

【論 説】

パキスタン財閥の所有と経営に関する一考察

——ビボジー財閥のケースを中心に——

川 満 直 樹

- 1 はじめに
- 2 ハタック家について
- 3 ビボジーの形成過程
- 4 ハタック家と傘下企業について—所有と経営を中心として—
- 5 結びにかえて

1 は じ め に

本稿の主な目的は、ビボジー (Bibojee) 財閥¹⁾ (以下ビボジー) の形成と発展過程ならびにハタック (Khattak) 家とビボジー傘下企業の関係などについて検討し、その特徴を明らかにすることである。

1960年代のパキスタンは経済的にもっとも発展した時期であった。同時期

* 本稿作成にあたり、三上敦史先生 (大阪学院大学)、山根聡先生 (大阪大学)、中野勝一様 (元カラチ日本総領事)、土井光男様 (伊藤忠商事株式会社)、江島勝様 (いすゞ自動車株式会社)、橋史郎様 (UDトラックス株式会社)、西崎真明様 (UDトラックス株式会社) からご高教をいただいた。この場をお借りし心より御礼を申し上げたい。

1) 筆者は、以前に同財閥について論じた (拙論「パキスタン財閥の形成と発展—ガンダーラ財閥とアトラス財閥を中心として—」『阪南論集 社会科学編』第38巻第1号、2002年10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。Bibojee Group はいくつかの資料等では Ghandhara Group と表記されていることもある。筆者も以前は Ghandhara という名称を使用していた。最近、自ら Bibojee Group と称していることもあり、本稿ではそれにならって名称をビボジー (Bibojee) で統一する。

のパキスタンはムハンマド・アユブ・ハーン (Muhammad Ayub Khan, 以下アユブ) が実権を握る軍事政権期であった。アユブは、政治家、官僚、経済人の間の関係を一掃することに尽力し、パキスタンの経済発展ならびに経済の安定に力を入れた人物であった。

この時期に、その後のパキスタンを代表する主要な財閥のいくつかが誕生した。今回取り上げるビボジーも、以前に取り上げたアトラス財閥²⁾もこの時期に発展の基礎を築いた。これら財閥に特徴的なことは、パキスタンの伝統的な産業である紡績産業はもちろんのこと、いち早く自動車産業に進出したことである。興味深いのは、ビボジーとアトラスともに日本の自動車メーカーと積極的に関係を持っていることである。アトラスは日本の本田技研工業株式会社と、またビボジーは、いすゞ自動車株式会社 (以下いすゞ) と UD トラックス株式会社³⁾ (旧日産ディーゼル, 以下 UD トラックス) と連携して合弁企業を設立し、現在に至っている。

上述の目的を明らかにするために、本稿は次のような構成で進めていく。まず「2 ハタック家について」では、同家の一族員の活動等を通じて同家の特徴を明らかにする。次の「3 ビボジーの形成過程」では、ハビーブッラー・ハーン・ハタック (Habibullah Khan Khattak, 以下ハビーブッラー) の活動について、また彼が興したビボジーがどのような経緯を経て現在に至っているのか、などを考察する。次に「4 ハタック家と傘下企業について—所有と経営を中心として—」では、ハタック家と傘下企業の関係、特に所有 (株式所有) と経営 (一族員の役員就任) を中心に、ハタック家の傘下企業に対する影響力がどのようになっているのかを明らかにする。最後に「5 結びにかえて」では各章のまとめを行う。

2) 同財閥については、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、2012年3月を参照のこと。

3) 2010年2月に日産ディーゼル工業株式会社から UD トラックス株式会社に社名を変更した。

2 ハタック家について

本章ではビボジーの創始者であるハビーブッラーを輩出したハタック家について、特にパキスタンにおける同家のステイタスおよび同家メンバーのパキスタンでの活動などを通してハタック家の特徴を明らかにしたい。

結論から先に述べると、ハタック家はパキスタンで名家として知られている。なぜなら1947年のパキスタン誕生以来、同家はパキスタンにおいて影響力のある軍人および政治家などを輩出してきたからである。

同家の特徴を明らかにするために、ハタック家の主要な人物の略歴、特にムハンマド・アスラム・ハーン・ハタック（Muhammad Aslam Khan Khattak, 以下アスラム）、ハビーブッラー、ムハンマド・ユースフ・ハーン・ハタック（Muhammad Yusuf Khan Khattak, 以下ユースフ）の3兄弟を中心に、彼らがどのような立場にあり、またどのような活動をし、そして彼らが誰と交流があったのかなどについて述べたい。彼らに関係のあった人物の行動ならびに歴史的評価については、ここでは省略し他の書物にゆずることとする。

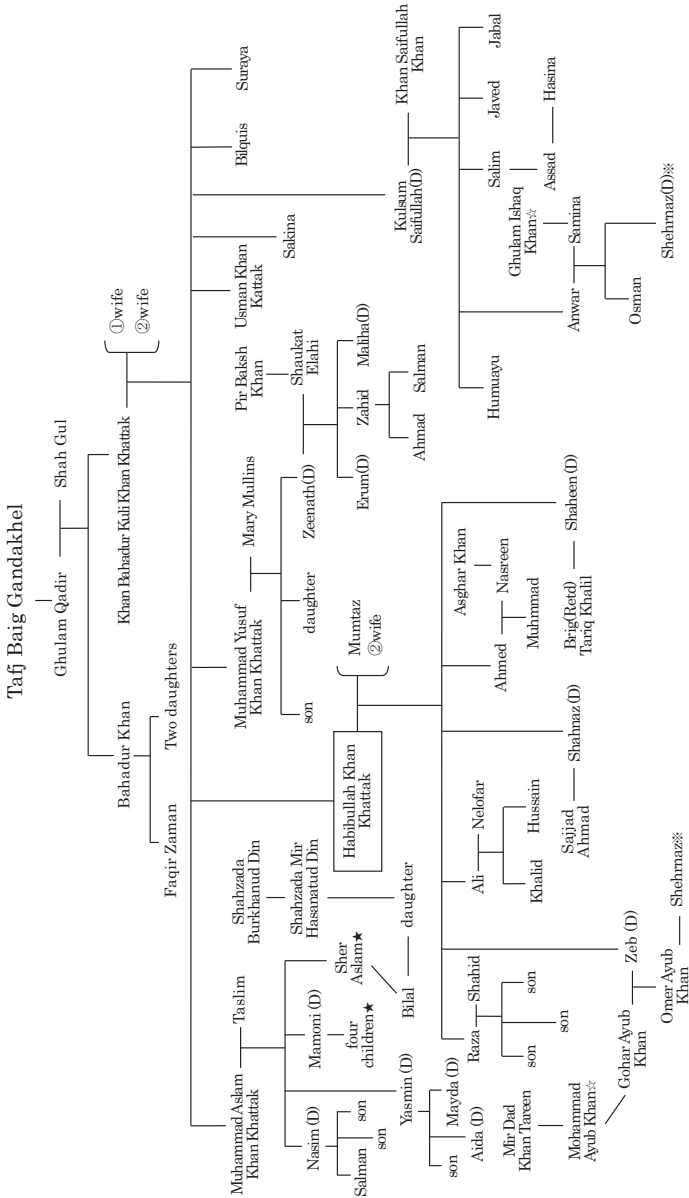
最初にビボジーの創始者であるハビーブッラーから述べていこう。彼はビジネス界に身を投じる以前はパキスタン軍で活躍し、階級は中将であり参謀長を務めた軍人であった。

