

# パキスタン財閥傘下企業と財閥一族の関係

——財閥一族員の傘下企業への役員就任を中心として——

川 満 直 樹

- I はじめに
- II 1990年代後半から2000年代後半の一族員の役員就任状況について
- III 1990年代後半から2017年までの一族員の役員就任状況について
- IV 結びにかえて

## I はじめに

本稿の主な目的は、パキスタンの財閥一族<sup>1</sup>と財閥傘下企業<sup>2</sup>の関係を一族員の傘下企業への役員就任状況を検討し、その特徴を明らかにすることである。

パキスタンは、周知のように1947年に英領インドから分離独立し誕生した国家である。分離独立当初のパキスタンの初期経済を担っていたのが、いくつかのムスリム商人たちであり、彼らの中からその後のパキスタンの工業化ならびに経済発展を支える財閥が誕生した。パキスタンが誕生し、現在で約70年近くなるが、パキスタン経済を支えているのは一族が所有と経営を支配している財閥である。

筆者は、以前にパキスタンの財閥一族と財閥傘下企業（ハビーブ財閥、ダーウッド財閥、アトラス財閥、ビボージー財閥、ラクサン財閥）の関係を株式所有という観点から検討した。検討した結果、①検討した各財閥とも一族員は傘下企業の株主となっていること。②傘下企業間で株式の持合いを行っていること。③傘下企業間での株式持ち合い、特に「プライベート・カンパニー」の傘下企業の株式所有比率が増加傾向にあること。④2000年代に入り、財閥一族の株式所有比率が減少傾向にあること、などを指摘した。

- 
- 1 本稿では、財閥一族あるいは財閥一族員を単に一族または一族員と書く場合もある。
  - 2 本稿中での役員・役職とは、財閥傘下企業の取締役会メンバー（チェアマン、プレジデント、CEO、ダイレクター）をさす。
  - 3 川満直樹『パキスタン財閥のファミリービジネス—後発国における工業化の発展動力—』（ミネルヴァ書房、2017年）、同「パキスタンにおける財閥傘下企業と一族の関係に関する一考察」『同志社商学』第69巻第6号（同志社大学商学会、2018年3月）、同「パキスタン財閥傘下企業と財閥一族についての考察—一族、傘下企業による株式所有を中心に—」『同志社商学』第66巻第6号（同志社大学商学会、2015年3月）など。
  - 4 川満『パキスタン財閥のファミリービジネス』第8章を参照のこと。

パキスタンの企業家や財閥（ビジネス・グループ）の特徴、また企業家や財閥がパキスタン経済に果たした役割などの研究は、パパネック<sup>5</sup>、コチャネック<sup>6</sup>そして山中一郎<sup>7</sup>らの代表的な研究が存在する。しかし、上記のように、パキスタンの財閥一族と傘下企業との関係（株式所有）を検討した研究は、管見の限りほとんどなかった。同じく、本稿で検討を試みる財閥一族の財閥傘下企業への役員就任状況についても、これまでほとんど検討されてこなかった。

本稿では、ハビブ財閥<sup>8</sup>、ダーウッド財閥、アトラス財閥、ビボージー財閥、ラークサン財閥の5つの財閥を分析の対象とする。理由は、以前にそれら5つの財閥について本稿と同様の分析を行ったからである。分析対象とした各財閥の傘下企業は以下の通りであり、また分析した資料は財閥傘下企業が毎年発表している Annual Report (1996年～2017年までを対象とした<sup>9</sup> Annual Report を入手できなかった年もある) である。

ハビブ財閥：Balochistan Particle Board Ltd., Bank Al Habib Ltd., Habib Overseas Bank Ltd., Habib Sugar Mills Ltd., Habib Insurance Co. Ltd., Indus Motor Co. Ltd., Shabbir Tiles & Ceramics Ltd., Thal Ltd.

ダーウッド財閥：Cyan Ltd., Dawood Hercules Corporation Ltd., Dawood Lawrencepur Ltd., Engro Corporation Ltd., Engro Fertilizers Ltd., Engro Foods Ltd., Engro Polymer & Chemicals Ltd.

アトラス財閥：Atlas Battery Ltd., Atlas Engineering Ltd., Atlas Honda Ltd., Atlas Insurance Ltd., Honda Atlas Cars (Pakistan) Ltd.

ビボージー財閥：Gandhara Industries Ltd., Gandhara Nissan Ltd., Gammon Pakistan Ltd., The Universal Insurance Co. Ltd., Babri Cotton Mills Ltd., Bannu Woollen Mills Ltd., Janana De Malucho Textile Mills Ltd., The General Tyre & Rubber Co. of Pakistan Ltd.

ラークサン財閥：Century Insurance Co. Ltd., Century Paper & Board Mills Ltd., Clover Pakistan Ltd., Colgate Palmolive (Pakistan) Ltd., Merit Packaging Ltd.

本稿では、先に述べたように財閥一族員の傘下企業への役員就任状況を検討し、その

5 Papanek, G. F., *Pakistan's Development: Social Goals and Private Incentives*, Harvard University Press, 1967.

6 Kochanek, Stanley A., *Interest Groups and Development: Business and Politics in Pakistan*, Oxford University Press, 1983.

7 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』（アジア経済研究所，1992年），同「パキスタンにおけるビジネスグループ－その生成と発展に関する一考察－」小池賢治・星野妙子編著『発展途上国のビジネスグループ』（アジア経済研究所，1993年）などを参照。

8 以前にハビブ財閥を検討した際には、ムハンマドアリー・ハビブ・グループとダーウッド・ハビブ・グループに分け検討したが、本稿では分けずにハビブ財閥として検討する。

9 パキスタンの会計年度は7月1日～6月30日である。

特徴を明らかにする。そのために以下「Ⅱ 1990年代後半から2000年代後半の一族員の役員就任状況について」では、以前に検討した内容を紹介し、その特徴を述べる。「Ⅲ 1990年代後半から2017年までの一族員の役員就任状況について」では、以前に検討した結果を踏まえ、1990年代後半～2017年までの財閥一族員の傘下企業への役員就任状況を検討する。最後「Ⅳ 結びにかえて」で本稿のまとめを行う。

## Ⅱ 1990年代後半から2000年代後半の一族員の役員就任状況について

筆者は、以前に1990年代後半～2000年代後半の財閥一族員の傘下企業への役員就任状況について検討した。<sup>10</sup>同時期の各財閥に共通する特徴は、財閥一族員が傘下企業の役員に就任し傘下企業の経営に関わっていることである。以下で、以前検討した1990年代後半～2000年代後半の各財閥傘下企業への一族員の役員就任に関する要点のみを確認しておく。

### 1) ハビーブ財閥

ハビーブ財閥傘下企業への一族員の役員就任の特徴は以下の通りである。

- ・傘下企業の中心的な役職に Rafiq M. Habib, Habib Mohammad D. Habib, Ali Raza D. Habib そして Asghar D. Habib, Abbas D. Habib らが就任していた。
- ・一族員の1人が傘下企業1社のチェアマンに長年就いていることがある（2004年～2008年）。

