカーニー

1 筆者は、以前にラクサン財閥について論じた（拙論「パキスタン新市場で活躍する財閥－ラクサン財閥の形成と発展を中心として－」『市場史研究』第25号（市場史研究会、2005年12月）。本稿はその拙論をベースとし、それ以降に収集した資料（聞き取りで得た資料も含む）等をもとに作成した。

2 山中一郎「産業資本家層－歴代政権との対応を中心として－」山中一郎編『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）、326頁。

第1図 ラッカーニー家系図



出典：質問状に対する回答（2003年10月14日受取）より作成。

（Iqbalali Lakhani），ズルフィカルアリー・ラッカーニー（Zulfiqarali Lakhani），アミン・ムハンマド・ラッカーニー（Amin Mohammed Lakhani）の四人兄弟である（第1図）。

本稿は、ラッカーニー一族とラクサン財閥傘下企業の特徴を明らかにするために次のような構成で進めていく。まず「2. ラクサン財閥と傘下企業について」では、同財閥傘下企業の特徴を明らかにする。次に「3. ラッカーニー一族とラクサン財閥傘下企業の関係」では、ラクサン財閥傘下企業とラッカーニー一族の関係を所有（株式所有）と経営（一族員の役員就任）を中心に検討し、その特徴を明らかにする。最後に「4. 結びにかえて」では、一族と財閥傘下企業の特徴についてまとめを行う。

II ラクサン財閥と傘下企業について

1. ラクサン財閥について

ラクサン財閥は、石鹼・洗剤・歯磨き粉・タバコ・食品などの製造および販売、また外食産業やメディアなどを中心に事業を展開してきた。第1表は1980年代後半のパキスタン財閥の売上額ランキングである。第1表にあるように1988年の売上額がもっとも多かったのはラクサン財閥となっており、また同時期、ラクサンは「タバコ・キング³」と呼ばれていた。

同財閥の特徴は、主要な傘下企業が外資系企業との合弁あるいは技術提携を積極的に

3 Asad Sayeed, 'The New Breed,' *The Herald*, June, 1990, p 68.

第1表 1988年の総売上額ランキング (単位: 100万 Pak. Rs.)

財閥	総売上額	財閥	総売上額
1. Lakson	3,890	11. Atlas	1,252
2. Crescent	3,858	12. Gul Ahmed	1,211
3. Habib	3,110	13. Ghandhara	1,209
4. Dawood	2,459	14. Fazal & Sons	1,203
5. Saigol	2,144	15. Al-Noor	1,089
6. Wazir Ali	1,883	16. G. Farooque	1,018
7. Dewan	1,551	17. Fazal Cloth	997
8. Bawany	1,370	18. Adamjee	888
9. Sapphire	1,351	19. Service	866
10. Nishat	1,318	20. Sargodha Group	806

出典: 山中一郎「産業資本家層-歴代政権との対応を中心として-」山中一郎編『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), 327頁。

行なっている点である。後で述べるが、例えばラクサン・タバコとプレミア・タバコ (Premier Tobacco) はフィリップモリス (Philip Morris International) と、コルゲート・パルモリーブ (パキスタン) (Colgate-Palmolive (Pakistan) Ltd.) はコルゲート・パルモリーブ (Colgate Palmolive) と、シーザー・フーズ (Siza Foods (Pvt.)) はマクドナルド (McDonald's Corporation) と、クローバー・パキスタン (Clover Pakistan) はクラフト・フーズ (Kraft General Foods), という具合に積極的に外資と関係を持っている。

ラクサンは1980年代以降、外資系企業のもつ資金力・技術力、それに加え潜在的なブランド力などをフルに活用し事業を展開している。筆者は、以前に「支配的資本の鼎構造⁴」という概念からパキスタンの産業界について次のように述べたことがある。「近年、パキスタンへいくつかの多国籍企業が進出しているが産業別に見た場合、それはかなり限定された分野であり、外資の役割はいまだそれ程大きくない。しかし今後、政情の安定化にともなって外資の進出が活発になり、その業種が拡大していけば『支配的資本の鼎構造⁵』が確立されていくと思われる」と。しかし、ラクサンだけではなく、1980年代以降いくつかのパキスタン財閥が外資と友好的な関係を築いている。ラクサン財閥の場合、その典型といえよう。

しかし、外資との関係のみがラクサンを現在の地位にしたのではない。パキスタン特有の同族性、帰属性なども大きく影響している。特に、ラクサンの場合イスマイリ

4 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)を参照。

5 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), 21頁。

一に属しているため、それに属する他の財閥あるいは企業家から人脈、資金面において援助を受けてきたと思われる。いくら外資の強力なバックアップがあっても、また外資との関係がいくら良好であっても、パキスタン社会では横（人的）の関係を持っていないければラクサンも現在のような活躍はなかったであろう。

2. ラクサン財閥の傘下企業について

第2表は、ラクサン財閥傘下企業の一覧を表したものである。同財閥傘下企業の特徴を三つあげることができる。一つが先にも触れたように主要な傘下企業のほとんどが外資と技術提携を行なっているか、あるいは合併によって設立されていること。二つ目が主要な傘下企業が嗜好的な商品の製造および販売をメインとしていること。三つ目にこの点はパキスタンに存在するいくつかの財閥に共通するが、プライベート・カンパニー（非公開会社）という形態をとった企業が財閥傘下にいくつか存在するという点である。

ここで簡単ではあるが、ラクサン財閥主要傘下企業について触れておきたい。ア－

第2表 ラクサン財閥の傘下企業（2013年）

レストラン	McDonald's Pakistan (Siza Foods (Pvt.) Ltd.)
メディア・出版	Century Publications (Pvt.) Ltd. Satellite Broadcasting (Express News) The Express Tribune
金融	Century Insurance Co. Ltd. Lakson Investments Ltd.
旅行	Princeton Travels (Pvt.) Ltd.
製造など	Colgate-Palmolive (Pakistan) Ltd. Clover Pakistan (PVT) Ltd. Tetley Clover (Pvt.) Ltd. Titan Century Paper & Board Mills Ltd. Merit Packing Ltd. Tritex Cotton Mills Ltd. Accuray Surgicals Ltd.
IT	Cyber Net Internet Services (Pvt.) Ltd. Lakson Business Solutions ICE Animations (Pvt.) Ltd. Sybrid
その他	Siza (Pvt.) Ltd. Siza Services (Pvt.) Ltd. Siza Commodities (Pvt.) Ltd. Premier Fashion (Pvt.) Ltd. Hasanali Karabhai Foundation

出典：Lakson Group of Companies, *Group Profile*（パワーポイント資料，2013. 5. 26 採録），Lakson Group のウェブサイト（<http://www.lakson.com.pk/>，2013. 5. 31 採録）などより作成。また作成にあたり Lakson Group of Companies, *Group Profile*（*Updated to June, 2002*）および各社 Annual Report なども参考にした。

キュライ・サージカルズ (Accuray Surgicals Ltd.) は 1981 年に生産を開始し、パンジャール州のシアルコット (Sialkot) に工場を有している。シアルコットは、医療器具やスポーツ用品 (特にサッカーボールは有名) などの製造で有名な都市であり、パキスタンでも有数の輸出工業都市である。さて、同社は手術用具などの医療器具の製造および販売を行なっている。同社の製品は性能が高く、米国食品医薬品局 (FDA) でも承認され、海外へも輸出している。現在では、同社のもつ精巧な技術力を活かし、つめ先などを手入れするためのマニキュア用品、電子ペンチなどの製造も行なっている。次にセンチュリー・インシュアランス (Century Insurance Co. Ltd.) は、1985 年に設立された。⁸ 同社は海上・火災・自動車などの保険業務を主に取り扱っている。

