

イスラームとビジネス活動——パキスタンの自動車産業を中心に——

川 満 直 樹

はじめに

近年、マスメディアでもイスラームが多く取り上げられ、私たちが住む日本でもイスラームという宗教が身近になってきた。現在、地球上には多くのイスラーム教徒（ムスリム）が存在し、イスラームを国教としている国もある。日本国内の新聞やテレビなどで取り上げられるニュースとしてのイスラームは、マイナスのイメージを与えるものが多い。そのような中でも多くの日系企業が、ムスリムが多く住む国や地域あるいはイスラームを国教としている国に進出し企業活動を展開している。

本稿では、南アジアに位置するパキスタンを取り上げる。⁽¹⁾パキスタンは、ムスリムが中心となり、英領インドから一九四七年に分離独立し誕生した国家である。分離独立当初のパキスタンは、これと言った産業もなく、経済発展の担い手となる人材が不足していた。経済に対し不安要素が多くなる中でスタートとなったパキスタンであったが、一九六〇年代にはかなりの経済発展がみられた。パキスタンの経済の発展に大きく貢献したのが、ムハージル（宗教的避難民）としてパキスタンへ移住してきたいくつかの商人一族であった。いくつかの商人一族は、その後パキスタンで財閥となり、同国の経済に影響を与えている。現在でもパ

キスタンに存在するいくつかの財閥は、同国の経済をけん引し、そして外国の企業とも技術提携を行い、また合弁企業の設立なども積極的に行っている。

本稿では、日系企業と関係の深い財閥を取り上げ、パキスタンの財閥と日系企業のパキスタンでのビジネス活動を検討する。具体的には、パキスタンの自動車産業（今回は乗用車）を取り上げ検討する。日系企業とパキスタンの自動車産業は関係が深く、日系企業が関係する企業だけで、同国の自動車生産および販売台数の九割以上のシェアを占めている。

前述したように、パキスタンはムスリムが中心となり誕生した国家であり、イスラームを国教としている。そのようなパキスタンで日系企業（自動車メーカー）は、どのようなビジネス活動を行っているのかを検討するため、以下「一 パキスタンの財閥」では、日本の自動車メーカーと合弁企業を設立しているパキスタンの財閥を概観する。そして「二 パキスタンでのビジネス活動」では、パキスタンの財閥と日系自動車メーカーとの合弁企業を中心に、彼らのビジネス活動を検討する。「むすびにかえて」では、本稿のまとめを行う。

一 パキスタンの財閥

—— ハビープ財閥、アトラス財閥 ——

先に述べたように、パキスタン経済をけん引してきたのはインドやその他の国や地域からパキスタンへ移住してきたムハージルの商人一族であった。その後、彼らのいくつかは財閥となりパキスタン経済の発展に大きく寄与している。また、それらいくつかの財閥は積極的に外国の企業と関係をもち、パキスタン国内で合弁企業などを設立している。

以下では、日系自動車メーカーと合弁企業を設立しているハビープ財閥とアトラス財閥を取り上げ、財閥一族について、また財閥の傘下企業などについて概略を述べる。

（一） ハビープ財閥について

ハビープ家は、一九四一年にインド亜大陸初となるイスラーム系の銀行（ハビープ・バンク）をボンベイ（現ムンバイ）に設立したことも名が知られている。

ハビープ財閥は、一五世紀ごろにヒンドゥー教からイスラームへ改宗したシーア派のホージャ・コミュニティ⁽²⁾に属

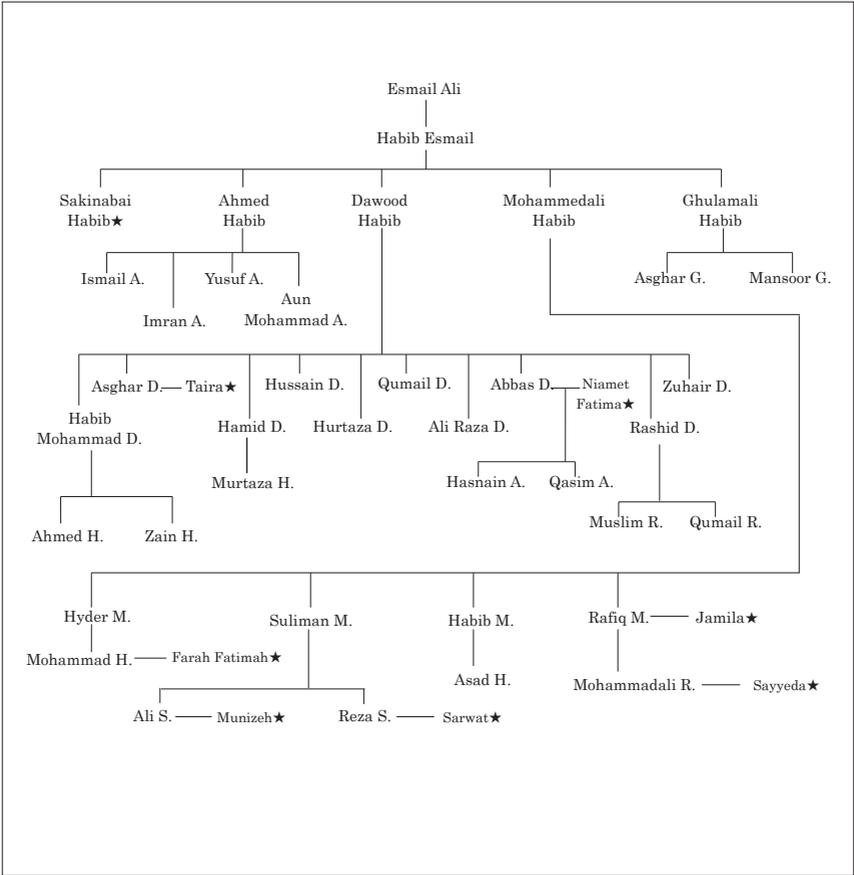


図1 ハビブ家系図

注：図中の★印は女性を示す。同家系図は2014年7月までに収集した資料をもとに作成した。
 出典：House of Habibでの聞き取り調査(1998年7月)およびHabib Bank AG Zurich, *Brief History*, pp.4-5、ダーウード・ハビブ・グループとムハンマドアリー・ハビブ・グループ傘下企業各社のAnnual Reportより作成した。

