



Osaka Gakuin University Repository

Title	パキスタン財閥の生成と発展 (論文の内容の要約)
Author(s)	川満 直樹 (Naoki Kawamitsu)
Citation	
Issue Date	
Resource Type	Thesis or Dissertation/ 学位論文
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文の中心テーマとなる。

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言われる。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、ホージャ、ボーホラなど）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.ジンナーの強い呼びかけに応じてパキスタンへ移住してきた「ムハージル（宗教的避難民）」であり、パキスタン建国に積極的に関わった者たちであった。

さて、彼らがムハージルからいかにして「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の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。

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¹を中心に行われてきた。また、G.F.パパネック²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³やホワイト⁴、そしてシャーヒドゥウツラフマーン⁵などの研究も貴重である。

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。

2. パキスタン財閥研究と本論文の内容

本論文では、ハビーブ (Habib) 財閥、アダムジー (Adamjee) 財閥、ダーウッド (Dawood) 財閥、アトラス (Atlas) 財閥、ビボージー (Bibojee) 財閥、ラクサン (Lakson) 財閥の六つの財閥を取り上げ、個々の財閥について上記の観点から分析を試みた。それら六つの財閥を取り上げた主な理由は以下の通りである。

第一が、財閥の形成ならびに発展時期についてである。パキスタン財閥の形成ならびに発展時期は、以下のとおり大きく三つに分けることができる。

第一財閥形成・発展期（第一形成期）は 1940～50 年代である。この時期は、ハビーブやダーウッドなどのムハージル系の財閥が活躍した時期であり、主に当時活躍した財閥の多くが紡績業、輸送業、金融業などの社会的・経済的インフラを整えるための企業の設立を積極的に行なった。人材不足の新生パキスタンにあって、同時期に活動した財閥は「建国企業」という特別の栄誉を与えられ、現在にいたっている。

第二財閥形成・発展期（第二形成期）は1960年代である。同時期は、紡績業はもちろんのこと、総合産業といわれる自動車産業へ進出する財閥が現れてきた時期である。具体的には、ビボージーやアトラスなどの財閥が台頭してきた時期である。それに加え、同時期はアユーブ・ハーンのもとパキスタン経済がもっとも安定し、成長した時期でもある。

第三財閥形成・発展期（第三形成期）は1980年代以降である。同時期は、それ以前の産業をベースに主に消費財関係やサービス業などをメインとする財閥が登場する。ラクサン財閥などがその代表であろう。Z.A.ブットー政権崩壊後、パキスタンは「民活路線」を強調し、外資導入を積極的に推し進めてきた。その結果、外資と技術提携あるいはパキスタン国内で合弁企業を設立する財閥が多く現れるようになる。

第二が、財閥が所属しているコミュニティについてである。パキスタン財閥は、メーモン、ホージャ、ポーホラなど、それぞれが特定のコミュニティに属している。

第三が、財閥一族の出身地あるいは主な活動地域についてである。パキスタン財閥の出自は、現パキスタン以外の地域（ムハーシルとしてパキスタンへ移住）からと現パキスタン地域からの大きく二つに分けることができる。また活動地域（財閥本社）はカラチとラホール
の二つの都市に分けることができる。

本論文では、上記の点（①形成・発展期、②コミュニティ、③出身地・主な活動地域）などを考慮し六つの財閥を取り上げた。

- ・ ハビーブ：①第一形成期。②ホージャ・イスナシャリー。③カーティアール（バントウワ）・ムハーシル。
- ・ ダーウード：①第一形成期。②メーモン。③カーティアール（バントウワ）・ムハーシル。
- ・ アトラス：①第二形成期。②パンジャービー。③パンジャーブ。
- ・ ビボージー：①第二形成期。②パターン。③西パンジャーブ。
- ・ ラクサン：①第三形成期。②イスマイリー。③カラチ。

以下で、各財閥の出自等について要約する形で各章の紹介をしたい。

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・ハーンの軍事政権期に自動車産業に進出し同時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、ハビーブ財閥について論じた。現在、同財閥は製造業（インダス・モーター、他）と金融業（バンク・AL・ハビーブ、他）を中心に事業を展開している。