センチュリー・ペーパー&ボード (Century Paper & Board Mills Ltd.) は、製紙 (段ボール紙も含む) および紙製品の販売を目的に 1984 年に設立された。⁹ 同社は、本社をビジネスの中心地カラチにおき、セールスの拠点となる事務所をカラチとラホールにしている。また、同社は電力の安定的な供給を目的に、電力会社センチュリー・パワー・ジェネレーション (Century Power Generation Ltd.) を子会社として 1994 年に設立させた。センチュリー・パワーは非上場企業であり、センチュリー・ペーパーが同社の株式の 86.96% を所有していた。¹⁰ 同社は、その後 2005 年にセンチュリー・ペーパー&ボードに合併され現在に至っている。

クローバー・パキスタンは 1986 年に設立され、¹¹ 主に菓子製品の製造および販売を行なう食品メーカーである。同社は、1988 年に米国クラフト・フーズ (Kraft Foods) とライセンス契約を結び、¹² 菓子製品 (クッキー、チョコレートなど)、チーズ製品や飲料などをパキスタン国内で販売している。

コルゲート・パルモリーブ (パキスタン) は、1977 年にナショナル・デタージェント (National Detergents Ltd.) という社名で設立された。¹³ 同社も先に述べたクローバー・パキスタンと同様に、多国籍企業と緊密な関係にある。同社は、米国コルゲート・

6 シアルコットについては、佐藤拓『パキスタン・ビジネス最前線－駐在員が見た実力と将来－』(ジェットロ、2000年) 34-47頁、平島成望「ユニークな輸出産業都市シヤールコート」第18回シンポジウム パーキスターン統一テーマ「今、パキスタンの輸出が動いている－日本は何ができるか」(2004年11月6日)、また平島氏の報告内容については池田照幸「今、パキスタンの輸出が動いている－日本は何ができるのか」(第18回シンポジウム・パーキスターン報告)『パーキスターン報告』196号(日本パキスタン協会、2004年11月)を参照のこと。また、2009年(平成21年)には関西へシアルコットから六つの企業が来日し商談会(2009年6月25日、26日、主催：パキスタン領事館大阪、共催：大阪商工会議所、(財)大阪国際経済振興センター)を開催している。

7 Lakson Group of Companies, *Group Profile (Updated to June, 2002)*, p.4.

8 Century Insurance Co. Ltd., *Annual Report 2011*, p.53.

9 Century Paper & Board Mills Ltd., *Annual Report 2011*, p.52.

10 Century Paper & Board Mills Ltd., *Annual Report 2002*, p.61.

11 Clover Pakistan Ltd., *Annual Report 2012*, p.21.

12 Lakson Group of Companies, *Group Profile (Updated to June, 2002)*, p.5.

13 Colgate-Palmolive (Pakistan) Ltd., *Annual Report 2011*, p.26.

パルモリーブとパートナーシップ関係にある。同社は1984年にコルゲート・パルモリーブとライセンス契約を結び、1990年には社名をコルゲート・パルモリーブ（パキスタン）に変更し現在に至っている。現在、コルゲートブランドの製品などを取り扱っている。

トリテックス・コットン（Tritex Cotton Mills Ltd.）は、その名のとおり紡績工場として1987年に設立された。同工場の設備は、日本から輸入し¹⁴パキスタン国内でも最新鋭の設備であった。同社の製品は、パキスタン国内はもちろんのこと、日本を含む東アジア地域やスリランカなどの海外へも輸出されている。

ラクサン財閥は、カラチやラホールなどの主要都市を中心にマクドナルドの店舗を経営している。同財閥内においてマクドナルドの経営を担当しているのはシーザー・フーズである。米マクドナルドは、ラクサン財閥とパートナーシップを結ぶにあたり、¹⁶パキスタン国内で25から30程度のパートナー候補者とインタビューを行なった。結果、米マクドナルドはラクサンとパートナーシップを結んだ。米マクドナルドはアラブ首長国連邦ドバイのオフィスを通じてラクサンのマクドナルドのレストランチェーン展開をサポートしている。¹⁷

マクドナルドが同財閥とパートナーシップを結んだ理由は、次の二点に集約される。¹⁸第一に先ほど触れたが、ラクサン財閥はコルゲート・パルモリーブやクラフト・フーズなどの企業との関係が深く、長年にわたり外資系企業との関係が良好であること。現在の世界情勢から、イスラーム諸国へアメリカ系企業が進出するにはそれなりのリスクをとまなうと思われる。マクドナルドもパキスタンでのリスクを考え、それまでパキスタン国内で外資系企業と関係があり、あるいはその経験を有する企業をパートナーに選定したということであろう。第二に、ラクサンの経営を取り仕切るラッカーニー四兄弟がスタンフォード大学やカリフォルニア大学バークレー校などで学び、高い学歴を有していることである（第4表を参照）。主にこれらの点がマクドナルドに評価され、ラクサンはパキスタン国内での経営権を得ることとなった。

最後にラクサン・タバコについて述べたい。ラクサン・タバコはラクサンが最初¹⁹に設立した企業である。同社は1969年に設立され、古参ということもあり同財閥内

14 Tritex Cotton Mills Ltd., *Annual Report 2002*, p.14.

15 Lakson Group of Companies, *Group Profile (Updated to June, 2002)*, p.7.

16 ラクサンは、マクドナルドのレストランをパキスタン国内の主要都市で27店舗経営（カラチ：11店舗、ラホール：10店舗、イスラマバード・ラワルピンディ・ハイデラバード・ファイサラバード・シアルコット・カラチャーカク：各都市に1店舗）している（2013年5月現在、McDONALD's PAKISTANのウェブサイト（<http://www.mcdonalds.com.pk/page/mcdonalds-pakistan-history>, 2013. 5. 28 採録）より）。

17 筆者が米マクドナルドへ送った質問状に対する回答（2004年8月31日受取）より。

18 筆者が米マクドナルドへ送った質問状に対する回答（2004年8月31日受取）より。

19 Lakson Tobacco Co. Ltd., *Annual Report 2002*, p.14.

における同社の存在はかなり大きかった。しかし、第2表からも明らかなように、現在同社はラクサン財閥の傘下企業ではない。フィリップモリス・インターナショナル (Philip Morris International Inc.) が2007年1月19日に発表した「ニュースリリース」によれば、フィリップモリス・インターナショナルがラクサン・タバコの株式を50.21%取得したとある。フィリップモリス・インターナショナルが以前から所有していた株式を合わせると70%以上の株式を所有することになり、他のフィリップモリス関連企業の所有分も足すと95%以上となる。²⁰

また役員構成に変化が見られ、2006年までは役員にChairman & CEOのイクバルアリーをはじめDirectorにズルフィカールアリーとアミン・ムハンマドラが名を連ねていたが、2007年以降はイクバルアリーのみがAdviserとして残っている。しかし、そのイクバルアリーも2010年以降はAdviserをおり、ラッカーニー族員は完全にラクサン・タバコの経営から手を引いている。ラクサン・タバコは、パキスタンでも2番目に大きなタバコメーカーであり、フィリップモリス・インターナショナルは同社を傘下におさめることにより直接パキスタンのタバコ市場へ参入する機会を得、2011年より社名もフィリップモリス (パキスタン) (Philip Morris (Pakistan) Ltd.) に変更し現在に至っている。

なぜ、ラクサン財閥が同財閥で古参のラクサン・タバコをフィリップモリス・インターナショナルへ売却したのか。その理由は、現在発表されている資料等からだけでは詳しく知ることはできない。しかし、フィリップモリス・インターナショナルが発表した「ニュースリリース」にラッカーニー族員のイクバルアリーの以下のようなコメントが掲載されており、大きな問題もなくラクサン・タバコがフィリップモリス・インターナショナルの傘下に入ったことを知ることができる。