している。同財閥の誕生は、一八七八年に生まれたハビーブ・イスマール（以下ハビーブ、図1を参照）の活動ま
で遡ることができる。ハビーブは、三四歳のころにヨー
ロッパで視察を行い、その後すぐにジュネーブとウイーン
に貿易の拠点となる店を開設した。

また、ハビーブはハビーブ家が行っていた商売をひとつ
にまとめるために、一九二一年にハビーブ&サンズを設立
した。同社は、日本や中国とも関係を築き貿易を行ってい
た。⁽³⁾その後ハビーブ&サンズは、一九四一年に設立したハ
ビーブ・バンクの親会社となり、重要な役割を果たすよう
になっていった。

ハビーブ家のビジネスは、ハビーブ・イスマールか
ら彼の息子（ムハンマドアリー・ハビーブとダーウッド・ハ
ビーブが中心）へと受け継がれ、印パ分離独立後に同家は、
ビジネスの拠点をボンベイからカラチへ移した。パキ
スタンへビジネスの拠点を移したハビーブ家は、ハビー
ブ・バンクの本店もボンベイからカラチへ移し、ハ
ビーブ・インシユアランスやムハマディ・ステイムシッ
プなどの企業を設立し、パキスタンの経済インフラの整備
に尽力した。ハビーブ家のパキスタン経済を支える活動は、

ハビーブ・イスマールの信念であった「信頼、誠実、
勤勉、勇気、寛容、博愛」⁽⁴⁾をあらわしたものと云えるであ
ろう。

現在、ハビーブ家が率いるハビーブ財閥はいくつかのグ
ループにわかれている。しかし、いくつかのグループの存
在は、同財閥の分裂を意味するものではない。いくつかの
グループの中でもムハンマドアリー・ハビーブ・グループ
とダーウッド・ハビーブ・グループが活発な活動を展開し
ている。その二つのグループの中心人物は、ムハンマドア
リー・ハビーブ・グループがムハンマドアリー・ハビーブ
であり、ダーウッド・ハビーブ・グループはダーウッド・
ハビーブである。両者は、優れた企業家であったハビー
ブ・イスマールの息子の中でも父ハビーブの影響を強
く受けた者たちであった。パキスタンで、同家ならびに同
家のビジネスの地位を確固たるものとし、ハビーブの財閥
体制の基盤を築いたのも彼ら二人であった。

今日、ムハンマドアリー・ハビーブ・グループは金融、
自動車、建設、メディア、化学、コンピューターなどの事
業を手掛け、日本をはじめイギリス、そしてその他の企業
とも積極的に関係をもっている。また、ダーウッド・ハ

表1 ハビブ財閥の主な傘下企業(2009年)

AL Habib Capital Markets (Pvt.) Ltd.	Habib Insurance Co. Ltd.
Baluchistan Particle Board Ltd.	Habib Metropolitan Bank
Bank AL Habib Ltd.	Habib Overseas Bank Ltd.
Dynea Pakistan Ltd.	Habib Sugar Mills Ltd.
House of Habib (Pvt.) Ltd.	Habibsons Bank Ltd.
Habib & Sons Ltd.	Indus Motor Co. Ltd.
Habib Foods Ltd.	Shabbir Tiles & Ceramics Ltd.
Habib African Bank	Thal Ltd.

注：同表に掲載されている企業は、ムハンマドアリー・ハビブ・グループとダーウード・ハビブ・グループの主な傘下企業である。

出典：傘下企業各社 *Annual Report* および House of Habib 本社(1998年)での聞き取り調査より作成した。

ビーブ・グループは、パキスタン国内で製造業も行っているが、金融業を中心に事業を展開している(同財閥の主な傘下企業は表1を参照)。

(2) アトラス財閥について

アトラス財閥は、ユースフ・H・シラーズイー(以下ユースフ)が一九六二年に設立したシラーズイー・インベストメントをもって始まりとする。よって、先にみたハビブ財閥よりも歴史が浅い財閥と言える。

同財閥創始者のユースフは、パンジャブのラホール出身である。パンジャブは、古くから灌漑農業などによって、他地域と比べ経済的に豊かであり、また教育水準も相対的に高い地域であった。そのため知識人や政府高官など、国家にとって必要となる指導者層を輩出してきた地域でもあった。

ユースフはもともとジャーナリストであり、その後、政府の税務担当官、また商工会議所会頭などもつとめた。よって、彼はビジネスにかかわった経験はほとんどなかったと言える。ユースフには、図2が示すように息子が四人、長男イフティハール、二男アーミル、三男サーキブ、四男アリー、そして娘のバトウーズがいる。二〇一五年時点で、長男イフティハール以外の息子たちが、以下のように何らかの形でアトラス財閥傘下企業の経営に参加している。

