

# ビボージー財閥傘下企業に対し ハタック家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 ハタック家とビボージー財閥
- III ハタック家のビボージー財閥傘下企業への関与
- IV 結びにかえて

## I はじめに

本稿の主な目的は、2008年～2019年の期間を対象に、パキスタンに存在するビボージー財閥の傘下企業に対し、ハタック(Khattak)家メンバー(構成員)の中で誰がもっとも影響力があるのかを検討することである。具体的には、ハタック家メンバーの傘下企業への役員就任状況、およびメンバーの傘下企業の株式所有状況などをメンバー内で比較検討する。筆者は、以前にもパキスタン財閥傘下企業と財閥一族の関係、具体的には、ファミリーメンバーの中で誰が財閥傘下企業にもっとも影響力があるのかを検討した<sup>2</sup>。本稿は、それに続くものである。

1947年の建国以来、パキスタンの経済発展を支えてきたのは財閥である。パキスタンに存在する財閥は、紡績、金融、建設、そして自動車等々の分野をけん引し、現在でもそれは変わっていない。パキスタンの経済発展は、財閥の活動を抜きにして考えることができないほどである。そのような、パキスタンにおける財閥の活動ならびに彼らの社会に対する影響力等に関する研究は、これまでいくつか発表されてきた。パキスタンの財閥に関する古典的な研究として山中一郎<sup>3</sup>、パパネック<sup>4</sup>、コチャネック<sup>5</sup>らによる研究

- 
- 1 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(Chairman, President, CEO, Directorなど)をさす。
  - 2 川満直樹「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—」『同志社商学』第71巻第6号(同志社大学商学会, 2020年)。
  - 3 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), また山中はそれ以外にもパキスタンの財閥(ビジネス・グループ)に関する論文を多数発表している。
  - 4 Papanek, G. F., *Pakistan's Development: Social Goals and Private Incentives*, Harvard University Press, 1967.
  - 5 Kochanek, Stanley A., *Interest Groups and Development: Business and Politics in Pakistan*, Oxford University Press, 1983.
  - 6 それら以外にもパキスタンの財閥に関する研究として, White, Lawrence J., *Industrial Concentration and Economic Power in Pakistan*, Princeton University Press, 1974. Shahid-ur-Rehman, *Who owns Pakistan?*: ↗

がある<sup>6</sup>。本稿では、ビボージー財閥という一つの財閥に焦点をあて「試論的」にはあるが、ハタック家メンバー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。この点が、これまでのパキスタンの財閥研究にはなかった視点であり、本研究の特徴的な点である。

本稿の目的を達成するために、「Ⅱ ハタック家とビボージー財閥」では、本稿でハタック家メンバーと傘下企業の関係を検討するために、ハタック家メンバーについて紹介する。「Ⅲ ハタック家のビボージー財閥傘下企業への関与」では、ハタック家メンバーが傘下企業にどのように関わっているのかを、メンバーの傘下企業への役員就任状況と彼らの傘下企業の株式所有状況から検討し、メンバー内で傘下企業に対してもっとも影響力があるのは誰かを検討する。「Ⅳ 結びにかえて」では、本稿のまとめを行う。

## Ⅱ ハタック家とビボージー財閥

ビボージー財閥とハタック家については以前にも論じた<sup>7</sup>。本稿のその後の議論（財閥傘下企業とハタック家の関係を検討）のため、ハタック家メンバーを紹介する必要がある。そのため、本章では以前にハタック家について論じた内容を要約し紹介する。

### Ⅱ-1. ハビブッラーと彼の兄弟

ハタック家は、パキスタン建国以来、同国において軍人および政治家を輩出し名家として知られている。はじめに、ビボージー財閥を創始したハビブッラー・ハーン・ハタック (Habibullah Khan Khattak) と彼の兄弟を中心に、彼ら兄弟がパキスタン国内でどのような立場にあり、どのような活動をしていたのかについて述べる。ハビブッラー (次男) の兄弟は、アスラム・ハーン・ハタック (長男, Aslam Khan Khattak) とユースフ・ハーン・ハタック (三男, Yusuf Khan Khattak) である (第1図を参照)。

ビボージー財閥創始者のハビブッラーは、ビジネス界に身を投じる以前はパキスタン軍の所属し、中將であり参謀長を務めた軍人であった。彼は、1913年にワズィーリスターンに生まれ、Islamia College や Indian Military Academy など<sup>8</sup>で学び、その後インド軍に入隊した。ハビブッラーは、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將、そしてイギリスの Imperial Defence College への留学から1958年に

6 Fluctuating fortunes of business Mughals, Aelia Communications, 1998 などがあり、ぜひ参照していただきたい。

7 川満直樹「パキスタン財閥の所有と経営に関する一考察－ビボージー財閥のケースを中心に－」『経済学論叢』第64巻第4号 (同志社大学経済学会, 2013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)などを参照のこと。

