パキスタン財閥傘下企業と財閥一族の関係に関する考察

――傘下企業に対し一族内でもっとも影響力があるのは誰か――

川　満　直　樹

Ⅰ　はじめに
Ⅱ　ダーウード一族とダーウード財閥傘下企業
Ⅲ　アトラス一族とアトラス財閥傘下企業
Ⅳ　結びにかえて

Ⅰ　はじめに

周知の通り，パキスタンで活躍する財閥は財閥一族（以下，一族）により所有と経営が支配されている。筆者は，これまで一族と財閥傘下企業の関係を検討してきた。一族の傘下企業の株式所有状況は，あとで触れるが年々減少傾向にある。しかし，一族は「プライベート・カンパニー」等の関係もあり傘下企業の株式所有面で多大な影響力を持っている。そして，傘下企業の経営面では，一族は傘下企業の役員（取締役）に就任し，彼らは経営面でも影響を与えている。それらが，筆者がパキスタンに存在する一族が中心となった企業グループを「パキスタン財閥」とよぶ所以である。

パキスタン財閥に関する研究は，パパネック（G. F. Papanek），コチャネック（S. A. Kochanek），ホワイト（L. J. White），シャーヒドゥッラフマーン（Shahid-ur-Rehman）や山中一郎らにより行われてきた。彼らの研究は，個別財閥に関する研究ではなく，どちらかと言えば，パキスタンの政治・経済と財閥の関係，ビジネス・コミュニティと財閥の関係，また財閥の経済力集中の問題などが中心である[1]。これまで個別財閥に関する研究はほとんど行われてこなかった。

本稿では，上記の山中やパパネックらの研究成果と筆者がこれまで行ってきた個別財閥の研究，特に一族と傘下企業の関係などの研究成果を踏まえ，ダーウード財閥とアト

1　Papanek, G. F., *Pakistan's Development : Social Goals and Private Incentives,* Harvard University Press, 1967. Kochanek, Stanley A., *Interest Groups and Development : Business and Politics in Pakistan,* Oxford University Press, 1983. White, Lawrence J., *Industrial Concentration and Economic Power in Pakistan,* Princeton University Press, 1974. Shahid-ur-Rehman, *Who owns Pakistan? : Fluctuating fortunes of business Mughals,* Aelia Communications, 1998. 山中一郎「パキスタンにおける資本の集中と支配」『アジア経済』第17巻6号（アジア経済研究所，1976年），同「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）他。

ラス財閥のケースを中心に一族内で誰がもっとも傘下企業に影響を与えているのかを「試論的」に検討する。それらを明らかにするために，本稿では「Ⅱ　ダーウード一族とダーウード財閥傘下企業」で，ダーウード一族内で誰がもっとも傘下企業に対し影響があるのかを検討する。そして「Ⅲ　アトラス一族とアトラス財閥傘下企業」では，シラーズィー一族内で誰がもっとも傘下企業に対し影響があるのかを検討する。

Ⅱ　ダーウード一族とダーウード財閥傘下企業

ダーウード財閥の全体像を示すために，以下では最初にダーウード一族について紹介する。その後，以前に検討したダーウード一族の財閥傘下企業の株式所有状況と傘下企業への役員就任状況の変遷を紹介する[2]。そして最後に，ダーウード財閥傘下企業に対し，ダーウード一族内で誰がもっとも影響力があるのかを検討する。

Ⅱ-1．ダーウード一族について

ダーウード一族は，1947 年のインドとパキスタンの分離独立を機にパキスタンへムハージル[3]として移住してきた。同家の出身地は，インド西部に位置するカーティアーワール半島バントゥワである。また，ダーウード一族は，ヒンドゥーからイスラームへ改宗したといわれているメーモン・コミュニティ[4]に属している。

アフマド・ダーウードが同財閥の創始者である。アフマドは，1905 年にバントゥワに生まれ，12 歳の時に彼のおじアブドゥッガニー・ハージー・ヌール・ムハンマドのもとで働き始める。アフマドは，おじのもとで数年間働き，おじの死を機に 15 歳でボンベイへ移り自身で商売を始めた。その後，アフマドは活動の場を 1947 の印パ分離独立を機にパキスタンへ移した。

パキスタンへ移住後のダーウード一族の活動は周知のとおり，Dawood Corporation

２　ダーウード財閥の株式所有構造と一族員の役員就任状況の変遷については，川満直樹「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－」『同志社商学』第 71 巻第 1 号（同志社大学商学会，2019 年 6 月）の内容を要約する形で紹介する。