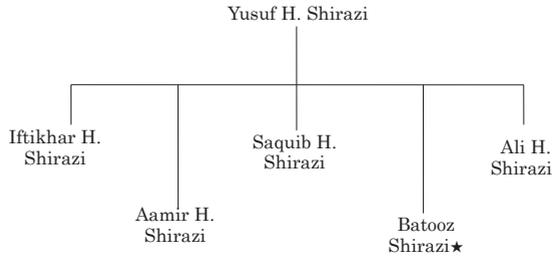


図2 シラーズイー家系図

注：図中の★印は女性を示す。

出典：Shirazi Investment (Pvt.) Ltd. 本社での聞き取り調査(1999年12月23日)より作成。

○二五年時点⁽⁶⁾
 〈ユースフの息子たちの傘下企業への役員就任について(二〇〇九年時点)⁽⁸⁾〉

- ◆アーミル・ダイレクター (ホンダ・アトラス・カーズ・パキスタン)
- ◆サーキブ・CEO (アトラス・ホンダ)
- ◆アリー・プレジデント・CEO (アトラス・バッテリー)
- ダイレクター (アトラス・エンジニアリング、アトラ

ス・インシユアランス)

アトラス財閥の二〇〇九年時点での主な傘下企業は、表2の通りとなっている。アトラス財閥傘下企業の特徴は、中心的な企業のいくつかが外資との合併により設立されていることである。合併企業設立の際、重要な役割を果たすのがシラーズイー・インベストメントであり、同社は同財閥傘下企業の親会社として、財閥内で所有面および経営面で重要な役割を果たしている。特に、所有面では、以下の〈シラーズイー・インベストメントの傘下企業の株式所有状況(二〇〇九年時点)〉が示すように、傘下企業の株式を所有しており、同社の傘下企業に対する影響力は大きいと言える。また、現在、財閥内における所有面では、シラーズイー・キャピタルも重要な役割を果たしている⁽⁷⁾。

〈シラーズイー・インベストメントの傘下企業の株式所有状況(二〇〇九年時点)⁽⁸⁾〉

- ◆アトラス・エンジニアリング・六一・六四%
- ◆アトラス・インシユアランス・三四・〇一%
- ◆アトラス・バッテリー・二九・八九%
- ◆アトラス・ホンダ・二四・四三%

表2 アトラス財閥の主な傘下企業(2009年)

Atlas Asset Management Ltd. Atlas Battery Ltd. Atlas Capital Markets Ltd. Atlas Engineering Ltd. Atlas Foundation Atlas Honda Ltd.	Atlas Insurance Ltd. Atlas Power Honda Atlas Cars (Pakistan) Ltd. Honda Atlas Power Products (Pvt.) Ltd. Shirazi Capital (Pvt.) Ltd. Shirazi Investment (Pvt.) Ltd.
---	--

出典：Atlas Honda Ltd., *Annual Report 2009*, p.93 および傘下企業の *Annual Report* を参考に作成。

アトラスの事業会社の中心的な企業は、あとで触れるが、日本の本田技研工業株式会社(以下ホンダ)との合併企業であるアトラス・ホンダとホンダ・アトラス・カーズ・パキスタンである。アトラス・ホンダは、ホンダのオートバイの製造および販売を目的にパシヤドリヤとアトラス・オートが合併し誕生した企業である。また、ホンダ・アトラス・カーズ・パキスタンは、ホンダの自動車の製造および販売を目的にホンダとの合併により誕生した企業である。同社では、主にシビックやシティなどを製造している。アトラス財閥の成長と事業拡大の基礎を築いたのは言う

までもなく、上記二社を中心としたホンダとの関係によるものである。今後もそれは変わらないであろう。

二 パキスタンでのビジネス活動

—— インダス・モーターとホンダ・アトラス・カーズ・パキスタンを中心に ——

パキスタンやインドの自動車産業において、日本のスズキ株式会社(以下スズキ株式会社をあらわす場合はスズキ、現地企業をあらわす場合はパツク・スズキ)は他社(日本以外の国も含め)よりも一歩も二歩もリードしている。スズキはインド⁽⁹⁾だけではなく、パキスタンの自動車産業でも先駆的な存在である。あまり知られていないが、スズキの海外生産初の四輪車は、一九七五年にパキスタンで生産した「ジムニー」であった。その後、一九七八年には同国で軽トラック「キャリー」の生産を行った。スズキは、インドと同じようにパキスタンでも日本の経営を導入し、また現地スタッフの仕事に対する意識向上にもつとめた。その結果が、パキスタンおよびインドにおける現在のスズキの地位であろう。

パキスタンならびにインドでのスズキの活動に関する研

究論文や書籍は、これまでも多く発表されてきた。それから両国でのスズキのビジネス活動については既存の研究論文や書籍にゆずり、本稿では日系自動車メーカーとパキスタン財閥との合弁企業であるインダス・モーターとホンダ・アトラス・カーズ・パキスタンの活動について、特に両社のビジネス活動の中心をなす考え方を中心に検討したいと思う。

(1) パキスタンの自動車産業について

パキスタンの自動車産業は、GMなどが一九四〇年代後半に同地で自動車を販売したことに始まる。しかし、一九四〇年代に活躍していたそれら企業は、現在パキスタンではビジネスを行っていない。現在、パキスタンの自動車（乗用車）産業は日系自動車メーカーがその市場の九割以上を占めている。日系メーカー以外には韓国の現代自動車ならびに起亜自動車などが進出しているが、パキスタンの自動車市場でそれほど目立った存在ではない。

ここでは、主にパキスタンの乗用車市場を中心に日系自動車メーカー（現地財閥との合弁企業も含む）の活動等について検討したい。はじめにパキスタンの自動車産業を概観

しよう。表3は、パキスタンにおける自動車メーカー別の乗用車の生産台数および販売台数の全体に占める割合を示したものである。表3にある企業がパキスタンで自動車の生産を行っている。