8 Bibojee Group of Companies Website, 'Founder Profile' ([http://www.bibojee.com/index\\_founder\\_detail.htm](http://www.bibojee.com/index_founder_detail.htm), 2010. 5. 14 採録)。



帰国すると中将となった。<sup>9</sup>

次に、アスラムは1908年に生まれ、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。彼は、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) 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。<sup>10</sup>『Now or Never』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、アスラムがイギリスでのパキスタン建国活動に関わっていたことが分かる。

パキスタン建国後、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、駐イラン大使などを歴任し、政治家としても州議会議員や国会議員などを務めた。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。

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。彼は、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・ムスリム連盟の活動に参加した。その後、ユースフも兄アスラム同様に国会議員として活躍し、1970年代のZ. A. ブットー (Z. A. Bhutto) 政権期に燃料・電力・天然資源大臣のポストに就いたこともあった。

## II-2. ハビーブッラーと彼の兄弟以外

ハタック家は、ハビーブッラーの兄弟以外にも政治家や軍人を輩出している。政治家は、カルスーム<sup>11</sup> (Kulsum)、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<sup>12</sup> (Zeb, ハビーブッラーの娘)、ウマル・アユーブ・ハーン<sup>13</sup> (Omer Ayub Khan, ゴーハル・アユーブ・ハーン<sup>14</sup> (Gohar Ayub Khan) とゼーブの息子) らがいる。

9 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。

10 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.

11 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。

12 ゼーブは、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.

13 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タフ) に国務大臣 (財務) を務めた。

14 ゴーハルの父は、1958年に軍事クーデターにより政権を掌握したアユーブ・ハーンである。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、また水利・電力大臣を歴任した。

軍人は、ハビーブッラーの次男アリー・クッリー・ハーン・ハタック（Lt.Gen. (Retd.) Ali Kuli Khan Khattak）と三男アフマド・クッリー・ハーン・ハタック（Ahmed Kuli Khan Khattak）である。アリーは、父ハビーブッラーと同じく中将であり参謀長を務めた。元大統領パルヴェーズ・ムシャッラフ（Pervez Musharraf）の自叙伝によれば、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もあった。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。<sup>15</sup>現在、アリーは、兄弟とともにビボージー財閥傘下企業の経営に関わっている。

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ージー財閥傘下企業の経営に関わっている。アフマドの妻ナスリーン（Nasreen）は、元空軍参謀総長で自立運動党（Tehrik-e-Istiqlal）<sup>17</sup>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みてきたが、同家は既述したようにパキスタンで政治家や軍人を輩出してきた一族である。ハタック家について特筆すべき点は、ハビーブッラーの兄弟がパキスタンの建国運動に関わっていたこと。また、州議会議員や国会議員などの政治家を輩出している点などである。また、本稿では触れていないが、パキスタンで大統領に就任した者（アユーブ・ハーン（Ayub Khan）とグラーム・イシハク・ハーン（Ghulam Ishaq Khan））とも親戚関係にあることもハタック家の特徴してあげることができる。

### II-3. ハビーブッラーとビジネス

現在のビボージー財閥傘下企業は、第1表が示すように自動車と紡績などが中心となり10社で構成されている。ビボージー財閥は、ハビーブッラーがパキスタン軍を辞し、<sup>18</sup>彼が1960年にジャナナ・デ・マラチョ・テキスタイル（Janana De Malucho Textile Mills Ltd.）を北西辺境州（現ハイバル・パフトゥンハー州）に設立したことにはじまる。その後、1961年9月にビボージー・サービシズ（Bibojee Services (Pvt.) Ltd.）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。ビボージー・サービシズは、ビボージー財閥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

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。

17 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）72頁。

18 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、次期陸軍参謀総長に近い人物と目されていた。その彼が軍を辞した理由については、川満前掲論文「パキスタン財閥の所有と経営に関する一考察—ビボージー財閥のケースを中心に—」などを参照のこと。

第1表 ビボージー財閥の傘下企業一覧

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

(出典) Bibojee Group of Companies Website (<http://www.bibojee.com.pk/>, 2020. 12. 25 採録) より作成。

詳細は明らかにされていない。

ビボージーのビジネスが拡大するのは、1963年にハビー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GMの工場を購入したことにはじまる<sup>19</sup>(社名をガンダーラ・インダストリーズ (Ghandhara Industries Ltd.)に変更する)。同社は、パキスタン人が経営する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、ハビーブッラーは「パキスタンの自動車産業の父」と呼ばれることもある。

