

バングラデシュの企業グループ

——その形成と特色——

むら やま ま ゆみ
村 山 真 弓

- I 問題の所在
- II 企業グループ形成の沿革
- III 企業グループの活動と性格
- IV 企業グループの成長要因と問題点

I 問題の所在

東アジア、東南アジアの急激な発展の杵柄として民間資本が果たした役割は、近年にわかに脚光を浴びるようになっていく。かつて政府・国有・国営部門あるいは外国資本の独占的な活動の影に隠れていた地元民間企業が、実は、より能動的な成長のメカニズムを内在していたのではないかとの認識から、そのダイナミズムを解明しようとする試みが増えている。

成長の波にまだ乗っていない後発途上国にとっても、地元資本の潜在能力は等閑視できない問題である。各国が横並びで進めている自由化、民営化、規制緩和を柱とする発展戦略の成否は、受け皿となる民間資本の成熟度に大きく左右されるといっても過言ではない。

これまでバングラデシュといえば貧困、停滞のアジアの代名詞であった。しかし他の途上国と比べてもいち早くバングラデシュは公企業の民営化に乗りだし、貿易、金融、農工業といった主要セクターにおいて経済改革をすすめてきた。こうした自国の政策変化もさることながら、先進国の通貨調整が引き金となった東アジア、

東南アジアを中心とする国際的な地殻変動は、まぎれもなくバングラデシュの経済にも影響を及ぼしている。

1990年代に入り、経済成長率の上昇、また輸出の順調な伸び、外貨準備高の増加、財政赤字縮小、物価安定などマクロ指標は大幅に好転した。バングラデシュのこれらの諸改革がようやく実を結び始めたというのが、政府ならびに援助国・機関の一致した見方である。バングラデシュ政府も、民活、輸出指向、外資導入を3本柱とする開発戦略パッケージに対しては揺るぎない確信をもって臨むようになっていく。ここでも、安定から成長への局面移行の鍵を握るのは、外資、内資あわせた民間セクターの活性化にあるといってもよいだろう。

本稿の主要なねらいは、従来ほとんど顧みられてこなかったバングラデシュの民間大規模資本について、その出自、性格、経済的な潜在力に関する情報を提供し、同国の経済発展の可能性についてのひとつの検討材料を提示することにある。また本文で述べるように、最近では、これら企業家層による政界進出も頻繁で、1970年代から80年代中葉までは政党、軍、官僚によって構成されていたバングラデシュのエリート集団の中で、大規模企業家層が橋頭堡を築くに至っている。したがって、企業家集団の性格を問うことは、現代バングラデシュ社会の構造理

解にも資するものと考ええる。

これまでバングラデシュの大規模資本の発展に関する研究はきわめて少ない。第II節で詳述するが、英領期、パキスタン期に関しては、「ムスリム・ベンガル資本」という民族・宗教的属性が分析の最小単位であり、個々の企業レベルの分析は、企業のランキングの中に存在が確認されるにとどまっている。個別バングラデシュ企業の実証的研究は、1980年代後半によく開始されたが、そこには2つの異なるアプローチが認められる。

第1のグループには、レーマン・ショパンを中心とした BIDS (バングラデシュ開発研究所) の若手エコノミスト等による業績が含まれる^(注1)。彼らが着目したのは、工業銀行、工業信用金庫など DFIs (開発金融機関) の融資先のデータである。民間資本の資金的制約を補うための公的融資は、援助機関の後押しもあって1977年頃から急速に拡大した。しかしながらその返済は著しく滞り、1983年になると資金供給源である援助機関は強い不満を表明し、融資手続きの不透明さ、借り手の返済意図の欠如などが問題として大きくクローズアップされるようになった。このことがレーマンらの研究の背景にある^(注2)。

彼らは DFIs のプロジェクト評価報告書を基に、462人の企業家の出自、経験年数、学歴、同族経営か否かなどを検討した。またプロジェクトの業種、市場 (国内か国外か)、輸入資機材・原材料への依存度、資産の内訳などを分析している。BIDS グループによるこの分析は、現在の大規模資本家層に関する最初のサンプルサーベイとして貴重である。ただし、彼ら自身も認めているように、企業家の類型抽出にあたっては、元々の資料の記載が不統一であるために、

相当部分を次善の類推、間接的方法によっている。また個別企業家に関するデータは、独立した形では一切提示されていない。

DFIs の不良債権問題に関連しては、左派のジャーナリスティックな分析も存在する^(注3)。こうした調査は、そもそも債務不履行の側面のみから資本家を取り上げ、彼らの性格を、国家の庇護に依存し、国家資源を食物にする「ルンペン・ブルジョワ」、「買弁ブルジョワ」と規定する。このような性格が彼らの成長の根元的な要因であると断定することは、彼らの企業活動に関する包括的なデータの提示がなされない以上きわめて一面的であるとの感をまねがれない。

もうひとつは、企業グループの経済力や企業家の社会経済的な帰属を個別に、より客観的な尺度で計測しようと試みたグループである。

まず、モスタファは産業組織論のアプローチで、バングラデシュのビジネスグループの検出とその内部組織、投資行動の分析を行った^(注4)。登記所データで1984/85年度時点の粗固定資産額から検出したトップ27企業集団が分析の対象となっているが、これは、客観的なデータに依拠した個別企業集団の把握という点では最初のものということができる。しかしながら、グループ傘下の企業の数に大幅な遺漏があり、特にモスタファ自身が認めているように、製造業以外の傘下企業が含まれていないという欠陥がある。逆に、必ずしも大規模とは目されないグループもいくつか含まれている。この理由としては、依拠した登記所のデータそのものが十分に整備されていないということに加えて、取締役の名簿の対照作業のみでグループを特定するといった方法論的な問題があるだろう。筆者が

1990年にこのリストに掲載されたグループをトレースしようと試みたところ、代表的な商工会議所、業界団体でも一切情報が得られないものもあった。また、モスタファの論文の主眼は、企業集団の財務的な側面にあり、グループを統括する企業家の性格については、全くふれられていない。

過去にインド、パキスタンについても同様な手法に基づいて研究を行ったあるペンシルバニア州立大学のコチャネックは、政治学の立場から利益集団としての業界団体に着目し、その有力な構成要素である大企業を検出した^(注5)。コチャネックは、前述したようなモスタファのリストの欠陥を指摘した上で、代表的業界団体である MCCI (メトロポリタン商工会議所) の会員名簿からトップ14の企業集団を抽出し、各グループおよび創業者について簡潔な紹介を行っている。コチャネックのリストの問題点は、第1に、資料の限界上、MCCI の会員となっていないグループならびにグループ傘下企業についてのデータが欠落せざるをえないことにある。第2に、MCCI の会員名簿に掲載された企業の売上高は、それぞれの企業の自己申告に基づくものであり、必ずしも信憑性のあるものではない。第3に、個々の企業グループの企業活動に関しては、彼の分析の対象外にある。

種々の問題点の存在はあるものの、大規模企業集団を個体として識別し、それぞれの特色を異なるアプローチで描き出したという点では、モスタファおよびコチャネックの業績は、バングラデシュの企業グループ研究の出発点を提供したものであることができるだろう。筆者の採った手法は、基本的にはコチャネックのそれを踏襲したものである。

すでに述べたように、バングラデシュの民間企業に関する既存研究は質、量ともにきわめて限られている。その理由の第1は、民間企業の活動について公開されたデータが欠如していることによる。企業、特に大規模企業の多くは、脱税、秘匿資産の存在ゆえにデータを公開することを避けているといわれる。また大規模でありながらも資産状況等の公開義務を課されない非公開株式会社 (Private Limited Company) が多いことも、企業グループの全体的な資金力を把握するのを困難にしている。さらに登記所などにおける資料もきわめて散逸的な状況で、整理されるまで数年のタイムラグがある。

こうした状況に鑑み、筆者のとった方法は、基本的には企業での聞き取りおよび質問表を使うことであった。まず主要商工会議所、ダッカ証券取引所などで大規模と目される企業グループをおよそ100ほどピックアップし、それぞれとの直接コンタクトを試み、結果的に57グループについて、充分ではないにしろ、なんらかの情報を収集することができた。したがって、中心的なデータは可能な限り裏づけをとることを目指したが、大部分は企業による自己申告である。数グループについては活動規模が大きいと目されながらも、データ取得に関する協力が得られず分析に含めることができなかった^(注6)。そのためここに提示するグループのリストは決して完結したものではなく、またデータの信頼性についても問題は残る。しかしながら、パキスタン時代の1960年代からバングラデシュの独立を経て90年代に至るまでの約30年間に誕生したバングラデシュの大規模企業について、およそその全体像ならびにその特色の理解は可能であろうと考える。

なお、本稿で述べる大規模企業集団を指して、本稿では「企業グループ」という用語を用いているが、ここでは従来の「財閥」の定義やそれをめぐる論争^(注7)との関連はあまり意識していない。というのは、家族・同族支配という尺度はバングラデシュの場合にも当てはまることであるが、「財閥」を構成する別の側面、多角的経営や寡占的地位といった範疇に照らしてみると、必ずしもバングラデシュの大規模企業集団がそれらを共通の特徴としては持ち合わせていないからである。また、後掲の表2に示したとおり、対象とした「企業グループ」には、傘下企業数で見て、1990年時点で操業中の企業が1社のものから最大29社を擁する「グループ」までをも含んでいる。しかし傘下企業1社という場合であっても、それを中核として新規企業が近く稼働予定にあり、むしろここでは、バングラデシュの文脈で企業自身がビジネスグループと自らを称していることに鑑み、便宜的に「企業グループ」という呼称を用いる。本稿では、これらの実態と、「企業グループ」の成長を取りまく経済社会的現象を捉えることに重点を置いた。

