

ハイダラーバード藩王国における大企業の勃興 (1)

## ハイダラーバード建設株式会社の設立と運営 (II)

いし い いち ろう  
石 井 一 郎

I 序説:「インダストリアル・トラスト・ファン」  
の発足

II 「ハイダラーバード建設株式会社」の創設  
(以上, 第21巻第9号)

III 「ハイダラーバード建設株式会社」の運営と機能  
(以上, 本号)

### III 「ハイダラーバード建設株式会社」 の運営と機能

#### 1. 業績概観

ハイダラーバード建設株式会社の発足後の足どりは順調であった。とくに当社の場合、本来の業務である土木・建設の分野でよりも、むしろ経営代理制度の、これまた独自ハイダラーバード的な運営を通ずる他社経営権の掌握、という第2の分野での活動が、時代とともに目覚しくなっていた。したがって当社は、この二つの異質の機能を通じて、ハイダラーバード藩王国の経済・政治・社会の諸側面に独自の衝撃を与え、当社自体のイメージも、それにしたがって変貌した。ハイダラーバード建設株式会社という名称は、同市民の日常語となったのである(註1)。

第2表は、当社の歩みを鳥瞰する便宜のために、財務諸表、取締役報告書その他から得られた年次ごとのデータを取りまとめたものである。

この表で次の諸項が注目を惹くであろう。第1は、純益ならびにミール・ライク・アリーおよび

M. A. への手数料の、1942年を境とする飛躍的増加(インド経済全般のインフレーション傾向を別としても)である。第2は、他企業の経営引受けに基づく収入が1937年から見られることである。そして第3は、純益、ミール・ライク・アリーへの手数料、配当、という3因子で徴する限り、当社は1947~48年のインドなかんずくハイダラーバード藩王国に生じた政治的・社会的変動期以降、大きな変貌をとげている、という事実である。

上記のような顕著な諸事象は、客観情勢におけるいかなる潮流と、当時者たちのいかなる意図との反映として理解されるであろうか。また、全体像の俯瞰に止まらず、視点を下降、接近させた次元ではいかなる様相が弁別されるであろうか。

#### 2. 初期業績

当社は12月31日〆切りの1年決算である。ハイダラーバード市の会社登記所が所蔵する当社の最古の年次報告書は、1936年(1936年12月31日で終る年間)分で、第3回目のものである。初年度である1934年度は、登記以降わずかに1週間の活動であったから無視しえよう。第2年度分については、1936年3月2日に第1回株主総会が開催されているが、詳細は不明である。ただし1936年度の貸借対照表によって、純益、ミール・ライク・アリーへの手数料、配当金額、従業員賞与額(いずれも前年度分として示されている)を知ることがで

第2表 ハイダラーパード建設株式会社の財務推移

1934年12月24日 設立登記

(金額は O. S. Rs.)

年度	払込資本	純益	ミール・ライク・アリーへの手数料	M. A. への手数料	受取分M. A. 手数料	配当率 %
1934						
35	199,960-0-0	39,720-10-3	3,972-1-0	N. A.	0	7.5
36	200,000-0-0	67,048-15-4	6,704-14-4	N. A.	0	10.0
37	"	75,977-14-7	7,597-12-8	17,414-3-0	2,451-10-0	12.5
38	250,000-0-0	94,761-4-6	9,476-2-0	21,514-9-6	N. A.	"
39	"	97,274-4-1	9,727-7-0	29,738-13-4	24,000-0-0	"
1940	"	63,136-8-8	6,313-10-6	21,313-10-6	104,140-0-0	"
41	"	36,108-2-4	3,610-13-0	18,610-13-0	N. A.	"
42	"	823,091-11-4	102,886-7-5	117,886-7-5	187,570-9-3	20.0
43	500,000-0-0	711,115-13-9	88,889-7-8	103,889-7-8	616,656-0-10	25.0
44	1,500,000-0-0	505,353-12-6	63,169-3-5	78,169-3-5	570,904-10-5	14.0
45	"	408,131-13-11	51,016-7-9	66,016-7-9	421,706-13-3	15.0
46	3,983,350-0-0	270,377-1-2	33,797-2-2	48,797-2-2	301,703-12-3	10.0
47	4,223,275-0-0	658,514-1-10	66,000-0-0*	87,000-0-0	298,894-14-10	"
48	4,547,367-0-0	653,917-?-?	(退職)	"	565,228-4-2	"
49	4,591,325-0-0	543,178-?-?		74,353-0-10	523,108-3-6	8.0
1950	"	410,684-10-7	* 11カ月分	60,631-10-1	392,140-10-7	7.5
51	"	183,347-7-1		N. A.	N. A.	3.0
52	4,591,800-0-0	202,468-5-5		N. A.	337,376-13-5	2.0
53	N. A.	337,614-6-7		37,512-11-5	N. A.	4.0
54	4,593,150-0-0	513,730-11-5		57,031-3-1	N. A.	6.0
55	"	407,252-9-6		58,107-6-10	300,101-3-7	6.0
56	"	369,359-?-?		45,659-?-?	420,409-?-?	6.0
57	"	132,205-?-?		N. A.	N. A.	5.0
58	"	97,534-?-?		N. A.	651,663-?-?	0
59	4,593,175-0-0	-766,732-?-?		N. A.	133,103-?-?	0
1960	"	-651,014-?-?		N. A.	0	0

きる。これによると当社は、事実上初年度に等しい1935年から可成りの純益を計上しているのであって、さきに触れた1935年2月28日付の目論見書における「120万ルピーの成約」に見られるような、滑り出しの順調さが維持されていたことが窺われる。