一つ目の点は、傘下企業の中心的な役職に就いていた一族員についてである。先に示したように、Rafiq M. や Habib Mohammad D. らは傘下企業のチェアマンやダイレクターに就いていた。例えば、Rafiq M. は1997年時点で傘下企業4社のチェアマンと数社のダイレクターに就いていた。また、同氏は2009年時点でも同じく傘下企業数社のチェアマンおよびダイレクターの職に就いていた。Habib Mohammad D. は、2008年時点で傘下のいくつかの銀行のチェアマンに、Ali Raza D. は傘下企業数社のチェアマンに、また Asghar D. も1社のチェアマンと数社のダイレクターに就いていた。

Rafiq M. や Habib Mohammad D. らは、ハビーブ財閥の創始者である Habib Esmail を1世代とするならば3世代ということになる。<sup>11</sup>もちろん彼らの世代だけが傘下企業の役職にあったわけではない。4世代の Ahmed H. Habib, Zain H. Habib, Hasnain A. Habib そ

10 ここでの記述は、主に川満『パキスタン財閥のファミリービジネス』「第8章」による。

11 ハビーブ一族員の「誰が何世代か」については、川満『パキスタン財閥のファミリービジネス』「第2章」を参照のこと。

して Ali S. Habib とも傘下企業のダイレクターなどを兼任していた。

次に、二つ目の点についてである。例外はあるものの、チェアマンを数社兼任している者は少なく、1人がある傘下企業1社のチェアマンに就任していた。例えば、Bank Al Habib のチェアマンに Ali Raza D. が、Habib Sugar のチェアマンに Asghar D. が、そして Balochistan Particle Board のチェアマンには Muslim R. Habib が就いていた。

## 2) ダーウッド財閥

ダーウード一族員の傘下企業への役員就任の特徴は、以下の点である。

- ・ Ahmed Dawood が亡くなる以前 (2004年に亡くなった) は、同氏が傘下企業の重要な役職に就いていた。
- ・ M. Hussain Dawood の息子たちが多くの傘下企業の役員に就任していた。

最初の点についてであるが、ダーウード財閥創始者の Ahmed が2004年に亡くなった。Ahmed は、1950年代より2000年代初頭まで同財閥の中心的人物として活躍し、1997年時点でダーウード財閥の主要傘下企業のチェアマンに就いていた。2004年に Ahmed が亡くなり、1990年代から傘下企業の経営を担ってきた Ahmed の三男 M. Hussain が、名実ともに同財閥の中心的な役割を担っていくことになった。

二点目について、先の点とも関係するが Ahmed が亡くなって以降、M. Hussain の息子2人が傘下企業の役員に就任している。Shahzada Dawood は、1997年に傘下企業4社の役員に、2008年には11社の役員に就任していた。また A. Samad Dawood は1997年には傘下企業の役員に就いていなかったが、2008年時点では9社の役員に就任していた。同期間に、財閥一族内での世代交代が進行していたと思われる。

## 3) アトラス財閥

シラーズィー一族の傘下企業の役員就任の特徴は、以下の通りである。

- ・ アトラス財閥創始者の Yusuf H. Shirazi<sup>12</sup> がほとんど全ての傘下企業のチェアマンに就いていた。
- ・ Yusuf を除く、シラーズィー一族員の傘下企業への役員就任に若干の変化が見られた。

最初の Yusuf についてである。Yusuf は、1962年に Shirazi Investment (Pvt.) Ltd. を

12 Yusuf は、もともとジャーナリストであった。最近では、Shirazi, Yusuf H., *Safeguarding Sovereignty: A Collection of Articles and Interviews*, Ferozsons (Pvt.) Ltd., 2013 を出版している。また、同氏は親日家でもある。

設立して以来、同財閥の中心的な役割を果たしてきた。先に述べたように、ほとんど全ての傘下企業のチェアマンに就き、アトラス財閥内での彼の影響力が大きいことが分かる。

次に、Yusufを除く他の一族員の傘下企業への役員就任についてである。詳しくは、拙著<sup>13</sup>を参照していただきたいが、Yusufの長男 Iftikhar H. Shirazi の傘下企業への役員就任に変化がみられた。同氏は、2008年まで傘下企業数社のダイレクターに就いていたが、2009年には傘下企業の役員を退いている。そのことと関係するかどうか不明だが、財閥内に Iftikhar Shirazi Family Trust なるものが設立され、Atlas Insurance の株主となっている。同トラストは、その社名から推測するに Iftikhar が関係するトラストとみて間違いのないであろう。

Yusuf の次男 Aamir は、2001年からYusufにかわり同財閥のグループ執行委員会のプレジデントに就任している。Aamir の同委員会のプレジデントへの就任は、世代交代の可能性もある。いずれにしても、グループ執行委員会のプレジデントに、長男 Iftikhar ではなく次男 Aamir が就任したことは、Iftikhar の上記の点と関連させて考えると興味深い事実である。また、Yusuf の末息子 Ali H. Shirazi が学業を終え、傘下企業の経営にかかわり、2009年時点で数社の傘下企業の役員に就任していた。

#### 4) ビボーギー財閥

ハタック一族の傘下企業への役員就任の特徴は、以下の通りである。

- ・ Ghandhara Industries などの自動車関連企業への役員就任は、ハタック一族の男性が中心となっていた。
- ・ 紡績関連企業への役員就任は、ハタック一族の女性も役員に就任していた。

最初の自動車関連企業への役員就任についてであるが、2000年前後以前はハタック一族の女性も自動車関連企業の役員に就任していた。例えば、Tehmina Habibullah Khan が Ghandhara Nissan のダイレクター、Habibullah Khan Khattak の娘 Shaheen Kuli Khan Khattak が General Tyre & Rubber Co. of Pakistan のダイレクターに就いていた。しかし、2002年以降、自動車関連企業の役員にハタック一族の女性の名前を確認することはない。同年以降、傘下の自動車関連企業には一族から Raza Kuli Khan Khattak, Lt. Gen. (R) Ali Kuli Khan Khattak, Ahmed Kuli Khan Khattak のビボーギー財閥創始者である Habibullah の息子たちのみが役員として名を連ねている。

二点目の紡績関連企業への役員就任についてである。上記の自動車関連企業への役員就任とは若干異なる。紡績関連企業には、ハタック一族の男性だけではなく女性も役員

13 川満『パキスタン財閥のファミリービジネス』「第5章」を参照のこと。

に就いていた。例えば、Bannu Woollen Mills のダイレクターに一族員の男性だけではなく、<sup>14</sup> Zeb, Shahnaz や Shaheen の女性も就任していた。

### 5) ラークサン財閥

ラーカーニー一族員の傘下企業への役員就任の特徴は、以下の通りである。

- ・ Sultanali Lakhani がほとんどの傘下企業のアドバイザーの地位にある。
- ・ Sultanali, Iqbalali Lakhani, Zulfiqarali Lakhani, Amin Mohammed Lakhani の4人兄弟の誰かが必ず傘下企業の役員に就いていた。

