



Osaka Gakuin University Repository

Title	パキスタン財閥の生成と発展 (論文の内容の要旨および論文審査の結果の要旨)
Author(s)	川満 直樹 (Naoki Kawamitsu)
Citation	
Issue Date	
Resource Type	
Resource Version	
URL	
Right	
Additional Information	

1. はじめに

本論文の主な目的は、イスラーム国家パキスタンの有力財閥の形成・発展過程を個々の財閥のケーススタディを通じて明らかにすることである。より具体的には、パキスタンの工業化のけん引役としての財閥が、どのような階層（コミュニティ）から出自し、印パ分離独立後の厳しい政治・経済状況の中でそれぞれがどのような理念や多角化によって巨大化し、イスラーム（法）に配慮しつつどのような所有と経営支配のもとに財閥の継承と拡大に努めてきたか、といった点の解明が本論の中心のテーマとなる。

パキスタンは、1947年8月14日にイスラーム教徒（ムスリム）が中心となり誕生した国家である。英領インドからの分離独立であったため、膨大な人的・物的資源が流出した。現パキスタンの地に居住していた商工業者や企業家の多くが宗教上の理由から現インド地域へ移住したのである。ちなみに、その混乱の中で印パ併せて1500万人もの人々が命を落としたといわれる。このように新生パキスタンは、経済発展の担い手となる人材の不足など、劣悪な条件のもとでの出発を余儀なくされた。

しかしながら、分離独立から約20年で、パキスタン経済は、大方の予想をくつがえし、1960年代にはかなりの成長を享受しうるまでに発展を遂げた。そして、早くもこの頃には、「22家族」の動向が注目されるようになった。パキスタンの初期工業化過程において先導的役割を果たした有力ビジネス・コミュニティ（メーモン（Memon）、ホージャ（Khoja）、ボーホラ（Bohra）など）の出自に関してもっとも興味深い特徴の一つは、彼らがヒンドゥー教徒からの改宗者であり、古来インドのグジャラートを本拠に香辛料貿易に従事していたムスリム商人の後裔であったという点である。彼らは、M.A.ジンナー（M.A. Jinnah）の強い呼びかけに応じてパキスタンに移住し、建国に参画した「宗教的難民」であった。

さて、彼らが「宗教的難民」からいかにして「建国企業」に上昇していくのか、その社会的出自の詳細と活動の実態が明らかにされねばならない。なお、1980年代になると分離独立時から活動している財閥に加えてパンジャーブを中心とする地場系財閥の台頭が顕著となる。後者に関する出自の詳細や経営活動実態の解明も本論文の大きな課題の一つとなる。

分離独立から現在まで半世紀以上が経過したが、パキスタン経済の主導的役割を果たした財閥、特に個々の財閥の活動は明らかにされてこなかった。ケーススタディを通じた財閥

の活動実態の実証的考察が必要である。より具体的には、冒頭に指摘したように財閥の形成過程と発展過程について、ならびに財閥一族と傘下企業の関係、特に所有と経営などについての解明が求められる。他方、パキスタンでは分離独立以降、幾度となく政変が繰り返されてきたが、政治的権力と財閥の関係についての考察も重要な課題となる。

2. パキスタン財閥研究と本論文の内容

最近、日本でもイスラーム研究の必要性が叫ばれ、それに応えるように多くの研究成果が発表されている。しかし、それはイスラームの宗教、歴史、文化、文学などに関する研究が多く、ビジネス、特に企業や企業家に関する学術的研究は極めて少ない。

パキスタンの財閥あるいは企業家についての研究は、我が国においても山中一郎を中心に行われてきた。また、G.F.パパネック (G.F.Papanek) は、分離独立後のパキスタン経済の分析ならびにパキスタンの経済発展の主導的担い手となった一族の出自ならびにコミュニティなどの分析を行っている。コチャネック (S.A.Kochanek) やホワイト (L.J.White) やシャーヒドゥウツラフマーン (Shahid-ur-Rehman) などの研究なども貴重である。

しかし、それらの研究は個々の財閥に焦点をあて研究を行ったものではなく、財閥と経済発展との関係あるいは政権に対する財閥の行動傾向など、財閥を取り巻く環境との関係で論じてきたものが多い。個々の財閥に焦点を当て、財閥傘下企業と財閥一族の関係や財閥傘下企業の相互関係などについては論じられることはなかった。

