

## 川満直樹著『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』（書評）

著者	星野 妙子
権利	Copyrights 日本貿易振興機構（ジェトロ）アジア 経済研究所 / Institute of Developing Economies, Japan External Trade Organization (IDE-JETRO) <a href="http://www.ide.go.jp">http://www.ide.go.jp</a>
雑誌名	アジア経済
巻	58
号	4
ページ	100-102
発行年	2017-12
出版者	日本貿易振興機構アジア経済研究所
URL	<a href="http://doi.org/10.20561/00049817">http://doi.org/10.20561/00049817</a>

川満直樹著

## 『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 iv+304ページ

ほしの たえこ  
星野 妙子

## はじめに

財閥は長く日本に特徴的な企業組織形態と考えられ、日本経済史・日本経営史の重要な研究分野となってきた。財閥の定義は論者により多様であるが、なかでも中川敬一郎の定義は、財閥の発生を伝統的社会と後進的工業化という発展途上国にも共通する特徴と関連付けたことで、財閥研究の射程を日本から発展途上国に広げるのに貢献した [中川 1969, 190]。そのこともあって日本では1980年代までに発展途上国の財閥研究が数多く現れた。仮にこれを途上国財閥研究の第1波と名付けよう。第2波は1990年代末におとずれた。特徴は、日本のみならず海外でも数多くの研究が現れたことである。その背景として二つの変化を挙げることができる。ひとつは経済グローバル化のもとでの発展途上国の財閥の急成長、それによる研究テーマとしての重要性の増大、もうひとつは資料事情の改善である。第2波において普遍的な存在とみなされた財閥は、ビジネス・グループとして再定義されることとなった。第2波の研究の集大成としてチョルパンほかの編著 [Colpan, Hikino and Lincoln 2010] を挙げることができる。その後も海外では引き続きビジネス・グループ研究は盛んであるが、日本においては、研究はあまり進んでいない。そのような状況のなかで、本書は久々に現れた発展途上国の財閥に関する単著といえる。以下においては本書の概要を紹介し、財閥研究の視点から本書の貢献と課題について論じたい。

## I 本書の構成と概要

本書の構成は以下のとおりである。

序章 後発国パキスタンの工業化と財閥

第1章 パキスタン経済と財閥

第2章 ハビーブ財閥

第3章 アーダムジー財閥

第4章 ダーウッド財閥

第5章 アトラス財閥

第6章 ビボージー財閥

第7章 ラークサン財閥

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

第9章 パキスタン財閥におけるビジネスの継承

序章では本書のねらい、すなわち、パキスタンの代表的な財閥の出自、成長の概略、所有と経営支配の特徴を明らかにし、パキスタン理解に資するというねらいが述べられる。本書が分析の対象とする6財閥は、著者が重視する三つの指標（形成・発展期、コミュニティ、出身地・おもな本拠地）の組み合わせにおいて多様である。明示的には述べられていないが、多様な事例を検討することで、パキスタン財閥に共通する特徴なり個別財閥の個性なりを明らかにしたいという著者の意図がうかがえる。ちなみにコミュニティとは、民族、言語、宗教、地縁、血縁などをともにし、独自の文化と強い連帯性をもつ社会集団であり、パキスタンのほとんどの財閥が、特定の少数のコミュニティに属していると指摘する。第1章では財閥の形成・発展の背景説明として、パキスタン経済の発展過程が、1947年の英領インドからの分離独立から年代ごとに時期を区切って概説される。第2章から第7章は、個別の財閥の分析にあてられている。創業者の出自と企業家活動、財閥の事業の概要などが説明された後に、企業年報を用いて1990年代末から2000年代の財閥傘下企業の所有関係、財閥家族の所有・経営への関与が分析される。第8章では第2章から第7章の分析の総括が試みられる。財閥傘下企業の所有関係、財閥家族の所有・経営への関与が比較的地域から検討され、次のような結論が導かれる。すなわち、多くの財閥で財閥家族が多くの傘下企業の役員ポストに就いている

こと、財閥家族が世代を経るごとに高学歴化していること、多くの財閥で財閥家族が株式非公開の「プライベート・カンパニー」を介して傘下企業の株式を所有していること、近年は家族の持株比率が減り、プライベート・カンパニーの持株比率が増える傾向にあること、などである。最後の点に関連してプライベート・カンパニーの意義が考察され、プライベート・カンパニーの役割として第1にリスク管理、すなわち、持株比率の低下による家族の経営への影響力低下を防ぐため、第2に次世代への事業継承、すなわち、次世代への経営関与の機会提供と株式分散化の防止が指摘される。そしてパキスタン財閥にみられるこのような傾向を『「プライベート・カンパニー」を介したファミリービジネス』と呼んでいる。第9章では第1章から第8章までの内容が要約されている。

## II 本書の貢献と課題

本書はパキスタン研究の視点から評することも可能であろうが、ラテンアメリカをフィールドとする評者にはその資格がないため、以下では財閥研究の視点から本書の貢献と課題について述べたい。