1936年度の純益は対前年比約70%の増加であり、以後3カ年にわたって着実な伸びを示し、12.5%配当が維持されたが、1940年および1941年において可成り下降した。1940年度取締役報告書によれば、下降の理由は、一方における請負工事の遅延と、他方における“more concentration on Industrial Ventures”である。詳細は後述するであろうように、当社が経営代理会社的人格を現わしてきた(上記の大文字は、当社が経営を引受けた特定企業を表示するためのものと考えられる)のは、

まがうべくもなく、この1~2年以前からであった。そして同報告書は、「これは、今や取締役たちによって追求されている政策にしたがってのことである」旨を明らかにしている。業績がさらに下降した1941年度取締役報告書では、前年度と同様の2項目の理由に加えて、「現下の国際情勢」が挙げられていた。これはインドにとって、欧州戦局とアジアの戦争との谷間の時期だったのである。なお、ここまで資本金は不変であったが、1941年10月6日付で、「業務の発展および一層の業務拡大のための運転資金に充当する」という理由で、30万 O. S. ルピーの社債発行の目論見書が出された。詳細は後段に譲ろう。

翌1942年度における、対前年比23倍という劃期的な純益増大の理由については、取締役報告書はいっさい説明を加えていないが、これは、もっぱ

らインドがより身近に感じはじめた第二次世界大戦の影響に帰しようと思われる。(なお、1939年8月19日を100としたインドの総合卸売物価指数は、1940～41年で114.8、1941～42年で137、1942～43年171であった。) 創立いらい当社が請負った主要工事は、政府各省庁建物、オスマニア大学(中心建築物のアーツ・カレッジは1939年竣工)、トゥングアパドラ計画(Tungabhadra Project)<sup>(注2)</sup>、傘下各工場建物、等である。また日本軍の東南アジア侵攻にともなう、防衛工事にも進出し、ニザーム領外にも事業を拡大して、ヴィンチャーカパトナム等の東海岸、ボンベイ等の西海岸の防備工事をおこなった(なおミール・ライク・アリーは、個人の資格で、インド政府国防省の顧問となっていた)。また当社は、中部インドのムスリム首長藩王国ボーパル(Bhopal)でも開発工事を請負うなどし、この種の会社ではインド最大のものの一つとなり、1000人あまりの従業員を擁するにいたった。

1942年度に頂点に達していた業績は、1944年度以降かなりの下降に転ずるが、請負工事面での業績不振の原因は、資材価格の急騰と、労務事情の不安定であった<sup>(注3)</sup>。業績持直しは1947年度からであるが、しかし、この低落期間中に当社は、建設請負と並ぶ当社の主要機能である経営代理会社としての性格を、一段と強化していた。

### 3. 経営代理業務の拡大

当社創設の構想が練られていた1934年当時、発起人たちのあいだに、さきざき経営代理の分野に、どの程度まで実質的に進出したい意向が抱蔵されていたかは確認しえない。ただし、少なくとも形式上は、この種の業務の引受けも当社の営業分野の一つとして基本定款に明記され、そこには経営代理人に加えて、秘書役(Secretaries)、財務役(Treasurers)、および代理人(Agent)の機能が想定

されていた<sup>(注4)</sup>。しかし会社発足後まもなくの時代には、この種の機能が表面化していなかったことは、すでに見たとおりである。

この種の機能の最初の現実化は、1937年にはじまったニザーム製糖株式会社(The Nizam Sugar Factory Ltd.)との関係であるが、これは当社本来の業務である建設工事において順調に地歩を固めてきていた時代でもあった。

後年、インド最大の砂糖会社と称されるまでに成長したニザーム製糖株式会社は、ラージャー・ダンラージギルジー(Raja Dhanrajgirji)を経営代理人として、1937年4月17日付で設立登記された。しかし初期運営での頓挫から、同年10月17日付で、経営代理権はI.T.F.に移管された。ただし実際は、I.T.F.の代理人(Representatives)に任命されたハイダラーバード建設株式会社が——つまりミール・ライク・アリーが——、運営の衝に当たったのである。ニザーム製糖株式会社の発足時におけるラージャー・ダンラージギルジーの経営代理契約は、会社成立の日から向う25年間<sup>(注5)</sup>となっており、I.T.F.はこれをそのまま引継いだ<sup>(注6)</sup>。しかしI.T.F.が、当初いかなる条件——期間の問題をも含めて——でハイダラーバード建設株式会社を代理人に任命したかは明らかでない。ただし「I.T.F.から委任されたニザーム製糖株式会社の経営期限が、さらに2カ年延長された」という、ハイダラーバード建設株式会社の1938年度取締役報告書から見て、はじめの期限は1カ年ではなかったかと判断される。ニザーム製糖株式会社の詳細については今は触れえないが、そのご軌道に乗ったこの砂糖会社は、1937年度分の24510.S.ルピー<sup>(注7)</sup>を皮切りとして、ハイダラーバード建設株式会社に、年々かなりの手数料収入をもたらすことになった。

I. T. F. がハイダラーバード建設株式会社を自らの代理人に任命した、真の、実質的理由を文書に依拠して明らかにするのは困難である。もちろんこれは包括的には、ニザーム政府の中樞を占める人々によって運営されていた I. T. F. と、ハイダラーバード建設株式会社との全関係——会社首脳部個々人との人間関係をも含めて——から析出されたものと理解され、ここに、この時代の「ニザーム体制」の核心が存在したことを窺わせるのである。

ニザーム製糖株式会社の稼働は、1938年12月5日からであった。そして、これにわずか先立つ同年11月17日付で、やがてハイダラーバード建設株式会社が経営代理人となることを予定されていた、スィルプル製紙株式会社 (The Sirpur Paper Mills, Ltd.) が設立登記されていた。豊富な竹材を原料基盤としたこの会社は、翌1939年2月12日付の協約によって、①期限は会社成立の日から数えて向う30年間、②手数料は年間純益の10%、ただし最低年間1万2000 O. S. ルピー、等の条件で、ハイダラーバード建設株式会社を経営代理人とした。