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年にはトヨタ自動車株式会社（トヨタ）および豊田通商株式会社（豊田通商）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製造でも大きな存在感を示す。

ハビーブ財閥の祖となる人物は、ハビーブ・イスマールである。彼はイスマール・アリーの子として1878年に生まれ、ハビーブと名付けられた。父イスマールはボンベイ（現ムンバイ）に工場を持ち、当時の産業界においてパイオニア的存在であった。

ハビーブは、1912年にヨーロッパ視察を行い、その後即座にジュネーブとウィーンにヨーロッパ貿易の拠点となる事務所を開設した。1921年に設立したハビーブ&サンズは、ハビーブ家の貿易業務を一手に引き受け、日本や中国ともビジネス関係を築き貿易を行った。同社が主に扱った輸入品は洋品類、生糸、ガラス製品、刃物類であり、輸出品としては綿が主であった。その後、ハビーブ&サンズは事業の中心を次第に綿花取引に移していった。ハビーブ家は分離独立後、本拠地をボンベイからカラチへ移し、新国家パキスタン建設のため多方面で産業をおこし、各分野において主導的な役割を演じることになる。

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・ハージー・ダーウッド（以下アーダムジー）が興したアーダムジー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（オリエント・エアウェイズ）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。

アーダムジー財閥の祖となる人物はアーダムジーである。アーダムジーは、父ハージー・

ダーウッドと母ハニーファ・バーイーの子として、1880年にグジャラートのカーティアーワール半島にあるジェットプールに生まれた。

アーダムジー財閥の活動の出発点は、アーダムジーの父ハッジ・ダーウッドが中心となり1896年に日用品などをあつかう貿易会社を設立したことに始まる。その頃アーダムジーは、ビルマでサーレ・ムハンマド・ガズィヤーニーのもとで1895年から3年契約で働き始めていた。アーダムジーは、サーレ・ムハンマド・ガズィヤーニーのもとで商売に関する多くのことを学んだと言われている。

その後、1914年にアーダムジー自身が中心となり、カルカッタにアーダムジー・ハージー・ダーウッド & Co.を設立した。同社では、それまで扱っていたガンニー袋や日用品以外にも手を広げ、ジュート製品なども扱った。アーダムジーは取引で得た利益をもとに製造業へ進出する。1920年にビルマにマッチ製造のアーダムジー・マッチを設立し、またカルカッタにアーダムジー・ジュートを建設し1929年から同工場での生産が開始された。

アーダムジーは、彼自身のビジネス以外にも他企業の役員等にも積極的に就任している。例えば、1920年代にセントラル・バンク・オブ・インディアの諮問委員会のメンバーに、またラングーン・トラムウェイの役員にも就いている。また、アーダムジーはビジネス以外にも商業会議所などの設立に大きくかかわると同時に、それらいくつかの団体の要職にも就任し、地域や産業界のため、またムスリム商人の活動のために力を尽くした。

アーダムジーは、20世紀初頭のカルカッタやラングーンなどに存在するメーモン・コミュニティのリーダー的存在であり、また彼の広範囲にわたる積極的な企業者活動は、彼をジュート市場におけるリーダーからカルカッタおよびラングーンといった南アジアの東部地域で活躍する産業界を代表する地域的なリーダーにさせた。

印パ分離独立に際し、アーダムジーはパキスタンへ移住した。敬謙なムスリムであったアーダムジーならびに彼の息子たちを中心とするアーダムジー家は、単なる私利私欲のためではなく、ムスリム国家パキスタンの発展のために尽力した。

第4章では、ダーウッド財閥を取り上げた。ダーウッド財閥は、1950年代より活動する財閥である。当初、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。

ダーウッド財閥の創始者は、アフマド・ダーウッドである。アフマドは、1905年にバントウワに三人兄弟の長男として生れた。1917年、12歳になったアフマドは、彼のおじであるアブドゥッガニー・ハージー・ヌール・ムハンマドのもとで働きはじめる。アフマドは、

おじのもとで2年間働き、その間に商売に関するノウハウを学んだ。1920年にアフマドの父が亡くなる。父の死を機に、アフマドはボンベイ（現ムンバイ）へ移り、おじから独立し商売を始めることを決意する。彼はおじのアドバイスのもと、ボンベイで綿などをあつかう店を構えた。