本稿の構成は以下のとおりである。第Ⅱ節では企業グループ形成の沿革を概略する。第Ⅲ節は、本稿の中心的部分で、バングラデシュの代表的な企業グループ（57グループ）に関して行った調査から、その事業内容、規模、創業者の出自等について全体的な素描を提示する。最後に企業グループの成長要因とその問題点について分析する。

本論に入る前に、バングラデシュの製造業の構造について簡単に紹介しよう。

まず経済全体に占める製造業の地位に関して

述べれば、1994/95年度^(注8)国内総生産に占める割合は、農業の33%に対し、製造業部門はわずか11%であった^(注9)。これは南アジアの近隣諸国と比べても低い水準である^(注10)。バングラデシュ独立直後の1972/73年度から91/92年度までの20年間の推移をみると、製造業がGDPに占める割合は9.0%から10.0%とほとんど変化を見せていない。工業化のテンポは年平均約5%ときわめて緩慢であった。その間GDP、1人当たりGDP、農業の成長率も各3.8%、2.2%、1.6%にとどまった。

同国で用いられている製造業の定義では、従業員10人以上の大規模部門と、家内工業を含む従業員10人未満の小規模部門に分類される。公式統計によれば、製造業の付加価値のうち上記2部門の比率は6対4となっている（1991/92年度）。ただしこの数値には問題がある。特に小規模部門の規模は、カバレッジ、統計手法上の瑕疵、脱漏から大幅な過小評価が認められる。BIDSが行った試算^(注11)によれば、1989/90年度の付加価値における大規模、小規模・家内工業の比率は47.7%、52.3%であった。また雇用に占める割合は大規模13.2%、小規模・家内工業は86.8%で、なかでも家内工業は製造業の雇用全体の61.0%を占めるが、付加価値ではわずか17.6%にとどまり、同部門の労働生産性の低さが示されている。

業種別にみると、大規模部門は特定の業種に集中している。繊維（1988/89年度の製造業付加価値の43.6%）、食品（同22.8%）、化学（同19.2%）の3部門のみで製造業全体の8割以上を構成している。さらに細かくみれば、付加価値の高い順にジュート繊維、肥料、縫製、綿繊維、飲料となる。これら上位5部門は付加価値なら

びに雇用数では大規模製造業全体の約半分を占めているが、事業所数では全体の5%にも満たない。すなわち、大規模製造事業所の規模分布はきわめて非対称的なパターンを描いているといえることができる。

小規模・家内工業では、手織 (Handloom) を中心に、食品加工 (精米など)、木材・籐家具、金属加工などが主なところである。

次に所有形態についてみてみよう。詳細は後の章で触れるが、1960年代に開始したバングラデシュの工業化は、政府主導で行われた。また独立後1972年の国有化政策により、パキスタン系企業ならびにジュート、繊維など基幹セクターをすべて国有化したため、工業固定資産に占める国有部門の比率は9割以上にのぼった。しかし1975年以降進展した民営化の結果、1988/89年度時点では固定資産に占める国有部門のシェアは約65%まで減少している。また企業数、雇用、付加価値における国有部門の割合は0.9%、24.8%、40.1%となっている。

国有210事業所のうち、66%は従業員100人以上を雇用する大規模企業である。それに対して民間部門では、従業員100人以上の事業所は全体のわずか6%にすぎない。したがって事業所単位の規模の大きい国有部門に対し、民間部門では全体のほんのひとりにぎりがいわゆる大企業を構成しているといえることができる。しかし一方で、民間部門は、従業員100人以上の全事業所1581社のうち1319事業所 (83.4%)、また工場の固定資産1000万タカ以上の全事業所664社のうち487社 (73.3%) と圧倒的なシェアを占める。したがって本稿で取り上げる大規模企業セクターにおいては、相当な数の民間企業が育ち活動していることを念頭においておくべきだ

ろう。ただし繊維、化学、金属といった特定業種においては、国有部門の影響は非常に大きい。なお小規模・家内工業はすべて民間セクターによるものである。

(注1) Rehman Sobhan, *Debt Default to the Development Finance Institutions: The Crisis of State Sponsored Entrepreneurship in Bangladesh* (Dhaka: University Press, 1991)/Rehman Sobhan, *Bangladesh: Problems of Governance* (Dhaka: University Press, 1993) など。

(注2) 1985年にバングラデシュ政府と世界銀行、アジア開発銀行、KFW 銀行は債務回収とDFIsの再編に関する了解覚え書きを交わした。しかし返済率に関しては1989/90年度に至ってもわずか8.15%にすぎなかった。Rehman Sobhan, *Debt Default* . . . , p. 9, Table I. 2.

(注3) Motiur Rahman and Sayed Azizul Hoq, *How the Rich Appropriates* (Dhaka: Ghan Prokashoni, 1987). (ベンガル語)

(注4) Iftikhar Mostafa, "A Study of the Internal Organization of Business Groups with Focus on Bangladesh" (Ph. D. diss., Cornell University, 1988).

(注5) Stanley A. Kochanek, *Patron-Client Politics and Business in Bangladesh* (New Delhi: Sage Publications, 1993).

(注6) 代表的なものとしては、パンサー (Panther) あるいはモハンマド・バイ (Mohammad Bhai) と呼ばれるグループがある。

(注7) 例えば財閥を家族・同族企業、多角的経営、寡占的地位という三つの要素から構成されるものと定義した安岡重明に対して、単に家族・同族企業でかつ多角的な事業経営体と、寡占的であることを除外した森川英正の財閥の性格規定。安岡重明「日本財閥の歴史的地位」(同編『日本経営史講座3 日本の財閥』日本経済新聞社 1976年) 14ページ/森川英正「財閥の経営史的研究」東洋経済新報社 1980年 4ページ。

(注8) バングラデシュの会計年度は7月から翌年6月まで。

(注9) Ministry of Finance, Government of Bangladesh, *Bangladesh Economic Review*, June 1996, Aug. 1996, Table 3.

(注10) 1993年における各国の製造業のシェアは、インド17%、パキスタン17%、スリランカ15%、バングラデシュ10%、ネパール9%であった。The International Bank for Reconstruction and Development, *World Development Report 1995*, Table 3.

(注11) Zaid Bakht and Debapriya Bhattacharya, “*Industrial Policy and Industrial Development in Bangladesh: Recent Reforms and Future Directions*,” (Bangladesh Institute of Development Studies, Unpublished Report Submitted to the Institute of Developing Economies, 1994), p. 34.

II 企業グループ形成の沿革

1. 企業活動におけるベンガル・ムスリムの後進性

バングラデシュにおいて大規模民間企業の誕生が見られたのは、パキスタン期、1960年代になってのことである。それ以前においては、現在国民の大多数を構成するベンガル・ムスリム^(注1)出自の名の知られた企業家は存在しない。

1950年代末ガドギル^(注2)に始まるインドの企業家研究、さらに60年代後半のパパネーク^(注3)によるパキスタンの企業家研究などを挙げるまでもなく、英領期後半のインドにおける民族企業の生成は、ウェーバー以来の企業家供給理論の系譜に属す多くの実証の素材となってきた。企業家を輩出したパールシー（拝火教徒）やマルワリー（ラジャスターン出身の商業カースト）、メーモン（グジャラート出身のムスリム・ビジネスコミュニティ）といった特定の少数集団の民族的、社会的な特性が脚光を浴びてきたのである^(注4)。

このような企業家精神の発達度とエスニシティの関係という視角からすると、ベンガル・ムスリムは対極に位置していた。すなわち、設定

すべき問題は、なぜ、ベンガル・ムスリムの中に企業家精神の発露が見いだされなかったのかということになる。詳しくは別稿で述べているので^(注5)、ここでは要点のみを記す。

英領期においては、まず第1に、現バングラデシュを構成する地理的単位であった東ベンガルの経済的位置づけが、ジュートをはじめとする農産物の供給地として特化させられていたことに起因している。ジュートの主産地でありながら、その加工工場はすべて西ベンガルのカルカッタ近辺に設立されていたことなどは、その端的な例である^(注6)。

第2には、英領期におけるムスリム、ヒンドゥー間の社会経済的な格差がある。1872年に実施された予備的国勢調査によれば、ほぼ現在のバングラデシュにあたる、フーグリー川以北ならびに以東の地では、ムスリム人口は平均60%に達していたが、その多くは農村に居住し、都市ではヒンドゥーが67%のマジョリティを占めていた^(注7)。このような居住パターンの違いは、彼らの職業、ライフスタイルの違いを反映している。当時ムスリムの大多数は農民であり、他方、地主、専門職、商業といった分野は圧倒的に高カースト・ヒンドゥーによって占められていた^(注8)。

このような社会経済構造が生み出された背景にはいくつかの要因がある。ひとつには、ベンガルのムスリムの多くは元来ヒンドゥーの低カーストからの改宗者であったことである^(注9)。ヒンドゥーの王朝が続いたベンガルでは、すでに6世紀頃からヒンドゥーの貴族階級が存在していた。その後のムガル帝国による統治は、在地のヒンドゥー・エリートを温存させ利用したため、彼らの社会基盤はその時期むしろ強化さ

れた^(注10)。ムガル期には農村において高利貸し
が出現したが、それに従事したのもヒンドゥー
地主、商人であった。利子を否定するイスラム
の信仰に縛られていたムスリムの支配階級の中
からは、このような金貸し資本家への進化はき
わめて限られていた。また、英国との抗争に敗
れたムスリムの支配階級が、その痛手から立ち
直れずにいたころ、ヒンドゥーは植民地体制の
もとで、いち早く英語教育を受け、植民地の官
僚として登用される機会を享受し、ここでもム
スリムは出遅れていた。