ガンダーラ・インダストリーズは、1971年に政権に就いたZ. A. ブットーの社会主義経済政策により、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。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、ビボージー・サービシズであった。ハビーブッラーは、同社の社名をナショナル・モーターズから1999年11月にガンダーラ・インダストリーズへ戻した<sup>20</sup>。

また、ハビーブッラーは、Z. A. ブットー政権時に逮捕され拘束された<sup>21</sup>。逮捕された理由は定かではないが、いずれにしてもZ. A. ブットーがハビーブッラーに対し行った措置などからも分かるように、アユーブ政権下で彼の事業は成長し拡大したと言えるであろう。

19 ガンダーラ・インダストリーズについては Gohar Ayub Khan, *op.cit.*, pp.52-59. を参照のこと。

20 Ghandhara Industries Ltd., *Annual Report 1999*.

21 Mohammad Aslam Khan Khattak, *op.cit.*, pp.229-230. アフマド・ダーウード (Ahmed Dawood), ファクフディーン・ヴァリバーイー (Fakhuddin Valibhai) も同様の措置を受けた。

### Ⅲ ハタック家のビボージー財閥傘下企業への関与

本章では、ハタック家メンバーがビボージー財閥傘下企業とどのように関わっているのかを、メンバーの傘下企業の株式所有状況、メンバーの傘下企業への役員就任状況から検討する。それに加えて、傘下企業に対し、ハタック家メンバーの中で誰がもっとも影響力があるのかもあわせて検討する。

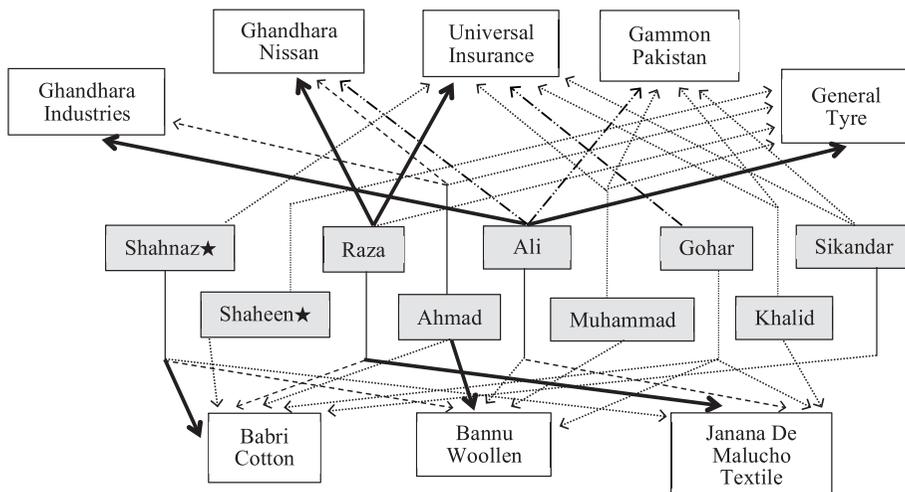
#### Ⅲ-1. ハタック家メンバーの傘下企業への役員就任

ハタック家メンバーの傘下企業への役員就任状況から検討する。ハタック家メンバーの傘下企業への役員就任についての特徴は、以下の点である。

1. ほとんど全ての傘下企業の役員にハタック家メンバーの誰かが就任している。
2. ハタック家メンバーの女性も傘下企業の役員に就任している。
3. 各傘下企業の役員数に占めるハタック家メンバーの割合が約半数を占めている。

上記1と2の特徴は、関連しているため二つ同時に確認をする。第2図は、2019年時点での傘下企業へのハタック家メンバーの役員就任状況を示したものである。同図から、今回検討対象としたほとんどの傘下企業に、ハタック家メンバーの誰かが役員として就任していることが分かる。それだけではなく、ラザー、アリー、アフマドらを含むほ

第2図 ハタック家メンバーの傘下企業への役員就任状況（2019年）



(注) Chairman : —→, President : - - ->, CEO : ····>, Director : - · - ·>。網掛けはハタック家メンバーを示し、★は女性を示す。

(出典) 傘下企業各社 *Annual Report 2019* の Company Information より作成。

とんどのメンバーが複数の傘下企業の役員を兼任していることも同図から確認できる。

第2図で、ハタック家メンバーがほとんどの傘下企業の役員に就任していることを確認したが、メンバーの傘下企業の役員就任の変遷を示しているのが第2-1表～第2-3表(第2-1表～第2-3表を全体として示す場合は第2表と表記することもある)である。表で示した傘下企業3社は自動車関連、保険関連、紡績関連の企業である。二点目に特徴としてあげた「ハタック家メンバーの女性も傘下企業の役員に就任している」ことを第2-2表と第2-3表からも確認することができる。