一点目の Sultanali についてであるが、彼はほとんどの傘下企業のアドバイザーという地位にあり、傘下企業の経営から退いた形になっていた。兄弟の中で年長者である彼は、高所から客観的な立場で傘下企業の経営にかかわっていたと思われる。

二点目については、上記の期間を通してラークサン財閥のすべての傘下企業にラーカーニー兄弟の誰かが必ずチェアマンあるいはダイレクターに就いていた。そのような状況から、同財閥傘下企業の経営にラーカーニー4人兄弟が多大な影響を与えていると思われる。

## Ⅲ 1990年代後半から2017年までの一族員の役員就任状況について

上記「Ⅱ 1990年代後半から2000年代後半の一族員の役員就任状況について」で、以前検討した財閥一族員の財閥傘下企業への役員就任についての特徴を改めて確認した。以下では、それらを踏まえつつ1990年代後半～2017年までの一族員の傘下企業への役員就任状況について検討する。

### 1) 5つの財閥の1990年代後半から2017年までの状況について

最初に、全体像を把握するために、今回検討の対象とした5つの財閥の1990年代後半～2017年までの一族員の傘下企業への役員就任状況について確認する。<sup>15</sup>

第1表は、1996年～2017年までの5つの財閥の傘下企業への一族員の役員就任状況を示したものである。年により傘下企業の Annual Report が得られなかった年もあるため、同表は傘下企業への役員就任状況を完全に示したものではない。第1表に掲載した期間においてそれほど大きな変化はないが、しかし同表から財閥一族員の傘下企業への

14 Zeb は Habibullah の長女であり、元外務大臣 Gohar Ayub Khan (父は Ayub Khan) の妻である。

15 今回対象とした各財閥の傘下企業数が、以前検討した時(川満『パキスタン財閥のファミリービジネス』)に取り上げた傘下企業数と異なるため、本稿で使用した表などの数値が、川満『パキスタン財閥のファミリービジネス』に掲載されている数値と異なる場合がある。

第1表 5つの財閥の傘下企業への財閥一族員の役員就任について

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
5財閥傘下企業の対象企業数の合計(社)	10	14	14	20	17	17	11	12	16	16	21
財閥傘下企業1社あたりの平均役員数(人)	9.0	8.1	8.0	8.4	8.5	8.2	7.5	7.9	7.8	7.6	7.7
財閥傘下企業の対象企業1社に対する一族員の平均役員就任数(人)	2.6	2.4	2.6	3.1	3.1	3.1	3.1	2.9	2.8	2.8	3.3
財閥傘下企業の役員数に対する一族員の役員就任比率(%)	28.9	29.8	33.0	36.9	36.1	37.4	41.0	36.8	36.0	37.2	42.9
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
5財閥傘下企業の対象企業数の合計(社)	25	30	30	30	30	31	33	33	33	33	33
財閥傘下企業1社あたりの平均役員数(人)	8.0	8.2	8.4	8.4	8.3	8.3	8.2	8.5	8.5	8.3	8.3
財閥傘下企業の対象企業1社に対する一族員の平均役員就任数(人)	3.3	3.2	3.3	3.2	3.2	3.2	3.1	3.2	3.2	3.2	3.3
財閥傘下企業の役員数に対する一族員の役員就任比率(%)	41.2	39.4	39.1	38.3	38.2	38.7	37.5	37.1	37.5	37.8	39.3

(注) 5つの財閥は、ハビブ財閥、ダーウッド財閥、アトラス財閥、ビボージー財閥、ラクサン財閥である。役員数は取締役会のメンバー数である。

(出典) 上記(注)の5つの財閥の各年度 Annual Report より作成した。

役員就任状況について、以下の点を確認することができる。

- ・財閥傘下企業1社あたりの役員数は約8名である。
- ・財閥傘下企業1社あたりの一族員の平均役員就任数は約3名である。
- ・財閥傘下企業1社あたりの一族員の役員就任比率は約37%である。

一点目の財閥傘下企業1社あたりの役員数についてである。パキスタン国内で会社を設立する場合、同国の会社法に従わなければならない。パキスタンの会社法には、公開会社で上場会社を設立する場合、取締役会メンバーは7名以上とする<sup>16</sup>ことになっている。よって、第1表の期間、傘下企業1社あたりの平均役員数が約8名になっているのは当然のことであり、それはパキスタンの会社法に従ったものである。

二点目と三点目は、傘下企業1社あたりの一族員の役員就任についてのものであり関連するため一緒に確認したい。財閥傘下企業1社あたりの一族員の役員の平均就任数は、第1表から分かるように約3名となっている。また、傘下企業1社あたりの一族員

16 Securities and Exchange Commission of Pakistan, *The Companies Ordinance 1984* より。同会社法の174条2項を参照。また、公開会社で非上場会社の取締役会のメンバー数は3名以上、非公開会社のその場合は2名以上、一人会社の場合は1名である。

の役員就任比率は約 37% である。よって、傘下企業 1 社あたりの一族員の役員就任状況は、取締役会メンバーの半数とまではいかないが、それに近い人数を一族員が占めていることになる。

以上に、1996 年～2017 年までの 5 つの財閥の傘下企業への一族員の役員就任状況について第 1 表を用い確認した。以下では 5 つの財閥を個別に取り上げ、1990 年代後半～2017 年までの一族員の傘下企業への役員就任状況について、特に各々の一族員（個人）の傘下企業の役員就任、そしてチェアマンや CEO への就任などを中心に検討する。

## 2) ハビーズ財閥について

第 2 表は、ハビーズ財閥傘下企業への一族員の役員就任状況の変遷を示したものである。同表から分かることは以下の点である。

- ・傘下企業 1 社あたりの一族員の役員就任の平均人数が約 3.5 名になっている。
- ・傘下企業のチェアマンへ一族からの就任人数が多い。
- ・傘下企業の役員に就任している一族員の人数が多い。

第 2 表 ハビーズ財閥傘下企業への財閥一族員の役員就任について

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
対象とした傘下企業数	4	2	3	5	4	3	2	2	4	4	6
傘下企業(1社)の役員平均人数(人)	9.0	8.0	7.3	8.0	8.0	8.3	8.5	8.5	8.8	8.3	8.3
1社あたりの一族の役員就任の平均人数(人)	3.8	3.0	3.3	3.6	4.0	4.7	4.5	4.5	3.5	3.8	4.2
チェアマンへ一族からの就任人数(人)	3	2	3	4	4	3	2	2	4	3	6
CEO へ一族からの就任人数(人)	1	1	0	1	1	1	1	1	1	2	2
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
対象とした傘下企業数	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
傘下企業(1社)の役員平均人数(人)	8.1	8.0	8.1	8.3	8.0	8.0	8.1	8.3	8.5	8.3	8.6
1社あたりの一族の役員就任の平均人数(人)	3.9	4.0	4.0	3.9	3.9	3.9	3.6	3.6	3.6	3.4	3.5
チェアマンへ一族からの就任人数(人)	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
CEO へ一族からの就任人数(人)	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0