いくつか特徴があるが、一つは日系自動車メーカー（パック・スズキ）および現地財閥と日系企業の合弁企業が中心となっていること。合弁企業について言えば、インダス・モーターはハビープ財閥とトヨタ自動車株式会社（以下トヨタ）と豊田通商株式会社（以下豊田通商）、ホンダ・アトラス・カーズ・パキスタンはアトラス財閥とホンダ、そしてガンダーラ・ニッサン（同社は二〇〇四年以降生産を行っていない）はビボージー財閥と日産自動車株式会社の合弁となっている。二つ目は、日系企業との現地合弁相手はパキスタンを代表する財閥であること。合弁相手のハビープとアトラス、またビボージーなどは現在でもパキスタンを代表する財閥である。

それでは表3をもちい、乗用車の生産および販売の状況を確認したい。メーカー別の生産割合をみた場合、毎年度パック・スズキが全生産台数の約五割を占め、他を圧倒している。表3には掲載していないが、パック・スズキは八

表3 パキスタンにおける自動車メーカー別の乗用車の生産台数(上段)および販売台数(下段)の割合

単位: %

	2002- 2003	2003- 2004	2004- 2005	2005- 2006	2006- 2007	2007- 2008	2008- 2009	2009- 2010	2010- 2011	2011- 2012
パック・スズキ	51.25 51.01	50.9 51.37	50.47 50.09	52.4 53.37	61.63 60.32	61.14 61.17	51.35 50.98	52 52.29	56.14 54.59	61.36 62.62
インダス・モーター	27.15 27.02	25.67 25.94	23.22 23.14	21.83 22.06	24.18 23.94	25.77 25.61	33.85 34.41	36.52 35.92	32.97 34.15	31.28 30.42
ホンダ・アトラス・カーズ ・パキスタン	11.13 11.16	11.78 11.93	16.04 15.92	15.7 15.15	8.12 9.05	7.5 7.6	11.59 11.23	9.75 9.98	10.2 10.57	7.11 6.77
ガンダーラ・ニッサン	0.07 0.09	0.02 0.02								
ランドローバー			0.3 0.27	0.62 0.66	0.71 0.76	0.85 0.76	0.92 1.07	0.85 0.85	0.57 0.55	0.26 0.19
現代自動車	8.2 8.15	10.69 9.93	9.39 9.94	9.44 8.76	5.36 5.93	4.74 4.86	2.29 2.3	0.88 0.97	0.12 0.14	0 0
起重自動車	2.2 2.57	0.93 0.81	0.59 0.65							

注: 年度=パキスタンの会計年度7月~翌年6月末。

出典: Pakistan Automotive Manufacturers Association, Historical Date: Production & Sale of Vehicles From 1995 onwards, Pakistan Automotive Manufacturers Association Website (<http://www.pama.org.pk/images/stories/pdf/historical-data.pdf>、2016年7月1日閲覧)より抜粋し作成。

車種⁽¹⁰⁾(表3に掲載されている期間の平均)を生産しており車種数でも他を大きく引き離している。次に続くのが、インダス・モーターである。同社の生産台数は全体の二〇三割前後となっている。インダス・モーターに続くのが、ホンダ・アトラス・カーズ・パキスタンである。また、表3の販売台数の割合を見ると、説明を加えるまでもないが、当然のことであるが生産台数と比例しパック・スズキ、インダス・モーターそしてホンダ・アトラス・カーズ・パキスタンの順となっている。

次に、表4は日系自動車メーカーがかかっている現地の自動車メーカー三社(パック・スズキ、インダス・モーター、ホンダ・アトラス・カーズ・パキスタン)のパキスタンにおける乗用車の生産台数および販売台数に関する割合を示したものである。表4から明らかのように、生産台数および販売台数に占める割合は、三社で約九割を占めている。生産台数については二〇〇六―二〇〇七年度以降、販売台数については二〇〇五―二〇〇六年度以降、九割以上を占めている。表3と表4からパキスタン自動車(乗用車)市場における

表4 日系自動車メーカー3社が関係する企業のパキスタン乗用車市場におけるシェア

単位：%

	2002- 2003	2003- 2004	2004- 2005	2005- 2006	2006- 2007	2007- 2008	2008- 2009	2009- 2010	2010- 2011	2011- 2012
生産	89.53	88.35	89.73	89.93	93.93	94.41	96.79	98.27	99.31	99.75
販売	89.19	89.24	89.15	90.58	93.31	94.38	96.62	98.19	99.31	99.81

注：3社＝バック・スズキ、インダス・モーター、ホンダ・アトラス・カーズ・パキスタンである。年度＝パキスタンの会計年度7月～翌年6月末。

出典：表3と同じ。

日系自動車メーカー（日系企業との合弁企業を含む）の活躍状況が確認できるであろう。

(2) インダス・モーターについて

インダス・モーターは、ハビーブ財閥と日本のトヨタおよび豊田通商との合弁により設立された企業である。同社は、一九八九年にパキスタン政府から認可を受け、一九九三年にカロラ⁽¹⁾の生産（CKD）を開始した。インダス・モーターの設立当初の状況について述べると、工場の敷地面積は四〇万㎡、自動車の生産は二シフト制（一シフト＝八・三〇～一七・三〇で年間約一万台を生産可能）で行う予

定であった。設立当初、二万台⁽²⁾の自動車を生産する予定であったが、詳細は省くがパキスタンの自動車市場の規模なラビに競合他社との関係により一万台でのスタートとなつた。

また、表5はインダス・モーターの生産能力、雇用者数や売上額を表にまとめたものである。同表からも明らかのように、同社の生産能力はすでに述べたように設立当初二万台であったが、年々増加し二〇〇〇年には二万六〇〇〇台、その後三万台（二〇〇四年）、約四万四〇〇〇台（二〇〇六年）、二〇一一年には五万四八〇〇台となっている。当然、それに比例する形で同社の売り上げならびに雇用者数（現地スタッフ）も増加してきた。表5は、パキスタンでのインダス・モーターの活動が順調であることを示しているであろう。