３　ムハージルとは，印パ分離独立時にインドあるいはその他の国や地域からパキスタンへ移住してきたイスラーム教徒の避難民のことである。

４　パキスタンで活躍するビジネス・コミュニティは，メーモンの他にホージャ・コミュニティやボホラ・コミュニティなどがある。それらビジネス・コミュニティについては，Blank, Jonah, *Mullahs on the Mainframe : Islam and Modernity among the Daudi Bohras,* The University of Chicago Press, 2001. Hollister, John Norman, *The Shi's of India,* Luzac Co., Ltd., 1953. Enthoven, R. E., *The tribes and castes of Bombay vol.1, vol.2, vol.3,* Asian Educational Services, 1990. 山中前掲論文「産業資本家層」，大石高志「ムスリム資本家とパキスタン－ネットワークの歴史的形成過程と地域・領域への対処－」黒崎卓・子島進・山根聡編著『現代パキスタン分析－民族・国民・国家－』（岩波書店，2004 年）などを参照のこと。

（Pvt.）Ltd. の設立を皮切りに Dawood Cotton Mills Ltd., Dawood Petroleum Ltd. などを設立し，パキスタンの初期経済に多大な貢献をした。その結果，1960 年代以降に発表されたパキスタンの総資産額ランキングで，1968 年：1 位[5]，1990 年：3 位[6]のように常の上位に位置した。

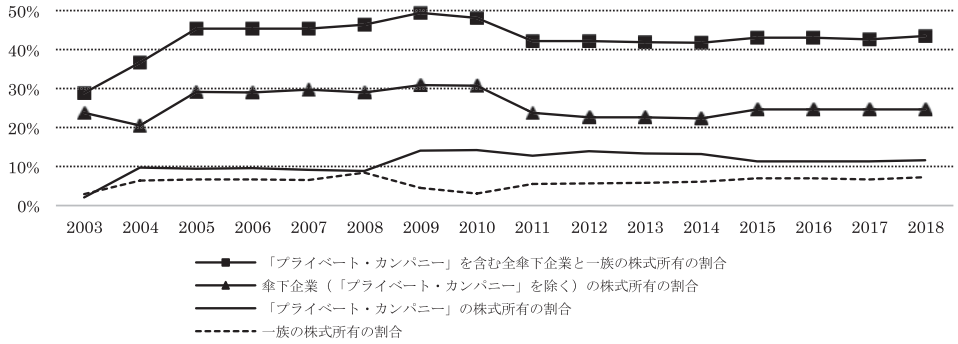
アフマドは，2002 年に 103 歳で亡くなった。現在，アフマドが築いたダーウード財閥を率いているのは，アフマドの息子 M. フサイン・ダーウードと M. フセインの息子シャハザーダ・ダーウードと A. サマド・ダーウードらである。

Ⅱ-2. ダーウード一族の傘下企業の株式所有状況

第 1 図は，ダーウード財閥傘下企業 Cyan Ltd., Dawood Hercules Corporation Ltd., Dawood Lawrencepur Ltd., Engro Corporation Ltd. の 4 社に対する一族，傘下企業および「プライベート・カンパニー[7]」の株式所有割合の変遷を示している。同図から，「プライベート・カンパニー」を含む全傘下企業と一族の所有割合が，年により若干変動するが 40～50％ の間で推移していることが分かる。「プライベート・カンパニー」は一族と関係が深く，一族が完全に支配していると思われ，傘下企業の株式所有面で大きな役割を果たしていると思われる。また，第 1 図から一族（主に M. フサイン，シャハザーダ，A. サマド）の株式所有割合は，それほど多くなく，年により変動するが 10％ 以内で推移していることが分かる。

第 1 図には記していないが，ダーウード財閥内には Dawood Corporation（Pvt.）Ltd., Dawood Industries（Pvt.）Ltd. や Dawood（Pvt.）Ltd. などを含む 7 社の「プライベート・カンパニー」が存在する。「プライベート・カンパニー」の株式所有割合は，10％

第 1 図　ダーウード財閥傘下企業に対するダーウード一族とその他の株式所有状況の変遷



（出典）Cyan Ltd., Dawood Hercules Corporation Ltd., Dawood Lawrencepur Ltd., Engro Corporation Ltd. 各社の *Annual Report* より作成した。

5　Lawrence J. White, *op.cit.,* pp.60-61.
6　Shahid-ur-Rehman, *op.cit.,* p.60.
7　ここで言う「プライベート・カンパニー」の概念については，川満直樹『パキスタン財閥のファミリービジネス－後発国における発展動力－』（ミネルヴァ書房，2017 年），第 8 章を参照のこと。