自動車関連企業への役員就任は、ハタック家の男性が中心となり(第2-1表、2018年からシャハナズ(Shahnaz)がガンダーラ・インダストリーズのDirectorに就いている)、自動車関連以外の企業(紡績、保険)の役員には女性も就いている。具体的に

第2-1表 ハタック家メンバーの Ghandhara Industries Ltd. への役員就任状況

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Chairman	Raza	Raza	Raza	Raza	Raza	Raza
CEO	Ahmed	Ahmed	Ahmed	Ahmed	Ahmed	Ahmed
Director	Ali	Ali	Ali	Ali	Ali	Ali
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Chairman	Raza	Raza	Raza	Raza	Ali	Ali
CEO	Ahmed	Ahmed	Ahmed	Ahmed	Ahmed	Ahmed
Director	Ali	Ali	Ali	Ali	Shahnaz★	Shahnaz★, Muhammad

(注) ★：女性。

(出典) Ghandhara Industries Ltd., *Annual Report 2008～2019* より作成。

第2-2表 ハタック家メンバーの The Universal Insurance Co. Ltd. への役員就任状況

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Chairman	Raza	Raza	Raza	Raza	Raza	Raza
CEO	Zeb★	Zeb★	Zeb★	Zeb★	Zeb★	Zeb★
COO	Omar	Omar	Omar	Omar	Omar	Omar
Director	Ali, Ahmed, Shahnaz★, Shaheen★, Mohammad	Ali, Ahmed, Shaheen★, Shahnaz★, Mohammad	Ali, Ahmed, Shaheen★, Shahnaz★, Mohammad	Ali, Ahmed, Shaheen★, Shahnaz★	Ali, Ahmed, Shaheen★, Shahnaz★	Ali, Shaheen★, Shahnaz★
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Chairman	Raza	Raza	Raza	Raza	Raza	Raza
CEO	Zeb★	Gohar	Gohar	Gohar	Gohar	Gohar
COO	Omar	Omar	Omar			
Director	Ali, Shaheen★, Shahnaz★	Ali, Shaheen★, Shahnaz★	Ali, Shaheen★, Shahnaz★, Mohammad	Shaheen★, Shahnaz★, Khalid, Muhammad, Sikandar	Shaheen★, Khalid, Mohammad, Sikandar	Shaheen★, Khalid, Mohammad, Sikandar

(注) ★：女性。

(出典) The Universal Insurance Co. Ltd., *Annual Report 2008～2019* より作成。

第 2-3 表 ハタック家メンバーの Babri Cotton Mills Ltd. への役員就任状況

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Chairman & CEO	Raza	Raza	Raza	Raza	Raza	
Chairman						Shaheen★
CEO						Raza
Directors	Ali, Zeb★, Shahnaz★, Shaheen★	Ali, Ahmed, Zeb★, Shahnaz★				
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Chairman	Shaheen★	Shaheen★	Shaheen★	Shahnaz★	Shahnaz★	Shahnaz★
CEO	Raza	Raza	Raza	Raza	Raza	Raza
Directors	Ahmed, Zeb★, Shahnaz★	Ahmed, Zeb★, Shahnaz★	Ahmed, Gohar	Ali, Ahmed, Gohar, Sikandar	Ahmed, Gohar, Shaheen★, Sikandar	Ahmed, Gohar, Shaheen★, Sikandar

(注) ★：女性。

(出典) Babri Cotton Mills Ltd., *Annual Report 2008~2019* より作成。

は、ゼーブがユニバーサル・インシュアランス (The Universal Insurance Co. Ltd., 第 2-2 表) の CEO に 2008 年～2014 年まで就任している。また、シャーヒーン (Shaheen) が バーブリー・コットン (Babri Cotton Mills Ltd., 第 2-3 表) の Chairman に 2013 年～2016 年まで、そして 2017 年からはシャハナズが就任している。それ以外にもシャハナズとシャーヒーンは、バーブリー・コットンとユニバーサル・インシュアランスの Director にも就任している。このように、女性たちが傘下企業の Chairman などのポストに就いていることもビボージー財閥の特徴と言えるであろう。

また、上記したこと以外に第 2 表から確認できることは、一つは一人のハタック家メンバーが傘下企業の主要なポストに長年就いていることである。Chairman をみると、表で示した 3 社の Chairman に長年ハビブツラーの長男ラザーが就いている。また、本稿では触れていないが、ガンダーラ・ニッサン (Ghandhara Nissan Ltd.) でもラザーが Chairman の職 (1990 年代後半から現在) にある。次に CEO についてみると、ガンダーラ・インダストリーズのそれにアフマドが就き、ユニバーサル・インシュアランスのそれにゼーブとゴハルが就き、バーブリー・コットンのそれにはラザーが就いている。このように、第 2 表から主要なポストにメンバーが長期間就任していることが分かるであろう。二つ目は、2017 年ごろからハーリド (Khalid Kuli Khan Khattak) やムハンマド (Muhammad Kuli Khan Khattak) らのようなハビブツラーから数えて第 3 世代のメンバーが傘下企業の役員に就任していることである。現在、ハタック家メンバーから傘下企業の役員に就任しているのは、主にハビブツラーから数えて第 2 世代のメンバーが中心である。彼ら第 2 世代も若いとは言えない年齢にすでに達している。今後さらに、第 3 世代のメンバーの中で傘下企業の役員に就任する者が増えて世代交代が進む