第3に、ベンガルにおいては、英領インドの
他の地域と比べて商工業よりも土地保有に、よ
り高い社会的価値が付される傾向があったこと
が指摘できる。1793年の永久地租査定法は、ベ
ンガルにおいてザミンダールとよばれる特権的
地主階級を誕生させたが、ザミンダールの大多
数はヒンドゥーの高カースト層であった。それ
に伴いベンガルではヒンドゥーのみならず、ム
スリムも含めて、土地保有を社会的地位と同一
視する傾向を育み、反面、商工業が蔑視される
文化が形成された^(注11)。結果的に、潜在的な資
本は商工業でなく土地へと集中することになっ
た。

第4に、ベンガル、特にベンガル・ムスリム
の中に強力なビジネスコミュニティと呼びうる
集団が存在しなかったことが挙げられる。ムス
リムの中でもインド西部出身のメーモン、ポー
ホラ、ホージャ（ポーホラ、ホージャともにシー
ア派の中のイスマール派に属する）といった
コミュニティは、香料、穀物、綿布などの小取
引に従事し、なかには中東や東アフリカとの交
易をおこなっていたものもある。また彼らの集
団内の結束は強く、相互扶助に支えられた世襲

の職業を持つなど、ヒンドゥーの商人カースト
に似た社会組織を特徴としていた^(注12)。パキス
タン独立後創出されたビジネス・チャンスをい
ち早く享受したのは、こうした非ベンガル・ム
スリム・コミュニティであった。

概観するならば、英領期における東西ベンガ
ルの経済は英国資本、非ベンガル・ヒンドゥー
資本（マルワーリー）が経済権益の大部分を独
占し、1930年代になってようやく非ベンガル・
ムスリム資本が商工業進出の足がかりをつかん
だという構図であった。そこにはベンガル・ム
スリムの占める余地は皆無に近かったといっ
ても過言ではない。

東ベンガルに存在していた工業の中で、唯一
大規模と呼び得るのは綿繊維工業であった。
1947年当時12の綿繊維工場が存在していたが、
そのうちベンガル人の所有下にあったのは4工
場であるが、いずれもヒンドゥーの所有する企
業であった。

一方、58のジュート梱包工場のうち、規模の
大きいものはほとんどが英国資本の傘下にあっ
た。そのうち最大規模の3社だけで東ベンガル
に存在していたジュート梱包工場の4割以上を
保有していた。英国資本への集中度が高かった
のは茶プランテーションも同様で、当時アッサ
ム州の一部であったシレットを中心に存在した
茶園116のうち、90%以上が英国資本の掌中に
あった。

またマルワーリー資本は英国に次ぐ勢力とし
て、登録された精米所のおよそ3分の1を所有
していたことを含め、あらゆる業種に進出して
いた^(注13)。

ベンガル・ムスリムが所有・経営していたの
は、専ら小規模、家内工場に限定されていた。

業種別には食品、染料、精油・製粉所、石鹼、ビディ、木製家具、印刷、皮革、籐製品、メリヤスなど多岐に及んだが、いずれも近在の市場向けの消費財生産が中心であった。

英領期の企業家活動におけるベンガル・ムスリムの停滞の様相は、パキスタン期になっても変わることなく、むしろ、英国およびヒンドゥーが排除されたために、ベンガル人と非ベンガル人の対照をより鮮明に際立たせることになった。

英国およびヒンドゥー資本の撤退による企業家の空白は、非ベンガル・ビジネスコミュニティによって先取りされた。彼らは、パキスタン政府が掲げた民間主導の経済政策による広範な保護措置を享受し、1960年代初頭には、特定企業グループへの経済集中が政治問題化するまでに至っていたのである。1959年当時、人口では併せて1%にも満たない少数集団であるメーモンやボーホラが全工業資産の4割近くを所有していた^(注14)。かたや、人口では43%を占め、最大のエスニック集団であったベンガル・ムスリムの所有する工業資産は、全体のわずか2.5%にすぎなかったのである^(注15)。

1960年代のパキスタンにおける経済集中の問題については、ホワイトとアムザッドが同時期にそれぞれ43、44の企業グループを検出してその経済力を測定している^(注16)。ホワイトのランキングでは、ベンガル・ムスリムの企業は43位中29位に位置するA・K・カーン(Khan)グループと、35位のフォキル・チャンド(Fakir Chand)グループの2つのみであった。A・K・カーン・グループにしても、その製造業総資産の規模は1位のダウード・グループに比べると約8分の1に過ぎない。アムザッドは、東西パキスタン

に分けて、地域別に企業グループのランキングを行っている。彼の調査によれば、44グループのうち16グループが東パキスタンに投資していたが、そのうちベンガル・ムスリムのグループはやはり16グループ中8位に挙げられたA・K・カーンただひとつであった。

1961年当時の東パキスタンでは、西パキスタン系の6大グループ(アダムジー、ダウード、パワニ、イスパハニ、アミン、カリム)が大規模製造業の総資産の40%以上、生産の32%を支配していた。ジュート工業生産に限っても、3グループ(アダムジー、イスパハニ、アミン)のシェアは69.1%ときわめて高い寡占の程度を示していた^(注17)。

ベンガル・ムスリム企業はパキスタン期においてもなぜ成長しなかったのだろうか。

第1の理由としては、先述したとおり英領時代のベンガル経済は英国、マルワリー資本に牛耳られており、ベンガル・ムスリムの中に企業活動の経験、知識、資本の蓄積が乏しかったことが指摘できる。インド西部、西パキスタンに存在したようなムスリム・ビジネスコミュニティの存在も希薄であった。

ベンガル・ムスリムの中で唯一ビジネスに従事していたコミュニティと呼び得るのは、チッタゴンで国内、沿岸の商取引に従事していたソーダガル(Saudagars)と呼ばれる人々である。なかにはミャンマーとの交易に携り、第2次世界大戦中になんかの富を蓄えたものもいた^(注18)。しかしながら、西パキスタンに定住したビジネスコミュニティと比較すると、ビジネスコミュニティとしてのソーダガルの規模および経済力は弱小であった^(注19)。ちなみに、当時ベンガル・ムスリムとしては最大の企業グループを率い

ていたA・K・カーンはソーダガル商人の女婿となり、義父の資金援助を仰いで企業の設立に着手した。

第2の理由として、分離独立の結果生じた企業家の真空地帯も、東パキスタンでは西パキスタンほど大きくなかった。すなわち東パキスタンに残留することを決めたヒンドゥーは相当程度おり、彼らが従来の経済活動の持ち分を保持していたのである。ただし、1965年の印パ戦争勃発時にパキスタン政府はヒンドゥーの資産を敵性資産として差し押さえ、それにより彼らが所有していた大規模工場52、小規模な商店および工場250事業所が接収された^(注20)。それ以後、経済勢力としてのヒンドゥーの存在は東パキスタンから抹消されたといつてよい。

第3に、東パキスタンにおいては土地への投資が依然、魅力的な事業と受けとめられていた^(注21)。結果的に商業、工業投資によって高収益を享受しえた時期にベンガル資本家は出遅れてしまった。

しかし何より重要な要因は、当時の政治構造に根ざす、東西パキスタン間の格差であった。分離独立に結実したムスリムの分離主義運動の結果、政治における西パキスタンの優位性は、まずカラチに首都が置かれたことに始まっている。政府機関との近接性は許認可確保のために重要であり、工場、企業本社の設置に大きな影響を与えた。さらに官僚機構の最上部においても西パキスタン出身者が圧倒的に大多数を占めた。企業の繁栄にとって官僚との結びつきがきわめて大きな意味を持っていた状況下では、西パキスタン系の企業が優遇されるのは当然の帰結であった。

2. ベンガル・ムスリム企業家生成の萌芽

西パキスタンに基盤を置いた企業の投資はもっぱら西パキスタンに偏在していたため、東パキスタンにおける工業化は必然的に政府主導で進められることになった^(注22)。最も重要な役割を担ったのは、PIDC（パキスタン工業開発公社：Pakistan Industrial Development Corporation）である。

1950年に設立され実際には52年より機能したPIDCは、民間投資が活発でない分野に直接参加し、将来的に民間への委譲を含め、民間投資を刺激することを目的としていた。すなわちその基本機能はあくまでも民間資本と競合・対立するものではなく、奨励・補完することにあつたのである。したがってPIDCの投資分野も、綿繊維のようにすでに相当の民間投資が行われている分野は除かれた。投資対象分野は段階的に変更、拡大されたが、当初対象とされたのはジュート、製紙、重工業、造船、重化学、化学肥料の6業種であった。

PIDCの誕生以前には、パキスタンにおいてプレスを除いてジュート工場はなく、全てが原料のまま輸出されていた。1952年から62年の間に12のジュート工場が東パキスタンに設立された。それらはまず民間資本とPIDCの合弁としてであった。PIDC側はプロジェクト・コストの外貨分を全額出資した。そして操業が軌道に乗った段階で、PIDCはその保有株式を合弁相手に売却した。その売却価格は市価あるいは機会費用を大幅に下回るというのが常であった。すなわち、民間企業は企業設立のリスクを回避できたばかりか、少ない資本で企業を所有できたのである。

こうした特典を利用できたのは、当初は全て

が西パキスタン系の資本家たちであった。12のジュート工場は全て、アダムジー、バワニ、イスパハニ、アミンといった西パキスタン企業に売却された。また1954年に設立された製紙工場（カーナフリ製紙）も同じくダワード・グループに払い下げられた^(注23)。