パキスタン財閥の個別研究が手つかずであったのは、資料的制約によるところが大きい。そこで筆者は、財閥傘下企業の Annual Report の収集に努め、1998 年以来現地でのフィールドワークを数回行い、財閥本部を訪問し資料を収集し、また関係者への聞き取り調査など行ってきた。しかし、2000 年代に入り「9.11 テロ事件」などにより、パキスタンを取り巻く国際状況が大きく変化し、政情不安などのためにフィールドワークの中止を余儀なくされることもあった。また、情報面でガードの固い財閥も多く、断片的な情報しか入手し得ないなど、しばしば現地調査は困難を極めたことを付記しておきたい。

本論文の構成は次のとおりである。

第 1 章「パキスタンの経済発展と財閥・ムスリム系企業家」では、パキスタンの経済発展過程を「始動期 (分離独立から 1950 年代)、発展期 (1960 年代)、停滞期 (1970 年代)、再出発と模索 (1980 年代以降)」の四つに区分し、パキスタン経済の成長の軌跡を財閥の発展との関係で論じた。始動期では、パキスタン財閥が分離独立当初のパキスタンで果たした役

割を論じた。また発展期では、主にアユーブ・ハーン (Ayub Khan) の軍事政権期に自動車産業に進出し同時期に台頭してきた財閥の活動を中心に論じた。停滞期では、Z.A.ブットー (Z.A.Bhutto) 政権が実施した社会主義型経済政策がパキスタン財閥にどのような影響を与えたのかを述べた。再出発と模索では、1970年代の社会主義型経済から一転し、自由化路線に舵を切ったパキスタンでの財閥の活動を中心に論じた。

第2章ではハビーブ (Habib) 財閥について論じた。ハビーブは、英領インド期の1941年にインド亜大陸で初となるイスラーム系のハビーブ・バンク (Habib Bank) を設立し、パキスタン建国当初からパキスタンの金融界に大きく貢献した財閥である。また、1993年にはトヨタとの合弁で自動車製造へ進出し、他方農機具やトラクターの分野でも大きな存在感を示す。

第3章では、英領インド時代に活躍した数少ないムスリム系企業家の一人であるサー・アーダムジー・ハーजी・ダーウード (Sir Adamjee Haji Dawood) が興したアーダムジー (Adamjee) 財閥について論じた。アーダムジーはパキスタン建国当初より、パキスタンで保険会社を設立し、また他の一族とともに航空会社を設立し、ハビーブ財閥などと同じく初期のパキスタン経済を主導した財閥である。

第4章では、ダーウード (Dawood) 財閥を取り上げた。ダーウード財閥は、1950年代より活動する財閥である。当初は貿易業や紡績業を中心に事業を展開していたが、その後、化学・肥料・ガスパイプラインなどの分野へ積極的に多角化を図ってきた。本章では、同財閥の事業展開と戦略、また傘下企業と一族の関係などを中心に検討した。

第5章では、アトラス (Atlas) 財閥について論じた。アトラス財閥は、日本の本田技研工業 (ホンダ) との合弁企業を中心に、自動車や自動車部品の製造や保険業をも展開してきた。本章では、アトラス財閥の特徴を明らかにするために、同財閥の中心事業である自動車事業などを中心に論じた。

第6章では、「軍人から企業家へ」転身したことで著名なビボージー (Bibojee) 財閥を取り上げる。ビボージー財閥を率いるハタック (Khattak) 家は、パキスタンで著名な政治家や軍人を輩出している一家である。また、ビボージー財閥は地場系財閥の代表的存在で、ガンダーラ・インダストリーズ (Gandhara Industries Ltd.) やガンダーラ・ニッサン (Gandhara Nissan Ltd.) を中核に自動車、タイヤ、建設、保険、繊維などのビジネスを展開している。同財閥が巨大化する上での背景やネットワークについても論じた。

第7章ではラクサン (Lakson) 財閥を取り上げ論じた。ラクサン財閥は、外資との

積極的な提携により石鹸・洗剤・歯磨き・タバコなどの消費財関連を中心に、外食産業、製紙、メディア、IT などの幅広い事業を手掛けるが、手術用具などの医療器具の製造で名を馳せる。

第8章「パキスタン財閥の総括的考察」では、財閥一族と財閥傘下企業との関係、特に所有と経営によるファミリー・コントロールの態様について明らかにした。とりわけ、パキスタン財閥に特徴的な点だと思われる「プライベート・カンパニー」を介在させた支配手法に注目し、「プライベート・カンパニー」の傘下企業の株式所有状況や株式所有数（割合）の変遷などについて考察した（次の「3. まとめ」をも参照）。