第3表 ハタック家メンバーの傘下企業への役員就任について

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
対象とした傘下企業数	7	7	7	6	7	8	8	8	8	8	8	7
傘下企業(1社)の役員平均人数(人)	9.3	9.6	9.0	8.7	8.7	8.6	9.3	9.1	9.0	9.1	9.0	9.3
1社あたりの一族の役員就任の平均人数(人)	4.9	4.9	4.7	5.0	4.7	4.5	4.6	4.6	4.6	5.3	4.8	4.9
Chairman への一族からの就任人数(人)	6	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7	6
President への一族からの就任人数(人)	1	1	0	0	1	1	2	2	2	2	2	1
CEO への一族からの就任人数(人)	5	4	5	4	5	6	6	6	6	7	7	5

(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) 傘下企業各社 *Annual Report 2008~2019* より作成。

ことが考えられる。

次に、三点目の特徴である「各傘下企業の役員数に占めるハタック家メンバーの割合が半数を占めている」ことについて確認する。第3表は、ハタック家メンバーが傘下企業の役員に就任していることを数値で示したものである。同表から確認できることは、各年で対象とした企業のほとんどの Chairman と CEO にメンバーが就任していること。そして、傘下企業1社あたりのハタック家メンバーの役員就任の平均人数をみると、役員数の半数をメンバーが占めていること、などである。

いくつかの図表からハタック家メンバーの傘下企業への役員就任状況を検討してきたが、以上のことから各傘下企業の経営に対し、メンバーが重要な役割を果たしていると言えるであろう。

### Ⅲ-2. 傘下企業の株式所有関係

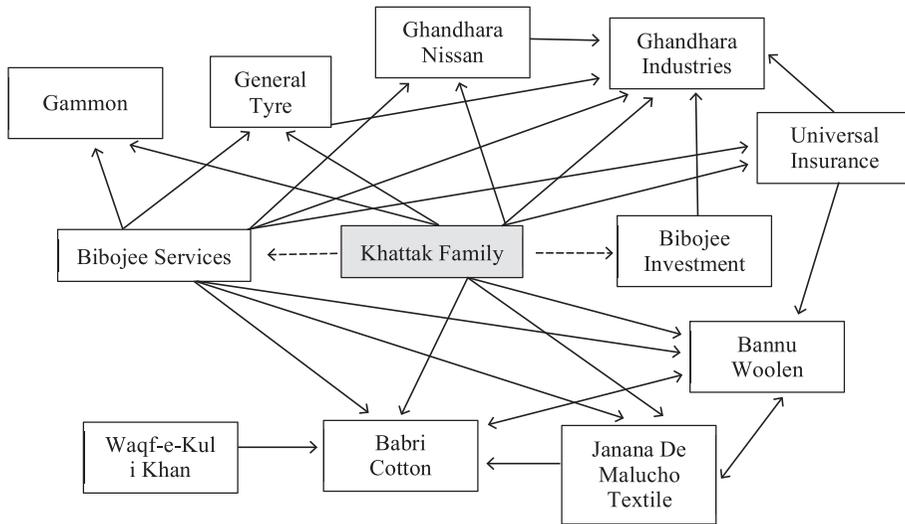
次に、ビボージー財閥傘下企業内での株式所有関係について検討する。ビボージー財閥内での株式所有関係の特徴は、以下の点である。

1. ハタック家メンバーがほとんどの傘下企業の株主となっているが、株式所有比率はそれほど高くない。
2. ビボージー・サービシズが、ハタック家メンバーと同様にほとんどの傘下企業の株主となっており、株式所有比率が高い。

第3図は、2019年時点でのビボージー財閥傘下企業間での株式所有関係を示したものである。実は、2019年以前から同財閥傘下企業間の株式所有関係に大きな変化はない<sup>22</sup>。上記の特徴点で示したように、第3図からハタック家メンバーとビボージー・サー