当然のことながら、西パキスタン企業による東パキスタン経済の独占は、ベンガル人の反感を買うところとなった。それは政府の開発投資の東西格差^(注24)、政府機構の中での西パキスタン系官僚の重用といった状況と併せて、東パキスタンでのナショナリズム、反政府運動の拡大へと結びついていった。1956年9月に首相に就任した東パキスタンの政治家スフラワルディは、これを受けて東パキスタン経済のパイ拡大を目指し、同年11月、西パキスタン企業が独占的に掌握していた輸入ライセンス制度の見直し、外貨の東西パキスタンへの平等な割り当て、東パキスタンに対する米国援助1000万ドルの供与などを決定したが、西パキスタン実業界の猛烈な抵抗に直面した。1957年10月に政権が崩壊すると、その決定も白紙に戻された^(注25)。

東パキスタン企業の黎明期は、1958年に登場したアユーブ・カーンの軍事政権期を待つ。同政権は自らの政治的正統性を確立する必要性から、指導された民主主義、すなわち「基礎的民主制度 (Basic Democracy)」を導入した。基礎的民主制度は、従来の政党政治をいったん否定し、成人普通選挙で選出された全国約8万人の基礎民主制代議員 (Basic Democrat) が、間接選挙によって上位の地方議会を積み上げていく方式であった。これは結果として、地方レベルにおけるアユーブ政権の強力な支持基盤の形成に貢献し、東パキスタンの農村部においては、既

存の富農層を基礎民主制代議員として行政のピラミッドに取り込むことに成功した。一方、知識階層を中心として反政府感情が高揚を見せていた都市部に関しては、経済のパイの分け前、利権を与えることによって新たな権益層を創造することが計画された。すなわち以下に述べる1960年代の政策的保護の成果のひとつが、ベンガル・ムスリム企業の誕生だったのである。

育成策の手始めは1962年のPIDCの東西分割であった。EPIDC（東パキスタン工業開発公社：East Pakistan Industrial Development Corporation）はベンガル企業の育成を目指したが、西パキスタン企業と比べて資金力、経験、知識の上できわめて弱体であったベンガル企業を育てるために、EPIDC側は工場のプランニング、機械の選定にはじまり、きわめて包括的な支援を提供した。民間パートナーに課された自己資本比率は30%と最低ラインであったばかりか、民間側がカバーすべき内貨部分のかなりの部分をもEPIDCが出資した。そのため自己資本比率が実際にはわずか7.5%というような企業も存在した。

その上、自己資本調達に関しても、金融機関からの融資を仰ぐことができ、また民間側が機械を輸入する際には価格のオーバーインボイスによって為替の公定レートと闇レートの乖離を利用してプレミアムを獲得するなど、自分の懐をほとんど痛めなくても企業の所有者となりうるメカニズムが働いたのである^(注26)。EPIDCのパートナーとなるための必要条件は、必ずしも過去の経験、流動資金の有無ではなかった。政治権力ならびにEPIDCの中核へのアクセス、影響力の強さこそ必須技能であったのである。

こうして生まれたベンガルの資本家層を、バ

ングラデシュの著名なエコノミスト、レーマン・ショバンは「買弁ブルジョアジー」と性格づけしている^(注27)。事実、彼らはアユーブ・カーン政権を支える支持母体となっていたのである^(注28)。

1971年までの期間に政府の庇護のもと、ベンガル人が支配するジュート工場36社、綿繊維工場25社、精糖工場1社がつくられた。それに加えて固定資産150万タカ以上の工場が10社、製造業以外では大規模ジュート輸出入業者(年間2万ベイル以上)16社、内陸水運業者(船荷容量6000トン以上)12社、保険会社16社、銀行1社が、独立前夜のベンガル財界の主要構成メンバーであった^(注29)。

1969/70年当時のベンガル企業グループの資産規模を測定したバラノフによれば、60年代末にはおよそ30の企業グループが誕生した。各グループの資本金は2500万タカ以上、そのうち12ないし15グループの資本金は5000万タカを上回っていた^(注30)。

地元企業の成長により、東パキスタンにおける西パキスタン資本の独占はやや緩和されていた。1970年には西パキスタン系の6大グループによる大規模製造業総資産および生産におけるシェアは、61年のそれぞれ40%、32%から、19%、20%まで低下した。またジュート工業生産においても西パキスタンの5つの企業グループで占めていた80%のシェアは60%まで縮小した^(注31)。

3. 独立以後の工業政策と民間企業の成長

(1) ムジブル・ラーマン政権期(1971~75年)

東西パキスタンの経済格差、政治・社会的不平等に対する不満が独立闘争へと発展していく過程を、ベンガル企業家はどのように見ていたのだろ

うか。西パキスタン企業グループの独占は、まずベンガル人の怨嗟的となったであろうことは想像に難くない。危険を察知した西パキスタン企業家はいち早く西パキスタンに避難した。イスパハニは独立戦争中家族のほとんどを海外に避難させ、戦後しばらくしてからバングラデシュに戻った。しかしその他の西パキスタン企業家は2度と帰国せず、後には膨大な工業資産が放棄工場として残された。

独立闘争に対するベンガル企業家層の反応は二律背反していた。パキスタン経済、政治構造の恩恵に浴して誕生した彼らの中には、独立が自らの利益に反するものであると感じ、体制側を支持したものもいた。一方でA・K・カーン一族のように、独立闘争の大義を積極的に後援したものもいる^(注32)。彼らの両義性は、独立により経済機会の拡大がもたらされるか否かという期待と不安に根ざしていたと推測される。それは新国家の政府の役割について、パキスタン型の民間支援機能を重視することになるか、それとも国家主導経済が選ばれるのか、という経済体制の根本に関わる疑問であった。

独立の父と呼ばれたムジブル・ラーマン率いるアワミ連盟政権の経済政策は、独立を結実させた運動の力学から生まれたものである。同党の従来の支持基盤はパキスタン期に誕生しつつあった農村の富農ならびに都市の中間層(官僚、専門職、中小規模実業家、学生)であったが、闘争を拡大する過程で労働者、農民の支持を取り込んでいった。そして後者のグループが大衆運動の実質的な勢力と化していったのである。

1972年3月に出された国有化宣言はアワミ連盟政府のポピュリスト的立場を示したものであった。宣言は社会主義経済建設を掲げ、経済の

基幹部分を国有化すると発表した。国有化の対象になったのは、(1)外国銀行の支店を除く全銀行、(2)外国保険会社支店を除く全種保険会社、(3)ジュート工場、(4)繊維工場、(5)精糖工場、(6)内陸水運の主要部分、(7)資産 150 万タカ以上の企業で所有者不在ないしは所有権が放棄されているもの、(8)バングラデシュ航空およびバングラデシュ船運公社、(9)外国貿易の大部分、であった。この中でベンガル大規模企業家層にとって最も深刻な打撃となったのは、ベンガル人所有のジュート工場、繊維工場もが国有化の対象となったことであろう。当時の閣僚のうちこれに反対したのは、M・R・シディキ商業相ただ 1 人であったことは注目に値する。彼は前出の A・K・カーンの女婿であった^(注33)。

表 1 に示したとおり、国有化の結果、経済に

占める政府の役割は飛躍的に拡大した。工業固定資産に占める国有部門の割合は、独立以前の 34%から 92%まで増加した。一方、大規模ベンガル民族企業のシェアは 18%から 3%にまで減少した。社会主義経済の建設という国有化イデオロギーの背景には、企業グループに対する一般国民の深刻な不信感が存在している。1973 年に発表された工業投資政策では、民間企業投資は固定資産 250 万タカ（ただし利益の再投資により 350 万タカまで可能）までと限定された。第 1 次 5 カ年計画書は、民間投資の上限設定が、国有化の対象外の部門で新しい大資本家が登場することを防ぐためのものであることを明言している^(注34)。

投資の上限規定により、工業における民間部門の役割は実質的に小規模工業に限定された。

表 1 国有化による製造業の所有状況の変化

分 類	所 有	事業所数	固定資産 (100万タカ)	固定資産に 占める割合 (%)
1969/70年度				
国 有	EPIDC	53	2,097.0	34
民 間	非ベンガル	735	2,885.7	47
	ベンガル	2,253	1,118.8	18
	外資	20	36.0	1
小 計		3,051	6,137.5	100
1972年				
国 有	元 EPIDC	53	2,097.0	34
	放棄・所有者不在	263	2,629.7	43
	元外資	1		
民 間	元ベンガル	75	910.8	15
	ベンガル	2,178	208.0	3
	払い下げ対象	462	256.0	4
	外資	13	36.0	1
小 計		3,051	6,137.5	100

(出所) Rehman Sobhan and Muzaffer Ahmad, *Public Enterprise in an Intermediate Regime: A Study in the Political Economy of Bangladesh* (Dhaka: Bangladesh Institute of Development Studies, 1980), p. 192.