“This is an excellent development for our stakeholders, including shareholders and employees,” said Iqbal Ali Lakhani, Chairman and Chief Executive of Lakson Tobacco.²¹

以上、簡単ながらラクサン財閥傘下企業を見てきた。傘下企業の特徴として言えることは、既述したが主要企業のほとんどが嗜好品を含む消費財の製造および販売を中心に企業活動を展開していることである。その代表がクローバー・パキスタン、コルゲート・パルモリーブ (パキスタン)、マクドナルドである。同財閥の製造業関連の傘下企業のいくつかがパキスタン国内で単独で消費財の製造・販売を行なっているわけではな

20 フィリップモリス関連の企業は2社あり、それぞれの株式所有比率は次のとおりである (出典: Lakson Tobacco Co. Ltd., *Annual Report 2006*, p.74, *Annual Report 2007*, p.57より)。Philip Morris Participations B. V.: 21.8% (2006年)→77.6% (2007年), FTR Holding S. A: 21.8% (2006年)→19.9% (2007年)。

21 Philip Morris International Inc. の「ニュースリリース」(2007年1月19日発表)より。

く、ブランド力・技術力・資金力などを持つ外資系企業と合併あるいは技術提携を行なう形で事業を展開している。この点は、アトラス財閥と共通する²²ところであり、今後もこのような形での企業経営が多く現れてくると思われる。グローバル化の波がパキスタンへも押し寄せてきていることのあらわれであろう。

Ⅲ ラッカーニー一族とラクサン財閥傘下企業の関係

本章では所有（株式所有）と経営（役員就任）の観点からラッカーニー一族とラクサン財閥傘下企業の関係を検討する。結論を先に述べると、同財閥傘下企業の経営はラッカーニー一族が中心となり行っている。

1. 役員就任状況について

ラクサン財閥を経営、傘下企業への役員就任という観点から見た場合どのようなことが言えるのだろうか。結論から言うと、ラッカーニー一族員がほとんどの傘下企業の役員に就任し、彼らが中心となり経営が行われているということである。そのことを示すのが第3表の「ラッカーニー一族員の役員兼任状況」である。同表は、2002年・2003年と2011年時点の同財閥主要傘下企業の役員への就任状況ならびに一族員の役員の兼任状況を示したものである。同表からも明らかのように、どちらの時点でもラクサンの主要な傘下企業には、ラッカーニー四兄弟の誰かが役員として入っている。

最初に2002年・2003年を見ていただきたい。特に次男のイクバルアリー・ラッカーニーは、センチュリー・インシュアランス、メリット・パッケージング、ラクサン・タバコ、センチュリー・ペーパーなど主要企業8社のChairman（2社はCEOを兼任）という要職にある。同表が示すとおり、ラクサンの主要企業の経営に関する意思決定に関してはイクバルアリーが多大な影響力を持つと思われ、ラクサン財閥のキーパーソンとして活躍している。また、三男のズルフィカールアリーはセンチュリー・インシュアランスのDirectorやコルゲート・パルモリーブ（パキスタン）のCEOなどの7社の要職にある。四男アミン・ムハンマドも同じく、トリテックス・コットンのCEO、そしてコルゲート・パルモリーブ（パキスタン）など数社のDirectorなど主要企業8社の要職にある。

最後に、長男スルターンアリーについてであるが、彼は主要傘下企業8社のAdvisorという地位にあり、経営の一線から退いた形になっている。ラッカーニー兄弟の中でも

22 アトラス財閥については、拙論「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－」『同志社商学』第63巻第6号（同志社大学商学会，2012年3月）を参照のこと。

年長者であるスルターンアリーは、高所から客観的な立場にたち傘下企業の経営にかかわっている。しかし、第2表の傘下企業一覧の「その他」にあるように持株会社的な企業がいくつか存在する。ここではそれらを総称して「プライベート・カンパニー²³」とするが、それらの企業は事業内容などに関して特に公表する義務はない。後でも述べるが、「プライベート・カンパニー」は同財閥にとって「所有」という観点から重要な役

第3表 ラッカーニー一族員の役員兼任状況

名前	企業名(役職)(2002・2003)	企業名(役職)(2011)
Sutanali Lakhani	Century Insurance (Advisor) Century Paper & Board (Advisor) Century Power Generation (Advisor) Clover Pakistan (Advisor) Colgate Palmolive (Pak.) (Advisor) Merit Packing (Advisor) Tritex Cotton (Advisor) Lakson Tobacco (Advisor)	Century Insurance (Advisor) Century Paper & Board (Advisor) Clover Pakistan (Advisor) Colgate Palmolive (Pak.) (Advisor) Merit Packing (Advisor) Century Publications (CEO) The Daily Express & Express News Channel (Editor-in-Chief)
Iqbalali Lakhani	Century Insurance (Chairman & CEO) Century Paper & Board (Chairman) Century Power Generation (Chairman) Clover Pakistan (Chairman) Colgate Palmolive (Pak.) (Chairman) Merit Packaging (Chairman) Tritex Cotton (Chairman) Lakson Tobacco (Chairman & CEO)	Century Insurance (Chairman) Century Paper & Board (Chairman) Clover Pakistan (Chairman) Colgate Palmolive (Pak.) (Chairman) Merit Packaging (Chairman) Lakson Investments (Chairman) Cyber Net Internet Services (CEO)
Zulfiqali Lakhani	Century Insurance (Director) Century Paper & Board (Director) Century Power Generation (Director) Clover Pakistan (CEO) Colgate Palmolive (Pak.) (CEO) Merit Packing (Director) Tritex Cotton (Director)	Century Insurance (Director) Century Paper & Board (Director) Clover Pakistan (CEO) Colgate Palmolive (Pak.) (CEO) Merit Packing (Director) Tetley Clover (CEO)
Amin Mohammed Lakhani	Century Insurance (Director) Century Paper & Board (Director) Century Power Generation (Director) Clover Pakistan (Director) Colgate Palmolive (Pak.) (Director) Merit Packing (Director) Tritex Cotton (CEO) Lakson Tobacco (Director)	Century Insurance (Director) Century Paper & Board (Director) Clover Pakistan (Director) Colgate Palmolive (Pak.) (Director) Merit Packing (Director) Accuray Surgicals (CEO) McDonalds Pakistan (CEO)
Babarali Lakhani		Lakson Investments (CEO)

注：2002・2003 について：Century Insurance のみ 2003 年、それ以外は 2002 年のデータである。

出典：Century Insurance Co.Ltd., *Annual Report 2003*, p.6, *Annual Report 2011*, p.6, Century Paper & Board Mills Ltd., *Annual Report 2002*, p.3, p.86, *Annual Report 2011*, p.7, Clover Pakistan Ltd., *Annual Report 2002*, p.2, *Annual Report 2011*, p.2, Colgate-Palmolive (Pakistan) Ltd., *Annual Report 2002*, p.1, *Annual Report 2011*, p.2, Merit Packaging Ltd., *Annual Report 2002*, p.2, *Annual Report 2011*, p.2, Lakson Investments Ltd., *Annual Report 2011*, p.2, Tritex Cotton Mills Ltd., *Annual Report 2002*, p.2, Lakson Tobacco Co.Ltd., *Annual Report 2002*, p.2, Lakson Group of Companies, *Group Profile* (パワーポイント資料, 2011. 7. 23 採録) より作成。

23 カッコつきで「プライベート・カンパニー」と書く場合には Siza (Pvt.) Ltd., Siza Services (Pvt.) Ltd., Siza Foods (Pvt.) Ltd., Siza Commodities (Pvt.) Ltd., Premier Fashion (Pvt.) Ltd. をさす。