3. まとめ

本論文をまとめると以下の通りである。

財閥がパキスタンの工業化に果たした役割は大きい。1940年代のハビーブ・バンク、ムスリム・コマーシャル・バンク、オリエント・エアウェイズなどのパキスタン建国に必要な企業の設立に始まり、パキスタンの主要産業である紡績産業にも多大な資本を投下した。その後も各財閥は、新産業分野に進出し、事業の多角化を図ってきた。財閥傘下企業は、ほとんどの産業分野において主導的な地位にあり、その活動範囲もひろい。例えばハビーブ財閥の場合、ムハンマドアリー・ハビーブ・グループはトヨタ自動車との合弁でインダス・モーターを設立し、1990年代以降にパキスタンで総合産業と言われる自動車産業に乗り出している。またダーウッド・ハビーブ・グループは、金融業を中心にいくつかの銀行をパキスタン国内だけではなくパキスタン以外の地でも展開している。またダーウッド財閥は、1950年代に紡績産業からスタートしたが、現在ではケミカル系の産業に力点をおきビジネスを展開している。そしてラクサン財閥は、外資系企業との合弁で消費財産業を中心にビジネスを展開し、現在ではITやマスメディア関係のビジネスにも進出している。

確かに財閥の性格は、本論中でも述べているとおり自己中心的な側面がないとは言えない。また財閥一族への富の集中などもパキスタン国民の不満の的であり大きな問題である。また官僚、政治家との癒着によって、いわゆる政商的な活動を展開したことも否めない。しかし、独立後67年間の半分以上が「軍政の悪循環」にあった特殊な状況下で、パキスタン経済を支えてきたのは積極的に活動を展開してきた財閥であった。そのようなこと踏まえると、パキスタンの経済発展は財閥一族を抜きに考えることはできない。パキスタンのような後発国では、国家の経済を牽引するのは財閥のような集団である場合が多い。財閥は限られた資

源を効率的に利用し、国民経済の発展に影響を与え、そして貢献してきた。パキスタンの財閥もそのような役割を果たしてきたと言えるであろう。

パキスタンはムスリムが中心となり誕生した国家である。イスラーム（法）を国家あるいはパキスタン社会と切り離すことはできない。今回、本論で取り上げたすべての財閥がムスリムである。各財閥の傘下企業にイスラームの教えに反するようなビジネス（例えば酒類、賭博、豚肉などを扱うこと）を行っている企業は皆無である。また、リバー（利子を取っての経済活動の禁止あるいは利子を取ることに對する制限）やムダーラバ（損益分配契約の一つである）といったイスラーム的ビジネス慣行についても遂行されている。また、すべてのイスラーム教徒に課された五つの義務（五行）の一つである喜捨の戒律のもとに、各財閥とも財団などを設立し、パキスタン国内に学校や病院を設立、また女子教育の支援などにも積極的に関わっている。例えば、ハビーブ財閥（ダーウッド・グループ）の場合、ハビーブ・スクール・トラストを通じ、パキスタンの教育の発展、またパキスタンの若者に世界最高水準の教育を提供することを目的に学校を二校開校している。また、アーダムジー財閥創始者のサー・アーダムジー・ハージー・ダーウッドは、英領インド時代よりムスリムにかかわる医療・教育・社会問題へ積極的に関わり社会活動でもリーダー的な役割を果たしてきた。そのような彼の活動がイギリス政府に認められイギリスより爵位が与えられた。

パキスタンに存在する財閥の性格は、基本的に同族（一族）経営であり、財閥傘下企業の所有と経営に関しても一族が関与する。彼らの結束力は強く、それに加え排他的である。傘下企業の株式所有については、複数の一族員が傘下企業の株主となっている。それに加え、いくつかの財閥では、傘下企業の株式を「プライベート・カンパニー（第8章を参照）」を介在させて所有していることを確認した。特にラクサン財閥などにその傾向が強くみられた。また、傘下企業間での株式所有関係も見られ、財閥によってはある傘下企業の株式を一族ならびに他の傘下企業がかなりの割合を所有していることもあった。

また、経営面では一族は傘下企業の役員兼任を通じて支配を貫徹している。財閥の方向性、財閥傘下企業のトップマネジメント（意思決定）などはほとんどの場合、一族が中心となりトップダウンによる意思決定がなされていると言える。もっとも今や世代交代の時期にさしかかってきており、財閥一族内でも二世や三世の時代に入ってきた。二世、三世はアメリカやイギリスなどの大学で高等教育を受けた者がほとんどであり、国際感覚を身につけた者たちである。今後、彼らが財閥一族内においてテクノクラートとして、また新しい統率者として、これまで行われてきた悪習を払拭し変革をもたらすことも期待されている。