表3が示すように、インダス・モーターの自動車の生産台数および販売台数も表5の数値と比例し、順調に増加し、バック・スズキに次ぐ位置にある。同社が主に生産しているのは、表6にあるように、カロラ、ハイラックスそしてクオオーレ（ダイハツ）の三車種である。三車種とも生産台数および販売台数ともに増加傾向にあるが、なかでもカ

表5 インダス・モーターの生産能力、その他について

単位：生産能力 台、総売上 1000Pak. Rs.、雇用者数 人

	生産能力	総売上	雇用者数		生産能力	総売上	雇用者数
1995	20,000	3,869,607	509	2004	30,000	22,521,337	1,226
1996	20,000	4,136,100	546	2005	37,000	27,601,034	1,429
1997	20,000	4,538,220	598	2006	44,298	35,236,535	1,632
1998	20,000	4,973,991	611	2007	53,040	39,061,226	1,841
1999	20,000	6,957,876	625	2008	53,040	41,423,843	2,030
2000	26,000	8,246,268	643	2009	53,040	37,864,604	1,893
2001	26,000	9,054,730	628	2010	53,040	60,093,139	1,948
2002	26,000	8,111,289	697	2011	54,800	61,702,677	2,187
2003	26,000	15,634,980	1,021				

出典：Indus Motor Co. Ltd., *Annual Report 1996*, p.5, 30, *1998*, p.29, *2000*, p.31(筆者所有のPDF), *2002*, p.72(筆者所有のPDF), *2003*, p.5, *2004*, p.5, 51, *2005*, p.8, 53, *2006*, p.6, 153, *2007*, p.113, 139, *2008*, p.11, *2009*, p.10, 51, 88, *2011*, p.19, 74, 102より作成。

表6 インダス・モーターの車種別の生産台数(上段)および販売台数(下段) 単位：台

	2002- 2003	2003- 2004	2004- 2005	2005- 2006	2006- 2007	2007- 2008	2008- 2009	2009- 2010	2010- 2011	2011- 2012
カローラ (トヨタ)	12,861 12,867	20,525 20,321	23,007 23,002	31,094 30,527	35,036 35,762	33,672 33,640	27,054 26,760	43,382 43,510	41,419 41,111	46,352 46,207
ハイラックス (トヨタ)	3,045 2,861	2,229 2,399	3,394 3,389	2,575 2,551	0 52	2,138 2,001	1,441 1,534	2,030 2,012	3,060 2,897	4,930 4,413
クオーレ (ダイハツ)	4,580 4,579	6,468 6,339	8,525 8,592	7,883 7,883	12,786 12,776	12,406 12,204	5,803 5,852	5,145 5,301	6,280 6,007	3,635 3,857

注：年度=パキスタンの会計年度7月～翌年6月末。

出典：表3と同じ。

ローラは同社の主力車種である。カローラの二〇〇二―二〇〇三年度の販売台数が約一万二八〇〇台であったが、二〇一―二〇一二年度には約四万六二〇〇台と約三・六倍となっている。カローラの二〇一―二〇一二年度の約四万六二〇〇台という販売台数は、パック・スズキの中で販売台数がかつとも多いメヘラーンの約三万五〇〇〇台⁽¹³⁾(二〇一―二〇一二年度)よりも約一万二二〇〇台も上回り、カローラはパキスタンでもっとも多く販売されている車種と言うことになる。

なぜ、パキスタンでインダス・モーターおよびカローラが受け入れられているのか。その理由は、いくつかの点に求めることができる。一つは、どのメーカーも当然のように行っているが、現地スタッフの教育に力を入れていることである。なかでもトヨタが力を入

れていることは、現地スタッフにトヨタの基本理念⁽⁴⁾を徹底し理解させることである。

〈トヨタの基本理念〉

- ・ オープンでフェアな企業行動を基本とし、国際社会から信頼される企業市民をめざす。
- ・ クリーンで安全な商品の提供を使命とし、住みよい地球と豊かな社会づくりに努める。
- ・ 様々な分野での最先端技術の研究と開発に努め、世界中のお客様のご要望にお応えする魅力あふれる商品を提供する。
- ・ 各国、各地域に根ざした事業活動を通じて、産業・経済に貢献する。
- ・ 個人の創造力とチームワークの強みを最大限に高める企業風土をつくる。
- ・ 全世界規模での効率的な経営を通じて、着実な成長を継続する。
- ・ 開かれた取引関係を基本に、互いに研究と創造に努め、長期安定的な成長と共存共栄を実現する。

また、インダス・モーターが現地で採用するマネージャークラスの人材は、MBAを取得している者が多くいる。現地採用のマネージャーやそれ以外の現地スタッフへの教育は、採用後数か月間、上記の基本理念を学ぶだけではなく、自動車製造に関する知識の習得、専門的技術などの習得訓練などを受ける。そしてチームワークなどに関することを学び、また「カイゼンコンベンション」などを開催し、トヨタの自動車を製造するために必要となるスタッフ各々のスキルアップを図っている。

二つ目は、商品管理とアフターサービスを徹底していることである。インダス・モーターでは、日本と同様の基準で生産することに力を入れている。同社で生産するカロアラの部品も現地基準を設けることなく、日本で使用される部品と同等のものを使用するように努めている。また、自動車を販売するだけではなく、工場においてアフターサービスにも力を入れている。