1947年の宗教的理由による印パの分離独立は、ボンベイで商売を行っていたアフマドをパキスタンへと移住させた。アフマドがパキスタンへの移住後、最初に行なったことはダーウッド・コーポレーションの設立であった。その後1951年にダーウッド・コットンを、そして1959年にはダーウッド・ペトロリウムを設立した。また、ダーウッドは企業経営だけではなく、1961年に設立したダーウッド財団を通じ積極的に慈善活動も行っている。パキスタンで学校、病院、モスクなどの設立ならびにそれらに対し寄付を行なっている。

第5章では、アトラス財閥を取り上げた。アトラス財閥の特徴を明らかにするために、アトラスの中心的な事業である自動車事業などを中心に論じた。

アトラス財閥はパンジャーブ出身であり、パンジャービー系財閥の代表的な存在である。同財閥は、ユースフ H.シラーズィーが1962年にシラーズィー・インベストメントを設立しことに始まる。その後、日本の本田技研工業株式会社（ホンダ）との関係を軸に成長発展してきた財閥である。現在でもホンダとの関係は変わらず、製造業を中心に発展を遂げている。

アトラス財閥の特徴的な点は、アトラスが単独で企業の設定を行っているケースは稀であり、ほとんどの傘下企業が外資系企業との合弁により設立されていることである。例えば、アトラス・ホンダとホンダ・アトラス・カーズはホンダとアトラスの合弁企業であり、またアトラス・バッテリーは日本電池株式会社（現在GSユアサ）と関係を持っている。シラーズィー・インベストメントは、アトラス財閥の窓口となり、アトラスが他の企業（特に外資系企業）と合弁あるいは技術提携などを行う際に重要な役割を果たしている。

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ギー財閥を取り上げた。ビボーギー財閥を率いるハタック家は、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、ビボーギー財閥は地場系財閥の代表的存在で、ガンダーラ・インダストリーズやガンダーラ・ニッサンを中核に自動車、タイヤ、建設、保険、紡績などのビジネスを展開している。

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、ハビーブッラー・ハーン・ハタック、ムハンマド・ユースフ・

ハーン・ハタックの三兄弟を中心に、彼らがどのような立場にあり、またどのような活動をしていたのか、などについて検討した。

ビボーギーの創始者であるハビーブッラーから述べよう。彼は、ビジネス界に身を投じる以前はパキスタン軍に属し、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、ペシャワールにあるイスラミア・カレッジを卒業し、デヘラードゥーンにあるインディアン・ミリタリー・カレッジへ、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、そしてイギリスのインペリアル・ディフェンス・カレッジへの留学から 1958 年に帰国すると中将となった。その後、彼は 1959 年にパキスタン軍を辞し、ビジネス界に身を投じた。

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・ハーン・ハタック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。『*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、アスラムが同誌の発行およびイギリスでのパキスタン建国運動に関わっていたことが分かる。その後、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、駐イラク大使を歴任し、また政治家として NWFP 州議会議員、NWFP 州知事、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、ユースフは国会議員としても活躍し、1970 年代の 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。

ハタック家は、上記三人以外にも軍人、政治家を輩出している。ハタック家の特徴として次の点を指摘することができる。第一にアスラム、ハビーブッラー、ユースフの三兄弟が高等教育（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二名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。

第7章では、ラクサン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も名を馳せる。

ラクサン財閥は、1980年代以降に成長・発展してきた財閥である。ラクサン財閥を率いるラッカーニー家は、シーア派のイスマイリーに属し、ムハージルの他のグループと共通する背景を有していると言われている。同財閥は、ハサンアリー・カーラーバーイーが1969年に設立したラクサン・タバコを持って始まりとする。現在ラクサン財閥傘下企業の経営に深くコミットしているのが、ハサンアリーの息子たちであるスルターンアリー・ラッカーニー、イクバルアリー・ラッカーニー、ズルフィカールアリー・ラッカーニー、アミン・ムハンマド・ラッカーニーの四兄弟である。