なお1939年7月10日付で設立登記された人造バター製造の、ハイダラーバード植物性産品株式会社 (The Hyderabad Vegetable Product Co., Ltd.) は、バブ・カーン一族のシェイク・イマーム・アンド・サンズ (Shaik Imam & Sons) というパートナーシップ(注8)を経営代理人として発足し、1951年以降はバブ・カーン・アンド・カンパニー(注9)に経営代理権が移転したが、ハイダラーバード建設株式会社との直接関係は生じなかった。しかしながら“inter-locutory directorship”による関係は存在し、ミール・ライク・アリー、C・ヴィットル・ラーオ等の取締役が両社に共通するほか、

ミール・ライク・アリーの上級役員、ミール・アーメッド・アリーも、この人造バター会社の取締役就任に就任していた。

また、1940年3月31日付で設立登記されたハイダラーバード製粉株式会社 (The Hyderabad Roller Flour Mills Co., Ltd.) は、カーン・サーヒブ・バブ・カーン・アンド・カンパニー (Khan Saheb Babu Khan & Co.)(注10)を経営代理人とするものであるが、これもハイダラーバード建設株式会社との直接関係はなく、バブ・カーン一族の「家業」としての性格を保持することになった。

ハイダラーバード建設株式会社は、次に石炭採掘のシンガレニ炭坑株式会社 (The Singareni Collieries Co., Ltd.) の、「秘書役・販売代理業」(Secretaryship and Selling Agency) を1946年から引受けた(注11)。

続いて当社は、1946年6月8日付で設立登記された、アセテート・レーヨン製造の、サーシルク株式会社 (The Sirsilk Ltd.) の経営代理会社となった。この会社の工場は、スィルプル製紙の工場に隣接して建設され、集積の利益をも享受しようとするものであった。ハイダラーバード建設株式会社側では、すでに1945年度取締役報告書において、「ニザーム政府に申し入れていたレーヨン工場の設立も、政府が積極的に注目するところとなっている」旨を記していた。当社は他にも、1947年3月10日付で設立登記されたが、「保険法」の制約と資金不足とで業務開始が難行(注12)していたハイダラーバード合同保険会社 (Hyderabad United Insurance Co.) の経営代理会社でもあった。

ところで、このような経過を踏んで、いまや「建設」会社というよりも、むしろ「興業」会社とも名づくべきように、急激に経営代理会社の性格のものに傾斜してきたハイダラーバード建設株式

会社が、それに伴って自社の資本構成および人的構成にも変更が必要となってきたのは当然であった。

#### 4. 増資の背景

発足時における当社の授權資本は、前述のように50万 O. S. ルピーで、額面各 100ルピー、5000株で構成されていた。1937年度までは4割払込みで払込資本金額20万 O. S. ルピー、以後1942年度までは半額払込みで、払込資本金は25万 O. S. ルピーであった。この間、1941年10月に「業務の発展および一層の業務拡大のための運転資金にあてる」という理由で、総額30万 O. S. ルピーの社債発行のための目論見書が出されたことは、すでに触れたとおりであるが、この当時の会社の資金事情に影響を与えていた原因の一半は、当社が経営代理人として責任を負っていたスィルプル製紙株式会社から生じていた。すなわち1940年末におけるハイダラーバード建設株式会社の機械・乗用車トラック・資材等への投資は、一括すると約55万 O. S. ルピーであったが、1941年に入ってから、当社が額面50万 O. S. ルピー分を保有するスィルプル製紙会社株式の、最終払込請求に応じていたからである。一方では、取引銀行であるセントラル・バンク・オブ・インディアには、ニザーム政府振出しの額面27万 O. S. ルピーの約束手形と引換えに借越勘定があり、また上記スィルプル製紙会社の株式のうち、15万 O. S. ルピー分は、ニザーム政府公共事業局に工事契約保証金として寄托されていた。しかし過去5年間における当社の業績は、業務外所得や一時的所得を除外しても健全であり、10%~12.5%の配当をつづけていた。このような事情のもとで、会社は1941年11月1日起算の5%利付社債を発行した。償還予定は、1948年、1950年および1952年の、いずれも11月1

日とされていた。

ところが、1942年度決算で既述のように利益金が破格の増加を見せたことは、次の二つの方策を可能にしたのである。第1に、普通配当20%（前年度は12.5%）に加えて総額25万 O. S. ルピーの特別配当がつけられ、これが額面 100 O. S. ルピー株に対する残余の半額払込み分に充当された。これによって当社の株式は全額払込済となり、払込資本金額は50万 O. S. ルピーとなった。また第2の方策として、積立金へ50万 O. S. ルピーが取分けられた。そして1943年3月26日の取締役会決議によって、受権資本が50万 O. S. ルピーから500万 O. S. ルピーへと、10倍に増額された。

このようにして敷かれていた伏線を顕在化させたのは、引続いて好調な1943年度決算であった。この結果、1対2の割当てによる倍額増資が実行され、発行株式総数1万5000株、新払込資本金総額150万 O. S. ルピーとなったが、この増資分の半額は、前年度に取分けた50万 O. S. ルピーを充当した無償交付であった。

続く1944~46年は、資材価格の高騰、労使関係の不安定という悪条件があったが、M. A. としての当社の経営管理業務は既述のように著しく伸長していた。全インド的レベルの政治情勢としては、第二次大戦の終了を契機として、インド独立、印・パ分離の問題が白熱化し、他方、経済面においては、すでに戦争終了を見越して企てられていた、戦後復興計画が動き出そうとしていた。そして1945年、ミール・ライク・アリーは、インド代表経済使節団の一員としてイギリスを訪問し、またイギリス機械工学研究所の会員に選出されていた。この頃から欧米への旅行が頻繁であった<sup>(註13)</sup>。一方、ニザーム政府の戦後復興計画においては、ゴダーヴァリー河谷の一大工業地帯化計画が策さ