～20％の間で推移していることが第１図から分かる。財閥内に７社の「プライベート・カンパニー」が存在するのは，パキスタンに存在する他財閥と比べても多い。「プライベート・カンパニー」は，ダーウード財閥内において所有面で何らかの役割を担っていると考えられる。

以上，ダーウード財閥傘下企業に対する株式所有割合の変遷をみてきた。上記から，ダーウード財閥の株式所有構造は，ダーウード一族と「プライベート・カンパニー」を含む傘下企業が中心となっていることが確認できる。

Ⅱ-3．ダーウード一族の傘下企業への役員就任状況

第１表は，1996年～2018年までの期間，ダーウード一族員の傘下企業への役員就任状況を示している。同表から，第一にダーウード一族の傘下企業１社あたりの役員就任人数が２人前後と少ないこと。第二に，年により異なるが一族から傘下企業（対象とした傘下企業数）の Chairman に就任しているケースが半数前後，また傘下企業の CEO への就任に関しては1～2人と，それほど多くないことなどが分かる。第１表からは数字のみで確認することができないが，一族の女性も役員に就任していることも特徴の一

第１表　ダーウード財閥傘下企業へのダーウード一族の役員就任について

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
対象とした傘下企業数	1	3	2	4	3	3	1	2	4	4	4	4
１社あたりの役員平均人数（人）	11.0	8.7	7.0	8.3	9.0	8.3	7.0	8.5	8.0	7.8	7.8	7.8
１社あたりの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	2.8
Chairman への一族からの就任人数（人）	0	2	2	2	2	2	1	1	3	3	4	4
CEO への一族からの就任人数（人）	0	0	0	2	1	1	0	0	1	1	1	1

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
対象とした傘下企業数	5	5	5	6	6	7	7	7	7	7	6
１社あたりの役員平均人数（人）	8.8	9.4	10.0	10.0	9.8	9.1	9.3	9.0	8.9	8.3	8.1
１社あたりの一族の役員就任の平均人数（人）	1.6	2.0	2.0	1.8	2.0	2.0	2.1	2.1	2.1	1.9	2
Chairman への一族からの就任人数（人）	4	3	2	2	2	2	3	4	4	3	2
CEO への一族からの就任人数（人）	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0

（注）Chairman と CEO を兼任している時は Chairman に含めた。
（出典）ダーウード財閥傘下企業の各年度 *Annual Report* より作成した。

第 2 表　ダーウード一族の個人別にみた傘下企業への役員就任状況

	①1996～2008	②2009～2018	③1996～2018		①1996～2008	②2009～2018	③1996～2018
アフメド	10	0	10	A. サマド	17	44	61
M. フサイン	27	20	47	クルサム★	0	5	5
シャハザーダ	32	49	81	サブリナ★	0	8	8

（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）ダーウード財閥傘下企業の各年度 *Annual Report* より作成した。

つである。

2000 年代に入りアフメドが亡くなってから，ダーウード財閥傘下企業の経営に関わっているのは，M. フサインと彼の息子シャハザーダと A. サマドである。また，最近では M. フサインの妻クルサムが Cyan Ltd. の Director に，そして M. フサインの娘サブリナが Dawood Hercules Corporation Ltd. と Engro Foods Ltd. の Director に就いている。このように最近，ダーウード一族の女性も傘下企業の役員に就任しているが，傘下企業の経営の中心を担っているのは M. フサインと彼の 2 人の息子たちの 3 人であり，決して多いとは言えない。そのことが先にみた傘下企業 1 社あたりの一族の役員就任人数に関係していると思われる。

第 2 表は，ダーウード一族員の個人別にみた傘下企業への役員就任回数を示している。M. フサインは，①の期間（1996 年～2008 年）から②の期間（2009 年～2018 年）にかけほとんど変化なく傘下企業の役員に就任している。シャハザーダと A. サマドは，①の期間よりも②の期間に傘下企業の役員に就任している回数が増加している。役員回数の増加は，今後ダーウード財閥傘下企業の運営を彼ら 2 人が中心となり行うことを示している。また，②の期間に入り，それほど多くはないが，クルサムとサブリナが傘下企業の役員に就任していることも第 2 表から確認することができる。