(注) 対象とした傘下企業数は 8 社である。Senior Vice Chairman, Executive Vice Chairman と Vice Chairman も Chairman に含めた。また Chairman と CEO を兼任している時は Chairman に含めた。CEO と Managing Director を兼任している時は CEO に含めた。

(出典) ハビーズ財閥傘下企業の各年度 Annual Report より作成した。

はじめに、傘下企業1社あたりの一族員の役員就任の平均人数についてである。ハビブ財閥一族員の傘下企業への役員就任の平均人数は、先に示したように約3.5名であり、役員約43%を占めている。これは第1表で確認した5つの財閥の傘下企業1社あたりの一族員の役員就任比率(約37%)よりも高い数値となっている。

二つ目の傘下企業のチェアマンへの一族からの就任人数についてである。第2表からハビブの場合、対象企業数とチェアマンへの就任人数がほとんど同数であることが分かる。よって、ほとんどの傘下企業のチェアマンに一族員が就任していると言える。三つ目は、傘下企業の役員に就任している一族員が多い点である。同点については、あとで触れたいと思う。

次に、いくつかの表をもちい1996年～2017年までのハビブ一族員の傘下企業への役員就任状況を確認したい。

第3表は、ハビブ一族員の個別の傘下企業への役員就任状況を示したものである。先に、多く一族員が傘下企業の役員に就任していることを指摘したが、第3表が示すように19名一族員が傘下企業の役員に就任している。今回分析の対象とした他財閥と比較しても多い。ハビブ財閥は、パキスタンで古参の財閥として知られ印パ分離独立以来、パキスタン経済をけん引してきた財閥である。<sup>17</sup>現在、財閥経営に関わっているのはハビブ一族の3世代および4世代が中心である。一般的に代を重ねるごとに、一族員の数は増加する傾向にある。<sup>18</sup>ハビブ一族からの役員数の多さは、それを反映したものであると思われる。

第3表から1996年～2017年の間、一族員の中で誰がもっとも多く傘下企業の役員に就任したかが分かる。もっとも多く傘下企業の役員に就任していたのはMurtaza H. Habibであり、Ali Raza D., Ali S., Mohamedali R. Habibへと続く。一族内における役員就任の変遷(世代交代)を確認するため、同表では時期を1996年～2008年と2009年～2017年の2つに分けた。そのような視点から第3表を見ると、同表に名前があがっているすべての一族員が3世代および4世代に属していることが分かる。同表から、一族員個人により、傘下企業の役員に就任している数はかなり異なるが、しかし1996年～2017年の約20年間においては3世代と4世代が中心となっていることが分かる(Munawar A.のみ何世代か不明)。

傘下企業の役員就任回数(1996年～2017年)にみる世代間(Munawar A.を除く)の

17 ハビブ財閥は、インド亜大陸でムスリム初となる金融機関Habib Bankを1941年にボンベイに設立した。その後、Habib Bankは1947年の印パ分離独立を機に、本店をボンベイからカラチへ移した。

18 今回は取り上げていないが、アダムジー財閥(Adamjee)もハビブ同様に印パ分離独立以来、パキスタン経済をけん引してきた財閥であり、同財閥も一族員の役員就任に関しハビブと同様な傾向がみられる。

第3表 ハビープ財閥：一族員の傘下企業への役員就任状況

	1996～ 2008	2009～ 2017	1996～ 2017		1996～ 2008	2009～ 2017	1996～ 2017
Murtaza H.	25	27	52	Hasnain A.	14	4	18
Ali Raza D.	24	24	48	Muslim R.	8	9	17
Ali S.	19	27	46	Habib Mohamed D.	2	9	11
Mohamedali R.	17	26	43	Zain	1	9	10
Rafiq M.	10	27	37	Ahmed H.	1	9	10
Abbas D.	15	18	33	Aun Mohammad A.	2	8	10
Asghar D.	14	18	32	Hamid D.	8	0	8
Imran A.	13	10	23	Hussain D.	1	0	1
Qumail R.	12	10	22	Munawar A.	0	1	1
Mansoor G.	6	12	18				

(注) 数値はその期間内に傘下企業の役員に就任している回数を示す。役員就任にカウントしたのは Chairman, CEO, Director である。

(出典) ハビープ財閥傘下企業の各年度 Annual Report より作成した。

状況は、3世代が10名そして4世代が8名となり3世代が多い。しかし、就任回数上位5人に限ってみると、3世代が2名そして4世代が3名となっている。また、同じようにチェアマンの就任回数(1996年～2017年)をみると、3世代が6名そして4世代が4名である。チェアマンの就任回数上位5人に限ると、3世代が3名そして4世代が2名となっている。次に、CEOの就任回数(1996年～2017年)をみると、3世代が2名そして4世代が1名となっている。

役員就任人数に関しては、3世代の一族員が4世代よりも役員に就任しているが、上位5人の就任回数で見るとほとんど変わりはないが若干4世代のほうが多くなっている。チェアマンについては、上記から3世代が中心に就任していると思われる。今後、10年以内に3世代の一族員が傘下企業の役員を退き、4世代を中心に5世代と6世代の一族員が傘下企業の役員に名を連ねと思われる。しかし、4世代の一族員も年齢的に50代から60代になっていると思われ、今後、傘下企業の実質的なかじ取りは5世代以降の一族員が担うことになるであろう。

最後に、ハビープ一族員の傘下企業のチェアマンとCEOへの就任状況を確認したい。第4表と第5表はそれを示している。第2表から分かるように、ほとんどの傘下企業のチェアマンに一族員が就任している。その内訳が第4表に記載した一族員である。もっとも多くチェアマンに就任しているのがRafiq M.であり、次にAsghar D., Ali S.と続く。第3表と同じく時期を2つに区切り、世代交代の有無を確認したが、世代交代については大きな変化を確認することができなかった。上記「Ⅱ 1990年代後半から

第4表 ハビープ財閥：傘下企業のチェアマンへの一族からの就任状況

	1996～ 2008	2009～ 2017	1996～ 2017		1996～ 2008	2009～ 2017	1996～ 2017
Rafiq M.	10	27	37	Muslim R.	5	5	10
Asghar D.	8	19	27	Habib Mohamed D.	1	9	10
Ali S.	12	9	21	Hamid D.	6	0	6
Ali Raza D.	9	8	17	Murtaza H.	0	4	4
Zain	0	10	10	Abbas D.	0	2	2

(注) 数値はその期間内に Chairman に就任している回数を示す。Senior Vice Chairman と Executive Vice Chairman と Vice Chairman も Chairman に含めた。また Chairman と CEO を兼任している時は Chairman に含めた。