22 川満前掲論文「パキスタン財閥の所有と経営に関する一考察－ビボージー財閥のケースを中心に－」を参照のこと。

第3図 ビボージー財閥内での株式所有関係図（2019年）



（注）矢印は株式所有を示す。点線の矢印は株式を所有していると思われるが現時点では不明である。

（出典）傘下企業各社 *Annual Report 2019* より作成。

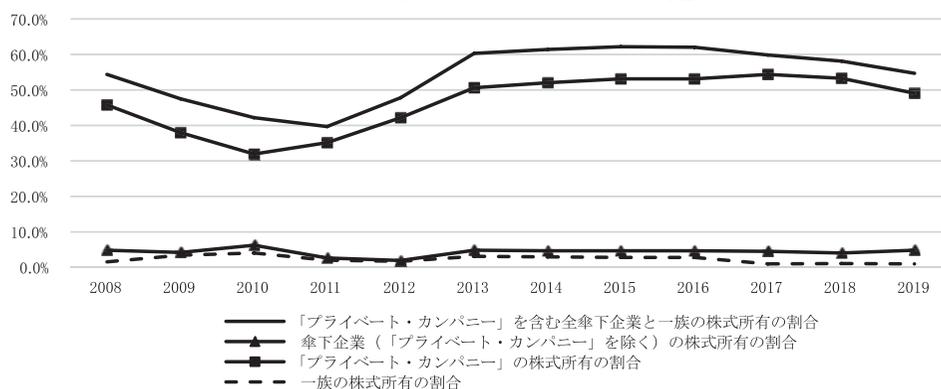
ビボージーがほとんどの傘下企業の株式を所有していることが分かる。ビボージー財閥傘下企業の所有面で大きな役割を果たしているのは、ハタック家とビボージー・サービスの二つである。

第4図は、2008年～2019年までのビボージー財閥内での株式所有関係の変遷を示したものである。同図から特徴的な点を確認すると、一つはタック家メンバーの株式所有比率と傘下企業のそれを足した合計比率が高いこと。二つ目はハタック家メンバーの株式所有比率が低いこと。三つ目は「プライベート・カンパニー」の株式所有比率が高くなっていること、などである。ちなみに「プライベート・カンパニー」は、ほとんどがビボージー・サービスの株式所有比率となっている。次に、第4表は、2019年時点でのビボージー・サービスとハタック家メンバーの傘下企業の株式所有比率を示したものである。先に、ビボージー・サービスの株式所有比率が高く、メンバーの所有比率が低いことを述べた。第4表は、それを示している。ビボージー・サービスの同表に掲載されている傘下企業の株式所有比率の平均は約45.2%であり、メンバーのそれは約1.22%となっている。明らかに、ハタック家メンバーの所有比率が低く、ビボージー・サービスのそれが高いことが分かる。

以上、いくつかの図表を用い、ビボージー財閥傘下企業内での株式所有関係を検討し

23 カッコつきで「プライベート・カンパニー」と書く場合の考え方については、川満前掲書『パキスタン財閥のファミリービジネス』の「第7章 ラークサン財閥」および「第8章 ファミリービジネスにおける一族員・傘下企業・株式所有」などを参照のこと。

第4図 傘下企業内での株式所有関係の変遷



(注) Ghandhara Industries Ltd., Ghandhara Nissan Ltd., Gammon Pakistan Ltd., The Universal Insurance Co. Ltd., Babri Cotton Mills Ltd., Bannu Woollen Mills Ltd., Janana De Malucho Textile Mills Ltd., General Tyre & Rubber Co. of Pakistan Ltd. が対象。

(出典) 傘下企業各社 *Annual Report 2008~2019* より作成。

第4表 ビボージー・サービシズとハタック家メンバーの傘下企業別の株式所有比率 (2019年)  
(単位: %)

	Ghandhara Industries	Ghandhara Nissan	Gammon Pakistan	Universal Insurance	Babri Cotton	Bannu Woollen	Janana De Malucho	General Tyre
ビボージー・サービシズ	39.16	57.76	72.06	85.96	34.97	26.28	17.62	27.79
ハタック家メンバーの合計	0.17	0.43	0	1.52	1.23	4.49	0.70	1.23