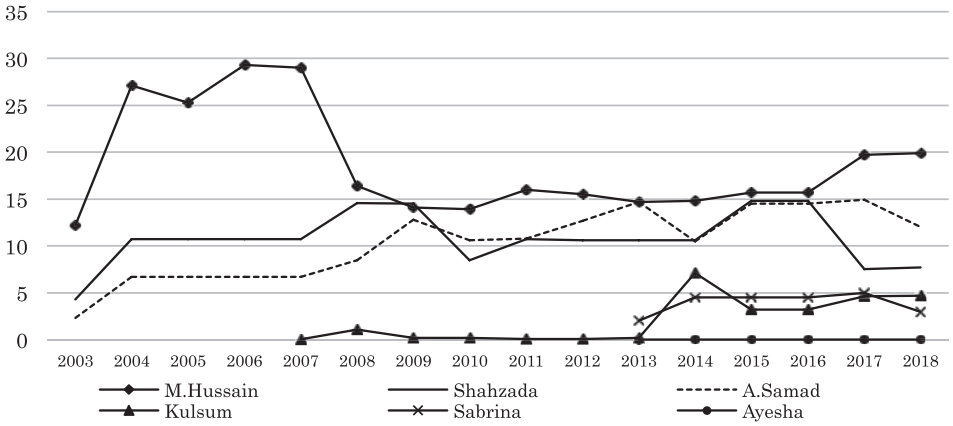
第 1 表と第 2 表から，ダーウード一族から傘下企業の役員への就任人数はそれほど多くはないが，ダーウード財閥傘下企業の経営に関する意思決定は同一族が中心となり行っていると言えるであろう。

Ⅱ-4. ダーウード一族の傘下企業への影響力について

以上，前節でダーウード一族とダーウード財閥傘下企業の関係をこれまでの研究成果から確認してきた。前節までの内容は，株式所有や役員就任という一族の対外的な側面に焦点をあて検討したものである。

本節では，ダーウード一族の個々人の株式所有状況や役員就任状況から，一族内で傘下企業に対しもっとも影響力があるのは誰かを検討する。検討するにあたり，便宜上，

第２図　ダーウード一族員個人別にみた傘下企業に対する影響力



（注）単位は「点」とする。表中の数値は，各個人の役員の点数と株式所有割合の合計である。
（出典）ダーウード財閥傘下企業の各年度 *Annual Report* より作成した。

傘下企業の各役職に点数（ダーウードの場合：Chairman： 6 点，Vice Chairman： 5 点，Chairman & CEO： 8 点，CEO： 4 点，Director： 2 点）をつけた。また，株式所有割合については，今回分析の対象とした全傘下企業の株式発行数から一族の個々人が所有している株式数を除し割合を出した。第 2 図の数値は，一族の個々人の年ごとの「各役職の点数の合計」と「株式所有割合」を単純に足したものである。

先に，ダーウード一族の傘下企業の株式所有状況を確認したが，ダーウード一族員の傘下企業の株式所有割合は 10% 未満とそれほど高くない。よって，第 2 図の数値にもっとも影響を与えるのは，傘下企業における一族の個々人の役職である。

第 2 図から分かるように，2008 年ごろから M. フサインの数値が減少し，それ以降，変動はあるものの一族の男性の数値が 10～15 点で推移している。M. フサインの数値が 15 点以上を示し，一族内でもっとも高くなっている。その理由は，Dawood Hercules Corporation Ltd. と Engro Corporation Ltd. で Chairman に就いているからである。同氏の図に記載した期間の平均は約 18.7 点である。また，M. フサインの次に高い数値はシャハザーダと A. サマドであり 10 点前後となっている。シャハザーダの図に記載した期間の平均は約 10.8 点であり，A. サマドのそれは約 10.4 点となっている。

ダーウード一族の女性については，すでに確認したが，クルサムが 2014 年に Cyan Ltd. の Chairperson，2015 年以降は同社の Director の職にある。また，サブリナは Dawood Hercules Corporation Ltd. と Engro Foods Ltd. の Director に就いている。それらにより，2013 年・2014 年ごろから約 5 点前後の数値となっている。

以上，ダーウード一族員個々人の傘下企業に対する影響力を確認してきた。第 2 図に記した 2003 年～2018 年の期間で，傘下企業にもっとも影響力があるのは一族の長である M. フサインである。同様の傾向は，これから数年間続くと思われる。今後，世代交

代が進むと考えられ，M. フサインの息子シャハザーダと A. サマドが傘下企業の Chairman などの役職に就くようになれば，第 2 図に示した数値も大きく変化するであろう。