(出典) ハビープ財閥傘下企業の各年度 Annual Report より作成した。

第5表 ハビープ財閥：傘下企業の CEO への一族からの就任状況

	1996～2008	2009～2017	1996～2017
Abbas D.	12	7	19
Ali Raza D.	3	7	10
Ali S.	1	0	1

(注) 数値はその期間内に CEO に就任している回数を示す。CEO と Managing Director を兼任している時は CEO に含めた。

(出典) ハビープ財閥傘下企業の各年度 Annual Report より作成した。

2000年代後半の一族員の役員就任状況について」で、ハビープ財閥の特徴として「一族員の1人が傘下企業1社のチェアマンに長年就いている」と記した。その傾向は、2000年代後半～2017年の期間も変わっていない。例えば、Ali S. が Indus Motor のチェアマンに長年就き、Rafiq M. が Shabbir Tiles & Ceramics と Habib Insurance のそれに就いている。また、第5表は、傘下企業の CEO への就任状況を示したものである。ハビープ一族から3名が傘下企業の CEO に就任していることが確認できる。

### 3) ダーウッド財閥について

第6表は、ダーウッド一族員のダーウッド財閥傘下企業への役員就任状況の変遷を示したものである。同表から分かることは以下の点である。

- ・傘下企業1社あたりの一族員の役員就任の平均人数（比率）が低いこと。
- ・女性も傘下企業の役員に就任していること。

最初に、傘下企業1社あたりの一族員の役員就任の平均人数（比率）についてである。第6表から分かるように、ダーウッド一族から傘下企業への役員就任の平均人数が年により異なるが低く、特に2008年以降2名前後となっている。それを比率で示すと

第6表 ダーワード財閥傘下企業への財閥一族員の役員就任について

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
対象とした傘下企業数	1	3	2	4	3	3	1	2	4	4	4
傘下企業(1社)の役員平均人数(人)	11.0	8.7	7.0	8.3	9.0	8.3	7.0	8.5	8.0	7.8	7.8
1社あたり一族の役員就任の平均人数(人)	0.0	1.7	2.5	2.3	2.0	2.0	3.0	2.5	2.8	2.8	2.8
チェアマンへ一族からの就任人数(人)	0	2	2	2	2	2	1	1	3	3	4
CEO へ一族からの就任人数(人)	0	0	0	2	1	1	0	0	1	1	1
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
対象とした傘下企業数	4	5	5	5	6	6	7	7	7	7	7
傘下企業(1社)の役員平均人数(人)	7.8	8.8	9.4	10.0	10.0	9.8	9.1	9.3	9.0	8.9	8.3
1社あたり一族の役員就任の平均人数(人)	2.8	1.6	2.0	2.0	1.8	2.0	2.0	2.1	2.1	2.1	1.9
チェアマンへ一族からの就任人数(人)	4	4	3	2	2	2	2	3	4	4	3
CEO へ一族からの就任人数(人)	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0

(注) 対象とした傘下企業数は7社。Chairman と CEO を兼任している時は Chairman に含めた。  
(出典) ダーワード財閥傘下企業の各年度 Annual Report より作成した。

約24%であり、これは5つの財閥の中でもっとも低い数値である。あとで触れるが、ダーワード財閥では現在主に3名の男性一族員が傘下企業の経営に関わっている。他の5つの財閥と比較してもそれほど多い人数とは言えない。傘下企業の経営に関わる人数の少なさが、上記の点に影響していると思われる。

次に、第7表と第8表を用いダーワード一族の傘下企業の役員就任状況の詳細を確認する。先ほども触れたが、ダーワード一族(男性)が傘下企業の役員に就任している人数が少ない。第7表は、ダーワード一族員各人の役員就任状況を示したものである。1996年～2008年は、Ahmedを含め4名の一族員が、2009年～2017年はM. Hussainを含む5名の一族員が役員に就任している。M. Hussainを含む5名のうち2名が女性である。KulsumはM. Hussainの妻であり、SabrinaはM. Hussainの娘である。彼女たちがどの程度関わっているか不明であるが、現在傘下企業の経営にはM. Hussainと彼の息子であるShahzadaとA. Samadが中心に関わっていると思われる。

第7表からいくつかの変化を確認することができる。一つは、ダーワード財閥創始者であるAhmedが2004年に亡くなったため、当然であるが2009年以降傘下企業の役員に就任していない。かわって2009年～2017年に就任数を増やしているのは、ShahzadaとA. Samadの二人である。Shahzadaが32(1996～2008)→46(2009～2017)へ、A. Samadは17(1996～2008)→40(2009～2017)へと増加している。彼ら兄弟の一族内

第7表 ダーワード財閥：一族員の傘下企業への役員就任状況

	1996～ 2008	2009～ 2017	1996～ 2017		1996～ 2008	2009～ 2017	1996～ 2017
Ahmed	10	0	10	A. Samad	17	40	57
M. Hussain	27	18	45	Kulsum ★	0	4	4
Shahzada	32	46	78	Sabrina ★	0	7	7

（注）数値はその期間内に傘下企業の役員に就任している回数を示す。役員就任にカウントしたのは Chairman, CEO, Director である。★印は女性を示す。

（出典）ダーワード財閥傘下企業の各年度 Annual Report より作成した。

第8表 ダーワード財閥：傘下企業のチェアマンおよび CEO への一族からの就任状況

	チェアマンへの就任			CEO への就任		
	1996～2008	2009～2017	1996～2017	1996～2008	2009～2017	1996～2017
Ahmed	9	0	9			
M. Hussain	15	18	33	3	0	3
Shahzada	1	2	3	7	2	9
A. Samad	1	3	4	0	1	1
Kulsum ★	0	1	1			

（注）数値はその期間内に Chairman, CEO に就任している回数を示す。★印は女性を示す。Chairman と CEO を兼任している時は Chairman に含めた。CEO と Managing Director を兼任している時は CEO に含めた。

（出典）ダーワード財閥傘下企業の各年度 Annual Report より作成した。

および財閥内における地位が変化していることが分かる。

また、第8表はダーワード一族員の傘下企業のチェアマンおよび CEO への就任状況を確認したものである。M. Hussain, Shahzada と A. Samad については、1996年～2008年の期間と2009年～2017年の期間に大きな変化はない。強いて変化したことを挙げれば、男性3名のチェアマン就任数が若干増加し、M. Hussain の妻 Kulsum も一度だけ2014年にCyan（前 Central Insurance）のチェアマンに就任していることである。