同財閥の特徴は、第一に先も述べたように主要な傘下企業がアメリカを中心とする外資系企業との合弁あるいは技術提携を積極的に行なっている点である。例えばラクサン・タバコ（現在ラクサン財閥傘下企業ではない）とプレミア・タバコ（現在ラクサン財閥傘下企業ではない）は米フィリップモリスと、コルゲート・パルモリーブ（パキスタン）はコルゲート・パルモリーブと、シーザー・フーズはマクドナルドと、クローバー・パキスタンはクラフト・フーズ、という具合に積極的に外資と関係を持っている。

第二に、主要傘下企業が食品や嗜好的な商品の製造および販売をメインとしていること。コルゲート・パルモリーブ（パキスタン）やマクドナルドなどがそれにあたるであろう。

第三に、この点はパキスタンに存在するいくつかの財閥に共通するが、持株会社的あるいは投資会社的な役割をする会社がプライベート・カンパニー（非公開会社）という形態をとり、財閥傘下にいくつか存在するという点である。この点については第8章で詳しく論じている。

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」⁶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。

「プライベート・カンパニー」の存在ならびに増加理由を明らかにすることは難しい。し

かし、「プライベート・カンパニー」の存在ならびに増加理由を大きく二つ考えることができる。第一がリスク管理であり、第二が一族内部（ファミリービジネス存続のため）の要因である。ここでは、第二の一族内部（ファミリービジネス存続のため）の要因について述べる。これは事業を次世代へ問題なく継承するための措置と捉えることができる。例えば、次の二点を考えることができる。第一は、増加する財閥一族員を財閥の運営にコミットさせる機会を提供することである。第二は、あらかじめ財閥内にサブグループを設け一族内での不和による財閥の分裂を防ぐことである。一般的に世代を経るごとに一族の構成員は増えることになる。その場合、増えた一族員をどのような形で傘下企業の経営に関与させるのか、といったことが問題となる可能性がある。そのような問題を未然に防ぐための方策として「プライベート・カンパニー」を設置していると考えられる。

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。例えばハビブ財閥の場合、ムハンマドアリー・ハビブ・グループはトヨタと豊田通商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。

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」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、経営面では財閥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商慣習を払拭し変革をもたらすことも期待されている。

確かに財閥の性格は、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、独立後から現在までの半分が軍政下にあったパキスタンで、財閥は積極的に活動を展開しパキスタン経済を支えてきた。そのようなことを踏まえると、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、本論文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、すべてのムスリム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し、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。

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。

¹ 山中一郎は1960年代より一貫して研究を続け、以下のような有益な研究成果を発表してきた。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(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』(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、他にも論文など多数ある。

² G.F.Papanek, *Pakistan's Development: Social Goals and Private Incentives*, Harvard Univ. Press, 1967. 他にも論文など多数ある。

³ Stanley A. Kochanek, *Interest Groups and Development: Business and Politics in Pakistan*, Oxford Univ. Press, 1983. 他にも論文など多数ある。

⁴ Lawrence J. White, *Industrial-Concentration and Economic Power in Pakistan*, Princeton Univ. Press, 1974. 他にも論文など多数ある。

⁵ Shahid-ur-Rehman, *Who owns Pakistan?: Fluctuating fortunes of business Mughals*, Aelia Communications, 1998.

⁶ 各財閥傘下の Habib & Sons (Pvt.) Ltd.、Dawood Corporation (Pvt.) Ltd.、Shirazi Investment (Pvt.) Ltd.、Bibojee Services (Pvt.) Ltd.、Siza (Pvt.) Ltd.などの企業(各財閥により企業数は異なる)を総称するときカッコつきでプライベート・カンパニー(「プライベート・カンパニー」と書くことにする。その理由は、それら企業は非公開会社(プライベート・カンパニー)という形態をとっているため実際どのような活動を行っているのか確認することは難しい(純粋持株会社あるいは事業持株会社なのか、または投資会社なのか、なども含めて)。しかし、それら企業の活動を見ていると、各財閥の複数の傘下企業の株式を所有していることを確認することができる。財閥内においてそれらの企業は株式を所有するという意味において何らかの役割を担い、財閥内で何らかの影響力があると思われる。よって「プライベート・カンパニー」と書く場合、そのような意味を含むものとする。