Ⅲ　シラーズィー一族とアトラス財閥傘下企業

アトラス財閥の全体像を示すために，前章のダーウード財閥同様に以下では最初にシラーズィー一族について紹介する。その後，以前に検討したシラーズィー一族の財閥傘下企業の株式所有状況と傘下企業への役員就任状況の変遷を紹介する[8]。そして，アトラス財閥傘下企業に対し，シラーズィー一族内で誰がもっとも影響力があるのかを検討する。

Ⅲ-1. シラーズィー一族について

アトラス財閥の創始者は，パンジャーブ出身のユースフ H. シラーズィーである。アトラス財閥は，ユースフが 1962 年に Shirazi Investment（Pvt.）Ltd. を設立したことが始まりである。

同財閥の主力事業は自動車とオートバイ関連の事業であり，日本の本田技研工業株式会社（ホンダ）との関係が中心である。ホンダとの関係でよく知られている傘下企業は，ホンダとアトラス財閥の合弁企業である Atlas Honda Ltd. と Honda Atlas Cars（Pakistan）Ltd. である。Atlas Honda は，パキスタンでホンダ製のオートバイの製造および販売を行っており，Honda Atlas Cars（Pakistan）はパキスタンでホンダ製の自動車の製造および販売を行っている。それら以外にも日本企業との関係が深く，Atlas Honda は株式会社ショーワ，東洋電装株式会社，株式会社ケーヒン，株式会社アツミテック，株式会社アスクテクニカや株式会社デンソーなどと技術提携を行っている。アトラス財閥は，日本企業との関係を軸に成長発展してきたと言っても過言ではない。

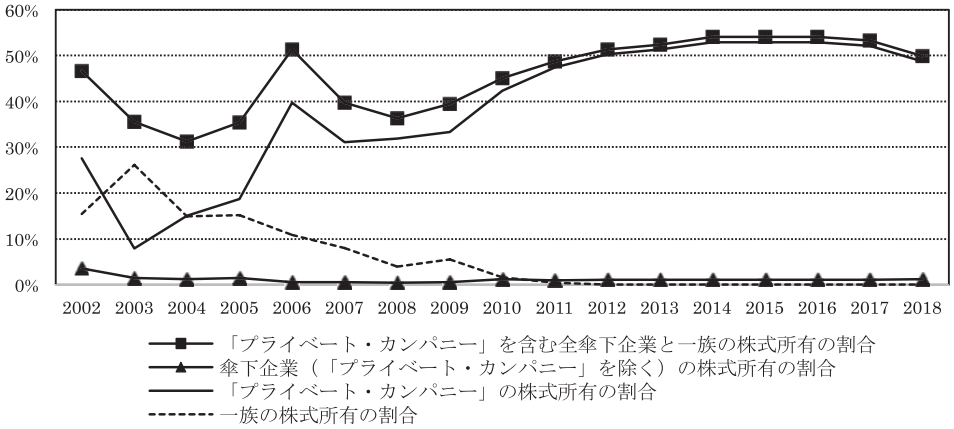
創始者であるユースフには，4 人の息子イフティハール H.，アーミル H.，サーキブ H.，アリー H. と 1 人の娘バトゥーズがいる。特に，ユースフの 4 人の息子たちは，アトラス財閥傘下企業の役員や株主などとして経営に関与している。

Ⅲ-2. シラーズィー一族の傘下企業の株式所有状況

第 3 図は，アトラス財閥傘下企業に対するシラーズィー一族，傘下企業と「プライベート・カンパニー」の株式所有割合の変遷を示したものである。同図から，アトラス財

8　アトラス財閥の株式所有構造と一族員の役員就任状況の変遷については，川満前掲論文「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」，川満前掲論文「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－」の内容を要約する形で紹介する。

第３図　アトラス財閥傘下企業に対する一族とその他の株式所有状況の変遷



（出典）Atlas Bank Ltd., Atlas Battery Ltd., Atlas Engineering Ltd., Atlas Honda Ltd., Atlas Insurance Co. Ltd., Honda Atlas Cars（Pakistan）Ltd. 各社の *Annual Report* より作成した。

閥傘下企業に対する一族とその他の株式所有割合の特徴を以下のように指摘することができる。

・シラーズィー一族の株式所有割合が減少傾向にある。

・「プライベート・カンパニー」の株式所有割合が年々上昇傾向にある。

・傘下企業（「プライベート・カンパニー」を除く）の株式所有割合が低い。

一点目のシラーズィー一族の株式所有割合の減少傾向について。2003 年をピークにその後，年々減少傾向にあり，2010 年ごろからほとんど 0% に近い状態となっている。個々の一族員の株式所有状況を確認すると，例えばユースフの 2008 年から 2018 年までの Atlas Battery Ltd. と Atlas Engineering Ltd. の株式所有数は「1 株」である。また，サーキブについても，2008 年から 2018 年までの Atlas Honda の株式所有数は「1 株」となっている。