インダス・モーターの自動車の性能および品質も当然のことであるが、上記の点もインダス・モーターがパキスタンで受け入れられている要因として大いに考えられるであろう。

(3) ホンダ・アトラス・カーズ・パキスタンについて

ホンダ・アトラス・カーズ・パキスタン⁽¹⁵⁾は、ホンダの自動車の製造および販売を目的に一九九二年にホンダとアトラス財閥との間で合弁設立の合意に至り設立された。その後、一九九四年から生産が開始され、同年にシビックを、そして一九九七年からシティの生産を行っている。また、二〇〇五年には、パキスタン国内の自動車の需要にこたえるため工場建屋の拡張、溶接や塗装などの設備の増強を発生し⁽¹⁶⁾現在に至っている。また、同社はパキスタンの諸都市に販売店やサービスセンターを置いている⁽¹⁷⁾。

表7は、同社の車種別の生産台数および販売台数を示している。シビックおよびシティともに、年度により増減はあるものの生産ならびに販売台数ともに安定していると言つてよいであろう。また、パキスタンの自動車（乗用車）市場から見たホンダ・アトラス・カーズ・パキスタンの位置については、表3が示している。同表は、先に述べたようにメーカー各社の生産台数ならびに販売台数の割合を表にしたものである。ホンダ・アトラス・カーズ・パキスタンの販売台数の割合は、二〇〇四―二〇〇五年度に約一五・九%を記録しているが、表に掲載されている期間の

表7 ホンダ・アトラス・カーズ・パキスタンの車種別の生産台数(上段)および販売台数(下段) 単位：台

	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
シビック	4,610 4,637	5,998 6,097	12,359 12,352	12,274 11,998	5,610 6,513	5,813 5,762	4,985 4,662	5,648 5,908	6,408 6,365	5,396 4,977
シティ	3,786 3,749	7,417 7,271	11,771 11,714	17,606 16,136	10,461 11,848	8,220 8,439	6,755 6,482	7,852 8,212	9,294 9,121	7,089 7,142

注：年度＝パキスタンの会計年度7月～翌年6月末。

出典：表3と同じ。

平均をみると約一〇・九%であり、現在パック・スズキ、インダス・モーターに次ぐ位置にある。

ホンダ・アトラス・カーズ・パキスタンを技術面ならびに経営面で支えているのは、日本のホンダである。同社もインダス・モーター同様に現地スタッフへの教育を重視し、研修のための各種プログラム、例えば工場ラインスタッフ用の研修や管理職用の研修などを提供している。研修プログラムだけでなく、もちろん現場でのトレーニング、いわゆるOJTも

重視している。同社では、各スタッフ個人の能力を十分に把握し、スタッフの配置を固定させるのではなく適材適所に配置するように努めている。それらについては、日本のホンダが中心となり行っている。

では、ホンダがホンダ・アトラス・カーズ・パキスタンとかかわる上で、またパキスタンで自動車ビジネスを行う上でのようなことを重視しているのだろうか。ホンダが重視していることは、⁽¹⁸⁾一つが「ホンダフィロソフィー（基本理念）」を現地パートナーに理解してもらうこと。二つ目が現地パートナーとコミュニケーションを図ること。三つ目が現地パートナーとスタッフに対し将来像を提示すること、の三点である。

〈ホンダフィロソフィー〉

（人間尊重）

自立…自立とは、既成概念にとらわれず自由に発想し、自らの信念にもとづき主体性をもって行動し、その結果について責任を持つことです。

平等…平等とは、お互いに個人の違いを認め合い尊重することです。また、意欲のある人には個人の属性

（国籍、性別、学歴など）にかかわらず、等しく機会が与えられることでもあります。

信頼…信頼とは、一人ひとりがお互いを認め合い、足らざるところを補い合い、誠意を尽くして自らの役割を果たすことから生まれます。Hondaは、ともに働く一人ひとりが常にお互いを信頼しあえる関係でありたいと考えます。

（三つの喜び）

買う喜び…Hondaの商品やサービスを通じて、お客様満足にとどまらない、共鳴や感動を覚えていただくこと。

売る喜び…価値ある商品と心のこもった応対・サービスで得られたお客様との信頼関係により、販売やサービスに携わる人が、誇りと喜びをもつことができるということ。

創る喜び…お客様や販売店様に喜んでいただくために、その期待を上回る価値の高い商品やサービスをつくり出すこと。

（社是）私たちは、地球的視野に立ち、世界中の顧客の満足のために、質の高い商品を適正な価格で供給する

ことに全力を尽くす。

(運営方針) 常に夢と若さを保つこと。理論とアイディアと時間を尊重すること。仕事を愛しコミュニケーションを大切にすること。調和の取れた仕事の流れを作り上げること。不断の研究と努力を忘れないこと。

ホンダは、アトラス財閥と積極的にコミュニケーションを図り、ホンダフィロソフィーを説明しアトラス財閥ならびに現地スタッフに理解してもらおうように努めている。ホンダにとって、パキスタン(パキスタンだけではなく他の国でも同様)でビジネスを行う上で、現地スタッフへの技術的な教育なども重要なことであるが、それ以上にホンダフィロソフィーを理解してもらおうことが重要なことであると言えよう。

むすびにかえて

近年、日本でもイスラームに関する情報を多く耳にするようになった。耳にする情報は、どちらかと言えばマイナスのものが多いと思う。例えば、イスラームを信仰するある特定の組織が武装し活動を行っている。あるいはイス

ラームを信仰している者がテロ行為を行っている、など。もちろん、武装した組織が活動をしている地域では治安の悪化が懸念され、テロ行為が頻発する国や地域では安全を確保することは難しいであろう。しかし、それらの情報がイスラームに関するすべての情報ではない。