れていた<sup>(注14)</sup>。スィルプル製紙およびサーシルクの工場は、まさにこの地域に位置するものであり、シンガレニ炭坑の石炭も、ゴードーヴァリー川の水力発電と組合わせて大きな役割を荷わされていた。このような状況のもとで、ハイダラーバード建設株式会社は、「会社の十分な発展を可能ならしめようという意図をもって」<sup>(注15)</sup> 資本構成および経営指導における次のような大きな変更を、1946年5月9日開催の株主総会決議によって導入した。それは、①増資およびそれに伴う政府資金導入；②取締役会の構成に関する新風；③パブ・カーンおよびミール・ライク・アリーの、それぞれの権限にかんする新しい位置づけ；という3側面から成り、そのための付属定款改訂を伴っていた。

まず受権資本が500万 O.S. ルピーから2000万 O.S. ルピーへ、払込資本金が150万 O.S. ルピーから500万 O.S. ルピーへ、それぞれ増額された。この増資は、既株主に対する普通株1対1の割当てによるほかは、4%配当保証付優先株、額面総額200万 O.S. ルピー分の発行によって賄なわれるものであったが、優先株については、ニザーム政府が、会社側との事前合意に基づいて、全額を引受けていた。この時点でニザーム政府は、総株式の40%を保有する大株主となったのである。ニザーム製糖、スィルプル製紙、サーシルク、シンガレニ炭坑、等の諸会社に対して、ニザーム政府は I. T. F. 資金その他によって巨額な投資をおこなっていた。したがって、これら諸会社の経営代理人——代理の形式には些少の異同はあったにせよ——として、扇の要に位置していたハイダラーバード建設株式会社への資本および経営参加は、政府側から見れば、いわば一連の特定政策の円環成就であったはずである。これが何故この特定時点

で成就される必然性があったのか、換言すれば、何故むしろより早期には生じなかったのか、という疑問は当然に提出されよう。これについては文書による裏付けが困難である。この、ありうべかりし時間的ギャップは、結果論的には、ハイダラーバード建設株式会社に対するニザーム政府側の信頼（もしくは信頼への賭けの）継続によって、埋められていたわけである。この問題は、おそらくはニザーム政府とハイダラーバード建設株式会社との両者を包み込んでいた全状況から理解すべきであり、したがってまた、経営組織の変更を必要とさせるにいたった背後情勢から切離しても、理解しえぬものであろう。したがって、1945年度末現在において、ニザーム製糖2万3000 O.S. ルピーあまり、スィルプル製紙1万 O.S. ルピーあまり、それにニザーム製糖が原料を供給していた、官営の「ニザーム工業用アルコール工場」(Nizam's Power Alcohol Factory) 1万 O.S. ルピー近くという、これらの諸企業に対するハイダラーバード建設株式会社側の債権<sup>(注16)</sup>が、その後ますます増大傾向にあった<sup>(注17)</sup>という事実も、たしかにハイダラーバード建設株式会社側における資金需要を裏付ける事例ではあるが、おそらくは事情の一端のみを説明するにすぎないと思われる。

## 5. 付属定款の改訂

この時点でおこなわれた付属定款改訂の趣旨説明においては、「……当社の活動は終始一貫して拡大しつつあり、そして現在の付属定款は、経営管理上の全局面をカバーするに十分なほど幅広いものではない」とした上で、「……(会社の)組織<sup>ナショナル・ベース</sup>を国家的基盤の上にすえ、それによって会社が、<sup>カンントリー・アンド・ピープル</sup>国家および国民の一層広汎な利益に対して自発的に奉仕しようようにするために」それが必要なのだと述べ、そして「このような一歩前進は、時代

の趨勢に遅れをとらぬためであり、世間一般および政府によっても、広く是認かつ支持されるであろう」<sup>(注18)</sup>としていた。ここにおける、“national basis”、“country”および“people”等の言葉の「ムルキー」的含意については検討を要しようが、少なくとも外部的には、このような理由づけの下で、以下の経営組織改正が実施<sup>(注19)</sup>されたのである。

第1に、取締役数が5～9人から8～24人に増枠された<sup>(注20)</sup>。以下、いずれもこの枠内でのことであるが、第2に、額面200万O.S.ルピーの株主であるニザーム政府に対して、同政府の大臣2人を政府保有優先株取締役(Government Preference-Share-Directors)として任命する権限が与えられた<sup>(注21)</sup>。第3に、取締役は5人(General Directorを含む。ただし総数は業務状況に応じて増減しうる)の業務運営取締役(Operative Director)を任命しうることになった<sup>(注22)</sup>。業務運営取締役の権限は他の取締役のそれと変るものではないが、ただし彼らの個人的地位にかかわる選出・任命・報酬決定・解任などの問題については、取締役会の議論に加わる資格をもたなかった<sup>(注23)</sup>。また彼等は、ハイダラーバード建設株式会社もしくは傘下企業の古参社員と、まったくの外部者——ニザーム領国内の居住者であるか否かは問わない——で、伎倆・経験・世間的評価において優れた人々ことから、同数(General-Directorを除いて)が任命されることになっていた<sup>(注24)</sup>。第4に、バブ・カーン・アンド・サンズは当社の経営代理人として、少なくとも額面50万O.S.ルピーの株式を保有し<sup>(注25)</sup>、かつ2人の取締役をM.A.代表取締役(Managing Agents Directors)として任命する権限を持つことになり<sup>(注26)</sup>、また当社との間の経営代理契約が改訂された。そして第5に、当社におけるミール・ライク・