二点目の「プライベート・カンパニー」の株式所有割合が年々上昇傾向にあることについて。一族の株式所有割合が減少するなか，「プライベート・カンパニー」のそれは年々増加傾向にある。現在，アトラス財閥内に Shirazi Investment（Pvt.）Ltd., Shirazi Capital（Pvt.）Ltd., Shirazi（Pvt.）Ltd., Iftikhar Shirazi Family Trust, Atlas Foundation[9]の 5 つの「プライベート・カンパニー」を確認することができる。なかでも Shirazi Investment は，毎年 4～5 社の傘下企業の株式を所有し，その割合も年により異なるが 30% 前後となっている。

三点目の傘下企業（「プライベート・カンパニー」を除く）の株式所有割合が低いことについて。アトラス財閥内の傘下企業で，傘下企業の株式を所有しているのは Atlas

9　Atlas Foundation は，「プライベート・カンパニー」ではないが，いくつかの傘下企業の株式を所有しているためあえて含めた。

Insurance Co. Ltd. のみであり，それほど多くの株式を所有していない状況である。よって，第 3 図に示すような状態となっている。

以上，アトラス財閥傘下企業に対するシラーズィー一族，傘下企業と「プライベート・カンパニー」の株式所有割合をみてきたが，第 3 図が示すように同財閥の株式所有状況は「プライベート・カンパニー」が中心となっていると言えるであろう。

Ⅲ-3．シラーズィー一族の傘下企業への役員就任状況

第 3 表と第 4 表は，シラーズィー一族のアトラス財閥傘下企業への役員就任状況を示している。それら二つの表から以下の点を指摘することができる。

・すべての傘下企業の Chairman にシラーズィー一族が就任している。

・創始者ユースフが多くの傘下企業の役員に就任している。

第 3 表　アトラス財閥傘下企業へのシラーズィー一族の役員就任について

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
対象とした傘下企業数	3	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5
1 社あたりの役員平均人数（人）	7.3	7.0	7.5	7.3	7.3	7.6	7.4	7.4	7.4	7.2	7.2	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	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	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	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	1

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
対象とした傘下企業数	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
1 社あたりの役員平均人数（人）	7.2	7.4	7.4	7.2	7.2	7.2	7.2	7.6	7.6	7.6	7.7
1 社あたりの一族の役員就任の平均人数（人）	2.2	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.2	2.2	2.0
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	4
President への一族からの就任人数（人）	0	0	1	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）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。

第４表　シラーズィー一族の個人別にみた傘下企業への役員就任状況

	①1996～2008	②2009～2018	③1996～2018		①1996～2008	②2009～2018	③1996～2018
Yusuf H.	57	49	106	Saquib H.	11	12	23
Iftikhar H.	26	0	26	Ali H.	7	29	36
Aamir H.	32	9	41				

（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。

・2009 年以降，イフティハールは傘下企業の役員に就任していない。
・2009 年以降，アリーがいくつかの傘下企業の役員に就任している。

一点目と二点目は関連するため二つあわせて確認する。すべての傘下企業の Chairman に，創始者ユースフが就任している。創始者がこれほど長期間にわたりほとんどすべての傘下企業の Chairman に就いているのは，他財閥ではあまり見られないケースである。第４表からも分かるように，ユースフの傘下企業への役員就任数は他のメンバーを圧倒している。それらからも，現在にいたる同財閥内におけるユースフの影響力の大きさが分かる。