その結果、流動資金を持った資本家の投資対象は国内の商取引や輸出入仲介業(indenting)となっていた。リスクを伴わないこれらの投資は高い収益を約束し、彼らにとって資金蓄積の源泉となった。投資家にとって必要なのは外国企業ならびにバングラデシュ政府、公社とのコネクションのみであった。アワミ連盟政権期にはこうした取引業者、コミッション・エージェントが簇生した。

大規模民間企業の台頭を封じ込めようとする方針は長くは続かなかった。早くも1973/74年度に入ると民間投資の上限引き上げ圧力が現れ始めたのである。内圧は密輸を含め国内外の商取引、不動産、建設、西パキスタン人の放棄資産の不法取得等を通じてすでに相当の資金を蓄積していた民間部門の要求であった。彼らは、バングラデシュ経済において、より大きい、安定的な民間企業の役割を主張した。また、国有化工場の元の所有者は一貫して工場の返還を求めている。パトロン・クライアント関係を通じて政治権力との相互依存関係を築いていたそれらの民間企業は、政府の資金源、支持者層として無視し得ない勢力を構成していたのである。一方、外圧は工業発展に、より大きい民間企業の関与を主張する援助機関からやってきた。世銀は民間投資上限を1000万タカにするよう、ないしは規制を完全に撤廃するようバングラデシュ政府に対して提言した^(注35)。

さらに、その流れに追い打ちをかけたのが経済情勢の悪化であった。国有企業の業績低迷は公企業主体の経済政策への不信を醸成することとなった。これらの圧力の中で政府は1974年7月産業政策を改訂し、民間投資の上限は3000万タカへと引き上げられた。

(2) ジアウル・ラーマン政権期 (1975～81年)

1975年7月の軍事クーデターでムジブル・ラーマンが暗殺されて以来、移行期間も含めるとジアウル・ラーマン(ジア)政権、エルシャド政権と、1990年末に至るまで実質的にはおよそ15年にわたって軍事政権が続いた。その期間は、経済政策において民間部門の役割が加速的に強化されていく過程でもあった。

ジアの経済政策の枠組みは、公的部門と民間部門が相互補完的に並存する混合経済体制であった。

民間部門の活性化のために種々の政策変更がなされた。民間投資の上限はさらに引き上げられ、1978年には完全に撤廃された。小規模なものから国有企業の売却もすすみ、ジア政権期には合計221の企業が民間へ払い下げられた^(注36)。政府の開発金融機関(DFIs)を通じた工業投資のための公的融資の枠も大幅に拡大され、資本市場を整備するため株式市場も再開された。第二為替市場、賃金獲得者計画(Wage Earners Scheme)などの設置により外貨の調達も容易になった。また1980年には「外国民間投資(促進・保護)法」を制定、外国投資に対して法的な保証があたえられた。さらにチッタゴンに輸出加工区開設を決定するなど、外資に対して積極的な開放姿勢が示された。ジア期には精糖、繊維、銀行、保険等を含めて、民間の参入分野も拡大された。

これらの政策措置を受けて、1970年代末になると商取引で蓄積した資金を元手に製造業部門へ参入する企業家も出現し始めた。

(3) エルシャド政権期 (1982～90年)

ジアによって先鞭をつけられた民活の潮流が本格化するのにはエルシャド政権になってからの

ことである。エルシャドは1982年3月の無血クーデターで政権を奪取した後、6月には新産業政策として新政府の経済の基本方針を発表した。その柱は、これまで従としての民間部門に工業化の牽引役としての主導的な役割を振り向けることであった。この点、プラグマティックな意図から民間部門に活力を導入することを限度としていたジアの民活とエルシャドの姿勢の間には、質的に大きな違いがある。

その後1986年には改訂新産業政策が発表され、それによって国有部門に限定された業種は7業種と狭められた。そのうち製造業の範疇に入るのは武器その他の軍需産業のみであり、その他はすべてのセクターが民間に対して開放された。

エルシャドの民間部門重視の姿勢を最も端的に示したのは、国有化したジュート、綿繊維工場を元のベンガル人所有者に返還するという措置であった(1982年)^(注37)。ジュート紡績、特殊繊維工場はすでにジアによって払い下げが進められていたが、今回対象となったジュート、綿繊維の一貫工場はバングラデシュの製造業の中で付加価値、雇用、固定資産規模のうえで最大のセクターであり、その影響はそれまでの民営化の比ではなかった。また先述したとおり、これらの企業は、かつて企業グループの象徴的存在であり、それを返還するということは企業の大規模化を容認するという政府の保証として受けとめられたのである。

また1980年代は、縫製品や冷凍エビ、皮革などといった新たな輸出産業が誕生した時期であった。それらの業種は外国資本の関与で市場へのアクセスが確保されていたことに加え、資本、技術の面で比較的参入が容易であったことなどもあり、官僚、軍人出身者などを含め幅広いバ

ックグラウンドをもった企業家の誕生を可能にした。

エルシャド政権期における政府と民間の関係は、パキスタン期の支援された資本主義の再現であった。民間企業は政府との癒着を強めて大規模化し、その社会的、政治的発言力も強化された。なかでも特定グループとエルシャドとの結びつきは、フィリピンのマルコスとそのクローニー・キャピタルのバングラデシュ版とも評された。

(注1) 1991年センサスによれば、少数民族(tribe)として区別されたシェア(人口の1.13%)を除く98.87%がベンガル人と考えられる。また宗教別にはムスリム88.3%、ヒンドゥー10.5%、その他1.2%と分類される。Bangladesh Bureau of Statistics, *Statistical Yearbook of Bangladesh 1994*, 2.18表および2.15表。すなわち単純に計算すれば国民の9割近くはベンガル・ムスリムということになるだろう。

(注2) D. R. Gadgil, *Origins of the Modern Indian Business Class, An Interim Report* (New York: Institute of Pacific Relations, 1959).

(注3) Gustav F. Papanek, *Pakistan's Development: Social Goal and Private Incentives* (Massachusetts: Harvard University Press, 1967).

(注4) インドにおける企業家活動に関する社会学的アプローチについては、三上敦史『インド財閥経営史研究』同文館 1993年 27~47ページを参照。またパールシーについてはEckehard Kulke, *The Parsees in India: A Minority as Agent of Social Change* (Munich: Weltforum Verlag, 1974)/Robert E. Kennedy, Jr., "The Protestant Ethic and the Parsis," *The American Journal of Sociology*, vol. 68, 1962-63, マルワーリーについてはT. A. Timberg, *The Marwaris: from Traders to Industrialists* (New Delhi: Vikas Publishing House, 1978), またメーモンについては, Sergey Levin, "The Upper Bourgeoisie from the Muslim Commercial Community of Memons in Pakistan, 1947 to 1971," *Asian Survey*, vol. 4, no. 3, March 1974/Hanna Papanek, "Pakistan's Big Businessmen: Muslim Separatism, Entrepreneur-

ship and Partial Modernization," *Economic Development and Cultural Change*, vol. 21, no. 1, October 1972. を参照。

(注5) 拙稿「企業家層と産業政策」(『産業政策協力研究報告書: バングラデシュ』アジア経済研究所 1994年3月) 193~203ページ。

(注6) バングラデシュにおいて最初のジュート工場が設立されたのは、パキスタン期1952年のことである。

(注7) Rafiuddin Ahmed, *The Bengal Muslims 1871-1906*, 2nd ed. (Delhi: Oxford University Press, 1988), pp. 1-2.

(注8) *Ibid.*, pp. 2-4.

(注9) Anil Seal, *The Emergence of Indian Nationalism* (Cambridge: Cambridge University Press, 1968), p. 300.

(注10) Rangalal Sen, *Political Elites in Bangladesh* (Dhaka: University Press, 1986), pp. 9-10.

(注11) Blair B. Kling, "Entrepreneurship and Regional Identity in Bengal," in *Bengal Regional Identity*, ed. David Kopf (Michigan: Asian Studies Center, Michigan State University, 1969), pp. 75, 80. 商人カーストが高い位置づけをされていた西部インドとは対照的に、ベンガルの伝統的な商人カーストであるバニクのランクは低かった。それに対して、グジャラートではビジネスの社会ランクが高く、かつ世襲的職業を変えることに対するカーストの規制が存在しなかった。すなわちベンガルとは異なり、ブラーマンが商工業へ参入することに対する社会的偏見はなかった。Asim Chaudhuri, *Private Economic Power in India: A Study in Genesis and Concentration* (New Delhi: Peoples Publishing House, 1975), pp. 113-114.

(注12) 個々のコミュニティについては以下に詳しい。山中一郎「産業資本家層——歴代政権との対応を中心として——」(同編『パキスタンにおける政治と権力』アジア経済研究所 1992年) 299ページ/Levin, "The Upper Bourgeoisie..." /H. Papanek, "Pakistan's Big Businessmen..."

(注13) Binayak Sen, "Industrial Entrepreneurship," in *History of Bangladesh 1704-1971: Economic History*, ed. Serajul Islam (Dhaka: Asiatic Society of Bangladesh, 1992), p. 472.

(注14) G. F. Papanek, *Pakistan's Development* ..., p. 42, 表11より算出。

(注15) *Ibid.*

(注16) Lawrence J. White, *Industrial Concentration and Economic Power in Pakistan* (Princeton: Princeton University Press, 1974)/Rashid Amjad, *Industrial Concentration & Economic Power in Pakistan* (Lahore: South Asian Institute, University of Punjab, 1974).

(注17) Amjad, *Industrial Concentration* ..., p. 13.

(注18) H. Papanek, "Entrepreneurs in East Pakistan," in *Bengal Change and Continuity*, ed. Robert Paul and Mary Jane Beech (Michigan: Asian Studies Center, Michigan State University, 1972), p. 139.

(注19) Abudullah Farouk and Rezaul Karim, ed., *Life Stories of Some Industrial Entrepreneurs of Bangladesh* (Dhaka: Dhaka University, 1984), p. 26 (ベンガル語)。

(注20) H. Papanek, "Entrepreneurs in East Pakistan," p. 123.

(注21) *Ibid.*, p. 125.

(注22) 第3次5カ年計画(1965~70年)に至っても開発支出における民間部門のシェアは西パキスタンの54%に対して、東パキスタンでは33%と低かった。Rehman Sobhan and Muzaffer Ahmad, *Public Enterprise in an Intermediate Regime: A Study in the Political Economy of Bangladesh* (Dhaka: Bangladesh Institute of Development Studies, 1980), p. 33.

(注23) *Ibid.*, p. 37.