割を果たしている。現時点で断定的なことは言えないが、スルターンアリーは「プライベート・カンパニー」の要職を兼任していると思われる。もちろん、それらの「プライベート・カンパニー」へスルターンアリー以外の兄弟も役員に就任していることも考えられる。

次に、同じく第3表の2011年を見ていきたい。先に確認をした2002年・2003年と大きく変わることはなく、ラッカーニー兄弟が主要傘下企業の役員に就任していることがわかる。約10年間、ラッカーニー兄弟が主要傘下企業の役員に就任し、彼ら兄弟が中心となっていたことがここからわかる。また兄弟それぞれの役職（スルターンアリー：Advisorが中心、イクバルアリー：Chairman、ズルフィカールアリー：DirectorとCEO、アミン・ムハンマド：Director）もこの10年間、若干の変化はあるもののその傾向はほとんど変わっていないことも同表からわかるであろう。

このようにラクサン財閥傘下企業の経営はラッカーニー四人兄弟によりなされている。もちろんラクサンのように特定一族が傘下企業の経営を担っているケースは、決してパキスタンでは珍しいことではない。例えば、ハビーブ財閥ではハビーブ一族が、ダーウッド財閥についてはダーウッド一族が、アトラス財閥についてはシラージ一族が、という具合に一族が傘下企業の主要なポストに就き、傘下企業の経営に大きくコミットしている。

第4表はラッカーニー四兄弟の学歴を示したものである。長男のスルターンアリー以外は、アメリカの大学あるいは大学院を出てMBAなどを得ている。彼ら四兄弟は国際的なビジネス感覚をもち、グローバルな観点から企業経営の判断を行なえる経営者といえるであろう。ちなみに近年、パキスタンの財閥一族の二世や三世の多くが、アメリカやイギリスなどの大学あるいは大学院を出るなど高学歴志向である。パパネックがパキスタンのムスリム産業企業家の学歴について実施した調査（1958年）²⁴によれば、彼ら

第4表 ラッカーニー一族の主要メンバーの学歴

名前	学歴
Mr. Sultanali Lakhani	BA (Honors) Economics from Univ. of Karachi
Mr. Iqbalali Lakhani	BBA from Univ. of California at Berkeley with majors in Marketing and Finance
Mr. Zulfiqar Ali Lakhani	MBA in Finance and Marketing from Wharton School of Business MS in Industrial Engineering and BS in Chemical Engineering from Stanford Univ.
Mr. Amin Mohammed Lakhani	MBA in Finance and International Business from Wharton School of Business BS in Industrial Engineering from Stanford Univ.

出典：Lakson Group of Companies, *Group Profile (Updated to June, 2002)*, p.8.

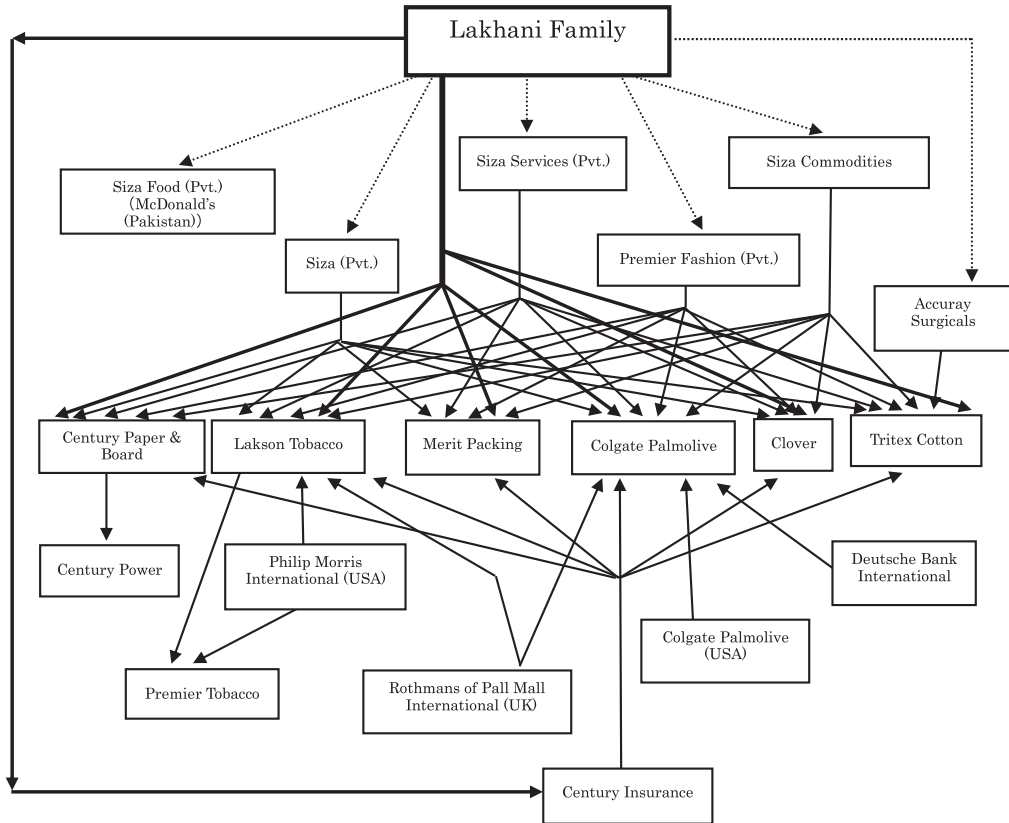
24 G. F. Papanek, "Pakistan's Industrial Entrepreneurs-Education, Occupational Background, and Finance", Papanek, Gustav F. & Falcon, Walter P., *Development Policy II: The Pakistan Experience*, Harvard University Press, 1971, p.240.

の多くは初等・中等レベルあるいはそれ以下の教育しか受けていなかったことがわかっている。パパネックの調査と現在の状況を比べたならば、財閥内において高学歴志向が強まっていると言えるであろう。

2. 株式所有状況について

第2図は、2002年時点でのラクサン財閥の株式所有構造を示したものである。同図からも明らかなように、ラクサン財閥傘下企業の株式所有関係において重要な役割を果たしているのはラッカーニー一族である。また、ラッカーニー一族の次に重要な役割を果たしているのが、同一族が株式を100%所有していると思われるシーザー (Siza Pvt. Co.) やシーザー・サービシズ (Siza Services Pvt. Co.) などの「プライベート・カンパニー」である。先にも触れたが、プライベート・カンパニー (非公開会社) は事業内容などについて特に公表する義務はない。そのため「プライベート・カンパニー」

第2図 ラクサン財閥の株式所有に関する関係図 (2002年)