ハビーブッラーは1913年10月17日にワズィーリスターンのワーナという町に生まれた。彼は、ベシヤワールにあるIslamia Collegeを卒業し、デヘラードゥーンにあるIndian Military Academyへ⁴⁾、そしてその後インド軍に入隊した。ハビーブッラーは印パ分離独立とともにパキスタン軍へ移り、パキスタン軍では少将、そしてイギリスのImperial Defence Collegeへの留学から1958年に帰国すると中将となった⁵⁾。

次はアスラムについてである。アスラムは父ハーン・バハードゥル・クリー・ハー

4) Bibojee Group of Companies Website, 'Founder Profile' (http://www.bibojee.com/index_founder_detail.htm, 2010.5.14 採録)。

5) ハビーブッラーは、ズィヤー政権期に工業・生産大臣を務めたこともある。



第 1 図 ハタック家の家系図

(注) 同家系図は、2012 年 4 月 14 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す。
 ① wife は 1 番目の妻を、② wife は 2 番目の妻をさす。また表中の (D) は娘をさす。Khusum Saifullah は資料によっては Kulsom と表記されている場合もある。
 ☆：元大統領 ★：4 人の中の 1 人の息子 Shehryar は Aslam の養子となり Sher Aslam と名乗る。※：Shehmaz は同一人物である。
 (出典) Ghandhara Nissan Diesel Ltd. 本社での聞き取り調査 (1999 年 12 月 22 日)。傘下企業 Annual Report, Mohammad Aslam Khan Khattak, edited with a foreword by James W. Spain, *A Pathan Odyssey*, Oxford Univ. Press, 2005. 土井光男氏 (現伊藤忠商事株式会社、土井氏は 1990 年代に株式会社トーマンの駐在員としてバキスタンを活躍する。Ghandhara Nissan および Ghandhara Nissan Diesel の役員に就任した経験を持つ) へのインタビュー (2010 年 4 月 2 日)、中野勝一氏 (元カラチ日本総領事) 資料。また各種資料などを参考に作成。

ン・ハタック（Khan Bahadur Kuli Khan Khattak）と彼の最初の妻の間に1908年に生まれた。アスラムはパキスタンで外交官そして政治家として活躍した人物である。

アスラムは1930年代に留学先のイギリスで、ケンブリッジ大学へ留学していたチョウドリー・ラフマト・アリー（Choudhary Rahmat Ali, 以下チョウドリー）らと交流があった。アスラムは、1933年にチョウドリーらとともにパキスタン建国についてのパンフレット『Now or Never』を発行した。このパンフレットが注目を集めたのは、パキスタン建国を主張したことだけではない。国家にとってもっとも重要な国名「PAKISTAN」を提示したことである⁶⁾。同パンフレットの末尾にアスラムとチョウドリーを含む4名の名前があり、アスラムが『Now or Never』の発行およびイギリスでのパキスタン建国活動に深く関わっていたことがわかる。

アスラムは、パキスタンで外交官として駐アフガニスタン大使、駐イラン大使、駐イラク大使を歴任し、また政治家としてNWFP州議会議員、国会議員などを務め、また1980年代から1990年代初めにかけて内務大臣、通信・鉄道大臣、通信大臣、州間調整大臣などを歴任している。

次はユースフについてである。ユースフも兄アスラムと同じく政治家として活躍した人物である。ユースフ⁷⁾はオックスフォード大学留学から帰国後、パキスタン建国運動に参加するために全インド・ムスリム連盟（All India Muslim League）の活動に参加した。

特にユースフの行動で注目されることは、アユーブ⁸⁾政権期の1965年に実

6) PAKISTAN は次の地域の文字からとっている。P: Punjab (パンジャープ), A: Afghan (アフガン), K: Kashmir (カシミール), S: Sind (シンド), TAN: Baluchistan (バローチスタン)。Choudhary Rahmat Ali, *Now or Never, Are We to Live or Perish for Ever?* The Pakistan National Movement, 28th January 1933. Mohammad Aslam Khan Khattak, edited with a foreword by James W. Spain, *A PATHAN ODYSSEY*, Oxford University Press, 2005, p.15.

7) ユースフは、Government College を卒業後、オックスフォード大学へ留学。同大学で近代史を学んだ。

8) アユーブは1962年に戒厳令を解除し、また政党の活動を認めた。彼自身もパキスタンムスリム・リーグの総裁となった(Ayub Khan, *Friends Not Masters*, Oxford University Press, 1967, p.232(アユーブ・カーン著、加賀谷寛・浜口恒夫共訳『パキスタンの再建—パキスタン大統領自叙伝—』オックスフォード出版会、1968年)。山中一郎・深町宏樹編『パキスタン—その国土と市場—』科学新聞社、1985年、59-61頁)。

施された大統領選でアユーブを支援するのではなく、ファーティマ・ジンナー⁹⁾ (Fatima Jinnah, 以下ファーティマ) を支援したことである。1965年の大統領選挙の結果はアユーブの勝利に終わるが、なぜユースフがアユーブではなくファーティマを支援したのだろうか。その理由は、ユースフの娘ズィーナト・ジャハーン (Zeenath Jahan, 以下ズィーナト) の以下の記述からもわかるように、ユースフは軍事政権に反対していたからである。

When Yusuf Khattak's dearest friend and brother-in-law, Saifullah Khan, showed his pleasure at Ayub Khan's Martial Law, Yusuf sorted him out. "You are a Fool," He said, with tears glistening in his hazel eyes. "So what if Habibullah Khan's daughter is engaged to Ayub's son! This is a mortal blow for Pakistan". Yusuf Khattak steadfastly refused to join any Military dictatorship. They undermined the foundations of the country that he loved so deeply and had fought for so ardently.¹⁰⁾

ズィーナトの記述からもわかるように、後でも触れるがハビブッラーの娘ゼーブ (Zeb) とアユーブの息子ゴーハル・アユーブ・ハーン (Gohar Ayub Khan, 以下ゴーハル) は結婚しており、実はハタック家とアユーブとは親戚関係にある。ちなみに文中に出てくるサイフッラー・ハーン (Saifullah Khan¹¹⁾, 第1図を参照) はユースフの妹カルスーム (Kulsum) の夫でありユースフとは義理の兄弟の関係にある。地縁や血縁を重んじるパキスタン社会で、ユースフはアユーブを支援するのではなくファーティマを支援したことになる。同伴に関するユースフの真意は分からない。しかし、ズィーナトの記述からユースフのパキスタンに対する思いを感じることができるであろう。また、ユースフは国会議員としても活躍し、1970年代

9) ファーティマはパキスタン建国の父ジンナーの妹である。

10) A Short History of My Family, Zeejah's Garden Website (<http://zeejah.tripod.com/khattaks.html>, 2012.3.26 採録)。

11) 同家もいわゆる財閥一族であり、パキスタン国内でサイフ・グループ (Saif Group) を率いている。同財閥については別稿で論じたい。

の Z. A. ブットー政権期に燃料・電力・天然資源大臣の要職に就いたこともあった。

3名を中心にハタック家をみてきたが、同家は上記の2名以外にも国会議員や州議会議員などの政治家、また軍人を輩出している。例えば、政治家はカルスーム¹²⁾、シェール・アスラム・ハーン・ハタック (Sher Aslam Khan Khattak, アスラムの息子)、ゼーブ¹³⁾、ウマル・アユーブ・ハーン (Omer Ayub Khan¹⁴⁾、ゴーハルとゼーブの息子、以下ウマル) らがいる。またカルスームが嫁いだサイフッラー家も政治家を輩出している。それに加え特筆すべき点は、ハタック家は2名の元大統領と親戚関係にあることである。一人は先にもふれたアユーブである。またもう一人は第七代大統領グーラム・イスマーク・ハーン (Ghulam Ishaq Khan) である。同氏はハタック家と直接関わりがあるわけではないが、カルスーム、ウマルとの関係である。