以上、本論文で検討し明らかにしてきた点を述べた。しかし、残された課題も多く、財閥の資金調達、専門経営者のキャリア、財閥の国際比較などについては別稿を期したい。

学位論文審査報告書

学位請求論文：『パキスタン財閥の生成と発展』（A4、260頁）

学位請求者：川満直樹（かわみつ・なおき） 同志社大学准教授

請求学位の種類：博士（国際学）

審査委員：主査教授 三上敦史、副査教授 水原正亨、副査教授 瀬岡 誠

近年、経済発展のけん引力としてのビジネス・グループ（財閥）への関心が高まり、アジアの財閥を中心にこれまでかなりの研究の蓄積がなされてきた。しかしながら、パキスタンの財閥についての本格的な研究は極めて手薄であった。

提出者の論文の大きなメリットは、これまで等閑視されてきたパキスタン財閥の研究に、経営史の立場から有力な6財閥のケース・スタディを通じてアプローチし、パキスタン財閥の総体的考察を試みた先駆的業績であるという点にある。

提出者は、大学院在籍時より一貫してパキスタンの有力財閥の生成と発展の研究に取り組み、その出自・理念・多角化戦略・組織・所有と経営などを中心にケース・スタディを積み重ねてきた。厳しい情勢下において現地でのフィールドワークを数回敢行して資料収集に努めたことは高く評価されよう。また、文部省の科研の若手研究者対象の助成を連続して二回受けるなど、その研究が広く期待されていたことも特記に値しよう。本提出論文は、専門学会誌の査読付き論文の内容を含むかたちでまとめられたもので、提出者のこれまでの研究の一応の集大成ともいえるべき意欲的かつ独創性に富んだ論文である。

今やパキスタンが約1億8千万の人口を擁し、その大きな潜在的な可能性から‘ネクストイレブン’の一つにも選定され、日・パ経済交流も一層の活発化が期待される折から、本論文の意義は学問的のみならず実践的な面においても極めて大である。

本論文の追究論点は多岐にわたるが、（上記に加え）具体的に特に独創的で興味を惹く点は以下の通りである。

- ① パキスタン建国期に先導的役割を果たした有力なビジネスコミュニティの出自の逸脱性について、彼らがヒンドゥ教からイスラム教への改宗者であり、古来インドで香辛料貿易に従事していた商人の後裔で、建国時にパキスタンに移住した「宗教的避難民」であったことを論じつつ、彼らの「建国企業家」としての革新的活動と財閥化の過程を明らかにした。
- ② 他方、1980年代頃よりはパンジャーブ地方を中心とした地場系の財閥が、上記の財閥を凌ぐ勢力として台頭する政治的・経済的背景についても興味深い考察をした。

- ③ 独立後の大半が「軍政の悪循環」にあった政治的リスクと不確実性の下においても、外資との積極的な戦略的事業提携が多くの財閥によって展開されたことを明らかにし、スズキをはじめ、トヨタやホンダなどの日本企業との合弁事業の経緯や実態についても詳しく論じた。
- ④ 所有を通じたファミリーコントロールの態様について、特に「プライベート・カンパニー」を介在させた支配手法に着目しつつ、パキスタン財閥の株式支配のパターンについて考察した。その際、証券取引所や各財閥のホームページなどにアクセスして得られた膨大な資料の丹念な分析によって作成された多くの図表は、今後の財閥の国際比較の際にも有用な資料となろう。
- ⑤ 世代交代を経ても経営の同族支配が続く理由として、同族員の海外留学などによる専門経営者の同族内供給が可能なケースが多いことを示唆した。外部の専門経営者の登用についても論及がなされたが、その権限などについての詳細な検討については今後の課題として残されている。
- ⑥ イスラム法の下での企業経営という点では、食品面でのタブーやリバー（利子を取っての経済活動の禁止）ほかのビジネス慣行が遵守され、また喜捨の戒律の下に慈善財団を設立する財閥が多くみられることなどを論じた。

以上、本論は十分に博士論文に値するものであり、論文提出者は博士(国際学)の学位を授与されるに十分な資格があるものと判定し、この旨報告する。

平成 27 年 2 月 1 6 日

論文審査委員

主査 三上 敦史

副査 水原 正亨

副査 瀬岡 誠