(出典) 傘下企業各社 *Annual Report 2019* より作成。

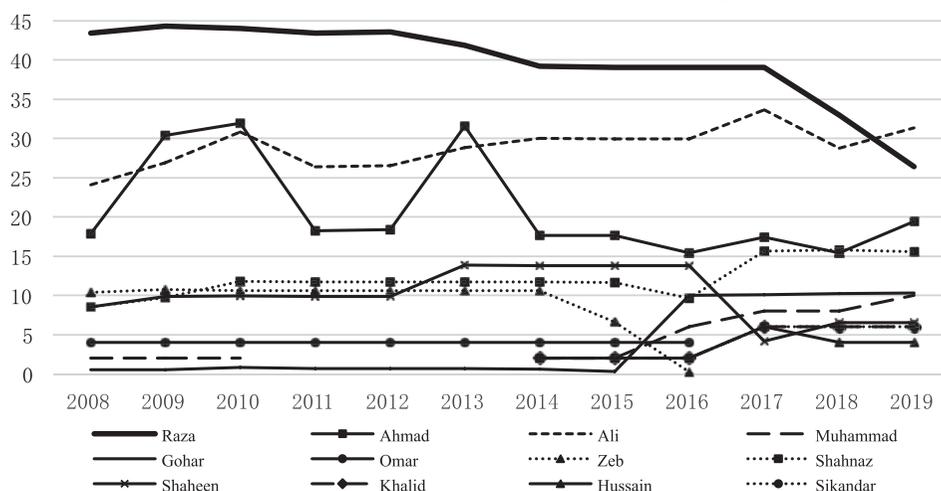
てきた。ハタック家メンバーは、ほとんどの傘下企業の株式を所有しているが、同財閥傘下企業の株式所有面で影響を与えているのは、株式所有比率などからみてビボージー・サービシズと言ってよいであろう。しかし、それはあくまでも表面的なものであり、ビボージー・サービシズの株式のほとんどをハタック家が所有していると思われる。確認することはできないが、ハタック家の影響力は所有面でも大きいと思われる。

### III-3. ハタック家メンバーの傘下企業への影響

最後に、前節までの議論を踏まえて、本節では、ハタック家メンバーの個々の傘下企業の株式所有状況と役員就任状況から、同家メンバーで誰が傘下企業に対してもっとも影響力があるのかを検討する。検討するにあたり、傘下企業の役職に点数 (Chairman: 6点, President: 6点, Chairman & CEO: 8点, CEO: 4点, COO: 4点, Director: 2点) をつけた。この点数はあくまでも便宜的なものである。また、株式所有の点数については、各メンバーが個人で所有する株式所有比率をそのまま点数とした。

第5図の数値は、ハタック家メンバー個々人の年ごとの役職の点数の合計と株式所有比率を単純に足したものである。すでに、第4図と第4表でハタック家メンバーの傘下

第5図 ハタック家メンバーを個人別にみた傘下企業に対する影響力（単位：点）



（注）表中の数値は、各個人の役員の点数と株式所有比率の合計である。

（出典）傘下企業各社 Annual Report 2008～2019 より作成。

企業の株式所有比率を確認したが、彼らの株式所有比率は高くない。よって、第5図の点数に影響を与えるのは、メンバー各個人の傘下企業への役員就任ということになる。

第5図から確認できるように、ラザーの点数が高く、次いでアリー、アフマドの順番となっている。また、同図に掲載した2008年～2019年の約10年間の平均を確認すると、ラザーが約39.7点、アリーが約28.9点、アフマドが約20.9点となっている。彼ら三人は、複数の傘下企業のDirectorはもちろんのことChairmanやCEOなどに就任している。それらが、彼ら三人の点数が高くなっている要因である。点数の高さが、長男、次男、三男の順番になっていることも興味深い。また、彼ら三人以外に目を向けると、ラザーらの兄弟であるシャハナーズ、シャーヒーン、ゼーブの女性たちの点数が高い。シャハナーズの平均は約12.1点、シャーヒーンのそれが約10点、そしてゼーブのそれが約9点となっている。彼女らの次に点数が高いのが、ムハンマドやウマルそしてゴーハルらであり、彼らはゼーブの配偶者あるいは第3世代に属する者たちである。

このように第5図で示した数値は、ハタック家内の世代間の関係もあらわしている。一つ目のグループは、ラザー、アリーそしてアフマドのハビーブッラーの息子たち（第2世代）である。二つ目のグループは、ゼーブ、シャハナーズ、シャーヒーン、ハビーブッラーの娘たち（第2世代）である。そして三つ目のグループは、ムハンマドらのような第3世代が中心である。2008年から現在まで、ビボージ財閥傘下企業にもっとも影響力を持っているのは、第5図から長男のラザーであり、彼を中心としたハビーブッラーの息子たち（第2世代）と言える。彼らに続くのが第2世代の女性たちであり、そして彼女たちに続くのが第3世代の者たちとなっている。第5図は、単にメンバー個人間のみの影響力を示しているだけでなく、ハタック家内の世代間の関係も示している。

以前に、ダーワード財閥とアトラス財閥に関して同様の検討を行ったが<sup>24</sup>、どちらもファミリーの年長者が傘下企業に対し影響力を持っていた。今回、ビボージー財閥でも同様の傾向を確認することができたことは興味深い。

#### IV 結びにかえて

以上、本稿では、ハタック家メンバーの傘下企業への役員就任状況、メンバーの傘下企業の株式所有状況、そして「試論的」にはあるが、ハタック家メンバーで誰がもっとも傘下企業に対し影響力があるのか、などを中心に検討してきた。改めて、以下でそれら三つの特徴について述べ、結びにかえたい。