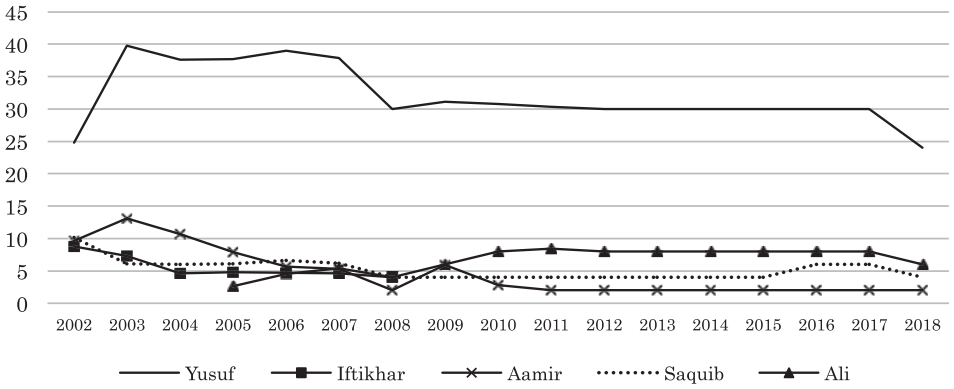
次に，三点目と四点目をあわせて確認する。第４表から確認できるように，2009 年以降（②の期間），長男イフティハールが傘下企業の役員に就任していない。同件については以前に述べたので[10]，この場では触れない。彼に代わって，2009 年以降（②の期間）に多くの傘下企業の役員に就任しているのが四男アリーである。アリーはイェール大学とブリストル大学で学び，2005 年に学業を終えた。その後アメリカにある日系企業[11]で働いた後，アトラス財閥傘下企業の役員に就任している。一族内で最年少であるアリーは，2009 年から Atlas Battery の CEO に，そして Atlas Engineering（2005 年～2017 年）と Atlas Insurance（2006 年～2018 年）の Director にも就任している。シラーズィー一族から傘下企業の CEO に就いているのはアリーとサーキブ（Atlas Honda の CEO）のみであり，またアリー以外の兄弟で傘下企業３社の役員に就いている者はいない。今後，アリーがアトラス財閥傘下企業にどのように関わっていくのか注目したい。

Ⅲ-4. シラーズィー一族の傘下企業への影響力について

本節では，シラーズィー一族の個々人の株式所有状況や役員就任状況から，一族内で傘下企業に対しもっとも影響力があるのは誰かを検討する。先に検討したダーウード財

10　川満前掲書『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。
11　Atlas Engineering Ltd., *Annual Report 2016,* p.5.

第 4 図　シラーズィー一族員個人別にみた傘下企業に対する影響力



（注）単位は「点」とする。表中の数値は，各個人の役員の点数と株式所有割合の合計である。
（出典）アトラス財閥傘下企業の各年度 *Annual Report* より作成した。

閥の場合と同様に，便宜上，傘下企業の各役職に点数（アトラスの場合：Chairman： 6 点，CEO： 4 点，Director： 2 点）をつけた。

株式所有割合についてもダーウード財閥同様に，今回分析の対象とした全傘下企業の株式発行数から一族の個々人が所有している株式数を除し割合を出した。第 4 図の数値は，一族員個人の年ごとの「各役職の点数の合計」と「株式所有割合」を単純に足したものである。

「Ⅲ-2. シラーズィー一族の傘下企業の株式所有状況」で確認したように，シラーズィー一族の傘下企業の株式所有割合は，2004 年ごろから減少し個人の株式所有が「1 株」となっているケースもある。よって，シラーズィー一族員は傘下企業の株式をほとんど所有しておらず，ダーウード財閥同様に第 4 図の数値にもっとも影響を与えるのは，一族の個々人の傘下企業への役員就任数および役職ということになる。

第 4 図から明らかなように，アトラス財閥の場合，創始者ユースフの数値が圧倒的に高く，図に記した期間の平均が約 32 点（2002 年～2018 年）である。ユースフの数値が高いのは，前節で確認したようにほとんどすべての傘下企業の Chairman に同氏が就任しているためである。ユースフ以外の一族員の平均は，イフティハールが約 5.5 点（2002 年～2008 年），アーミルが約 4.6 点（2002 年～2018 年），サーキブが約 5.2 点（2002 年～2018 年），アリーが約 6.6 点（2005 年～2018 年）となっている。

ユースフの息子で平均数値が高いのは，イフティハールである。しかし，彼の場合対象とした期間が短く 2002 年～2008 年である。そのためイフティハールは，数値は高いが 2009 年以降，傘下企業の役員就任，株式所有を行っていないため財閥内での影響力はかなり低いと考えられる。アーミル，サーキブとアリーの平均は大差なく 5 点前後となっている。それらから見て，今後アトラス財閥の運営は，彼ら 3 人が中心となると言えるであろう。

特に，傘下企業の経営に関しては，彼ら3人のなかでもサーキブとアリーが中心になると思われる。なぜなら，アーミルは財閥全体を統括する立場にあると思われ，第4図からも彼の傘下企業への関りが，2003年ごろから減少しているのが分かる。

以上，シラーズィー一族で誰が傘下企業に対し影響力があるのかを検討してきた。第4図から明らかなように，2000年代から現在にいたるまで，もっとも傘下企業に影響力を持っているのは，創始者のユースフである。そして彼に続くのが，サーキブとアリーということになる。