また、軍人はハビブッラーの次男アリー・クリー・ハーン・ハタック (Lt. Gen. (Retd.) Ali Kuli Khan Khattak, 以下アリー) と三男アフマド・クリー・ハーン・ハタック (Ahmed Kuli Khan Khattak, 以下アフマド) である。アリーは父ハビブッラーと同じく中將であり参謀長を務めた。前大統領パルヴェーズ・ムシャッラフ (Pervez Musharraf, 以下ムシャッラフ) の自叙伝¹⁵⁾によれば、ムシャッラフとアリーは学生時代からの友人であり、また軍内においてライバルであった。ムシャッラフによれば、アリーが軍を辞めたのはムシャッラフが陸軍参謀総長に昇進したことが理由とある¹⁶⁾。後で触れるが、現在アリーは兄弟とともにビボジーの経営に関わっている。またアフマドは空軍に所属していた。退役後、アリーと同様にビボジー財閥の経営に関わっている。また、アフマド

12) カルスームは1980年代後半に無任所大臣（閣僚）、国務大臣（商業、閣外相）を務めている。

13) 2002年にPML(Q)より出馬し、国会議員となる。Gohar Ayub Khan, *Glimpses into the Corridors of Power*, Oxford University Press, 2007, p.62.

14) 資料によってはOmerをUmerと表記していることもある。ウマルは1970年生まれである。同氏はジョージワシントン大学から1993年にBBA（経営学士）を、1996年にはMBAを取得している。またPML(Q)に所属し、ショウカット・アズィーズ (Shaukat Aziz) 政権期（当時の大統領はムシャッラフ）に国務大臣（財務）を務めた。

15) Pervez Musharraf, *In the Line of Fire: A memoir*, Free Press, 2006.

16) アリーとムシャッラフの関係については、ムシャッラフの自叙伝に述べられているので同書を参照のこと。

の妻ナスリーン (Nasreen) は元空軍参謀総長で自立運動党¹⁷⁾ (Tehrik-e-Istiqal) の党首を務めていたアスガル・ハーン (Asghar Khan) の娘である。

以上、ハタック家について見てきたが、次のいくつかの点をハタック家の特徴として示すことができるであろう。第一にアスラム、ハビーブッラー、ユースフの3兄弟が高等教育 (インド亜大陸以外の地 [特にイギリスで]) を受けていること。第二にパキスタンの建国に際し活動家として、また軍人として積極的に関わりをもった人物を輩出していること。第三に国会議員 (大臣経験者も含む) などの政治家を輩出していること。第四に大統領経験者2人の一族と親戚関係にあること、などが同家の特徴としてあげることができるであろう。

3 ビボジーの形成過程

3.1 創始者ハビーブッラーについて一軍人から企業家へ

ハビーブッラーは、1959年10月にパキスタン軍を辞した。なぜ彼は軍を辞めたのか、ハビーブッラーは1958年10月のアユーブのクーデター時に参謀長の地位にあり、次期の陸軍参謀総長に近い人物と目されていた。しかし、ハビーブッラーは陸軍参謀総長へ昇進することができなかつた。昇進することができなかつたことを、彼が軍を辞した理由として断定することは難しいが、しかしそれがハビーブッラーが軍を辞した主な理由と思われる¹⁸⁾。なぜなら、先に述べたようにハビーブッラーは次期の陸軍参謀総長になることが現実視されていたからである。しかし、自分にとり危険な存在とみたアユーブはハビーブッラーを退任させアユーブの後任にムハンマド・ムーサー

17) 山中・深町編, 前掲書, 72頁。

18) 筆者は以前に、ハビーブッラーが軍人から企業家へ転身した理由を1999年にパキスタンで行った調査より「それはアユーブ・ハーンが大統領となり、彼のとった経済政策 (開発) に触発され、またそれに魅力を感じ、軍人として生きるのではなく、激動の産業界で彼自身の力を試したかったからだと思われる (拙論「パキスタン財閥の形成と発展—ガンダーラ財閥とアトラス財閥を中心として—」『阪南論集』第38巻第1号, 2002年)」と述べた。それはハビーブッラーが軍を辞めた主な理由ではなく、今回指摘したことが、彼が軍を辞めた主な理由であろう。しかしアユーブ政権期のパキスタン経済は順調に発展した時期であり、その点を考慮すると、以前に述べた理由もまったく否定することはできないであろう。

(参考) 1950年代後半から1960年代のハビーブッラーと周囲の時系列的な流れ

1957年 3月	ゴールとゼーブが結婚
1958年 10月	アユーブ・ハーンがクーデターにより政権を掌握
1959年 10月	ハビーブッラーが軍を辞す
1960年	ハビーブッラーがコハートに Janana De Malucho Textile Mills Ltd. を設立
1961年	ハビーブッラーが Bibojee Services (Pvt.) Ltd. を設立
1962年 3月	ゴールが軍を辞す
1963年	ハビーブッラーとゴールが GM のパキスタン工場を購入。社名を Ghandhara Industries Ltd. へと変更
1965年 2月	ハビーブッラーの妻が交通事故で死亡
1968年 11月	ゴールは Ghandhara Industries Ltd. の経営から退く

(Muhammad Musa) を任命したとの話もあり¹⁹⁾、またアユーブの息子ゴールは自身の自叙伝の中で陸軍参謀総長の人事について以下のように述べている。

A Meeting of the top generals was held. A new Commander-in-Chief had to be appointed, as Father was now the chief martial law administrator. Father proposed the name of Major General Habibullah Khan Khattak, but in the end the choice that everyone accepted was Lieutenant General M. Musa.²⁰⁾

最初に述べたハビーブッラーが軍を辞めた理由は、アユーブがハビーブッラーの昇進を阻止したことになっている。またゴールによると、アユーブはハビーブッラーを推薦したが認められなかった、とある。それらには昇進できなかった理由がそれぞれ異なった立場から述べられている。なぜハビー

19) 本論中で何度か触れているが、1957年にゴールとゼーブが結婚した。翌年の1958年にアユーブがクーデターを起こし政権を掌握した。時系列的にみるとハビーブッラーの陸軍参謀総長への昇進話はゴールとゼーブの結婚後ということになり、その時すでにアユーブとハビーブッラーは親戚関係にあった。推測の域をでないが、そのため親戚関係にあったハビーブッラーの陸軍参謀総長への昇進は、政官財の癒着関係を一掃することに努めたアユーブにとってマイナスのイメージを与えかねないものであった可能性もある。

20) Gohar Ayub Khan, *op.cit.*, p.35.

ブッラーが軍を辞めたのか。その理由を解明することは重要なことである。しかし、本論はその理由を解明する場ではないため「ハビブブッラーが軍を辞めた」という事実のみに注目したいと思う。

ビボジーは、ハビブブッラーがパキスタン軍を辞し、彼が1960年にジャナナ・デ・マラチョ (Janana De Malucho Textile Mills Ltd., 以下ジャナナ・デ・マラチョ) を北西辺境州のコハートに設立したことにはじまる。その後、1961年9月にビボジー・サービズ (Bibojee Services (Pvt.) Ltd., 以下BSL) を設立する。同社はプライベート・カンパニーという形態をとり、現在でも同財閥の中核的な企業である。BSLの主な活動は、ビボジー傘下企業の経営に関与することももちろんのこと、貿易業務、各種プロジェクトの計画などである。このようにBSLは、ビボジー内において重要な役割を果たしているがプライベート・カンパニーという形態をとっているため同社の活動の詳細は明らかにされていない。

現在のようにビボジーの名がパキスタンで知れわたるようになったのは、1963年にハビブブッラーの義理の息子ゴーハルと共同でパキスタンにあったGeneral Motors (以下GM) の工場を購入したことに始まる²¹⁾ (その後、社名をガンダーラ・インダストリーズ [Ghandhara Industries Ltd. 以下GIL] に変更する)。GILはパキスタン人が経営を行う企業としてパキスタン国内で初めてトラック、バスを製造した企業であった。そのことによりハビブブッラーは「パキスタンの自動車産業の父」と呼ばれることもある。

先にも触れたが、ゴーハルの父アユーブは1958年にクーデターにより政権を掌握した人物であり、またアユーブはハビブブッラーの軍人時代の上官であった。ハビブブッラーの娘ゼーブとゴーハルは1957年3月に結婚し²²⁾、ハビブブッラーはゴーハルの義理の父となった。繰り返しになるが、そのゴーハルと共同でGMの工場を購入したのであった。なぜ、元軍人のハビブブッ

21) GILについては Gohar Ayub Khan, *op.cit.*, pp.52-59. を参照のこと。

22) *Ibid.*, p.31. Mohammad Aslam Khan Khattak, *op.cit.*, p.111.