本書の貢献は、これまであまり研究されてこなかったパキスタンの財閥について、実態解明を一步前進させたという点にあらう。財閥研究の進展は資料の入手可能性に大きく左右される。先に述べたように、財閥研究の第2波の背景には資料事情の改善があるが、それは、国際金融市場の急成長により、発展途上国の財閥も、内外の株式市場へ上場するようになり、そのために情報公開に応じるようになったことによる。ただしその状況は国ごとに大きく異なる。パキスタンの場合、本書の叙述から推測する限りでは、財閥傘下企業のなかで上場する企業の数は限られており、開示される情報にもばらつきがあるように見受けられる。このような資料事情の悪さを、現地での地道な資料収集と聞き取り調査で補い、限られた資料に依拠してパキスタン財閥における家族による傘下企業への所有・経営関与の実態を解明したという点で、本書は高く評価されるべきと考える。次に述べるように、本書の資料が示唆する情報は貴重であり、これらをもとに今後、財閥研究をさらに深めることも可能であろう。

本書の問題点、あるいは今後の課題としては次の2点を指摘したい。

第1に、冒頭で述べた財閥研究第2波の成果の吸収が不十分と考えられる点である。例えば、著者は財閥については安岡重明氏の定義〔同社社大学人文科学研究所 1985, 5〕を用いるが、ファミリービジネスについては定義していない。著者が本書でも引用する末廣昭氏は、財閥をファミリービジネスの事業規模・範囲・構成が巨大化し、多角化し、グループ化していったものと捉える〔末廣 2004, 142; 2006, 12-13〕。つまり財閥はファミリービジネスの一類型と捉える。末廣論を採れば本書のタイトルは同義反復となる。別の例として「プライベート・カンパニー」の意義に関する議論がある。財閥をめぐっては冒頭で挙げた Cholpanほかの編著で主要な論点は出尽くした感がある。家族による巨大企業グループの所有・経営支配とその継承において、持株機能をもつ株式非公開企業が重要な役割を担うことは、すでに研究者の共通の理解となっているといえる〔星野 2004, 17-20〕。その理解があれば、第8章のプライベート・カンパニーに関する叙述は違ったものになった可能性がある。

第2に、限られた資料から何をどう読み取るかという点である。資料の整理、分析が不十分であるとの印象をもった。資料整理に関しては、情報の取捨選択、表記の仕方の工夫、図表の簡略化の不足を感じた。評者のパキスタンに関する知識不足によることも大きい。カタカナ表記の個人名、会社名で紙面が埋め尽くされることで、論点がみえにくくなっているとの感想をもった。また、章をまたいだ叙述の重複も気になるところであった。

分析不足については、例えば、財閥家族の持株比率の減少とプライベート・カンパニーの持株比率の増加が、複数の財閥で同じ時期に集中するならば、財閥に同様の行動をとらせるような外部環境の変化が生じたためと考えるのが順当であろう。しかし著者は、その点に関して税制が変化した事実を述べるのみで、持株比率の変化の要因としては、内的要因（リスク管理と次世代への事業継承）を重視し、その説明に多くの紙面をさいている。評者ならば、内的要因の可能性を否定はしないが、同じ時期に持株比率の変化が集中する事実を傍証にして税制の変化を重視し、税制の概要と変化の内容をより詳しく説

明するだろう。

分析不足に関連して、財閥傘下企業の株主リストや役員リストから、より多くの論点を引き出すことが可能ではないかとの感想をもった。本書ではパキスタンの家族制度に照らして財閥家族による傘下企業の所有・経営への関与の特徴を分析することは行われていない。しかし家族制度と関連させながら株主リストや役員リストを分析すれば、財閥家族の所有・経営関与に関し、パキスタンならではの特徴を示すことができるのではないだろうか。株主リストが示す親族間の持株比率の違いや男性継承者の妻が株主となる事例が多いという事実、役員リストが示す家族の間の役員ポストの配分の偏りなどの情報が手掛かりとなるかもしれない。ただし分析の際に必要なとなるのは、パキスタンの家族制度、例えば家族における権威の所在、家族の間の序列、女性の地位や役割、財産の継承や贈与のルールなどについての十分な情報である。本書では残念ながら、パキスタンの家族制度についてはほとんど言及されていない。

独自に発掘した資料により、発展途上国の財閥に共通する家族による傘下企業の所有・経営支配の特徴を、パキスタンの事例について示したという点を本書の貢献とするならば、次のステップとして著者に求められるのは、パキスタンならではの財閥の特徴を示すことであろう。著者のさらなる健闘を期待したい。

文献リスト

〈日本語文献〉

- 末廣昭 2004. 「タイのファミリービジネスと経営的臨界点——存続、発展、淘汰・生き残りの論理——」 星野妙子編『ファミリービジネスの経営と革新——アジアとラテンアメリカ——』アジア経済研究所。  
 —— 2006. 『ファミリービジネス論——後発工業化の担い手——』名古屋大学出版会。  
 同志社大学人文科学研究所編 1985. 『財閥の比較的研究』ミネルヴァ書房。  
 中川敬一郎 1969. 「第二次大戦前の日本における産業構造と企業者活動——間接金融体制と総合社を中心に——」『三井文庫論叢』(3)189-213。  
 星野妙子 2004. 「衰退か進化か——岐路に立つ発展途上国のファミリービジネス——」 星野妙子編『ファミリービジネスの経営と革新——アジアとラテンアメリカ——』アジア経済研究所。

〈英語文献〉

- Colpan, Asli M., Takashi Hikino and James R. Lincoln eds. 2010. *The Oxford Handbook of Business Groups*. New York: Oxford University Press.

(アジア経済研究所地域研究センター)