(注24) 1950年から70年までの、中央ならびに州政府による東パキスタンへの開発投資総額は西パキスタンの半分にも満たなかった。Fazlul Hassan Yusuf, *Nationalisation of Industries in Bangladesh*, 2nd ed. (Dhaka: National Institute of Local Government, 1989), p. 66.

(注25) Stanley A. Kochanek, *Interest Groups and Development: Business and Politics in Pakistan* (Delhi: Oxford University Press, 1983), pp. 199-202.

(注26) Sobhan and Ahmad, *Public Enterprise in* ..., pp. 40-41.

(注27) Rehman Sobhan, "Growth and Contradictions within the Bangladesh Bourgeoisie," *The Journal of Social Studies*, no. 9, July 1980, Center

for Social Studies, Dhaka University.

(注28) 東パキスタン都市部の基礎民主制代議員のうち最も多かったのはビジネスマン出身者で、全体の約74%を占めていた。Rehman Sobhan, *Basic Democracies Works Program and Rural Development in East Pakistan* (Dhaka: Bureau of Economic Research, Dhaka University, 1968), p. 82.

(注29) Sobhan and Ahmad, *Public Enterprise in . . .*, p. 65.

(注30) Sergey S. Baranov, *East Bengal: Peculiarities of Economic Development* (Moscow: Nauka Publishers, 1976; Translated into Bengali, Jatiyo Shahit Prokashoni, 1986), pp. 176-184. バラノフの測定は主にダッカ、カラチ証券取引所、チッタゴン商工会議所資料、その他の研究、新聞記事のデータに基づく。

(注31) Amjad, *Industrial Concentration . . .*, pp. 30-31.

(注32) 筆者の聞き取りに基づく。

(注33) M・R・シディキはA・K・カーンがかつてパキスタン中央政府の閣僚に登用された際に、彼の事業の運営をまかされ、また後年独立してシディコ(Sidko)グループを設立した。筆者調べ。

(注34) Planning Commission, *The First Five Year Plan 1973-78*, Government of Bangladesh 1973, p. 210.

(注35) Nurul Islam, *Development Planning in Bangladesh: A Study in Political Economy* (Dhaka: University Press, 1979), pp. 246-247.

(注36) Bakht and Bhattacharya, "Industrial Policy and . . .," p. 6.

(注37) ジュート、繊維工場の返還に際しては、パキスタン人元所有者の中にもバングラデシュ国籍を獲得して工場を取り戻したいという意図を示したものが少なからず存在したが、政府は、対象をベンガル・ムスリムに限定した。そのためかつてベンガル・ヒンドゥーの所有にあった最も古い繊維工場で、1965年の敵性資産法の適用を受けて当時のパキスタン政府に接収され、さらにバングラデシュ独立後の72年に国有化された工場などは、本来の持ち主に返還されなかった。Rehman Sobhan, *The Development of the Private Sector in Bangladesh: A Review of the Evolution and Outcome of State Policy* (Dhaka: Bangladesh Institute of Development Studies, 1990), p. 25.

III 企業グループの活動と性格

この節では、筆者の調査に基づき、現在、バングラデシュの民間セクターを代表する企業グループの活動と性格ならびに企業家の特質について分析する。

1. 企業グループの相対的地位

57の企業グループの概要については、表2に掲げたとおりである。申告ベースに基づくこのデータは、表注で示したとおり、必ずしもすべてのグループ傘下企業の総計とはなっていない。グループの中には傘下企業のいくつかのみを選定してデータを提供してきたため過小評価のものがある一方で、事業の内容や、第三者からの聞き取りで得られた評価などを考慮すると、どう見ても過大申告と思わざるを得ないグループが存在する(注1)。従業員数についても同じような傾向はあるが、売上高に比べれば意図的に操作しようという範囲は少ないだろう。一般的に、製造業には臨時工が多く雇われており、その総計にはかなりの変動の幅があるとみられるが、そのことはすべての企業グループについていえるため、グループ間の相対的な規模のランクを見る際の指標のひとつにはなり得るだろう。従業員数が1位のイスパハニの場合は、茶園を多く所有していることから、その数が飛び抜けて多くなっている。

これら民間企業グループの規模が、公企業、外資も含めたバングラデシュの全企業のうちでいかなるレベルにあるかを総合的に判断しうるデータは存在しない。次善の策として、この国の最も有力な企業が加盟している MCCI メンバーリストを手がかりにしたい(注2)。

表2 大規模企業グループ

	企業グループ名	創業者	創業年	製造業参入年	業種 (貿易は除く)	傘下 企業数	売上高	従業員 数
1	Islam	Jahurul Islam	1951	1960	ジュート, 建設, 不動産	18	400.0	15,000
2	Beximco	Ahmed Sohail Fashiur Rahman	1965	1965	ジュート, 製薬, 繊維	18	266.8	5,237
3	KDS	Alhaj Khalilur Rahman	1970	1983	縫製	17	220.0	13,095
4	Khalil Multimode	Mohammed A. Awal	1953	1962	海運, 繊維	29	195.1	2,241
5	Erba	Agha Yusuf	1966	1968	タバコ	12	110.0	2,000
6	Pacific	M. Morshed Khan	1966	1978	電気, 製薬	4	105.0	807
6	Enem/Omni	Neo G. Mendes	1972	1984	海運, 貿易	18	105.0	2,000
8	Ronny	Akhtaruzzaman Chowdhury	1973	1974	鉄鋼	6	103.8	763
9	Elite Paint	Serajuddin Ahmed	1952	1952	化学, 縫製, 皮革	7	100.0	1,836
9	Anwar	Anwar Hossain	1954	1967	綿繊維, 鉄鋼	12	100.0 ¹⁾	5,196
11	Ispahani	Mirza Ahmed Ispahani	1934	1952	ジュート, 茶園, 不動産	17	94.0 ²⁾	40,000
12	Partex	M. A. Hashem	1972	1983	食品, 木製品	12	89.5	1,061
13	Square	Samson H. Chowdhury	1956	1956	製薬	6	83.4	800
14	A. K. Khan	Abul Kasem Khan	1945	1952	綿繊維, 電気	13	70.0 ³⁾	7,750
15	Al-Amin	Anwar Mirza	1977	1977	食品	3 ⁴⁾	66.0	1,152
16	Abedin	Mohammad Hanif	1975	1984	縫製, 建設	12 ⁵⁾	57.3	6,131
17	Apex	Syed Manzur Elahi	1972	1976	皮革, 食品	6	56.3	287
18	Quasem	Abdul Quasem	1968	1968	繊維	9	55.2 ⁶⁾	4,751 ⁶⁾
19	Concord	S. M. Kamaluddin	1972	1983	建設, 縫製	11	53.9	1,753
20	Rahimafrooz	A. C. Abdur Rahim	1950	1980	電気, タイヤの販売	6	49.9	425
21	Padma-Sonali	Khan Md. Eqbal	1952	1967	製紙, 食品	5	42.1 ⁷⁾	- ⁷⁾
22	Transcom	Khan Bahadur Mujibur Rahman	1954	1962	製薬, ジュート, 茶園	10	41.7 ⁸⁾	4,691
23	Minhaz	A. B. M. Kamaluddin Khan	1976	1984	縫製	10	39.6	1,825
24	Mohammadi	Al-Haj Serajud Dowla	1985	1985	縫製	8	37.8	1,746
25	H. Akberali	Akberali A. Africawala	1952	1952	鉄鋼	6	35.0	250
26	Karnaphuli	Hedayat Hossain Chowdhury	1954	1963	輸送機器	7	33.8	545
27	NZN	Md. Nasiruddin	1984	1984	縫製	3	33.0	1,605
28	Desh	M. Noorul Quader	1974	1977	縫製	12	32.7	1,725
29	Delta	Wazed Ali Biswas	1985	1988	食品	2	32.0	1,700
29	Abdul Monem	Abdul Monem	1963	1983	建設, 飲料	4	32.0	840
31	Mirzaboo	Al-Haj Mirza Aboo Ahamed	1948	1953	非鉄金属	3	30.0	370
32	Bhuiya	Al-Haj Bul Baksh Bhuiya	1929	1959	繊維	5	26.8	5,521

表3は、MCCI加盟企業のうち金融機関を除き、売上高が記載されている152社・組織について、その構成を所有形態別に区分したものである。分類の基準としては、まず政府、外資、民間の3つに大きく分けた。政府機関には傘下に複数の公企業を有する公団と個々の企業（公企業）の両方が含まれている。また、「企業グループ」とは、筆者が確認した範囲で抽出された21グループ^(注3)の企業に含まれ、それ以外の民間企業を「その他」として区別した。

全体の構成比を企業数でみるならば、企業グループとそれ以外を合わせた民間企業の数はい14社と、実に全体の75%を占めている。外資系と政府機関の数はほぼ等しく、10%強にとどまっている。ところが、売上高比^(注4)でみるならば、16%前後の比率にとどまる外資および企業グループの規模に対して、政府機関が全体の53%という圧倒的なシェアを占める。

政府ならびに外資に巨大企業が集中している事実は、MCCI個別企業の売上高50位までのラ

の概要 (1990年現在)

(単位: 1,000万タカ, 人)