ハタック家メンバーの傘下企業への役員就任の特徴について、本稿では三つ示した。一つは、ほとんど全ての傘下企業の役員にハタック家メンバーの誰かが就任していること。二つ目が、ハタック家メンバーの女性も傘下企業の役員に就任していること。三つ目は、各傘下企業の役員数に占めるハタック家メンバーの割合が半数を占めていること、などである。

ハタック家から傘下企業の役員に就任しているのは、ハビーブッラーから数えて第2世代が中心であり、2017年ごろから第3世代のメンバーも傘下企業の役員として名を連ねるようになってきた。傘下企業への役員就任状況をみる限り、今後、世代交代が行われていくことが予想される。しかし、まったく変わらないこともある。それは、傘下企業の役員数の半数以上をハタック家メンバーが占めていることである。筆者が、ビボージー財閥傘下企業とハタック家の関係を検討してきた1990年代後半から現在にいたるまで、その点についてはまったく変化がみられず、今後もそれは変わらないであろう。

ビボージー財閥傘下企業内での株式所有関係について、本稿では二つの特徴を示した。一つは、ハタック家メンバーがほとんどの傘下企業の株主となっているが、株式所有比率はそれほど高くないこと。二つ目は、ビボージー・サービシズがハタック家メンバーと同様にほとんどの傘下企業の株主となっており、株式所有比率が高いことである。第4表が示すように、2019年時点でのハタック家メンバーの傘下企業の株式所有比率（メンバーの合計）は傘下企業によって異なるが、1%前後と高くない。逆に、ビボージー・サービシズのそれは、ギャモン・パキスタン（Gammon Pakistan Ltd.）が約72%<sup>25</sup>、ユニバーサル・インシュアランスが約85.9%<sup>26</sup>、ビボージー・サービシズの株式

24 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－」を参照のこと。

25 Gammon Pakistan Ltd., *Annual Report 2019*, p.29.

26 The Universal Insurance Co. Ltd., *Annual Report 2019*, p.92.

所有比率が低いジュナナ・デ・マラチョ・テキスタイル（Janana De Malucho Textile Mills Ltd.）でも約17.6%<sup>27</sup>となっている。ビボージー・サービシズは、ビボージー財閥傘下企業に対し所有面で何らかの影響があると思われる。

ハタック家メンバーの傘下企業への影響については、第5図を用い検討した。第5図から明らかになったことは、ハタック家メンバーで傘下企業に対してもっとも影響力があるのは、ラザーであり、ラザーを中心としたハビブツラーの息子たち（第2世代）、次が第2世代の女性たちであり、それに続くのが第3世代の者たちであった。同図から、メンバー個人間のみだけでなくハタック家内の世代間の関係も明らかになった。

「試論的」に単純な方法を用いて、財閥傘下企業に対してファミリー内で誰がもっとも影響力があるのかを検討してきた。本稿で検討することができなかったこともある。例えば、本稿では、傘下企業の所有面でもっとも影響力があると思われるビボージー・サービシズについて検討を行っていない。ビボージー・サービシズは、プライベート・カンパニーであり、事業内容等を確認することができない。よって、同社の取締役、株主等々の情報を得ることができない。しかし、本稿から明らかのように、ビボージー・サービシズは、傘下企業の株式を多く所有し、傘下企業に対し何らかの影響を持っていることは間違いない。ビボージー・サービシズの株主および同社の役員に誰が就任しているのか等々を分析せずに、ビボージー財閥傘下企業とハタック家の関係を明らかにすることはできない。ビボージー・サービシズの分析については、今後、別稿にて明らかにしたい。

#### 主な参考文献

- Choudhary Rahmat Ali, *Now or Never, Are We to Live or Perish for Ever?*, The Pakistan National Movement, 28th January 1933.
- Gohar Ayub Khan, *Glimpses into the Corridors of Power*, Oxford University Press, 2007.
- Kochanek, Stanley A., *Interest Groups and Development: Business and Politics in Pakistan*, Oxford University Press, 1983.
- Mohammad Aslam Khan Khattak, Edited with a Foreword by James W. Spain, *A Pathan Odyssey*, Oxford University Press, 2005.
- Papanek, G. F., *Pakistan's Development: Social Goals and Private Incentives*, Harvard University Press, 1967.
- Pervez Musharraf, *In the Line of Fire: A memoir*, Free Press, 2006.
- 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.
- 川満直樹「パキスタン財閥の所有と経営に関する一考察－ビボージー財閥のケースを中心に－」『経済学論叢』第64巻第4号（同志社大学経済学会，2013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）。

川満直樹「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－」『同志社商学』第71巻第6号（同志社大学商学会, 2020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）。

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）。

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）。