イスラームを信仰している人々がビジネスを行う場合、あるいはイスラームを国教としている国でビジネスを行う場合、イスラームの教えに影響を受けることになる。例えば、イスラームの教えに反するような行動やビジネスを行うことは認められないであろう。逆に、教えに反しなければ問題ないということも言えるかもしれない。

本稿では、イスラームを国教とするパキスタンでビジネスを展開しているトヨタとハビーブ財閥との合弁企業インダス・モーターと、ホンダとアトラス財閥との合弁企業ホンダ・アトラス・カーズ・パキスタンについてみてきた。

パキスタンは、ムスリムが中心となり誕生した国家であり、現在でもイスラームを国教としている。日本からもパキスタンへ企業が進出し、ビジネスを展開している。本稿では、日本のトヨタとホンダが関係している企業をみてきた。両社とも当然のことであるが、現地スタッフへの自動

車製造に関する技術教育、そして品質管理、アフターサービスの上等々には力を入れている。それらをふまえた上で、トヨタおよびホンダともに、パキスタンでビジネスを行う上で重要視していることは、大別し二つある。一つは、現地パートナー（今回はハビーブ財閥とアトラス財閥）にトヨタおよびホンダの企業理念を理解してもらうこと。二つ目は、現地パートナーとコミュニケーションを十分に図ることである。

「二 パキスタンでのビジネス活動」の「(一) パキスタンの自動車産業について」でみたように、現在パキスタンの自動車（生産・販売）市場の九割以上を、日系自動車メーカー三社が関係する企業パック・スズキ、インダス・モーターとホンダ・アトラス・カーズ・パキスタンが占めている。なぜ、パキスタンの乗用車市場で日系自動車メーカーが関係する企業が優位な位置にあるのか。あるいは日本以外の国の自動車メーカーは、なぜパキスタンで活動することができないのか。

上記の問いにこたえることは容易なことではないが、日系自動車メーカーがパキスタン市場へ他国企業よりも先に進出し、パキスタン国内でいち早く基盤を築いたことが要

因として考えられる（先行者利益）。しかし、それだけではなく今回取り上げたトヨタとホンダのパキスタンでのビジネス活動の共通点に、先行者利益以外の要因を確認することができる。それは既述した企業理念の徹底とコミュニケーションを十分に図ることである。自動車メーカーは、自動車という形があり目に見えるものを生産する。自動車を購入する者は、自動車の品質や性能、またデザインなどといった点を考慮し自動車の購入を検討するであろう。自動車メーカーも、もちろん品質や性能、またデザインなども重視しながら自動車を製造する。しかし、今回みたようにトヨタもホンダもそのようなことだけではなく、自社が何のために自動車を製造しているのか。自社が今後進むべき方向性、また進出した地域への貢献などにも注意を払っている。そして、何事に対しても相手に一方的に押し付けたり、あるいは話しを進めたりせずに、現地パートナー（現地スタッフも含む）とコミュニケーションをとり、両者が納得するまで話し合う。理念を伝えること、コミュニケーションをとること、と言った目に見えないようなことを重視し行動に移していることが、両社がパキスタンで活躍している要因になっていると言えるであろう。

今回は、トヨタならびにホンダの合弁相手の財閥に対する認識（パートナーとしての）、またどのような経緯で合弁企業を設立するに至ったのか。また合弁相手の財閥が日系企業（トヨタやホンダ）に對し何を求めているのか、などについてはまったく触れていない。それだけではなく、スズキ、トヨタ、ホンダが行っている現地スタッフへの教育内容やパキスタンに派遣された日本人スタッフの現地での活動状況（技術指導や経営などに対する指導、他）などについてもまったく触れていない。それらの事柄については、今後の課題として別稿にて明らかにしたい。

〔付記〕 本稿は、大阪経済大学日本経済史研究所主催「黒正塾 第一八回寺子屋」（イスラームとビジネス活動）パキスタンを中心として、「共通テーマ」イスラームの過去・現在・これから」、二〇一六年七月一六日）での報告草稿の一部に加筆修正したものである。

〔主な参考文献〕

伊藤洋「パキスタンの自動車産業発展のための提言」『パキスタン』二二二号（日本・パキスタン協会、二〇〇九年一月）。

大石高志「インド西部出身のムスリム商人層と環インド洋経

済圏」『南アジア・構造・変動・ネットワーク』第一巻 第二号（一九九八年一月）。

黒崎卓・子島進・山根聡編『現代パキスタン分析―民族・国民・国家―』（岩波書店、二〇〇四年）。

小池賢治・他編著『発展途上国のビジネスグループ』（アジア経済研究所、一九九三年）。

佐藤拓「パキスタン・ビジネス最前線―駐在員が見た実力と将来―」（ジエトロ、二〇〇〇年）。

佐藤創編『パキスタン政治の混乱と司法―軍事政権の終焉と民政復活における司法部のプレゼンスをめぐる―』（アジア経済研究所、二〇一〇年）。

産業ジャーナル株式会社編『スズキグループの実態二〇一一年版―日本事業とグローバル戦略―』（アイアールシー、二〇一〇年）。

産業ジャーナル株式会社編『トヨタ自動車グループの実態二〇一二年版』（アイアールシー、二〇一二年）。

産業ジャーナル株式会社編『ホンダグループの実態二〇一一年版』（アイアールシー、二〇一一年）。

中野勝一『パキスタン政治史―民主国家への苦難の道―』（明石書店、二〇一四年）。

永尾博文「自動車産業」土橋久男・他著『海外職業訓練ハン

ドブックパキスタン』（海外職業訓練協会、一九九〇年）。

三上敦史「インド財閥経営史研究」（同文館出版、一九九三年）。

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、一九九二年)。
M・N・ピアスン著、生田滋訳『ポルトガルとインド—中世
タジヤラートの商人と支配者—(岩波書店、一九八四
年)。

Kocharnek, Stanley A., *Interest Groups and Development: Business and Politics in Pakistan*, Oxford University Press, 1983.