注：点線矢印は、筆者の推測である。

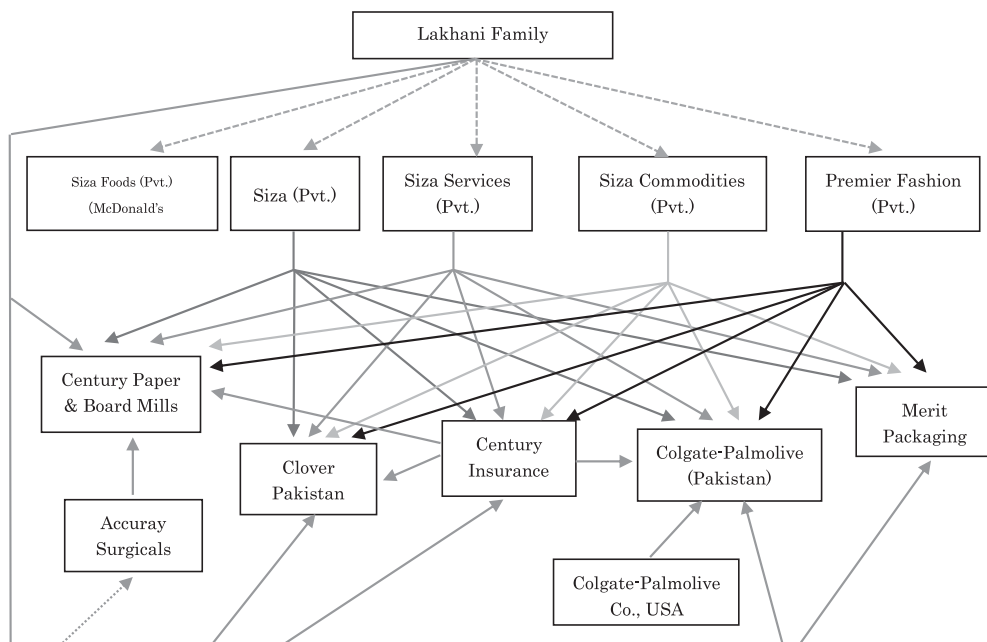
出典：Century Paper & Board Mills Ltd., *Annual Report 2002*, p.31, p.53, Tritex Cotton Mills Ltd., *Annual Report 2002*, p 30, Colgate-Palmolive (Pakistan) Ltd., *Annual Report 2002*, p.37, Merit Packaging Ltd., *Annual Report 2002*, p.33, Lakson Tobacco Co. Ltd., *Annual Report 2002*, p.19, p.36, Clover Pakistan Ltd., *Annual Report 2002*, p.38 などより作成。

のラクサン財閥内における役割や財閥一族との関係などについて詳しく知ることはできない。しかし、「プライベート・カンパニー」に関し第2図から言えることは、「プライベート・カンパニー」もまた、ラッカーニー一族同様にほとんどの傘下企業の株式を所有しているということである。

第2図が示すように、同財閥には本社機能を有する企業は存在しない。上述した「プライベート・カンパニー」は、あくまでも傘下企業の株式所有をメインとした存在であり、持株会社的な役割を果たしている。日本に存在した財閥本社などと比較するとこの点が異なっているであろう。「プライベート・カンパニー」の同財閥内における存在意義は、現時点では詳細について知り得ないため断定的に言うことはできない。後で詳しく検討するが、しかし、次の点を指摘することができる。「プライベート・カンパニー」は、ラッカーニー一族と傘下企業を結ぶ橋渡しの存在であり、ラッカーニー一族が直接すべての傘下企業の株式を所有するのではなく、リスク分散を図るため「プライベート・カンパニー」を通して間接的に株式を所有するというような機能を果たしていると思われる。また、一族の資産を問題なく次世代へ継承するための機能を果たしていると思われる。

次に、第3図は2010年の同財閥主要傘下企業の株式所有関係を示したものである。

第3図 ラクサン財閥の株式所有に関する関係図（2010年）



注：同図は2012年12月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Lakhani Family からでる「点線矢印」は筆者の推測である。

出典：Century Paper & Board Mills Ltd., *Annual Report 2010*, p.78, Clover Pakistan Ltd., *Annual Report 2010*, p.53, Century Insurance Ltd., *Annual Report 2010*, p.85, Colgate-Palmolive (Pakistan) Ltd., *Annual Report 2010*, p.50, Merit Packaging Ltd., *Annual Report 2010*, p.16 などより作成。

ラッカーニー一族が主要傘下企業の株式を所有し、それに加え「プライベート・カンパニー」もまたほとんどの主要傘下企業の株式を所有していることが同図からわかる。第2図と比較すると、その傾向はほとんど変わっていないことがわかるであろう。

第2図ならびに第3図の株式所有関係を詳細に見たのが第5-1表から第5-6表(第5-1表~第5-6表を示す場合には第5表と書く)である。第2図(2002年)と第3図(2010年)を比較すると、先にも述べたように株式の所有関係はそれほど変わっていない。しかし、それら二つの図に第5表を合わせてみると、この10年間、それぞれの株式所有者の株式所有比率に変化を確認することができる。それは次の二点である。一つは主な傘下企業とも財閥関係者(傘下企業(主に「プライベート・カンパニー」とラッカーニー一族の合計)に所有されている比率が増加傾向にあること。例えば以下の通りである。

- ・センチュリー・インシュアランス：59.295% (2003), 76.644% (2008), 76.702% (2012)
- ・センチュリー・ペーパー&ボード：40.747% (2002), 61.006% (2008), 61.033% (2012)
- ・クローバー・パキスタン：80.151% (2002), 96.91% (2008), 94.738% (2012)
- ・コルゲート・パルモリーブ(パキスタン)：38.48% (2002), 62.645% (2008), 67.703% (2012)
- ・メリット・パッケージング：36.451% (2002), 53.023% (2008), 53.075% (2012)
- ・トリテックス・コットン：89.505% (2002), 89.593% (2004)

第5-1表 Century Insurance Co. Ltdの株主構成(傘下企業, Lakhani家)

単位：%

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Siza (Pvt.)	10.156	10.156	10.156	10.156	10.156	14.230	14.230	14.230	14.230	14.230
Siza Services (Pvt.)	3.578	3.578	3.578	3.578	23.236	23.564	23.564	23.564	23.564	23.564
Siza Commodities (Pvt.)	3.877	3.877	3.877	3.877	9.881	9.881	9.881	9.881	9.881	9.927
Premier Fashions (Pvt.)	3.541	3.541	3.541	3.526	28.957	28.957	28.957	28.957	28.957	28.957
傘下企業合計	21.153	21.153	21.153	21.139	72.232	76.634	76.634	76.634	76.634	76.679
Iqbalali	9.698	9.698	9.698	9.698	0.002	0.002	0.002	0.002	0.002	0.002
Zulfiqarali	9.158	9.158	9.158	9.158	0.002	0.002	0.002	0.002	0.002	0.002
Amin Mohammed	9.158	9.158	9.158	9.158	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003	0.003
Mrs. Ronak Iqbal	3.531	3.531	3.531	3.531	0.0008	0.0008	0.0008	0.0008	0.0008	0.0008
Mrs. Fatima Zulfqar	3.525	3.525	3.525	3.525	0.0004	0.0004	0.0004	0.0004	0.0004	0.0004
Mrs. Saira Amin Mohammed	3.07	3.07	3.07	3.07	0.0006	0.0006	0.0006	0.0006	0.0006	0.0006
Mrs. Gulbanoo Lakhani	—	—	—	—	—	—	0.001	0.001	0.001	0.001
Sultan Ali Lakhani	—	—	—	—	—	—	0.001	0.001	0.001	0.001
Mrs Shaista Sultan Ali Lakhani	—	—	—	—	—	—	0.0008	0.0008	0.0008	0.0008
Babar Ali Lakhani	—	—	—	—	—	—	0.002	0.002	0.002	0.003

Bilal Ali Lakhani	—	—	—	—	—	—	0.0007	0.0007	0.0007	0.0007
Danish Ali Lakhani	—	—	—	—	—	—	0.002	0.002	0.002	0.002
Miss Sanam Iqbal Lakhani	—	—	—	—	—	—	0.0009	0.0009	0.0009	0.0009
Miss Misha Lakhani	—	—	—	—	—	—	0.001	0.001	0.001	—
Miss Anushka Zulifqar Lakhani	—	—	—	—	—	—	0.001	0.001	0.001	0.001
Miss Anika Amin Mohmmmed Lakhani	—	—	—	—	—	—	0.001	0.001	0.001	0.001
一族合計	38.141	38.141	38.141	38.141	0.009	0.009	0.022	0.022	0.022	0.022
傘下企業と一族合計	59.295	59.295	59.295	59.280	72.242	76.644	76.656	76.656	76.656	76.702

出典：Century Insurance Co. Ltd., *Annual Report 2003*, p.60, 2004, p.64, 2005, p.62, 2006, p.92, 2007, p.80, 2008, p.86, 2009, p.85, 2010, p.85, 2011, p.96, 2012, p.34 などより作成。