ラーが GM の工場を購入することができたのか。彼は 1960 年にジャナナ・デ・マラチヨを設立し、確かに製造業の経験があったが自動車製造に関する知識を有していたのだろうか。その点に関し、ゴーハルの自叙伝には特に記述はない。しかし、地縁・血縁など何かしらの人脈を重んじるパキスタン社会の構造から推測すると²³⁾、断定することはできないがハビーブッラーのもつ人脈、特にゴーハルの父アユーブとの関係が購入の重要なポイントになったと思われる。現にゴーハルの自叙伝にも GM の工場購入の件で、アユーブの政敵から非難されたとあり²⁴⁾、上記のように推測することも可能であろう。

1968 年までハビーブッラーとゴーハルは、共同で GIL の経営を行った。しかし、1965 年 2 月にハビーブッラーの妻が交通事故で亡くなったのをきっかけに両者の関係は悪化していく。ゴーハルによれば、その理由はハビーブッラーの再婚であった。ゼーブとハビーブッラーの再婚者である継母とは当初より仲が悪く、その関係がハビーブッラーとゴーハルにも影響してきたとのこと²⁵⁾。それにより 1968 年 11 月にゴーハルは GIL の経営から退くことになった。

また、ゴーハルは 1965 年に国会議員に当選して以来、政治家としても活躍し、シャリフ政権期（1997 年～1999 年）に外務大臣²⁶⁾、また水利・電力大臣²⁷⁾を歴任した。

GIL は 1971 年に政権についた Z.A. ブットーの社会主義経済政策により、ハ

23) パキスタンにおけるそのような関係を山中一郎氏は次のように述べている。「パキスタンでは、“企業者職能”は、単に、勤勉や努力や新技術の導入や経営ノウハウの習得だけではなく、政権との関係、要人との接触、人脈など、要するに権限を持つ者へのアプローチの才覚を含んだ概念である。」「産業界にかぎらず、パキスタンの社会構造そのものが、地縁・血縁で固く結ばれ、出自を同じくするものというアイデンティティー意識が強い。」等々である（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、339 頁）。

24) Gohar Ayub Khan, *op.cit.*, pp.53-54. を参照。

25) *Ibid.*, p.58.

26) Past Foreign Ministers, Ministry of Foreign Affairs Pakistan Website (<http://www.mofa.gov.pk/mfa/pages/article.aspx?id=18&type=4>, 2012.8.3 採録)。*Ibid.*, pp.264-277.

27) *Ibid.*, pp.306-318.

ビーブッターの手を離れ、1972年に国有化され社名もナショナル・モーターズ (National Motors Ltd.) に変更された²⁸⁾。ちなみに同社は、1992年に当時の政府の民営化政策により民間へ経営権が移譲された。ナショナル・モーターズの経営権を得たのはBSLであった。ハビーブッターは、同社の社名をナショナル・モーターズから1999年11月にGILへ戻した²⁹⁾。

ハビーブッターがZ. A. ブットー政権から受けた影響はGILの国有化だけではない。彼自身も逮捕され拘束された³⁰⁾。逮捕された理由は定かではないが、ハビーブッターがアユーブに近かったこと。また、東西パキスタン間の問題や「20家族」問題³¹⁾などの格差が社会問題となっていた時期であり、Z. A. ブットーは格差是正を訴え当選した大統領であった。そのため国民へのアピールのために主要財閥の当主を拘束した。また、1970年暮れに行われた選挙に産業界(ビボジーを含む財閥)がZ. A. ブットーを支援しなかったこと³²⁾、などがその理由としてあげられるであろう。

いずれにしてもハビーブッターは、Z. A. ブットーが行った彼に対する措置などからもわかるようにアユーブ政権下で彼の事業は成長し、短期間でパキスタンにおいて著名な企業家となっていた。

3.2 ビボジー傘下企業について

前章で述べたようにハビーブッターは1959年に軍を辞したあと、1960年

28) Z. A. ブットーの社会主義経済政策により痛手を負ったのはビボジーだけではない。ある財閥は総資産のかなりの部分を、またある財閥は総資産のすべてを失った。ちなみにZ. A. ブットー政権によるビボジーの資産の接収は総資産の67.7%におよんだ(山中一郎「ブットー政権下の産業国有化政策について」『アジア経済』第20巻6号、1979年、53頁)。

29) Ghandhara Industries Ltd., *Annual Report 1999*.

30) Mohammad Aslam Khan Khattak, *op.cit.*, pp.229-230. 山中編、前掲書、316頁。ハビーブッター以外にもアフマド・ダーウッド (Ahmed Dawood)、ファクフディーン・ヴァリバーイー (Fakhruddin Valibhai) が同様の措置を受けた。

31) 「20家族」問題とは、パキスタンの著名なエコノミストであるマフブール・ハク (Mahbub-ul-Haq) が述べた言葉で、パキスタンにおける経済力集中の問題を論じる際に頻繁に使用される言葉となった。その後、「20家族」に2家族が追加され「22家族」となっている。

32) 山中編、前掲書、319-320頁。

第1表 ビボジー財閥の傘下企業一覧（2010年）

テキスタイル	Bibojee Services (Pvt.) Ltd. (1961)
	Janana De Malucho Textile Mills Ltd. (1960)
	Bannu Woolen Mills Ltd. (1964)
	Rahman Cotton Mills Ltd. (1979)
	Babri Cotton Mills Ltd. (1970)
自動車	Ghandhara Industries Ltd. (1963)
	Ghandhara Nissan Ltd. (1981)
タイヤ	General Tyre & Rubber Co. of Pakistan Ltd. (1963)
保険	The Universal Insurance Co. Ltd. (1967)
建設	Gammon Pakistan Ltd.