アリーの地位が終身保証となり、ハイダラーバード建設株式会社における職権取締役であると共に、当社が経営代理人となっている各企業においても職権取締役となる旨が定められた。同時に、彼と当社との間の雇用契約も大幅に改訂された。

## 6. 経営代理契約と雇用契約

バブ・カーン・アンド・サンズとの経営代理契約は1946年6月6日付でおこなわれたが、これは1935年6月22日付の契約ならびに1940年3月31日付の改訂に基づく再契約であった。最低額面50万O.S.ルピーの株式保有義務、および2人の取締役の任命権という上記のことに、以下の諸事項が注目されよう。

第1に、経営代理の期間が向う20年間<sup>(注27)</sup>ただし更改を妨げず<sup>(注28)</sup>、とされた。そして第2に、月間報酬1万2500O.S.ルピーの他に、年間手数料として年間純益の10%、ただし7万2000O.S.ルピーを上限とする、と定められた<sup>(注29)</sup>。しかしながら一層重要なことは、この契約全体を貫く雰囲気としてのA・K・バブ・カーン個人に対する尊重である。それは先ず、彼がパートナーシップ、バブ・カーン・アンド・サンズの経営者(proprietor)であるとの明記<sup>(注30)</sup>、さらには2人のM.A.代表取締役中の1人は彼であるとの特記<sup>(注31)</sup>に現われていた。そして、このようなA・K・バブ・カーン個人への特別扱いを、さらに一段と上回ったものが、次に見るようにミール・ライク・アリーに対する処遇である。

新付属定款にのっとったミール・ライク・アリーとの新雇用契約も、1946年6月6日付でおこなわれた。すでに見たように、ニザーム政府からの彼の引抜き条件は破格なものであったが、この1935年6月22日付の旧契約と比較すると、新契約はさらに一段と破格である。これは、この約11年

間におけるミール・ライク・アリーに対する評価——ハイダラーバード建設株式会社の躍進と表裏の関係をなしていたもの——の一層の向上を窺わせる。すなわち契約更改の理由は、「ミール・ライク・アリー氏が、当社を発起し設立に漕ぎつけさせた人々の一人であり、かつ当社の進歩と名声とに対する第一の、そして主たる寄与者であることを考慮」(注32)したからであり、そして「定款改正を機会として、ミール・ライク・アリー氏の身分もまた明確化させることが同意された」(注33)のであった。しかし、この同意の経緯と意味内容については、若干の疑惑の余地が残されている。それは、ニザーム政府による優先株200万O.S.ルピー引受けを含む増資案件に対しては、満場一致の特別決議(注34)であったのに対して、経営陣容の、いわば“改変を導入しながらの固定化”を打出した、付属定款改訂案件に対しては、賛成14人、(1万2531票)反対4人(283票)をもって成立した特別決議(注35)であったからである。ただし反対が、定款改正のいかなる点に向けられたのかは詳らかでない。

すでに触れたように、付属定款の改訂によって、「技師長・業務総轄取締役」というミール・ライク・アリーの地位は終身保証制となったが、それは「ミール・ライク・アリー氏が当社に対して行ってきたサービスを特別に考慮し、かつそのサービスに対する感謝のしるしとして、そして同氏の個人的能力と、技術的知識・経験とにかんがみて」(注36)であり、そして「その地位は、ミール・ライク・アリー氏の生涯同氏によって占有かつ継続されるべき、一つの完全に個人的な身分と見なされるべきもの」(注37)とされていた。この終身保証を核心として、新付属定款に規定された基本的枠組の中で、雇用契約の具体的諸条項が次のように

展開されたのである。

- (1) 月額給与は5000 O.S.ルピー(注38)、年間手数料は純益の10% (ただし7万2000ルピーを上限とする)(注39)。
- (2) ミール・ライク・アリーが当社に在籍する限り、身分、序列、権限において同等もしくはそれ以上の者の任命をおこなわない(注40)。
- (3) 全業務を一般統轄し、すべての技術的事項に最終権限をもつ(注41)。
- (4) ハイダラーバード建設株式会社の職権取締役となる(注42)。
- (5) ハイダラーバード建設株式会社が経営代理人をつとめる諸企業の取締役となるか、さもなくば1人または複数の取締役を指名する権利をもつ(注43)。
- (6) 10カ月ごとに2カ月間の有給休暇を取ることができる(注44)。
- (7) 予告期間1カ月をおいた上で会社を辞任することができる。また同期間の予告によって、彼のために特に保留されている会社の旧地位に復帰することができる(注45)。
- (8) (別に定められている以外の)何らかの理由による辞職、または本人死亡の際には、彼または彼の遺族は、うべかりし最低2カ年分の報酬額を支払われる(注46)。
- (9) ハイダラーバード建設株式会社が、その業務を他企業に引渡す目的をもって解散する場合には、ミール・ライク・アリーを従前どおりに処遇することを条件としない限り、会社の譲渡に応じない(注47)。
- (10) 任意もしくはその他の理由で会社が解散する場合には、2カ年分の報酬が支払われる(注48)。