第5-2表 Century Paper & Board Mills Ltd. の株主構成（傘下企業、Lakhani 家） 単位：%

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Siza (Pvt.)	20.04			19.827		19.83	19.83	19.83	19.83	19.83	19.83
Siza Services (Pvt.)	8.11			8.109		17.021	22.165	22.165	22.165	22.165	22.165
Siza Commodities (Pvt.)	5.42			5.423		6.727	8.169	8.169	8.169	8.169	8.169
Premier Fashions (Pvt.)	0.72			1.388		7.457	8.420	8.420	8.420	8.420	8.420
Accuray Surgicals Ltd.	3.88			3.8		1.9	19.827	19.827	19.827	19.827	19.827
Century Insurance	0.15			0.517		0.495	0.516	0.516	0.516	0.516	0.516
傘下企業合計	38.357			39.066		53.431	61.002	61.002	61.002	61.002	61.002
Iqbalali	0.61			0.822		0.822	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001
Zulfiqarali	0.3			0.539		0.0007	0.0007	0.0007	0.0007	0.0007	0.0007
Amin Mohammed	0.14			0.388		0.388	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001
Mrs. Ronak Iqbal	0.28			0.353		0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001
Mrs. Fatima Zulfiqar	0.38			0.434		0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001
Mrs. Saira Amin Mohammed	0.63			0.67		0.233	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001
Mrs. Gulbanoo Lakhani	—			—		—	—	0.0003	0.0003	0.0003	0.0003
Sultan Ali Lakhani	—			—		—	—	0.001	0.001	0.001	0.001
Mrs Shaista Sultan Ali Lakhani	—			—		—	—	0.0003	0.0003	0.0003	0.0003
Babar Ali Lakhani	—			—		—	—	0.001	0.001	0.005	0.019
Bilal Ali Lakhani	—			—		—	—	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001
Danish Ali Lakhani	—			—		—	—	0.001	0.001	0.001	0.001
Miss Sanam Iqbal Lakhani	0.01			—		—	—	0.001	0.001	0.001	0.001
Miss Misha Lakhani	—			—		—	—	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001
Miss Anushka Zulifqar Lakhani	—			—		—	—	0.001	0.001	0.001	0.001
Miss Anika Amin Mohmmmed Lakhani	—			—		—	—	0.001	0.001	0.001	0.001
Ms Natasha Lakhani	—			—		—	—	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001
一族合計	2.39			3.208		1.445	0.004	0.013	0.013	0.018	0.031
傘下企業と一族合計	40.747			42.275		54.877	61.006	61.015	61.015	61.02	61.033

出典：Century Paper & Board Mills Ltd., *Annual Report 2002*, p.53, 2005, p.75, 2007, p.78, 2008, p.76, 2009, p.78, 2010, p.78, 2011, p.84, 2012, p.92 などより作成。

Mrs. Saira Amin Mohammed	1.58	1.58		1.58	1.58	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001
Mrs. Gulbanoo Lakhani	—	—		—	—	—	—	—	5.242	5.242	5.242
Sultan Ali Lakhani	—	—		—	—	—	—	—	0.001	0.001	0.113
Mrs Shaista Sultan Ali Lakhani	—	—		—	—	—	—	—	0.001	0.001	0.001
Babar Ali Lakhani	—	—		—	—	—	—	—	0.001	0.005	0.006
Bilal Ali Lakhani	—	—		—	—	—	—	—	0.001	0.001	0.001
Danish Ali Lakhani	—	—		—	—	—	—	—	0.0004	0.001	0.002
Miss Sanam Iqbal Lakhani	—	—		—	—	—	—	—	0.001	0.001	0.001
Ms Natasha Lakhani	—	—		—	—	—	—	—	0.0004	0.0003	0.0003
Miss Anushka Zufiqar Lakhani	—	—		—	—	—	—	—	0.0009	0.0009	0.0009
Miss Anika Amin Mohmmmed Lakhani	—	—		—	—	—	—	—	0.001	0.001	0.001
一族合計	17.496	17.496		17.496	17.496	1.102	1.102	1.102	6.042	6.047	6.16
傘下企業と一族合計	38.48	38.484		38.484	38.484	42.314	62.645	62.645	67.585	67.589	67.703

注：「傘下企業合計」ならびに「傘下企業と一族合計」には、Colgate-Palmolive Co., USA と Deutsche Bank International Ltd. の所有分は含まれていない。

出典：Colgate-Palmolive (Pakistan) Ltd., *Annual Report 2002*, p.37, 2003（筆者所有のPDF）、2005, p.55, 2006, p.57, 2007, p.59, 2008, p.71, 2009, p.48, 2010, p.50, 2011, p.57, 2012, p.56 などより作成。

第5-5表 Merit Packaging Ltd. の株主構成（傘下企業、Lakhani 家）

単位：%

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Siza (Pvt.)	6.64						6.64	6.64	6.64	6.64	6.64
Siza Services (Pvt.)	2.092						13.793	13.793	13.793	13.793	13.793
Siza Commodities (Pvt.)	11.235						11.235	11.235	11.235	11.235	11.235
Premier Fashions (Pvt.)	0.04						21.197	21.197	21.197	21.197	21.197
傘下企業合計	20.008						52.866	52.866	52.866	52.866	52.866
Iqbalali	2.751						0.059	0.059	0.059	0.059	0.059
Zulfiqarali	3.673						0.018	0.018	0.018	0.018	0.018
Amin Mohammed	2.354						0.063	0.063	0.063	0.063	0.063
Mrs. Ronak Iqbal	2.869						0.003	0.003	0.003	0.003	0.003
Mrs. Fatima Zulfqar	2.126						0.005	0.005	0.005	0.005	0.005
Mrs. Saira Amin Mohammed	2.668						0.005	0.005	0.005	0.005	0.005
Mrs. Gulbanoo Lakhani	—						—	0.003	0.003	0.003	0.003
Sultan Ali Lakhani	—						—	0.005	0.005	0.005	0.005
Mrs Shaista Sultan Ali Lakhani	—						—	0.007	0.007	0.007	0.007
Babar Ali Lakhani	—						—	0.006	0.006	0.018	0.018
Bilal Ali Lakhani	—						—	0.004	0.004	0.004	0.004
Danish Ali Lakhani	—						—	0.007	0.007	0.007	0.007
Miss Sanam Iqbal Lakhani	—						—	0.0007	0.0007	0.0007	0.0007
Miss Misha Lakhani	—						—	0.004	0.004	0.004	0.004
一族合計	16.443						0.156	0.196	0.196	0.208	0.208
傘下企業と一族合計	36.451						53.023	53.063	53.063	53.075	53.075

出典：Merit Packaging Ltd., *Annual Report 2002*, p.33, 2008, p.18, 2009, p.17, 2010, p.16, 2011, p.18, 2012, p.20 などより作成。

第5-6表 Tritex Cotton Mills Ltd. の株主構成 (傘下企業, Lakhani 家) 単位: %

	2002	2003	2004
Siza (Pvt.)	40.751		40.751
Siza Services (Pvt.)	23.393		24.814
Siza Commodities (Pvt.)	11.947		13.53
Premier Fashions (Pvt.)	0.048		0.098
Accuray Surgicals	8.333		8.333
Century Insurance	3.0833		—
傘下企業合計	87.557		87.527
Iqbalali	0.006		0.006
Zulfiqarali	0.975		1.091
Amin Mohammed	0.355		0.355
Mrs. Ronak Iqbal	0.593		0.593
Mrs. Fatima Zulfqar	0.018		0.018
一族合計	1.948		2.065
傘下企業と一族合計	89.505		89.593