Ⅳ　結びにかえて

本稿では，「試論的」にダーウード財閥とアトラス財閥を中心に，一族の傘下企業の株式所有状況と役員就任状況から，一族内で傘下企業に対し影響力がある者について単純な方法で検討してきた。結論を先に述べると，ダーウードとアトラスの両財閥ともに一族の長（ダーウード：M. フサイン，アトラス：ユースフ）がもっとも傘下企業に対し影響力をもっていた，と言うことである。

以下で，本稿で検討した両財閥についてまとめたい。

ダーウード財閥の場合，2003年～2018年の期間，ダーウード一族内で傘下企業に対し影響力があったのは，一族の長であるM. フサインであった。M. フサインに続くのが，彼の息子シャハザーダとA. サマドである。彼ら以外のダーウード一族は，M. フサインの妻と彼の娘である。ダーウード一族の女性たちは，M. フサインらに比べ傘下企業への役員就任が少ない。それが第2図に反映された形となっている。今後，財閥傘下企業内および一族内で，彼女たちの役割がどのように変化するのか分からない。しかし，財閥傘下企業の運営にかかわる一族員数が少ないダーウード一族にとって，彼女たちの役割も今後さらに増すと思われる。

アトラス財閥の場合，第4図から明らかなように，シラーズィー一族内で傘下企業へもっとも影響力があるのは同財閥創始者のユースフである。第4図に掲載されている期間のユースフの平均は約32点であり，他の一族員を圧倒している。また，ユースフの特徴として言えることは，ほとんどすべての傘下企業のChairmanに彼が就任していることである。この点は，他財閥には見られない傾向である。ユースフ以外の一族員（ユースフの息子たち）の数値は，第4図から明らかなように大差はない。

以上，「試論的」にではあるが，財閥一族の傘下企業への役員就任状況と傘下企業の株式所有状況から一族の誰が傘下企業に対しもっとも影響力があるのかを検討してきた。今回は，単純な方法でそれらを検討したため，ダーウードとアトラスの両財閥に関する結論は，現時点での暫定的なものと言える。また，今回はダーウード財閥とアトラ

ス財閥のケースのみを中心に検討した。パキスタンには，ハビーブ財閥やラークサン財閥などの財閥も存在する。当然のことであるが，今回取り上げた財閥以外も検討する必要がある。それによりパキスタンにおける財閥傘下企業と一族の関係の一般的な傾向が明らかになると思う。

そして，一族と財閥傘下企業の関係をさらに詳しく分析するためには，財閥内にいくつか存在する「プライベート・カンパニー」の役員，株主なども検討する必要がある。なぜなら「プライベート・カンパニー」は，傘下企業の株式所有という面で，財閥内で何らかの役割を担っていると思われるからである。一族の傘下企業への影響力という観点からも，今後「プライベート・カンパニー」に関する情報収集および資料収集に努めたい。

【付記】本稿執筆中の 2019 年 10 月 20 日に，ユースフ H. シラーズィー氏が亡くなった。本稿執筆中であったため内容構成を変更することなく執筆した。

主な参考文献

Blank, Jonah, *Mullahs on the Mainframe : Islam and Modernity among the Daudi Bohras,* The University of Chicago Press, 2001.

Enthoven, R. E., *The tribes and castes of Bombay vol.1, vol.2, vol.3,* Asian Educational Services, 1990.

Hollister, John Norman, *The Shi's of India,* Luzac Co., Ltd., 1953.

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.

Shahid-ur-Rehman, *Who owns Pakistan? : Fluctuating fortunes of business Mughals,* Aelia Communications, 1998.

White, Lawrence J., *Industrial Concentration and Economic Power in Pakistan,* Princeton University Press, 1974.

大石高志「ムスリム資本家とパキスタン－ネットワークの歴史的形成過程と地域・領域への対処－」黒崎卓・子島進・山根聡編著『現代パキスタン分析－民族・国民・国家－』（岩波書店，2004 年）。

川満直樹『パキスタン財閥のファミリービジネス－後発国における発展動力－』（ミネルヴァ書房，2017 年）。

川満直樹「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）。

川満直樹「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－」『同志社商学』第 71 巻第 1 号（同志社大学商学会，2019 年 6 月）。

山中一郎「パキスタンにおける資本の集中と支配」『アジア経済』第 17 巻 6 号（アジア経済研究所，1976 年）。

山中一郎「産業資本家層－歴代政権との対応を中心として－」山中一郎編著『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）。