Papanek, G. F., *Pakistan's Development: Social Goals and Private Incentives*, Harvard University Press, 1967.

Papanek, G. F., ed., *Theory and Practice*, Harvard University Press, 1968.

Papanek, G. F., Pakistan's Industrial Entrepreneurs: Education, Occupational Background, and Finance.
Papanek, G. F. and Falcon, W. P. eds., *The Pakistan Experience*, Harvard University Press, 1971.

Papanek, Hanna, Pakistan's Big Businessmen: Muslim Separatism, Entrepreneurship, and Partial Modernization, *Economic Development and Cultural Change*, Vol. 21, No. 1, 1972.

White, Lawrence J., *Industrial Concentration and Economic Power in Pakistan*, Princeton University Press, 1974.

(1) パキスタンの正式名称はパキスタン・イスラム共和国
である。

(2) ハジビのコミュニティとは、民族、言語、宗教、地縁

血縁などのいづれかをともにし、独自の文化と強い連帯性をもつ社会集団である。特に、ビジネスに従事している者を多く輩出しているコミュニティをビジネス・コミュニティと呼ぶことにする。パキスタンで活躍する代表的なビジネス・コミュニティは、ホージャ・ホホラヤメーモンなどである。

(3) Habib Bank AG Zurich, *A Brief History*, p.5.

(4) *Ibid.*, p.5.

(5) コーストは、ペンジャブ大学でジャーナリズムなどを学んだ (Shirazi Investment (Pvt) Ltd. 本社での聞き取り調査(一九九九年十一月十三日))、Honda Atlas Cars (Pakistan) Ltd., *Annual Report 2010*, p.6)。

(6) Atlas Battery Ltd., *Annual Report 2015*, p.11, Atlas Engineering Ltd., *Annual Report 2015*, p.2, Atlas Honda Ltd., *Annual Report 2015*, p.10, Atlas Insurance Ltd., *Annual Report 2015*, p.16, Honda Atlas Cars (Pakistan) Ltd., *Annual Report 2015*, p.6.

(7) 例えば、二〇一四年のシラーズイー・キャピタルの傘下企業の株式所有状況は、アトラス・バッテリー：二四・九七%、アトラス・ホンダ：二四・五二%、アトラス・インシュアランス：三三・四五%、ホンダ・アトラス・カーズ・パキスタン：二二・七七%となっている。(Atlas Battery Ltd., *Annual Report 2014*, p.16, Atlas Honda Ltd., *Annual Report 2014*, p.90, Atlas Insurance Ltd., *Annual Report 2014*, p.51, Honda Atlas Cars

- (Pakistan) Ltd., *Annual Report 2014*, p.19)。
- (8) Atlas Engineering Ltd., *Annual Report 2009*, p.66, Atlas Insurance Ltd., *Annual Report 2009*, p.84, Atlas Battery Ltd., *Annual Report 2009*, p.59, Atlas Honda Ltd., *Annual Report 2009*, p.89。
- (9) パキスタンへのスズキの進出ならびに事業展開については、永尾博文「自動車産業」土橋久男・他著『海外職業訓練ハンドブック パキスタン』（海外職業訓練協会、一九九〇年）に詳しい。また、パキスタンにおける自動車産業の現状については、伊藤洋「パキスタンの自動車産業発展のための提言」『パーキスターン』二二一号（日本・パキスタン協会、二〇〇九年一月）などを参照のこと。
- (10) 表3に掲載期間中の各社生産車種数は、インダス・モーターは三車種（ダイハツの一車種を含む）、ホンダ・アトラス・カーズ・パキスタンは二車種、ガンダーラ・ニッサン（二〇〇四年度から生産を行っていない）は一車種、ランドローバーは一車種、現代は二車種、起亚（二〇〇六年から生産を行っていない）は三車種となっている。
- (11) 資料「パキスタンにおけるトヨタの歩み」および資料「パキスタン／トヨタ代理権・国産化問題 顛末と現状」より。
- (12) 乗用車一万台、ピックアップトラック六〇〇〇台、バン二〇〇〇台、小型四輪駆動車二〇〇〇台である。
- (13) 販売台数や車種名などは、Pakistan Automotive Manufacturers Association, Historical Date: Production & Sale of Vehicles From 1995 onwards, Pakistan Automotive Manufacturers Association Website (<http://www.pama.org.pk/images/stories/pdf/historical-data.pdf> 二〇一六年七月一日閲覧) による。
- (14) Indus Motor Co. Ltd., *Annual Report 1996*, p.1.
- (15) ホンダ・アトラス・カーズ・パキスタンは、ホンダ（日本）の連結子会社である。
- (16) 本田技研工業株式会社ウェブサイト「広報発表 Press Information 2005（二〇〇五年九月五日発表）」(<http://www.honda.co.jp/news/2005/c050905b.html> 二〇一一年一月一四日閲覧)。
- (17) ホンダ・アトラス・カーズ・パキスタンの販売店やサービスセンターの所在地については、Honda Atlas Cars (Pakistan) Ltd., 3S Dealership (Sales, Service, Spare Parts) (<http://www.honda.com.pk/contact/dealer3s/> 二〇一一年二月二三日閲覧)・2S Dealership (Service, Spare Parts) (<http://www.honda.com.pk/contact/dealer2s/> 二〇一一年二月二三日閲覧) を参照のこと。
- (18) 本田技研工業株式会社本社での聞き取り調査より（二〇一二年四月二三日）。
- (かわみつ なおき・同志社大学商学部准教授)