出典: Tritex Cotton Mills Ltd., *Annual Report 2002*, p.30, *2004* (筆者所有の PDF) などより作成。

以上のように、第5表にあげた主要傘下企業のほとんどがラッカーニー族と財閥傘下企業により多くの株式を所有されている。なかにはクローバー・パキスタンのように90% (2008~2012) 以上の株式をそれらが所有している企業もある。

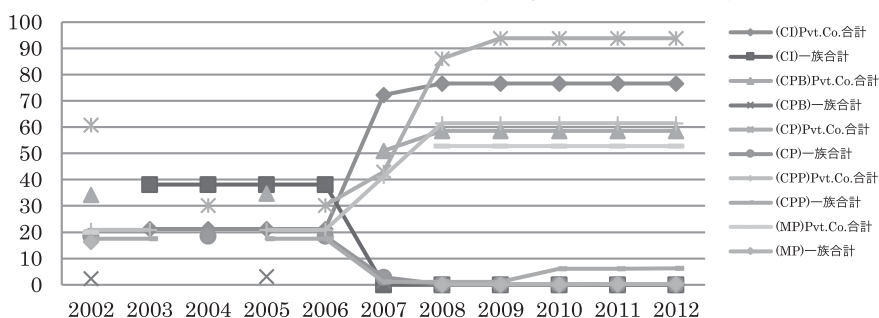
二つ目はラッカーニー族に関することである。ラッカーニー族からの株主が増えていること、そして2007年ごろを境にラッカーニー族の傘下企業の株式所有比率が減少傾向にあることである。株主としての同家メンバーの増加は、センチュリー・インシュアランスとセンチュリー・ペーパー&ボードが2009年から、そしてクローバー・パキスタン、コルゲート・パルモリーブ (パキスタン) が2010年から始まっている。また同一族の傘下企業の株式所有の減少傾向は、以下の通りとなっている。

- ・センチュリー・インシュアランス: 2007年から減少 (38.141% (2006)→0.009% (2007))
- ・センチュリー・ペーパー&ボード: 2008年から減少 (1.445% (2007)→0.004% (2008))
- ・クローバー・パキスタン: 2007年から減少 (18.548% (2006)→2.881% (2007))
- ・コルゲート・パルモリーブ (パキスタン): 2007年から減少 (17.496% (2006)→1.102% (2007))

上記が示すように減少幅は大きく、特にセンチュリー・インシュアランスは約38%から0.009%となっており大幅な減少となっている。

また上記とは逆に、「プライベート・カンパニー」を含む傘下企業の株式所有比率が2007年あるいは2008年ごろから上昇傾向にある。それらを示したのが第4図である。

第4図 主要傘下企業5社の株式所有状況（一族, Pvt. Co.）の変化（単位：％）



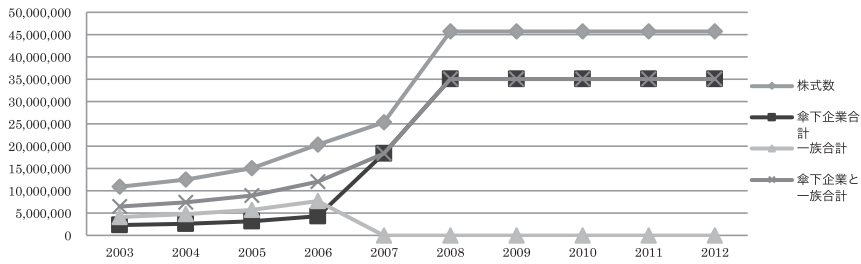
注：主要傘下企業5社は Century Insurance (CI), Century Paper & Board (CPB), Clover Pakistan (CP), Colgate-Palmolive (Pak) (CPP), Merit Packaging (MP) である。
出典：第5表と同じ。

第4図は第5表から5社（センチュリー・インシュアランス、センチュリー・ペーパー&ボード、クローバー・パキスタン、コルゲート・パルモリーブ（パキスタン）、メリット・パッケージング）を抜き出し、5社の株主となっている「プライベート・カンパニー」とラッカーニー一族のそれぞれの株式所有比率の合計を示したものである。「プライベート・カンパニー」に限定したのは第5表からも明らかなように、傘下企業で株式を所有しているのはほとんどが「プライベート・カンパニー」だからである。第4図から先に述べたように2007年ごろから「プライベート・カンパニー」の所有比率が上昇し、逆にラッカーニー一族のそれが減少傾向にあることがはっきりと確認できる。

ラッカーニー一族の株式所有比率の減少ならびに「プライベート・カンパニー」を含む傘下企業の株式所有比率の上昇傾向の理由について、現時点で明らかにすることは難しい。しかし、次のいくつかの点を考えることができるであろう。(1) 内的要因として①一族の株式所有比率の減少傾向は、各傘下企業の増資などによって一族による株式所有が困難になってきた、②一族員の増加に対する対策、③株式の組織的な所有など。また(2) 外的要因として所得税法の変更などである。

(1) 内的要因①について。一般的に会社が事業規模を拡大させるためには資金（増資など）が必要となる。それまで会社の多くの株式を財閥一族が所有していたが、一族の資金準備能力にも限界があり、事業規模拡大に伴う増資に一族だけで資金を拠出することができず外部へ資金を求めざるを得ないに迫られる。財閥一族以外の外部に資金を求めた場合、外部からの株主の増加、それに伴い財閥一族の少数株主化を招くおそれがある。それに加え、少数株主としての財閥一族ならびに彼らの株式所有比率の減少は経営に対し発言力を低下させ、一族の会社への支配力も低下させることにつながる可能性がある。では、今回のラクサン財閥の場合はどうだろうか。確かに上記の考えに従えば、ラッカーニー一族の株式所有比率の減少傾向は資金供給源として一族のキャパシティの限界とも見る事ができるであろう。

第5図 Century Insurance Co. Ltdの増資に対する傘下企業とラッカーニー一族の株式所有比率の変化状況 (単位: 株)



一族員株主数: 6人、6人、6人、6人、6人、6人、16人、16人、16人、16人

注: 傘下企業合計と一族合計の各内訳は第5表を参照。

出典: 第5表と同じ。

しかし、既述のようにラッカーニー一族が支配している「プライベート・カンパニー」の所有比率は増加している。第5図は第4図からセンチュリー・インシュアランスを抜き出したものである。第5図から一族合計の減少傾向と傘下企業合計の増加傾向が同じ時期に見られることがわかる。それはセンチュリー・インシュアランスだけではなくクローバー・パキスタンやコルゲート・パルモリーブ（パキスタン）などにも見られる。よって、ラッカーニー一族は増資等に必要な資金を一族以外に求めたとは考えられず、一族の減少分を主に「プライベート・カンパニー」（他の傘下企業も含む）が引き受けたと考えることができるであろう。よって、ラッカーニー一族の資金能力によるものではないと言えるであろう。

第5図から一点だけ気になることがある。それは第5図にある一族からの株主数である。2008年まで6名であった株主が2009年から16名に増えていることである。その点については次の(1)内定要因②と③で検討したい。

(1) 内的要因②について。ラクサンは何度も述べているように、これまで四兄弟が中心となり経営が行われてきた。当然彼らにも家族（息子・娘）が存在する。時間が経つにつれ彼らの家族が成長し、今後同財閥の運営ならびに傘下企業の経営にかかわる一族員が増加することが考えられる。それはすでに第5表ならびに第5図からも確認でき、2009年、2010年ごろからその傾向が見られる。これから財閥の運営ならびに各傘下企業の経営にかかわる一族員へ、四兄弟が所有する株式を問題なく継承していくための方策と考えることもできるであろう。