## 7. 変革の含意

政府出資、付属定款改訂という、この時点で導入された以上の諸変革の含意は、それではいかなるものであったろうか？

この時点を選択して、まさにこれだけの範囲と方向との変革を推進させた主体が、正確には誰であったかは確言しがたい。1946年時点での株主名簿が参照しえぬことは既述のとおりであるが、会社創設時の株式引受人名簿と、1951年時点での株主名簿とを繋いで推測する限り、この変革導入直前における最大株主は、やはりバブ・カーン・アンド・サンズ商会であったと考えられる。これは、また当社の経営代理人でもあった。したがって、このパートナーシップの「経営者」であるA・K・バブ・カーンが、少なくとも形式上は最大の発言権を持っていたはずである。しかしながら、すでに見てきたように当社の場合、創設時から一貫してミール・ライク・アリーの特殊な地位を占めて業務の実権を掌握しており、さらにニザーム政府内に、特定化困難なある種の勢力——そしてA・K・バブ・カーンか、ミール・ライク・アリーか、この両者のいずれにヨリ強く結びついているかも判定しがたい——が、当社の後楯になっていたと考えられる以上、この時点での変革の主役がA・K・バブ・カーンであったとは考えにくい。またすでに見たように、変革導入の趣旨説明において、ミール・ライク・アリー個人への讃辞が具体的であるのに対して、A・K・バブ・カーンの功績については抽象的表現に止まっている。そして実施された変革中最大のもの、ミール・ライク・アリーの地位の恒久化であった。またこれと並んで、ニザーム政府が、いまやバブ・カーン・アンド・サンズを凌駕する最大出資者となり、政府代表取締役を任命するという事態は、ハイダラーバード建設株

式会社に対して表向きにも政府企業的色彩を賦与するものであったから、このこととミール・ライク・アリーの処遇とを突合わせて勘案すると、この時点での変革の狙いは、当社——すなわち傘下諸企業とニザーム政府との諸関係をも含めて、いまや政府と重層的連結関係に立つにいたったハイダラーバード建設株式会社——におけるミール・ライク・アリーの実権の恒久化であった、と解されよう。そして、このような政府企業的色彩の強化と、ミール・ライク・アリーの地位の恒久化とが、少なくとも相互に違和感を生じさせず、むしろ融和的ではなかったかと推測させる一つの例証が、ミール・ライク・アリーの新雇用契約における上述(7)の細目に見られる。すなわちそこには、生じうるかもしれぬ彼の正当な辞任理由の一つとして、「政府のポストにつくか、または国家的に重要な何らかの活動を引継ぐ場合」<sup>(註49)</sup>が想定されていた。この際の“Government post”および“national importance”という措辞が、実質的にニザーム政府およびハイダラーバード藩王国を指すものであることは、文脈上自明である。しかもミール・ライク・アリーの経歴と、彼個人に対してありえたであろう評価に徴すると、この種の“Government post”は、かなり上級かつ有力なそれではなければならない。一方、当社におけるこの時点での彼の持株数は不明であるが、会社創立時における彼の引受株数を基礎にして、その後の増資により持株が増加したものと単純に仮定すれば、個人株主としては第2位であったろうが、バブ・カーン・アンド・サンズ商会には遠く及ばなかったはずである。したがって、「時と場合によっては相互転換が可能な人物」としてのミール・ライク・アリーが、政府との関係を一層密接にしたハイダラーバード建設株式会社の中枢部に、資

本家としてよりも、むしろ技術者の企業者として改めて位置づけられたということが、全状況から判断されるこの変革の中心点であろう。そして形式上の経営代理人バブ・カーン・アンド・サンズに対しては、ミール・ライク・アリーの処遇と見合うように契約更改を以て慰撫したのだ、と解されるのではあるまいか。

なお業務運営取締役制の導入についても、その運営の中心人物としてミール・ライク・アリーをどのように明確に打出している限り、会社業務全体に対するミール・ライク・アリーの統率上の都合、という視点から理解するのが自然であろう。すなわち、有能かつ古参の従業員を社内もしくは傘下企業内から抜擢するという方法は、当該人物がミール・ライク・アリーの明示的な片腕となることを意味するであろう。他方、社内もしくは傘下企業内起用と同数だけを外部の人材に仰がねばならない、という規定の真意は確定に困難であるが、もちろん、社内登用に偏する場合に生じうべき不都合の事前防止、という消極的な理由は別として、不自然ではない理解の一方向として、次の推測が成立しよう。すなわち、傘下諸企業のいまや多様化した分野を思い合せると、ことに社内で調達しきれぬような知識部門における外部の有為な人物の経営参加は、会社の活力源として重要な意味をもったはずである、ということである。1947年度の年次報告書に徴する限り、業務運営取締役に任命されたのは、ターラーポル(S. J. Tarapore)とハッカーニ(M. I. Haquani)の2人であった。

なお同年次報告書によれば、政府代表取締役は会計検査院長(Audit General of Accounts & Audit)のザヒールッディン・アーメッド(Zahiruddin Ahmed)と、商務局長(Commerce Secretary)のハビブル・ラーマン(Habibur Rahman)であった。

## 8. ミール・ライク・アリーの会社辞任

ところですでに触れたように、当時のインド亜大陸は、独立移行をめぐる緊迫した政治情勢のさなかにあった。すなわち、第二次大戦終了直後の1945年9月にイギリスの新労働党政府が発表したところの、インドに対する完全自治権賦与の方策に対しては、国民会議派、ムスリム連盟ともどもに不満であって、1945年末から1946年はじめにかけて、示威運動、労働者のストライキ、海軍兵士の反乱などの激しい反英活動が生じていた。1946年3月インドに到着したイギリス政府使節団が、同年5月に提示した「インド連合」プランは、コミューナルな問題を激化させた。亜大陸の藩王諸国は、いずれも独立移行にさまざまな思惑を秘めていたが<sup>(注50)</sup>、特異な政治・社会構造からしてコミューナルな重大問題を抱えていたニザーム領国では、他の藩王国以上に岐路の選択が深刻化しつつあった。1946年7月まで「ハイダラーバード藩王国会議派」(Hyderabad State Congress)の活動も禁じていた<sup>(注51)</sup>「ニザーム体制」に対して、領内での進歩派民衆による反対運動が昂まり、他方では、これと対極的なムスリム過激派「回教徒統一連盟」(Majlis-i-Ittehad-ul-Muslimeen)の私兵組織である、ラーザーカール(Razakars, “神の意志”)たちが抬頭してきていた。1946年8月には、首相ナワーブ・オブ・チャッターリ(Nawab of Chhatari)に代わって、マイソールおよびジャールプル両藩王国の元首相として会名の高い進歩派、ミルザー・イスマイル(Mirza Ismail)が起用されたが<sup>(注52)</sup>、早くも翌1947年5月には辞任してしまい<sup>(注53)</sup>、ナワーブ・オブ・チャッターリが再出馬のやむなきにいたった。この間1946年8月には「全ハイダラーバード労働組合会議」(All Hyderabad Union Congress)が成立し<sup>(注54)</sup>、一方ニザーム政府は、同年