	企業グループ名	創業者	創業年	製造業参入年	業種 (貿易は除く)	傘下 企業数	売上高	従業員 数
33	Wills	Ashraf U. Ahmed	1984	1984	縫製	7	26.3	1,612
34	Atlanta	Omar Farooque Bhuiyan	1978	1987	繊維	5	25.0	541
35	Al-Haj	Al-Haj Musharrof Hossain	1944	1958	鉄鋼, 縫製	4	23.5	290
36	Monno	Harunar Rashid Khan	1962	1963	製陶	7	22.5 ⁹⁾	1,084 ⁹⁾
37	Sidko	M. R. Siddiqi	1960	1970	繊維, 縫製	2	22.0	1,100
38	Sattar	M. A. Sattar	1962	1965	ジュート	6	20.0	876
39	Meher	Mahmudun Nabi Chowdhury	1930	1950	縫製	9	19.8 ¹⁰⁾	1,248
40	Maxim	Zafar A. Chowdhury	1976	1978	電気, 縫製	8	18.7	1,050
41	Kader	Al-Haj Abdul Kader Mia	1935	1969	繊維	1 ¹¹⁾	17.1	1,300
42	Hussain	Syed Mohammad Hussain	1952	1956	ジュート, 紙製品	5	16.7 ¹²⁾	663
43	Lucky	Al-Haj Md. Anwar Chowdhury	1947	1985	縫製	7	15.9	692
44	Kumudini	Ranada Prasad Shaha	1942	1985	ジュート貿易, ハンディ クラフト	9	15.6	599
45	East Coast	Azam J. Chowdhury	1979	1984	海運, 電子	7	15.0	287
46	Maq	Abdur Jabbar	1974	1975	紙製品	3	14.4	1,616
47	Majumder	A.K.M. Faziul Hoque Majumder	1966	1984	縫製	6	11.6	500
48	Shoronika	Rizwan Ahmed	1972	1982	縫製	7	10.0	1,198
49	PCI	Ansaruddin Ahmed	1962	1962	製陶	1 ¹³⁾	9.9	668
50	Mohsen	Syed Mohsen Ali	1952	1969	ジュート, 冷凍倉庫	7	9.2 ¹⁴⁾	1,233 ¹⁴⁾
51	Highspeed	K. M. Sadequr Rahman	1961	1962	海運	14	7.1	548
52	Vantage	M. I. Karim	1974	1982	建設, 旅行代理店	4	6.0	147
53	Tajma	Md. Abdul Jabbar	1959	1959	製陶	2	6.0	320
54	Astech	Ali Ahmed	1974	1974	電気, プラスチック	4	3.3	920
55	Meghna	Mohiuddin Ahmed	1952	1952	製紙	10	2.3 ¹⁵⁾	415 ¹⁵⁾
56	Karim	Al-Haj Abdul Karim	1950	1950	綿繊維	6 ¹⁶⁾	1.9	204
57	QC	A.K.M. Fazlul Quader Chowdhury	1950	1950	海運, 縫製	10	0.7 ¹⁷⁾	210

(出所) 筆者の調査による。

(注) 1990年末現在の為替レートは1ドル=35.79タカ。1)売上高はKochanekによる推計。2)2社のみの売上高合計。3)貿易関係は売上高に含まれていない。4)新規2社計画中。5)新規2社計画中。6)売上高は5社, 従業員数は8社の合計。7)売上高は1社のみ, 従業員数は不明。8)売上高は4社のみの合計。9)売上高, 従業員数ともに3社のみの合計。10)売上高は縫製関連のみ。11)他に1繊維工場を建設中。12)売上高は製造業のみを含む。13)他に1製陶工場計画中。14)売上高は5社, 従業員数は4社の合計。15)売上高は2社, 従業員数は3社の合計。16)新規2社計画中。17)売上高は1社のみのデータ。

ンキングを示した表4からも明らかであろう。上位10企業のうち地場の民間企業は9位のトランスコム (Transcom) 1社のみが, また上位20社には外資との合併の1社も含めトランスコム・グループが3社, ベキシムコ (Beximco) グループの企業が1社の計4社が食い込んだだけである。また売上高の相対的な規模を比較しても, 民間トップのトランスコム社 (貿易商社) は, 1位のポッタ石油会社 (Padma Oil Company) (公企業), 3位のバングラデシュ・タバコ会社

(Bangladesh Tobacco Company, 外資) の3分の1から4分の1の大きさにすぎない。

MCCI 152社のうち, 21の企業グループ傘下企業として識別された51企業を, グループ別に集計したものが表5である。最も売上高の多いトランスコム・グループの総売上高は37億650万タカで, これを先の表4と照合してみると, 総合ランキングとしては8位に位置することになる。無論, これはメンバーリストに記載された企業のための集計であり, 実態を必ずしも捉え

表3 メトロポリタン商工会議所加盟企業の構成

売上高 順位	政 府		政府・外資 (合併)	外 資	外資・グループ 傘下 (合併)	民 間		合 計
	公団	公企業				グループ傘下	その他	
1～10	4	2	1	2	0	1	0	10
11～20	1	4	0	1	1	2	1	10
21～50	0	2	0	7	0	13	8	30
51～101	0	1	1	6	1	25	17	51
102～152	0	2	0	2	0	10	37	51
企業数計 (%)	5 (3.3)	11 (7.2)	2 (1.3)	18 (11.8)	2 (1.3)	51 (33.6)	63 (41.4)	152 (100.0)
売上高計* (%)	24,659.6 (29.1)	20,256.7 (23.9)	3,993.9 (4.7)	13,858.0 (16.4)	1,120.0 (1.3)	13,307.0 (15.7)	7,479.3 (8.8)	84,674.5 (100.0)

(出所) *Members Directory 1993*, Metropolitan Chamber of Commerce and Industry より筆者作成。

(注) *単位は100万タカ。

ているとは言いがたい。また、筆者の調査では売上げ1位にランクされたイスラム (Islam) グループの場合には、主たる活動分野である建設、不動産関係の企業が含まれていないなど、民間企業グループの経済規模は、この表では相当に過小評価されているとみなさざるを得ない。しかし、筆者のサーベイでイスラム・グループの1990年の売上高総額は40億タカであったことなどを考慮しても、売上げ規模においては今なお政府系、および外資系企業が相対的な優位性を保持していることは明らかであろう。

ただし、これまで見たいくつかの表から注視したいのは、第1に、20位以下では民間企業が圧倒的な大多数を占めており、この国における民間資本の層の裾野の広がりを実に物語っていること、第2に、なかでも企業グループとして抽出した21グループが民間企業総数の44.7%、売上高合計の64%を占めるなど、企業集団としての存在は無視できないほどに顕在化していることであろう。さらに上位を占める政府機関のほとんどは個別公企業を束ねる公団であり、これらが現在解体、民営化のターゲットとして検

討されていることなどを考え合わせると、近い将来には、企業グループの経済力はより顕著なものになるということは確実である。

2. 創業者の社会経済的屬性

(1) エスニシティ

先に述べた民族、宗教に基づく集团的帰属の特定化の観点から言えば、表2にリストアップしたバングラデシュの有力企業家は、ほぼ全員がベンガル・ムスリムに属する。数少ない例外は、クムディニ (Kumudini, ベンガル・ヒンドゥー)、スクェアー (Square) ならびにエヌエム (Enem/Omni, とともにベンガル・クリスチャン)、エルバ (Erba, ベンガル・イスマール派^(注5)) などである。

西パキスタン系の企業グループで唯一独立後もバングラデシュに残ったイスバハニは^(注6)、バングラデシュ国民の大多数と同じスナ派ムスリムであるが、その名前が示すとおり、元々はイランのイスファハン地方の出身で、今なお創業者の一族はベンガル人と婚姻関係を結ばないなどといった特殊な性格を保っている。また、このリストには含まれなかったが、パンサー

表4 メトロポリタン商工会議所加盟企業の売上高上位50社 (単位: 100万タカ)

順位	売上高	企 業 名	備 考
1	10,700.0	Padma Oil Company	公企業
2	8,667.1	Bangladesh Chemical Industries Corporation	公団
3	7,367.0	Bangladesh Tobacco Company Ltd.	外資
4	6,700.0	Bangladesh Jute Mills Corporation	公団
5	5,000.0	Bangladesh Steel & Engineering Corporation	公団
6	4,595.0	Jamuna Oil Company Ltd.	公企業
7	3,815.0	Karnaphuli Fertilizer Company Ltd.	外資, 政府
8	2,714.0	Bangladesh Textile Mills Corporation	公団
9	2,500.0	Transcom Ltd.	Transcom
10	1,950.0	Lever Brothers Bangladesh Ltd.	外資
11	1,918.8	Zia Fertilizer Company Ltd.	公企業
12	1,578.5	Bangladesh Sugar & Food Industries Corporation	公団
13	1,270.0	Adamjee Jute Mills Ltd.	公企業
14	1,229.2	Bangladesh Export Import Company Ltd.	Beximco
15	1,000.0	Eastern Progressive Shoe Industries Ltd.	
15	1,000.0	Nestle Bangladesh Ltd.	外資, Transcom
17	774.3	Trading Corporation of Bangladesh	公企業
18	750.0	Transcom Electronics Ltd.	Transcom
19	745.0	Kohinoor Group of Industries	公企業
20	725.1	Bata Shoe Company (Bangladesh) Ltd.	外資
21	700.0	Chiba-Geigy (Bangladesh) Ltd.	外資
22	696.2	Beximco Pharmaceuticals Ltd.	Beximco
23	669.4	Rahimafrooz Batteries Ltd.	Rahimafrooz
24	650.0	Bengal Food Ltd.	Panther
25	550.0	Padma Textile Mills Ltd.	Beximco
26	528.0	Standard Asiatic Oil Company Ltd.	
27	461.3	Bangladesh Oxygen Ltd.	公企業
28	460.0	Rhone-Poulenc Bangladesh Ltd.	外資
29	410.1	East Asia Tanneries Ltd.	
30	400.0	A. K. Khan & Co. Ltd.	A. K. Khan
30	400.0	Dhaka Vegetable Oil Industries Ltd.	公企業
30	400.0	Glaxo Bangladesh Ltd.	外資
33	390.9	Philips Bangladesh Ltd.	外資
34	382.5	Pacific Group (3 units consolidated)	Pacific
35	379.0	Tea Holdings Ltd.	Transcom
36	350.0	Apex Tannery Ltd.	Apex
36	350.0	Concord Engineers & Construction Ltd.	Concord
38	345.0	Singer Bangladesh Ltd.	外資
39	310.0	Pfizer Laboratories (Bangladesh) Ltd.	外資
40	300.0	Alpha Tobacco Manufacturing Co. Ltd.	Erba
40	300.0	Apex Foods Ltd.	Apex
40	300.0	Bangladesh Solvent Oil Ltd.	
40	300.0	Dhaka Match Industries Ltd.	外資
40	300.0	Desh Garments Ltd.	Desh
40	300.0	Meenhar Sea Foods Ltd.	
40	300.0	Rangs Ltd.	
47	251.7	Bangladesh Jute Mills Ltd.	
48	250.0	Bangla Carbide Ltd.	Panther
49	247.0	ACI Ltd.	
50	235.7	Dockyard & Engineering Works Ltd.	