#### 4) アトラス財閥について

第9表は、アトラス財閥傘下企業へのシラズビー一族員の役員就任状況の変遷を示したものである。同表から分かることは以下の点である。

- ・傘下企業1社あたりの一族員の役員就任比率は約30%である。
- ・ほとんどの傘下企業のチェアマンに一族員が就任している。

第9表から明らかなように、1996年～2017年までの約20年間で一族員の傘下企業への役員就任に関し、特に大きな変化はない。同じく、傘下企業1社あたりの一族員の

第9表 アトラス財閥傘下企業への財閥一族員の役員就任について

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
対象とした傘下企業数	3	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5
傘下企業(1社)の役員平均人数(人)	7.3	7.0	7.5	7.3	7.3	7.6	7.4	7.4	7.4	7.2	7.2
1社あたりの一族の役員就任の平均人数(人)	2.0	2.5	2.0	2.0	2.0	2.8	2.8	2.6	2.4	2.2	2.2
チェアマンへの一族からの就任人数(人)	3	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5
President への一族からの就任人数(人)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CEO への一族からの就任人数(人)	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
対象とした傘下企業数	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
傘下企業(1社)の役員平均人数(人)	7.2	7.2	7.4	7.4	7.2	7.2	7.2	7.2	7.6	7.6	7.6
1社あたりの一族の役員就任の平均人数(人)	2.2	2.2	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.2	2.2
チェアマンへの一族からの就任人数(人)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
President への一族からの就任人数(人)	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
CEO への一族からの就任人数(人)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

(注) 対象とした傘下企業数は5社。Chairman と CEO を兼任している時は Chairman に含めた。また President と CEO を兼任している時は President に含めた。

(出典) アトラス財閥傘下企業の各年度 Annual Report より作成した。

平均役員就任人数についても約2.2名であり大きな変化はない。しかし、この数値は他の5つの財閥と比べても決して高いものではない。

二点目の傘下企業のチェアマンに一族員が就任している点である。第9表から明らかのように、すべての傘下企業のチェアマンに一族員が就任している。あとでも触れるが、アトラス財閥創始者の Yusuf がほとんどの傘下企業のチェアマンに就任している。

第10表は、シラーズィー一族員各人の傘下企業の役員就任状況を示したものである。アトラス財閥創始者である Yusuf の役員就任数が圧倒的に多く、1996年～2008年と2009年～2017年の両期間ともほとんど変わっていない。また特徴的な点は、2009年～2017年の期間に Iftikhar の役員就任がなくなり、また Aamir のそれが減り、逆に四男 Ali の役員就任が増えていることである。

既述したように、Aamir は2001年からアトラス財閥のグループ執行委員会のプレジデントに就任している。そのことが2009年以降の傘下企業への役員就任に関係していると思われる。また、Ali は2005年に学業を終えアメリカにある日系企業で働いた後、

第10表 アトラス財閥：一族員の傘下企業への役員就任状況

	1996～ 2008	2009～ 2017	1996～ 2017		1996～ 2008	2009～ 2017	1996～ 2017
Yusuf H.	57	45	102	Saquib H.	11	11	22
Iftikhar H.	26	0	26	Ali H.	7	27	34
Aamir H.	32	8	40				

（注）数値はその期間内に傘下企業の役員に就任している回数を示す。役員就任にカウントしたのは Chairman, President, CEO, Director である。

（出典）アトラス財閥傘下企業の各年度 Annual Report より作成した。

第11表 アトラス財閥：傘下企業のチェアマン、プレジデント、CEO への一族からの就任状況

	チェアマンへの就任			プレジデントへの就任			CEO への就任		
	1996～ 2008	2009～ 2017	1996～ 2017	1996～ 2008	2009～ 2017	1996～ 2017	1996～ 2008	2009～ 2017	1996～ 2017
Yusuf H.	57	45	102						
Saquib H.							8	9	17
Ali H.				0	8	8			

（注）数値はその期間内に Chairman, President, CEO に就任している回数を示す。Chairman と CEO を兼任している時は Chairman に含めた。President と CEO を兼任している時は President に含めた。

（出典）アトラス財閥傘下企業の各年度 Annual Report より作成した。

アトラス財閥傘下企業の役員に就任している。今後、彼の財閥内における動向に注目したい。最後に、Iftikhar についてである。同氏は2008年まで傘下企業の役員に就任していたが、2009年以降傘下企業の役員を退いている。第10表はそれを示すものとなっている。財閥一族と傘下企業の関係を解明するためにも、なぜ長男である Iftikhar が傘下企業の役員を退いたのか、今後その理由を解明したい。

第11表は、シラーズィー一族員が傘下企業のチェアマンや CEO などの役職へ就任した状況を示している。Yusuf は、1996年～2017年の期間においてほとんどの傘下企業のチェアマンに就いていることがこの表からも分かり、また Yusuf の三男 Saquib が Atlas Honda の CEO を1996年～2017年の期間務め、そして Ali が Atlas Battery のプレジデント（CEO を兼任）を2010年以降務めている。

以上、見てきたがアトラス財閥傘下企業の経営については、現在でも同財閥創始者である Yusuf の影響が大きいことが分かり、また Yusuf の息子たちも傘下企業の CEO やダイレクターに就き、傘下企業の経営に関与していることも明らかとなった。

### 5) ビボージー財閥について

第12表は、ビボージー財閥傘下企業へのハタック一族員の役員就任状況の変遷を示したものである。同表から分かることは以下の点である。

- ・傘下企業1社あたりの一族員の役員就任比率が約48%である。
- ・ほとんどの傘下企業のチェアマンとCEOに一族員が就任している。
- ・女性も傘下企業の役員に就任している(第13表と第14表を参照)。

最初の点についてであるが、ビボージー財閥傘下企業のAnnual Reportが得られた年に大きな差があることが第12表から分かる。1996年～2006年(1999年と2000年を除く)までは、傘下企業のAnnual Reportがほとんど得られなかった。同時期の傘下企業への一族員の役員就任状況が2007年～2017年に比べ低くなっているのは、その影響によるものである。第12表にある全期間を通して一族員の役員就任比率は約48%であるが、2007年～2017年についてみた場合、傘下企業1社あたりの一族員の役員就任比率が約52%であり、今回分析対象とした5つの財閥の中でも高い数値となっている。

二点目についてであるが、第12表からほとんどの傘下企業のチェアマンとCEOに一族員が就任していることが分かる。それを詳細に見たのが第14表である。特に、傘下企業のチェアマンに就任しているのは、ビボージー財閥創始者Habibullahの長男Raza

第12表 ビボージー財閥傘下企業への財閥一族員の役員就任について

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
対象とした傘下企業数	2	3	3	5	4	2	0	1	0	0	2
傘下企業(1社)の役員平均人数(人)	10.5	10.3	10.7	10.4	10.3	11.0	0.0	10.0	0.0	0.0	8.0
1社あたりの一族の役員就任の平均人数(人)	2.5	2.7	3.0	4.0	4.0	3.5	0.0	3.0	0.0	0.0	6.0
チェアマンへの一族からの就任人数(人)	2	3	3	4	3	1	0	1	0	0	2
Presidentへの一族からの就任人数(人)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CEOへの一族からの就任人数(人)	0	0	1	3	2	1	0	1	0	0	1
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
対象とした傘下企業数	5	7	7	7	6	7	8	8	8	8	8
傘下企業(1社)の役員平均人数(人)	9.4	9.3	9.6	9.0	8.7	8.7	8.6	9.3	9.1	9.0	9.1
1社あたりの一族の役員就任の平均人数(人)	4.6	4.7	4.9	4.7	5.0	4.7	4.5	4.6	4.6	4.6	5.3
チェアマンへの一族からの就任人数(人)	4	6	7	6	6	7	7	7	7	7	7
Presidentへの一族からの就任人数(人)	0	1	1	0	0	1	1	2	2	2	2
CEOへの一族からの就任人数(人)	4	5	4	5	4	5	6	6	6	6	7