12月に共産党を非合法化した<sup>(注55)</sup>。これは、以後1951年まで続いた根深い農民運動、「テーランガーナー闘争」の、本格化を意味するものであった。そしてインド亜大陸の分離・独立にわずかばかり先立つ1947年6月11日付の勅令で、第7代ニザームは、ハイダラーバード独立国化の意思表示をおこなった<sup>(注56)</sup>。かくして同年8月15日の新生インド誕生のとき、相克の激しいハイダラーバード領内は、「にえたぎる大鍋のような」<sup>(注57)</sup> 有様になっていた。そこには、ニザーム、ラーザーカール、ステート・ kongress、それに共産党という、四つの力が競合していたのである。これ以降、1948年9月のポリス・アクションまで1年あまりにわたって、一進一退の折衝を続けながらの、ニザーム政府とインド政府との対峙状態が続くことになった。ミール・ライク・アリー——ハイダラーバード一般市民の眼には「ビジネスマン」として、つまり非政治家として、映っていた人物——が、ニザーム政府の、そして結果的にはその最後の首班に指名されたのは、まさにこのような時期、そして彼自身にとっては、パキスタン代表として国連の会議から帰国しての、間もない頃であった<sup>(注58)</sup>。指名は、1947年11月28日付のニザームの勅令によってであり、彼は同11月30日——ニザーム政府とインド政府との間の「現状維持協定」(Stand-Still Agreement) 調印の、その翌日——これに就任した<sup>(注59)</sup>。したがってミール・ライク・アリーは、この11月30日をもってハイダラーバード建設株式会社を辞任し<sup>(注60)</sup>、以後この会社に復帰することはなかった。したがって上述した彼と会社とのあいだの新雇用契約は、約1カ年半で頓挫した。ハイダラーバード建設株式会社は、中心人物を喪失したうえ、ポリス・アクション以後の時代にいくつかの曲折を経て変質し、凋落してい

った。ポリス・アクションまでのあいだインド政府と交渉に当り、そのご自宅に引籠っていたミール・ライク・アリーは、彼自身の言葉によれば1950年パキスタンに「天佑による脱出」<sup>(注61)</sup>をおこない、カラチに居を構えていた<sup>(注62)</sup>。インド、パキスタン、ハイダラーバード藩王国という、この三つの核に結集した諸主体の力闘——なかならずユニークなものと思われる、ハイダラーバードとパキスタンとの関係を、ここではほとんど考察しえなかったが——から生じた歴史的激浪を、ニザーム領国の諸企業中、もっとも真正面から浴びせられたのが、このハイダラーバード建設株式会社にはほかならなかった。しかし、いまはそのような変化過程の考察に先立って、昔日の名門企業の面影を喪失したこの経営代理会社を乗り越えて、これまた曲折を経ながらも生産会社として成長していった、かつての当社傘下諸企業の、とりあえずは成立事情と初期運営とに、眼を転じなければならない。〔次稿以下で取扱い予定〕

(注1) “……the Hyderabad Construction Co., Ltd. which is today a household word in the city of Hyderabad,” Chhabra, Hari Sharan ed., *Hyderabad Personalities: A Unique Authentic and Comprehensive Biographical Directory of Hyderabad and its People*, Delhi, New Publishers, 1954, p. 86.

(注2) クリシュナ川支流の同名河川による発電・灌漑計画。マドラス、ハイダラーバード両政府の共同事業として、1945年2月28日正式発足。Tungabhadra Board, *Tungabhadra Project, Resume of Work, 1945-1958*, Bangalore, Government Press, 1959, p. 1.

(注3) 同社 *Annual Report 1944* における Directors' Report による。

(注4) 基本定款第3条「目的」第17項。

(注5) Nizam Sugar Factory, Ltd. と Dhanrajgir との “Agency Agreement” (14, Khurdat 1346 Fasli = 1937年4月18日付) による。

(注6) I. T. F. と Dhanrajgir との “Transfer Indenture” (1937年10月17日付) による。

(注7) Hyderabad Construction Co, 1937年度損益計算書, 貸方欄 “Managing Agency Commission due from the Nizam Sugar Factory Limited” による。

(注8) 次の人々を成員とした。Moinuddin Shaik Imam, Nizamuddin Shaik Imam, Munwaruddin Shaik Imam. The Hyderabad Vegetable Product Co., Ltd. 「基本定款」。

(注9) ハイダラーバード植物性産品株式会社の1951年9月30日付「特別決議」や、それ以降の同社の文書では、“M/S Babu Khan & Co.” と標示されている。これは次に述べる製粉会社の M. A. となった “Khan Saheb Babu Khan & Co.” と同一物で、単なる略記と考えられる。

(注10) 次の人々を成員とした。A. K. Babu Khan, Shaik Ahmed, Moinuddin Shaik Imam. The Hyderabad Roller Flour Mills Co., Ltd. 「基本定款」。

(注11) Hyderabad Construction Co., の1945年度 Directors' Report では「交渉が熟した」旨が、そして同1946年度 Annual Report で、この権利が “taken over” された旨が記されている。正確な契約月日は不明。

(注12) Hyderabad Construction Co., *Annual Report 1948*. なおこれは Eastern Federal Insurance Co., Ltd. との提携事業であった。

(注13) *Biographical Encyclopedia of Pakistan, Edition 1965-66*, p. 298; Ali, Mir Laik, *Tragedy of Hyderabad*, Karachi, Pakistan Co-operative Book Society Ltd., 1962, p. 2.