(注) 表中のカッコ内の数字は設立年あるいは傘下に入った年を示す。

(出典) Bibojee Group of Companies Website (<http://www.bibojee.com>, 2010.7.7 採録), Bibojee Services Ltd., *Pamphlet* より作成。

にジャナナ・デ・マラチョを設立したのを皮切りに、パキスタン国内で企業を設立していく。

第1表は、2010年時点でのビボジー傘下企業を一覧にしたものである。ビボジーの主力事業は、紡績と自動車であることが同表からわかるであろう。紡績について言えば、パキスタンは古くから綿花の産地として知られ、印パ分離独立直後は綿花の輸出³³⁾で外貨を得ることになる。その後も綿紡績業は、パキスタンの伝統的な産業の一つとしてパキスタン経済を支えてきた。そのため多くの財閥も傘下に紡績工場を有し、紡績は財閥の主力事業の一つであった。ビボジーの紡績関連企業も上記の事柄と関連するものである。軍を辞したハビーブッラーが、最初に設立した企業がジャナナ・デ・マラチョであったこと、同社を含め財閥内に4社の紡績関連の企業があることから上記のことがうかがえよう。

33) 特に、朝鮮戦争はパキスタン政府の打ち出した「産業政策声明」と重なり、パキスタンの経済発展に影響を与えるものであった。朝鮮戦争によりパキスタンの主要輸出品目である綿花とジュートの国際価格は上昇し、パキスタンにとって朝鮮戦争は多大な経済的恵みを与えることになった。それにより多額の外貨収入を得ることをも可能にした。

もう一つの主力事業は自動車である。現在、傘下に2社の自動車メーカーがある。前章でも述べたように、ビボジーは1963年にGILを得て自動車関連の事業へ進出する。現在GILは日本のいすゞのトラックなどの組立および販売を行っている。

また、1981年8月にはガンダーラ・ニッサン（Gandhara Nissan Ltd., 以下GNL）を設立した。同社はBSLと日産自動車との合併により設立され、設立の主な目的はパキスタン国内で日産車（主にサニー）の製造ならびに販売などであった。また、1985年にはトラックやバスなどの製造および販売などを主な目的にUDトラックス、株式会社トーマンとGNLの3社の合併によりガンダーラ・ニッサン・ディーゼル（Gandhara Nissan Diesel Ltd., 以下GNDL）を設立した。

第1表からもわかるように、現在GNDLは存在しない。現在、同社が存在しないのはいくつか理由がある。一つは2006年4月のトーマンと豊田通商の合併である。周知のように、豊田通商はトヨタ系の総合商社であり、トーマンはGNDLの設立にあたり、日産およびUDトラックスと関係を持っていた。GNDLの中心的企業であったトーマンが豊田通商と合併することになり、トーマンはGNDLから手を引かざるを得ない状況にあった。二つ目はGNLが製造していた乗用車の販売台数の減少も大きく関係していると思われる³⁴⁾。そのような関係の中、2004年にGNDLのGNLへの合併が決まり2005年から両社は一つとなった。現在GNLは日産車の製造をやめUDトラックスのバス、トラックの製造および販売を行っている。

現在、ビボジー内にUDトラックスといすゞという異なるブランドのトラックとバスを製造している企業が存在している。ビボジーにおいてGILとGNLは主力企業であり、UDトラックスといすゞはビボジーにとってもっとも重

34) GNLの販売台数は、757台（1998年）、241台（1999年）、242台（2000年）、164台（2001年）、115台（2002年）、49台（2003年）、10台（2004年）と年々減少していた（FOURIN編『アジア自動車産業2004/2005』、206頁、同『アジア自動車産業2006』、298頁、同『アジア自動車産業2008』、301頁、同『アジア自動車産業2011』、315頁）。

要なパートナーと言えよう。

GIL は同社で行っていたバス、トラックの製造を 2005 年より GNL に委託している。よって 2005 年以降、GNL では UD トラックのトラックとバス、そしていすゞのトラックとバスの製造を行っている。GIL が GNL へ製造の委託を行ったのは、両社のオーナーがハタック家³⁵⁾であったこと。また生産体制の合理化などがその主な理由であろう。

以上、簡単ではあるが、ビボジーの主要傘下企業である紡績と自動車関連の企業について見てきた。現在、ビボジーの主力は以上にみてきたように UD トラック、いすゞなどとの関係を軸とした自動車関連の企業である。パキスタンでハタック家を中心としたビボジーの名を有名にしたのも自動車関連企業であることは間違いない。しかし、第 1 表の傘下企業一覧からもわかるように、紡績関連企業が 2010 年時点においても傘下企業 10 社中 4 社も存在する。紡績関連企業は 1960 年代から 1970 年代（Z.A. ブットー政権期には設立していない）にかけて設立されている。パキスタンの伝統的産業である紡績関連企業が、ビボジーの資金的基盤となっていたと思われる。なぜなら、先にも述べたようにパキスタンでは紡績産業は国際的に競争力のある産業であったからである。その点を重視するならば、紡績関連企業が同財閥内で果たしている役割は多大であったであろう。

4 ハタック家と傘下企業について—所有と経営を中心として—

本章では、現在でも経営を直接担っているハタック家と傘下企業の間をみていきたい。特に、所有（株式所有）と経営（一族員の役員就任）を中心にハタック家が傘下企業とどのような関係にあるのか、またハタック家の傘下企業に対する影響力がどのようになっているのか、などを検討したい。

4.1 経営について—ハタック家と傘下企業を中心に—

35) GIL と GNL の大株主は BSL である。BSL は GIL の 39.16%（2009 年）の株式を所有し（Gandhara Industries Ltd., *Annual Report 2009*, p.14）。GNL の 62.32%（2009 年）の株式を所有している（Gandhara Nissan Ltd., *Annual Report 2009*, p.48）。

第2表 ハタック家主要メンバーの兼任役員一覧

(Chairman:●, CEO:◎, Chairman & CEO:●◎, President:○, Director:▲, Chief Operating Officer:△)

Ghandhara Industries		1998	1999	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011					
		9名	9名	9名	7名	7名	7名	7名	7名	7名	7名					
	Raza	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●					
	Ali	—	—	—	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲					
Ahmed	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎						
Chandhara Nissan		1996	1997	1999	2000	2001	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
		8名	9名	10名	9名	9名	10名	9名	9名	9名	10名	10名	10名			
	Raza	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
	Ali	—	—	◎	◎	◎	◎	○	○	○	○	○	○	○	○	
	Ahmed	▲	▲	▲	▲	▲	▲	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	
	Tehmina	▲	▲	▲	▲	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
Director (Japanese)	—	—	Doi2	Doi2	—	—	Sasame3	Monkawa3	Sekine3	Sekine3	—	Sekine4				
Ghandhara Nissan Diesel		1989	1991	1992	1994	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002				
		9名	10名	10名	10名	9名	9名	10名	10名	9名	9名	10名				
	Habibullah	●	●	●	—	—	—	—	—	—	—	—				
	Raza	—	—	—	●◎	●◎	●◎	●◎	●◎	●◎	●◎	—				
	Ali	—	—	—	—	—	—	—	▲	▲	▲	●◎				
	Ahmed	—	▲	▲	▲	▲	▲	—	▲	—	▲	▲				
	Tehmina	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	—	▲	—	—				
Director (Japanese)	Satoh, Nida	Sugawara, Satoh	Sugawara, Satoh	Satoh, Nakamura	Abe3, Ishimoto2	Abe3, Doi2	Abe3, Doi2	Abe3, Doi2	Hazardak3, Doi2	Doi2, Sasame3	Sasame3					
General Tyre & Rubber		1996	1997	1998	1999	2000	2001	2006	2007	2008	2009	2010	2011			
		13名	13名	13名	13名	13名	13名	16名	13名	12名	13名	13名	10名			
	Raza	●	●	●	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲			
	Ali	—	—	—	▲	▲	▲	◎	◎	◎	●	●	●			
	Ahmed	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲			
Shaheen	—	—	—	▲	▲	▲	—	—	—	—	—	—				
The Universal Insurance		1999	2007	2008	2009	2010	Babri Cotton Mills		1997	1999	2007	2008	2009	2010	2011	
		9名	10名	10名	10名	10名			9名	10名	9名	8名	8名	8名	8名	
	Raza	●	●	●	●	●		Raza	●◎	●◎	●◎	●◎	●◎	●◎	●◎	●◎
	Ali	▲	▲	▲	▲	▲		Ali		▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
	Ahmed	—	▲	▲	▲	▲		Ahmed	▲	▲	▲	—	—	—	▲	
	Omer	◎	—	△	△	△		Zeb		▲	▲	▲	▲	▲	▲	
	Zeb	▲	◎	◎	◎	◎		Shahnaz		▲	▲	▲	▲	▲	▲	
	Shahnaz	▲	▲	▲	▲	▲		Shaheen	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	
	Shaheen	▲	▲	▲	▲	▲		Tehmina	▲	—	—	—	—	—	—	
	Mohammad	—	▲	▲	▲	▲										