(1) 内的要因③について。上記②とも関連するが、株式の個人所有は株式の分散をまねく恐れがある。財閥の強みは、一族が一体となり財閥の運営ならびに財閥傘下企業の経営を行うことである。各個人が多くの株式を所有している場合、次のような問題が起こった場合に財閥が分裂あるいは財閥自体が存在しなくなる恐れがある。例えば、一族員個人の不祥事。一族員間でのもめごと。企業経営に興味がない一族員あるいは企業経

営に不向きな一族員が株式を一族員以外へ売却すること、などである。よって、個人が所有する株式が一族外へ流出する事態をまねかないために「プライベート・カンパニー」を含む財閥傘下企業が組織的に株式を所有すると考えることもできるであろう。²⁵

(2) 外的要因について。外的要因については所得税や相続税、贈与税に関する法ならびに条例等の改正が考えられる。所得税については、2005年の所得税条例（Income Tax Ordinance）から、それまで「給与所得者」のみであった区分に新たに「非給与所得者」が加わった。²⁶ここでは詳細な分析は省くが、高額所得者の場合、「非給与所得者」のほうが「給与所得者」よりも納税額が高い傾向にある。一族員の株式所有数の減少は、それに対応したものとも考えることもできる。また相続税や贈与税についてであるが、それらについての規定はパキスタンには特にはない。よって相続税や贈与税に影響を受けたとは考えにくい。

また上記以外の要因として考えられるのは、「富の集中」という社会からの批判をかわすために行っているとも見ることができる。なぜそのように言えるかという点、それはパキスタンの歴史に見ることができる。マフブール・ハク（Mahbub-ul-Haq）は、分離独立以降のパキスタンで、いくつかの財閥に富が集中していることを指摘した。²⁷彼の指摘はパキスタン社会で大きな反響を呼び、多くの国民が財閥の存在の大きさを知るきっかけとなった。また1970年代のZ. A. ブットー（Z. A. Bhutto）政権が誕生するきっかけとなった選挙では、所得分配の不平等の拡大、経済力集中などが国民の関心を呼んだ。Z. A. ブットー政権は、大企業の国有化などを積極的に行い、社会主義型経済運営を推し進めていった。また、2000年代に入り、上場企業が毎年発行しているAnnual Reportに株主名と株式所有数が掲載されるようになった。そこには多くの財閥一族員の名前と彼らの持株数が掲載されている。株主と持株数が公になることにより起こる可能性のある財閥一族に対するパキスタン国民からの批判をかわすために、今回のような措置をとっているとも思われる。これはある意味、財閥一族としてのリスク管理とも言えるであろう。

いずれにしてもラッカーニー一族の株式所有比率の減少と「プライベート・カンパニー」を含む傘下企業の株式所有比率の上昇傾向については、今後さらに検討をしていきたい。

以上、ラッカーニー一族と傘下企業の間を、特に株式所有状況ならびに役員就任状

25 内的要因②と③の考え方については、拙論「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—」『同志社商学』第63巻第5号（同志社大学商学会、2012年3月）、556頁の第3図の概念図を参考のこと。

26 「給与所得者」はパキスタン国内で発生した賃金・政府や地方行政が支払う賃金に対して。「非給与所得者」は給与所得以外で得た所得に対して。久野康成監修『バングラデシュ・パキスタン・スリランカの投資・会社法・会計税務・労務』（株式会社文化社、2012年5月）などを参照のこと。

27 Mahbub-ul-Haq, *The Poverty Curtain*, Columbia University Press, 1976, p.6.

況を中心に検討してきた。結論は先に述べたとおり、同財閥傘下企業はラッカーニー一族が中心となり事業を展開しているということである。しかし、役員就任状況については大きな変化を見ることはなかったが、ラッカーニー一族の株式所有形態に変化を見ることができた。

IV 結びにかえて

本稿では、ラクサン財閥を取り上げ、ラッカーニー一族と財閥傘下企業の関係、特に株式所有状況とラッカーニー一族の役員就任状況について明らかにしてきた。以下に要点をまとめることで結びにかえたい。

「2. ラクサン財閥と傘下企業について」で見たように、ラクサン財閥傘下企業の特徴は、製造業関連のいくつかの主要傘下企業（例えばコルゲート・パルモリーブ（パキスタン）、クローバー・パキスタン、マクドナルドなど）が外資と関係をもち設立されていることである。分離独立以来、パキスタンのビジネス界は、紡績・繊維産業が中心であり、現在でもそれに変わりはない。しかし、パキスタン経済の牽引役である財閥のビジネス形態が、紡績関連の企業を傘下におきつつも、ラクサンのように消費財関係やサービス業に事業の中心をシフトさせてきている。このようなパキスタン財閥の活動の変化、またパキスタンで嗜好品を含む多くの消費財が製造・販売・消費され、またサービス業が盛んになっていることは同国の社会・経済構造の変化（所得構造（ある程度の可処分所得を有する層の誕生など）²⁸）の変化、労働者の就業構造（農業従事から工場労働者）の変化など）をあらわしていると思われる。この場で詳しく考察することはできないが、このようなパキスタン社会の構造的変化に対するパキスタン財閥の動向についての分析は今後の課題としたい。

「3. ラッカーニー一族とラクサン財閥傘下企業の関係」では、一族と傘下企業の間を株式所有と一族員の役員就任状況を中心に検討した。一族員の傘下企業への役員就任状況を見ると、傘下企業の主要な役員ポストにラッカーニー一族員が就いていることを確認し、またそれは2000年代を通じて大きく変わることはなかった。次に一族員の株式所有については、大きく二つの変化を確認することができた。一つは、主な傘下企業とも財閥関係者（傘下企業とラッカーニー一族の合計）に所有されている比率が増加傾向にあること。二つ目は、一族員からの株主が増えていること、そして一族員の傘下

28 パキスタンの労働問題については、竹内常善「パキスタンにおける産業と雇用－南アジアにおける資本・賃労働関係考察の周辺条件－」『大原社会問題研究所雑誌』第463号（1997年6月）、深町宏樹「パキスタンの労働事情－社会的特質から見た場合－」『大原社会問題研究所雑誌』第467号（1997年10月）、黒崎卓「パキスタンの労働力と経済発展－竹内・深町論文へのコメント－」『大原社会問題研究所雑誌』第472号（1998年3月）などを参照のこと。

企業の株式所有比率が減少傾向にあることである。

ラクサン財閥だけではないが、パキスタンに存在する財閥を「所有と経営」という側面から見たならば、次のようなことが言える。パキスタンは、1947年に分離独立を果たした国家であり歴史の浅い国である。そのような中であってパキスタン経済を支えてきた多くの財閥が、チャンドラー的に言えば創業者企業、あるいは家族企業である。近年、「ファミリービジネス」や「所有と経営」に関し、多くの議論がなされている。特に途上国に存在する財閥は、その多くが創業者あるいは一族が中心となり企業経営が行われている。それはパキスタンでも例外ではない。パキスタンは、先にも述べたが同族性（一族の絆、コミュニティとのつながり）や帰属意識を重んじる社会である。財閥も例外ではなく、一族の資本としての結束意識が強く排他的である²⁹。また、パキスタンには政情的、経済的、そして社会的にも不安定要素が多く存在する。その中であって企業家は誰を頼り、誰を信じ行動するのだろうか。パキスタンの場合、その答えは明白であり、一族・家族であり、また各自が所属するコミュニティの成員である。もちろん、本稿で取り上げたラクサン財閥も例外ではない。

ラクサン財閥の特徴を検討してきたが、今回まったく触れることのできなかつた点も多々ある。例えば、ラッカーニー四人兄弟のそれぞれの家族（特に息子や娘たち）について、また財閥内における四人兄弟のそれぞれの役割について、など。また同財閥内における「プライベート・カンパニー」の役割等についても十分に検討することができなかつた。それらの課題については、今後も引き続き検討し明らかにしたい。