(注14) *Report on Post-War Planning Incorporating The First Five-Year Plan*, published by the Post-War Planning Secretariat, H. E. H. the Nizam's Government. Hyderabad, The Government Central Press, n. d. とくに pp. 21-35 “SCHEME No. 4, Godavari Industrial and Agricultural Plan.” これはアメリカの TVA をモデルとするもので、発案者は、ニザーム政府の商工相談員、スローター大佐 (Col. Slaughter) だとされている。 “Manchester of Hyderabad: Hyderabad Plans an Industrial City in the Godavari Valley,” *New Hyderabad*, Vol. 1, No. 5 (May 1947), pp. 3-4.

(注15) 同社1945年度 Directors' Report,

(注16) Hyderabad Construction Co., 1945年12月31日現在貸借対照表。

(注17) 同社1946年12月31日現在の貸借対照表によれば次のとおりであった。Nizam Sugar Factory: O. S. Rs. 5, 826-15-9; Sirpur Paper Mills: O. S. Rs. 77, 905-3-4; Sirsilk Ltd.: O. S. Rs. 24, 977-2-10; Nizam's Power Alcohol Factory: O. S. Rs. 9, 795-1-4; Others: O. S. Rs. 41, 441-5-1.

(注18) 同社1945年度 Directors' Report (1946年4月14日付発表)。

(注19) 1946年5月9日開催の株主総会において承認, 同5月27日開催の臨時株主総会において確認。

(注20) 同社「付属定款」第117条。

(注21) 同上 第118条。

(注22) 同上 第143条(a)(b)。

(注23) 同上 第143条(h)。

(注24) 同上 第143条(c)(d)(e)。

(注25) 同上 第107条。

(注26) 同上 第120条。

(注27) Managing Agency Agreement (1)。

(注28) 同上 (2)。

(注29) 同上 (3)。

(注30) 同上 Preamble.

(注31) 同上 (8)。

(注32) Service Agreement, Preamble.

(注33) 同上。

(注34) 1946年5月9日開催の株主総会における臨時特別決議, No. 19.

(注35) 同上臨時特別決議, No. 17. しかし同年5月27日開催の臨時総会では満場一致(全1万1407票)で確認された。

(注36) 同社, 新「付属定款」第108条

(注37) 同上。

(注38) Service Agreement, (2)(a)。

(注39) 同上 (2)(b)。

(注40) 同上 (3)。

(注41) 同上 (5)。

(注42) 同上 (6)。

(注43) 同上 (6)。

(注44) 同上 (7)。

(注45) 同上 (8)。

(注46) 同上 (9)。

(注47) 同上 (10)。

(注48) 同上 (11)。

(注49) 同上 (8)。

(注50) 次を参照: Govt. of India, Ministry of State, *White Paper on Indian States*, Delhi, Manager of Publications, 1950 (Revised ed.), Menon, V. P., *The Story of the Integration of the Indian States*, Bombay, Orient Longmans, 1956.

(注51) Gour, Raj Bahadur et al., *Glorious Telengana Armed Struggle*, p. 132. 次に述べる Mirza Ismail が首相のあいだだけ解禁されていた。Govt. of India; *White Paper on Hyderabad*, New Delhi, Manager of Publications, 1948, p. 22.

(注52) Mirza Ismail, *My Public Life: Recollections*, London, George Allen & Unwin Ltd., 1954, p. 97.

(注53) バンガロールに滞在中の Mirza Ismail からニザーム宛に、1947年5月15日付で辞職願いの手紙が出された。Ibid., p. 106; Munshi, K., M., *The End of Era: Hyderabad Memories*, Bombay, Bharatiya Vidya Bhavan 1957, pp. 30-31.

(注54) Gour, Raj Bahadur et al., *op. cit.*, p. 146.

(注55) Ibid., p. 147.

(注56) “Firman by His Exalted Highness, issued on the 11th June, 1947,” in Govt. of Hyderabad, *Hyderabad's Relations with the Dominion of India*, Hyderabad, Government Press, April 1948, pp. 1-2.

(注57) Handa, R. L., *History of Freedom Struggle in Princely States*, New Delhi, Central News Agency, 1968, p. 248.

(注58) Ali, *op. cit.*, p. 2.

(注59) この間の経緯については Ibid., pp. 88-94; Menon, *op. cit.*, pp. 333-334; Munshi, *op. cit.*, p. 69. ミール・ライク・アリー側と、メノン、ムンシ側の言うところには、当然ながら若干の喚違いがある。メノンおよびムンシによれば、辞任したナワブ・オブ・チャッターリの後任問題を、ニザームはパキスタン総督ジンナーに相談した。ジンナーは、ミール・ライク・アリーをパキスタンで重用したかったので、彼を指命することに反対した。しかしニザームは、ラーザーカールの長、カシーム・ラズヴィ(Qasim Razvi)の強要に屈して、ライク・アリーに決めたのである、

と。一方、ミール・ライク・アリーは次のように書く。ニザームから相談されたジンナーは、その立場上、個人的意見すら表明しなかった。ニザームは独力で決断せざるえなかった、と。ミール・ライク・アリーは、パキスタンから閣僚就任への誘いもあったと記し、またカシーム・ラズヴィから全面協力の申し出があったことが、彼をして就任受諾に踏切らせたのだ、と読みとれる書き方をしている。

(注60) 同社1947年度 Directors' Report.

(注61) Ali, *op. cit.*, p. 308.

(注62) 1970年代に死去。年月日不明。

(アジア経済研究所研究主幹)