(第2表つづき)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011		1999	2000	2006	2008	2009	2010	2011
	7名	7名	7名	7名	7名	7名		10名	10名	9名	9名	10名	9名	9名
Janana De Maltucho	Raza	●	●	●	●	●	Bannu Woollen Mills	Raza	●	●	●	●	●	●
	Ali	○	○	○	○	○		○						
	Ahmed	▲	▲	▲	▲	▲		▲						
	Zeb	▲	▲	▲	▲	▲		▲						
	Shahnaz	▲	▲	▲	▲	▲		▲						
	Shaheen	▲	▲	▲	▲	▲		▲						
Chandhara Leasing		1996	1997	1998	1999	2000								
		10名	10名	11名	10名	10名								
	Raza	▲	▲	●	●	—								
	Ali	—	—	—	▲	—								
	Tehmina	▲	▲	—	—	—								

(注) 空欄は Annual Report を得られなかった年あるいは不明を示す。表中の人数は取締役会の人数を示す。1: Raza が Chairman, Ali が President であることを示す資料を得ることができなかったため筆者の推測である。しかし、2012年9月6日に同社HPを確認したところ Raza が Chairman, Ali が President の職にあったこと。また他の資料で Ahmed の2010年と2011年の役職がそれ以前と同じであったことなどから2010年と2011年の両年も Raza が Chairman, Ali が President と推測した。2: トーメン, 3: 日産ディーゼル, 4: UDトラックスを示す。

(出典) 表中の傘下企業の掲載年の Annual Report より作成。

経営については、ハタック家のメンバーが傘下企業にどのような形（具体的には一族員の役員就任）で関わっているのかを明らかにしたい。

第2表はビボジー主要傘下企業へのハタック家の主要メンバーの役員への就任状況を一覧にしたものである。主要企業ということで、すべての傘下企業の役員を示したものではない。しかし、第2表はハタック家と傘下企業の間関係を確認するには十分な資料であろう。同表からハタック家のメンバーの役員への就任状況を大きく二つに分けることができる。一つは自動車関連企業への役員就任状況（ハタック家の男性が中心）と、二つ目は紡績関連企業への役員就任状況（ハタック家の男性と女性）である。

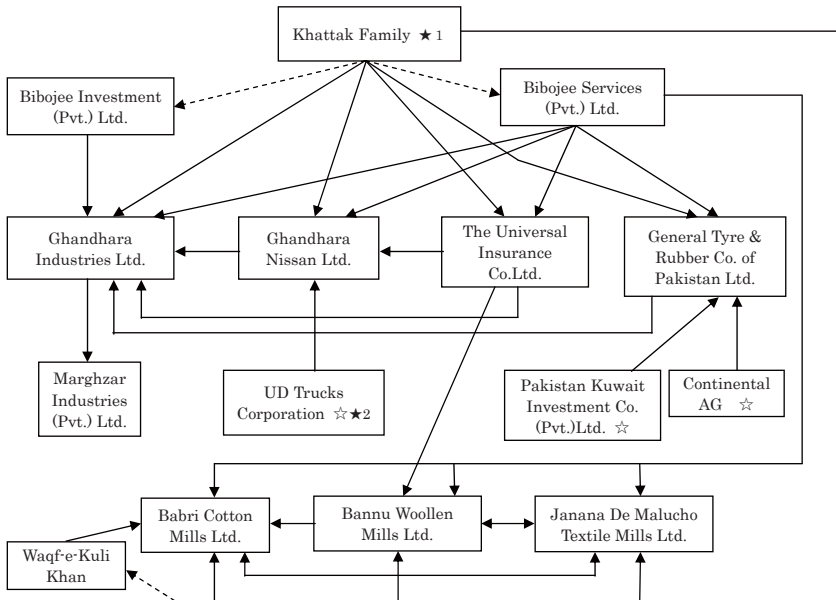
それでは、自動車関連企業への役員就任状況から確認していこう。第2表からも明らかなように、ハタック家からラザーとアリーとアフマドの3名が GIL と GNL の役員に就任している。2011年時点ではラザーはそれら2社の

Chairman, アリーは GIL の Director, GNL の President に就き, またアフマドは GIL と GNL の CEO に就いている. また, ジェネラル・タイヤ & ラバー (General Tyre & Rubber Co. of Pakistan Ltd., 以下 GTR) の役員についてはアリーが 2006 年から 2008 年まで CEO を務め, 2009 年以降は Chairman に就き, ラザーとアフマドが Director の職にある.

それら 3 社の 2000 年以前の役員をみると, ラザーを含む 3 兄弟以外にベーガム・タヘミーナ・ハビーブッラー・ハーン (Begum Tehmina Habibullah Khan) が GNL の Director に就き, また GTR の Director にハビーブッラーの娘シャーヒーン・クリー・ハーン・ハタック (Shaheen Kuli Khan Khattak, 以下シャーヒーン) が就いている. しかし, 2002 年以降はハタック家の女性メンバーは役員から名前を確認することはできない. 基本的に, 自動車関連企業へのハタック家メンバーからの役員はラザー, アリー, アフマドの男性が中心となっている.

次に, 二つ目の紡績関連企業への役員就任状況についてである. 先にみた自動車関連企業の役員就任状況とは若干異なり, 紡績関連企業にはハタック家のラザーを含む 3 兄弟だけではなく女性も複数人, 役員に名を連ねている. 例えば, バンヌー・ウォレン (Bannu Woolen Mills Ltd.) には Director としてゼーブ, シャーナズ・サッジャード・アフマド (Shahnaz Sajjad Ahmad, 以下シャーナズ), シャーヒーン, ハビーブッラーの娘たちが就いている. また, バーブリー・コットン (Babri Cotton Mills Ltd.) とジャナナ・デ・マラチョにも同じく Director として彼女らも就いている.

以上のように, ビボジー傘下企業の役員構成はハタック家, 特にハビーブッラーから数えて 2 世代目となる息子ならびに娘たちが中心となっている. それに加え Chairman や CEO などの主要ポストも彼らが占め, ビボジーはハタック家による経営支配が顕著であると言えるであろう.