(注) 対象とした傘下企業数は8社。ChairmanとCEOを兼任している時はChairmanに含めた。またPresidentとCEOを兼任している時はPresidentに含めた。

(出典) ビボージー財閥傘下企業の各年度Annual Reportより作成した。

である。同氏は、Ghandhara Industries, Ghandhara Nissan, 他3社のチェアマンに長年就き、またそれ以外にも傘下企業のCEOにも就いている。また、次男 Lt. Gen. (R) Ali も The General Tyre & Rubber Co. of Pakistan のチェアマンに長年就いている。三男 Ahmed は、傘下企業のチェアマンには就いていないが、Ghandhara Industries, Ghandhara Nissan のCEOに就いている。現在ビボージー財閥傘下企業の経営は、彼ら3人兄弟が大きな影響を与えていると言えるであろう。

三点目に関連するが、第13表および第14表からも明らかなように傘下企業の役員に多くの女性が就いている。主に傘下企業のダイレクターに彼女たちは就任しているが、Shaheen, Shahnaz は傘下企業のチェアマンにも就任し、そして Zeb も傘下企業のCEO

第13表 ビボージー財閥：一族員の傘下企業への役員就任状況

	1996～ 2008	2009～ 2017	1996～ 2017		1996～ 2008	2009～ 2017	1996～ 2017
Raza	34	62	96	Sikandar	0	6	6
Lt. Gen. (R) Ali	24	69	93	Omar	2	9	11
Ahmed	33	63	96	Tehmina ★	5	0	5
Khalid	0	6	6	Zeb ★	13	29	42
Muhammad	0	9	9	Shaheen ★	14	34	48
Hussain	0	5	5	Shahnaz ★	10	35	45

(注) 数値はその期間内に傘下企業の役員に就任している回数を示す。役員就任にカウントしたのは Chairman, President, CEO, Director である。★印は女性を示す。

(出典) ビボージー財閥傘下企業の各年度 Annual Report より作成した。

第14表 ビボージー財閥：傘下企業のチェアマン、プレジデント、CEO へ一族からの就任状況

	チェアマンへの就任			プレジデントへの就任			CEO への就任		
	1996～ 2008	2009～ 2017	1996～ 2017	1996～ 2008	2009～ 2017	1996～ 2017	1996～ 2008	2009～ 2017	1996～ 2017
Raza	29	46	75				0	5	5
Lt. Gen. (R) Ali	0	10	10	1	11	12	9	10	19
Ahmed							6	16	22
Hussain							0	1	1
Omar							1	1	2
Zeb ★							2	8	10
Shaheen ★	0	4	4						
Shahnaz ★	0	1	1				0	8	8

(注) 数値はその期間内に Chairman, President, CEO に就任している回数を示す。★印は女性を示す。Chairman と CEO を兼任している時は Chairman に含めた。President と CEO を兼任している時は President に含めた。

(出典) ビボージー財閥傘下企業の各年度 Annual Report より作成した。

に就いている。Shaheen (2007年～2016年) と Shahnaz (2017年) がチェアマンに就いているのは、Babri Cotton Mills である。また、Zeb は The Universal Insurance の CEO を 2007年～2016年の期間務めている。ちなみに、2017年の The Universal Insurance の CEO に Zeb の息子 Omar Ayub Khan が就いている。

先に「II 1990年代後半から2000年代後半の一族員の役員就任状況について」で指摘したが、Ghandhara Industries など自動車関連企業への役員就任は、ハタック一族の男性が中心となり、紡績関連企業には女性も就任していることが今回も明らかになった(例外は The Universal Insurance であり、Zeb が CEO に、そしてダイレクターに Shaheen と Shahnaz が就いている。The General Tyre & Rubber Co. of Pakistan のダイレクター (2017年) には Shaheen が就いている)。

#### 6) ラークサン財閥について

第15表は、ラークサン財閥傘下企業へのラーカーニー一族の役員就任状況の変遷を示したものである。同表から分かることは以下の点である。

- ・傘下企業1社あたりの一族員の役員就任比率は約40%である。
- ・傘下企業にアドバイザー<sup>20</sup>というポストがあり、ラーカーニー一族員が就任している。
- ・ほとんどの傘下企業のチェアマンに一族員が就任している。

最初の点についてであるが、傘下企業1社あたりの役員にラーカーニー一族員が約2.9名(比率は約40%)就任していることが第15表から分かり、表に掲載した期間(1996年を除く)ほとんど変化がみられない。

第16表を用い、二点目と三点目について見ていきたい。同表から分かるように Sultanali, Iqbalali, Zulfiquarali, Amin Mohammed の4人兄弟がほとんどすべての傘下企業の役員に就いている。これは今回対象とした5つの財閥の中でも特徴的な点である。長男 Sultanali はすべての傘下企業のアドバイザーという地位にあり、直接傘下企業の経営に関わっているわけではないと思われる。しかし、彼は長男ということもあり、彼の経営に対する影響力を全く否定することはできない。

次に、傘下企業のチェアマンへの就任状況についてである。第16表から次男 Iqbalali の傘下企業の役員就任のすべてがチェアマンであり、それ以外の一族員はチェアマンに就任していないことが分かる。Iqbalali の次に重要な役割を果たしているのが三男 Zulfiquarali である。同氏は、Century Paper & Board Mills, Clover Pakistan の CEO に就いて

20 アドバイザー (Advisor) というポストは、今回対象としたラークサン財閥以外の財閥にはないポストである。よって、アドバイザーを役員としてよいか現時点で判断することは難しいが、ラーカーニー4人兄弟の長男が就いているポストということもありあえて掲載している。

第15表 ラークサン財閥傘下企業への財閥一族員の役員就任について

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
対象企業数	0	2	2	3	3	4	3	2	3	3	4
対象企業(1社)の役員平均人数(人)	0.0	6.5	7.0	7.0	7.3	7.3	7.3	7.0	7.0	7.0	7.0
1社あたり一族の役員就任の平均人数(人)	0.0	2.5	2.5	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
チェアマンへ一族からの就任人数(人)	0	2	2	3	3	4	3	2	3	3	4
CEOへ一族からの就任人数(人)	0	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2
アドバイザーへ一族からの就任人数(人)	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
対象企業数	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
対象企業(1社)の役員平均人数(人)	7.0	7.4	7.4	7.4	7.4	7.2	7.6	7.8	7.6	7.4	7.4
1社あたり一族の役員就任の平均人数(人)	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
チェアマンへ一族からの就任人数(人)	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
CEOへ一族からの就任人数(人)	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
アドバイザーへ一族からの就任人数(人)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