第2図 ハタック家およびビボジー傘下企業間での株式所有状況（2009年）

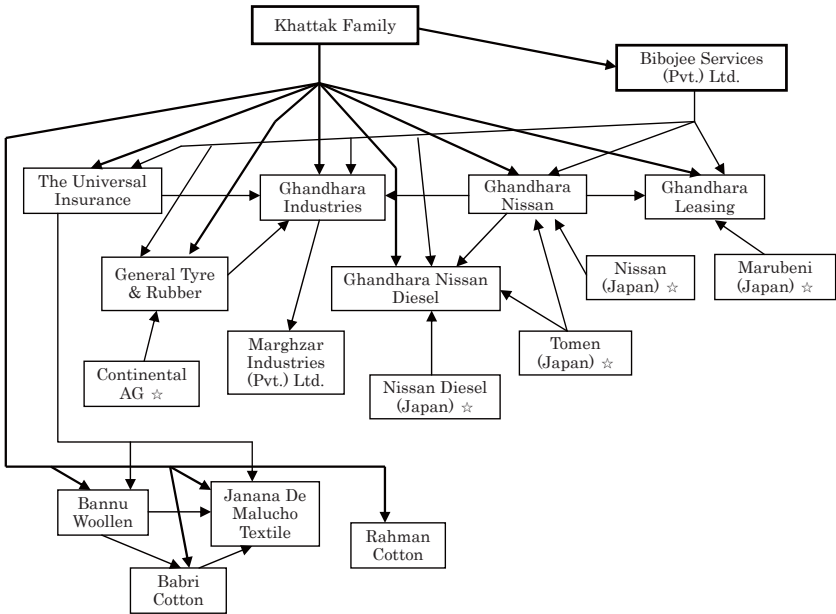
(注) 矢印は株式の所有先を示す。点線は筆者の推測（現時点では未確認）である。☆：ビボジー財閥傘下企業以外の企業をさす。★1：Khattak Familyの構成員は主にラザー、アリー、アフマドの3名である。彼ら以外には彼ら3名の妻やハビーブラーの娘たちがいる。★2：前日産ディーゼル。

(出典) Ghandhara Industries Ltd., Ghandhara Nissan Ltd., The Universal Insurance Co.Ltd., General Tyre & Rubber Co. of Pakistan Ltd., Janana De Malucho Textile Mills Ltd., Bannu Woollen Mills Ltd. 各社の *Annual Report 2009*. Babri Cotton Mills Ltd., *Annual Report 2010* より作成。

4.2 所有について—ハタック家と傘下企業を中心に—

次に、ハタック家と傘下企業の間を所有（株式所有）面からみていきたい。第2図は、2009年時点のハタック家とビボジー傘下企業ならびに傘下企業間における株式の所有状況を示したものである。第2図から以下の点を確認することができるであろう。

- ・ハタック家がほとんどの傘下企業の株式を所有している。
- ・ハタック家が多く（ほぼ100%と思われる）の株式を所有していると思われる



第3図 ハタック家およびビボジー傘下企業間での株式所有状況（1999年）

(注) 矢印は株式の所有先を示す。太線は Khattak Family の株式所有を示している。また、Khattak Family と Bibojee Services (Pvt.) Ltd. の株式所有については、1999 年時点の Annual Report から知ることはできない。よって筆者の推測である。しかし同家と同社の関係からハタック家が同社の株式を所有していることは間違いないと思われる。Bibojee Services (Pvt.) Ltd. が紡績関連企業（ジャナナ・デ・マラチヨを含む4社）の株式を所有していると思われるが、1999 年時点の資料を入手することができなかったため不明である。☆：ビボジー傘下企業以外の企業をさす。

(出典) 拙論「パキスタン財閥の形成と発展——ガンダーラ財閥とアトラス財閥を中心として——」『阪南論集』第38巻第1号(2002年)23頁と、その後新たに入手した Annual Report をもとに作成。

BSL もハタック家同様に、ほとんどの傘下企業の株式を所有している。

・緩やかではあるが、傘下企業間で株式所有を通じて関係を持っている。

第3図は1999年時点のハタック家と傘下企業の所有関係および傘下企業間における株式の所有状況を示したものである。同図は、約10年の間に同財閥の株式所有状況がどのように変化したかを確認するために掲載した。第3図からわかることは、ハタック家がほとんどの傘下企業の株式を所有しているこ

第3-1表 Ghandhara Industries Ltd. の株主と所有状況：Khattak Family, 傘下（関連）企業

(単位：%)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Bibojee Services (Pvt) Ltd.	29.817	29.817	29.817	39.162	39.162	39.162	39.162
Bibojee Investment (Pvt.) Ltd.	0.081	0.081	0.081	0.1	0.1	0.1	0.1
Ghandhara Nissan Ltd.	19.702	19.702	19.702	24.249	24.249	24.249	24.249
The Universal Insurance Co. Ltd.	0.04	0.04	0.07	5.595	5.595	5.595	5.595
The General Tyre & Rubber	1.536	1.536	1.536	0.472	0.472	0.472	0.472
傘下企業の合計 (a)	51.176	51.176	51.206	69.578	69.578	69.578	69.578
Mr. Ahmed Kuli Khan Khattak	0.045	0.045	0.045	0.056	0.056	0.056	0.056
Mr. Raza Kuli Khan Khattak	0.038	0.038	0.038	0.046	0.046	0.046	0.046
Lt. Gen. (Retd.) Ali Kuli Khan Khattak	—	—	—	0★	0★	0★	0★
Family の合計 (b)	0.083	0.083	0.083	0.102	0.102	0.102	0.102
(a) + (b)	51.259	51.259	51.289	69.68	69.68	69.68	69.68

(注) ★：9株所有。

(出典) Ghandhara Industries Ltd., *Annual Report 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010* より作成。

第3-2表 Ghandhara Nissan Ltd. の株主と所有状況：Khattak Family, 傘下（関連）企業, 他

(単位：%)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Bibojee Services (Pvt.) Ltd.	63.828	62.321	62.321	62.321	62.321	62.321
The Universal Insurance Co. Ltd.	—	0.011	0.011	0.011	0.011	0.011
傘下企業の合計 (a)	63.828	62.332	62.332	62.332	62.332	62.332
UD Trucks Corporation (Japan) (b)	—	8.104	8.104	8.104	8.104	8.104
(a) + パートナーの合計	63.828	70.436	70.436	70.436	70.436	70.436
Mr. Raza Kuli Khan Khattak	0.011	0.139	0.139	0.139	0.139	0.139
Lt. Gen. (Retd.) Ali Kuli Khan Khattak	0.008	0.133	0.133	0.133	0.133	0.133
Mr. Ahmed Kuli Khan Khattak	0.045	0.154	0.154	0.154	0.154	0.154
Family の合計 (c)	0.064	0.426	0.426	0.426	0.426	0.426
(a) + (c)	63.892	62.758	62.758	62.758	62.758	62.758
(a) + (b) + (c)	63.892	70.862	70.862	70.862	70.862	70.862

(注) 表中の「—」は *Annual Report* で確認することができなかったことを示す。

(出典) Ghandhara Nissan Ltd., *Annual Report 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009* より作成。

第 3-3 表 General Tyre & Rubber Co. of Pakistan Ltd. の株主と所有状況：Khattak Family, 傘下（関連）企業
（単位：％）

	2008	2009	2010
Bibojee Services (Pvt.) Ltd.	27.787	27.787	27.787
傘下企業の合計 (a)	27.787	27.787	27.787
Lt. Gen. (Retd.) Ali Kuli Khan Khattak	0.399	0.399	0.399
Mr. Raza Kuli Khan Khattak	0.402	0.402	0.402
Mr. Ahmed Kuli Khan Khattak	0.203	0.203	0.203
Family の合計 (b)	1.004	1.004	1.004
(a) + (b)	28.791	28.791	28.791

（出典）General Tyre & Rubber Co. of Pakistan Ltd., *Annual Report 2008, 2009, 2010* より作成。

第 3-4 表 The Universal Insurance Co. Ltd. の株主と所有状況：Khattak Family, 傘下（関連）企業
（単位：％）

	2007	2008	2009	2010
Bibojee Services (Pvt.)Ltd.	71.441	72.182	72.182	77.746
傘下企業の合計	71.441	72.182	72.182	77.746
Mr. Raza Kuli Khan Khattak	2.43	2.43	2.43	1.944
Lt. Gen. (Retd.) Ali Kuli Khan Khattak	1.18	1.18	1.18	0.944
Mr. Ahmed Kuli Khan Khattak	1.094	1.094	1.094	0.875
Mrs. Zeb Gohar Ayub Khan	0.34	0.59	0.59	0.472
Mrs. Shahnaz Sajjad Ahmed	0.368	0.368	0.368	0.295
Dr. Shaheen Kuli Khan Khattak	0.368	0.368	0.368	0.295
Mr. Mohammad Kuli Khan Khattak	0.031	0.031	0.031	0.024
一族の合計	5.811	6.061	6.061	4.849
傘下企業と一族の合計	77.252	78.243	78.243	82.595

（出典）The Universal Insurance Co. Ltd., *Annual Report 2007, 2008, 2009, 2010* より作成。

と。BSL もハタック家同様にほとんどの傘下企業の株式を所有していることなどである。この約 10 年の間（1999 年から 2009 年）になくなった企業もあるが第 2 図（2009 年）と第 3 図（1999 年）を比較すると、ハタック家と傘下企業の関係ならびに傘下企業間の関係はそれほど変わったとは言えないであろう。

次に第3-1表～第3-4表はビボジー主要傘下企業のハタック家、傘下企業およびパートナー企業による数年にわたる株式所有割合の状況を示したものである。

第3-1表のGILから確認したい。同表からも明らかなように、GILの2004年から2010年までのハタック家と傘下企業による株式所有は約51%～約69%となっている。中でももっとも多くの株式を所有しているのがハタック家ではなく傘下企業であり、先に示した合計分のほとんどの株式を所有している。特にBSLは多くの株式を所有し2004～2006年28.817%、2007～2010年39.162%であり、次に多いのがGNLであり2004～2006年19.702%、2007～2010年24.249%となっている。傘下企業5社中の株式所有分の大半をこの2社が占めていることになる。2010年時点の両社のそれをあわせると約63%にもなり、GILの株主としての両社の影響力の大きさがうかがえるであろう。次にGILのハタック家の所有状況について確認する。ハタック家のメンバーからアフマドとラザーとアリーの3名が株主となっている。同表からもわかるように、ハタック家の3名の各々の株式所有は0.1%にも満たないものとなっており、アリーにいたっては9株ということで、それほど多くはない。

第3-2表のGNLについてである。同社の株式を多く所有しているのはBSLであり、約62%～約63%の株式を所有している。次に多いのがUDトラックスの約8%である。また、ハタック家の各々の株式所有状況は先にみたGIL同様に、それほど多くはない。次に第3-3表のGTRについてである。同社については2007年以前のAnnual Reportを得ることができなかったため、同表では2008年から2010年分の所有状況を示した。同表からも明らかなように、BSLが約27%の株式を所有し大株主となっている。また、ハタック家のメンバーの所有については先にみえてきた2社と同じく、それほど多くの株式を所有していない。ハタック家の3名の所有分を足しても約1%である。

最後に第3-4表のユニバーサル保険（The Universal Insurance Co. Ltd.）についてである。同表から明らかなようにBSLが約70%以上の株式を所有し大株主

となっている。ユニバーサル保険の先にみてきた3社と異なる点は、第3-1表～第3-3表には登場しなかったゼーブ、シャーナーズ、シャーヒーンなどハタック家の女性が名を連ねていることである。彼女らの所有分は他のメンバー同様にそれほど多くはないが、ハタック家の女性メンバーが同社の役員に就き、そして株主となっていることは興味深い。

以上、主要傘下企業4社の株式所有状況を見てきた。特筆すべき点は4社におけるハタック家メンバーの株式所有比率が合計でもGIL:0.102% (2010), GNL:0.426% (2009), GTR:1.004% (2010), ユニバーサル保険:4.849% (2010)と、それほど高くないことである。

では、ハタック家メンバーが主要4社の株式所有で影響力を持っていないのか、というところでもない。既述したようにBSLは、ハタック家が中心となった企業であり、同社の株式のほとんどをハタック家が所有していると思われる。その点を考慮すると、ハタック家は直接主要4社の株式を所有するのではなくBSLを通し間接的に株式を所有していると言えるであろう。一族員の傘下企業の株式所有の傾向を検討することは、一族員の間のそれぞれの関係、そして家族を超え一族として彼らがどのような形でその資産を継承しているのかを明らかにするのに役立つであろう。

5 結びにかえて

最後に各章のまとめをすることで結びにかえたい。「2 ハタック家について」では、特にビボジーの創始者であるハビーブッラーについて、それに加え彼に関係の深いハビーブッラーの兄弟アスラム、ユースフを中心にパキスタンにおける彼らの活動について論じた。

繰り返しになるが、ハタック家の特徴として以下の点をあげることができよう。パキスタン建国に積極的に関わった者を輩出している。国会議員および大臣、州議会議員などの政治家を輩出している。軍人も輩出している。大統領経験者と親戚関係にある。

「3 ビボジーの形成過程」では、ビボジー財閥の創始者であるハビーブッラーの軍人から企業家へ転身したことについて、また主要企業である GIL について、そして主要傘下企業の活動などについて見てきた。特筆すべき点はハビーブッラーとアユーブ、ならびにハビーブッラーとアユーブの息子ゴーハルの関係である。すでに述べたようにアユーブはハビーブッラーの軍人時代の上官にあたり、彼の影響によりハビーブッラーは軍を辞めビジネスの世界へ身を投じた。また、ゴーハルの妻はハビーブッラーの長女ゼーブであり、ハビーブッラーはゴーハルの義理の父にあたる。1963年に、ゴーハルとハビーブッラーは共同で GIL の前身となる企業を GM から購入した。その GIL がビボジーの主要企業となっている。その一連の流れは、良くも悪くもアユーブとの関係によるところが大きいと言えるであろう。

最後に、「4 ハタック家と傘下企業について—所有と経営を中心として—」では、ハタック家とビボジー傘下企業の間を所有と経営を中心に検討してきた。結論から述べると傘下企業はハタック家のメンバーが中心となり経営が行われているということである。経営（一族員の役員就任）面に関しては、ハタック家の主要メンバーが傘下企業の重要なポストである Chairman や CEO, Director などに就いていることを確認した。また、所有（株式所有）面に関しては、ハタック家のメンバーによる傘下企業の株式所有はそれほど多くはなく、逆にハタック家が支配していると思われる BSL が主要傘下企業の株式を多く所有していることを第 3-1 表～第 3-4 表から確認した。それはハタック家の各々のメンバーが個人的に株式を直接所有するのではなく、BSL をとおし間接的に株式を所有し、一族として株式所有をおこなっていると考えられるであろう。

以上の考察からハタック家について、そして同家とビボジーの関係などの一端が明らかになったと思う。しかし、本稿ではいくつかの点について論じることができなかった。特にハビーブッラーの息子ラザー、アリー、アフマドがハタック家内でどのような役割を果たし、またビボジー内での彼らの役割

分担（企業経営に関しては意思決定）がどのようになっているのか。またハタック家と傘下企業の橋渡しの存在である BSL については、同社がプライベート・カンパニーということもあり、その内実についてほとんど触れることができなかった。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。

（かわみつ なおき・同志社大学商学部）

The Doshisha University Economic Review Vol.64 No.4

Abstract

Naoki KAWAMITSU, *A Study of the Ownership and Management of a Pakistani Business Group: The Case of the Bibojee Group*

The goal of this study is to clarify the qualities and characteristics of the Bibojee Group's ownership and management. The Bibojee Group was developed in the 1960s and is managed by the Khattak family, a prominent family in Pakistan. The Khattak family is known for its qualities of producing many politicians, and many of its members have joined the military. The Bibojee Group was founded by Lt. General Habibullah Khan of the Khattak family, and following his retirement from the army, he became an affluent businessman. Subsequently, the Bibojee Group has undertaken business in the textile and automobile industries. Its involvement in the automotive industry, in particular, has related to the manufacture of trucks and buses, and the Bibojee Group has created joint ventures with Japanese manufacturers in these areas.