(注) 対象とした傘下企業数は5社。ChairmanとCEOを兼任している時はChairmanに含めた。1996年の数値が無いのは、同年の傘下企業のAnnual Reportを得ることができなかったためである。

(出典) ラークサン財閥傘下企業の各年度Annual Reportより作成した。

第16表 ラークサン財閥：一族員の傘下企業への役員就任状況および傘下企業のチェアマン、プレジデント、CEOおよびアドバイザーへ一族からの就任状況

	傘下企業への役員就任状況			チェアマンへの就任			CEOへの就任		
	1996～2008	2009～2017	1996～2017	1996～2008	2009～2017	1996～2017	1996～2008	2009～2017	1996～2017
Sultanali	38	45	83						
Iqbalali	38	45	83	38	45	83			
Zulfiqarali	38	45	83				17	17	34
Amin Mohammed	36	45	81				0	1	1
Anushka Zulfiqarali ★	0	4	4						

(注) 数値はその期間内に傘下企業の役員に就任している回数を示す。役員就任にカウントしたのはChairman、CEO、Directorである。★印は女性を示す。ChairmanとCEOを兼任している時はChairmanに含めた。

(出典) ラークサン財閥傘下企業の各年度Annual Reportより作成した。

いる。四男 Amin Mohammed は傘下企業のダイレクターを中心に就任している。Zulfiqarali の娘 Anushka が2016年ごろから傘下企業のダイレクターに就任していることも

指摘しておきたい。彼女は、2017年時点で Century Insurance や他2社のダイレクターに就いている。

#### IV 結びにかえて

以上、5つの財閥を対象に1990年代後半～2017年までの財閥一族員の傘下企業への役員就任状況を検討してきた。以下のいくつかの点を確認することができた。

5つの財閥全体については、以前検討し本稿「II 1990年代後半から2000年代後半の一族員の役員就任状況について」で述べた点（以前確認した特徴）と今回検討してきた期間（①1990年代後半～2000年代後半、②2000年代後半～2017年）、特に①の期間と②の期間にそれほど大きな変化を確認することはできなかった。それを一言で述べると、財閥一族がほとんどの傘下企業の役員に就任し、傘下企業の経営に関し何らかの影響を与えていることである。それは今回対象とした5つの財閥すべてに共通して言えることである。

本稿で検討した各財閥については、以下のようにまとめることができる。

ハビーブ財閥については、傘下企業の役員に他の5つの財閥と比べても多くの一族員が就任していることが明らかとなった。またほとんどの傘下企業のチェアマンに一族員が就いていることも確認した。ハビーブ一族は世代交代が今後進むと思われ、どのような形で役職の継承が行われるのか今後も注目したい。

ダーウード財閥については、傘下企業の役員に就任している一族員数が少ないことが明らかになった。それは同財閥創始者 Ahmed が中心となっていた時代から現在にいたるまで変わっていない。同財閥は、傘下企業の役員に就任している一族員の数が少ないことが特徴として言えるであろう。

アトラス財閥については、傘下企業1社あたりの一族員の役員就任比率が約30%であること。ほとんどの傘下企業のチェアマンに同財閥創始者 Yusuf が就いていること。今述べたように、傘下企業のチェアマンに Yusuf が就いているが同氏はすでに高齢であり、現在同財閥傘下企業の経営に直接関与しているのは Yusuf の息子たちだけと思われる。息子たちの中で誰が財閥運営の中心になるのか、またチェアマンを含め父から息子たちへ、今後どのような形で傘下企業の役職が継承されるのか注目したい。

ビボーギー財閥については、ほとんどの傘下企業のチェアマンと CEO に一族員が就任していること。傘下企業1社あたりの一族員の役員就任比率が約48%（約52%：2007年～2017年）と高くなっていること。またハタック一族の女性も傘下の紡績関連企業の役員に就いていること、などを特徴としてあげることができる。

最後に、ラクサン財閥については、同財閥傘下企業にアドバイザーというポストが

あり、4人兄弟の長男 Sultanali が就いていること。先に見たいいくつかの財閥同様に、ほとんどの傘下企業のチェアマンに一族員（Iqbalali）が就いていること。また、いくつかの傘下企業の CEO には Zulfiqarali が就き（CEO 以外はほとんどの傘下企業のダイレクターに就いている）、Amin Mohammed はほとんどの傘下企業のダイレクターに就任していること。このように、ラクサン財閥はラーカーニー4人兄弟が中心となっていること、などが特徴と言えるであろう。

以上、財閥一族と財閥傘下企業の間を一族員の傘下企業への役員就任状況を中心に検討した。もちろんこれでパキスタンの財閥傘下企業と一族の関係の特徴が明らかになったわけではない。財閥一族は時を経ると一族員の数が増加し、それと同時に世代交代も行われていく。社会や経済の状況（社会的・経済的な問題、法制度の関係など）と財閥一族の財閥傘下企業への関わりの特徴を検討するためには、今回検討した時期だけでは十分ではなく、今後も一族員の役員就任状況を確認することが重要である。

また、今回は財閥一族員を中心に検討したが、第1表からも明らかのように、5つの財閥一族員の傘下企業1社あたりの役員就任比率は約37%（1996年～2017年）である。と言うことは、それ以外の役員は一族以外の者が就任していることになる。中には、同一人物（一族員以外）が複数の傘下企業の役員に就任していることもある。一族員以外の役員就任者についても学歴、ビジネスキャリア、一族との関係等々について情報を収集し検討する必要があるであろう。また、今回検討した内容を含め「所有と経営」を合わせた観点から、財閥傘下企業と一族の関係についての特徴を明らかにすることも今後の課題である。

#### 主な参考文献

- 汪志平『日本巨大企業の行動様式－1980年代の所有と支配－』（北海道大学図書刊行会、1995年）。
- 川満直樹『パキスタン財閥のファミリービジネス－後発国における工業化の発展動力－』（ミネルヴァ書房、2017年）。
- 黒崎卓・子島進・山根聡編著『現在パキスタン分析－民族・国民・国家－』（岩波書店、2004年）。
- 小池賢治・星野妙子編著『発展途上国のビジネスグループ』（アジア経済研究所、1993年）。
- 三上敦史『インド財閥経営史研究』（同文館出版、1993年）。
- 山中一郎編『パキスタンにおける政治と権力』（アジア経済研究所、1992年）。
- Cragg, Claudi, *The Maharajahs: The Commercial Princes of India, Pakistan & Bangladesh*, Random House, 1996.
- Khan, Gohar Ayub, *Glimpses into the Corridors of Power*, Oxford University Press, 2007.
- Khattak, Mohammad Aslam Khan (ed.) with a Foreword by James W. Spain, *A PATHAN ODYSSEY*, Oxford University Press, 2005.
- Kochanek, Stanley A., *Interest Groups and Development: Business and Politics in Pakistan*, Oxford University Press, 1983.
- Papanek, G. F., *Pakistan's Development: Social Goals and Private Incentives*, Harvard University Press, 1967.