(出所) 表3と同じ。

(注) 備考の空欄は、企業グループ以外の民間企業を示す。

表5 メトロポリタン商工会議所
加盟企業グループ

(単位: 100万タカ)

順位	売上高	企業グループ	計 上 企業数
1	3,706.5	Transcom	5
2	3,376.2	Beximco	8
3	1,291.6	Panther	6
4	802.6	Apex	3
5	669.4	Rahimafrooz	1
6	628.6	Islam	4
7	442.5	Pacific	2
8	400.0	A. K. Khan	1
9	385.9	Erba	4
10	350.0	Concord	1
11	300.0	Desh	1
12	200.0	Elite Paint	1
13	180.0	Bengal (Litu)	2
14	108.1	Kumudini	2
15	100.0	Square	1
16	97.3	Sattar	1
17	94.0	Mohsen	3
18	76.3	Sidko	1
19	50.0	QC	1
20	28.0	Highspeed	2
21	20.0	Partex	1
合計	13,307.0		51

(出所) 表3と同じ。

(注) 外資との合併については、持ち株比率が不明なため、便宜上企業の代表者名にグループの代表あるいは幹部が記されていない場合、それを除外した。3位のパンサー、13位のベンガル・グループは筆者のサーベイに含まれていない。

・グループと呼ばれる企業グループの所有者モハンマド・バイ (Mohammad Bhai) はイスマール派の信徒として知られている。これらの例外を含め、企業家の全員が、現在はバングラデシュ国籍を有している。

かつて、バングラデシュの土壌において権益を享受していたマルワーリーや、西パキスタン

出身者などの非ベンガル人は、印パ分離独立そしてバングラデシュ独立という2度の劇的な契機を経て淘汰された。またベンガル・ヒンドゥーについては、先述したとおり1965年の印パ戦争で多くの資産を国家に接収された。したがって、独立後の経済権益は、政権へのアクセスを梃子にベンガル・ムスリムの中でほぼ独占的に分配されてきたといえることができるだろう。

(2) 年 齢

表6は1990年末時点での創業者の年齢を示したものである。最も多いのが40代であり、不明の7人を除くと創業者全体の4割以上が50歳未満という事実は、バングラデシュの民族企業の歴史の新しさの証左に他ならない。また、表から明らかなように、40代と60代という二つのコホートに創業者の年齢が集中している。後にもう一度触れるが、これは、1960年代と80年代に企業の創業ラッシュがあったことと対応していると考えられる。

57の企業グループ中10グループの創業者はすでに死亡しており、その子、あるいは唯一イスパハニのケースでは孫の世代に経営が継承されている。残り47の企業グループでは、1990年の時点で第1世代の創業者が実質的な経営者を兼ねている。

(3) 学 歴

創業者の平均的学歴は非常に高く、半数以上が大学あるいはそれ以上の高等教育を修めている(表7)。これは、かつてパキスタンのビジネスコミュニティの企業家が低学歴、伝統的社会規範の固持といったライフスタイルを特徴としていたのとは対照的である(注7)。おそらくその理由としては、次代の企業家を育てるための経験や資本の継承を手助けするといった、コミュ

表 6 創業者の年齢構成(1990年末現在)

年 齢	人 数	小計	比率(%)
30～39歳	7	7	11.3
40～49歳	17	17	27.4
50～59歳	6+(1)	7	11.3
60～69歳	11+(2)	13	21.0
70～79歳	2+(4)	6	9.7
80～89歳	2+(1)	3	4.7
90～99歳	(2)	2	3.2
不明	7	7	11.3
合 計		62	100.0

(出所) 筆者作成。

(注) (1) かっこ内の数字はすでに故人となった創業者数で、1990年末時点の年齢。

(2) 3グループは複数による共同出資事業として開始したため、合計の人数はグループ数を上回る。

表 7 創業者の学歴

学 歴	人数	比率(%)
1～9年	3	4.8
SSC, HSC	7	11.3
学士	28	45.2
大学院	14	22.6
不明	10	16.1
合 計	62	100.0

(出所) 筆者作成。

(注) (1) SSCは10年修了、HSCは12年修了資格。

(2) 表6と同じく複数の創業者を含む。

ニティによる集团的支援が望めなかったベンガル人にとって、高等教育を受けることが社会的成功への最も有効な手段であったためであろう。現在のバングラデシュのどの企業家も後継者の教育にはきわめて熱心で、アメリカ、イギリス等海外での経営学、経済学、工学などの学位取得に子弟を送り出している。

(4) 前 歴

表 8 創業者の前歴

職 種	人数	比率(%)
政治家	1	1.6
公務員	6	9.7
軍人	4	6.5
公企業	1	1.6
民間企業(地場資本)	7	11.3
民間企業(外国資本)	7	11.3
銀行	2	3.2
法曹関係	2	3.2
商業その他のビジネス*	18	29.0
不明	14	22.6
合 計	62	100.0

(出所) 筆者作成。

(注) *内訳は、商業11人、家族のビジネスへの参加5人、建設請負業者1人、タバコ製造1人。

表 9 創業者の父親の職業

職 業	人数	比率(%)
商業	16	25.8
公務員	7	11.3
地主	6	9.7
医師	3	4.8
農民	3	4.8
法曹関係	2	3.2
通関業務	2	3.2
建設請負業者	2	3.2
その他	5	8.1
不明	16	25.8
合 計	62	100.0

(出所) 筆者作成。

(注) その他に含まれるのは、教師、軍人、政治家、印刷、エビ養殖各1人。

創業者の前歴で最も多かったのは、家族の事業に参加した5人を含む、商業その他のビジネスに従事していたというケースである(表8)。それ以外では、地場および外資系の民間企業に勤務した経験をもつ者がそれぞれ7人いる。そ

こでの経験は、事業に関する知識、経験、技術の取得とあわせてビジネス・コネクションの獲得において重要な意味をもった。

地場資本からのスピノフの例としては、縫製品輸出の老舗デシュ(Desh)グループから独立した3人が創設したモハンマディ(Mohammadi)グループなどの例がある。また国内最大の外資企業バングラデシュ・タバコ会社に勤めていたアベックス(Apex)グループの代表サイド・モンジュール・イラヒー(Syed Manzur Elahi)は、ビジネス上の集まりでバングラデシュにおける代理店を求めていたフランスの皮革会社の幹部に出会い、自ら会社を興してその機会を手にした。その後会社は皮革製品製造の分野に手を広げ、アベックスはその分野の最大手として業績を伸ばしている。

軍人、政治家、公務員というバングラデシュの権力構造の中核を構成する社会集団が、企業家として併せて11人、「不明」の14人を除くと全体の5分の1を占めていることも注目すべきであろう。企業と政治の関係については、後でもう一度触れることにする。

(5) 父親の職業

表9に示したとおり、創業者の父親の職業としては、商業が最も多い。しかし、創業者自身の前歴と比較してみると、公務員、地主、医師、農民、法曹関係などビジネスとは直接関係のない分野により広く拡散しているといつてよいだろう。創業者の年齢から逆算すると、その父親が主として生計を担っていたのは、20世紀の前半、英領末期からパキスタン時代にかけてということになる。

当時のベンガル社会構造についてR・センは、20世紀の最初の20年間にムスリムのミドル

クラスの成長が見られたと述べている(注8)。その重要な契機のひとつは、19世紀末から20世紀初頭にかけての主要商品作物であったジュート価格の高騰である。それによりムスリムを主体とする自営農民の所得が増加し、耕地拡大を促した(注9)。また、小作人の保有地の譲渡を承認するといった法的措置がとられたなかで、重層的な土地所有関係が進行した。それにより、それまでヒンドゥーが占めていた大地主階層の中にムスリム地主の台頭がみられるようになったのである(注10)。

彼らは、子供に教育を受けさせ、またビジネスに投資するだけの資金力を持っていた。ムスリムの教師、弁護士、医師、ビジネスマン、公務員を輩出したのもこの階層であった(注11)。企業グループの創業者の父親の帰属は、ほぼR・センが述べるムスリム・ミドルクラスに該当するといつてよいのではないと思われる。

(6) 出身地

表10は創業者の出身地の内訳を示したものである(注12)。そこからいくつかの特色が見て取れる。第1に、地理的な地域区分といえるディビジョンで見ると、圧倒的に南東部に位置するチッタゴン・ディビジョンに多く集中していることである。なかでも最も人数が多いのはチッタゴンである。どちらかといえば政治、行政の中心として発展してきたダッカとは異なり、チッタゴンは港の存在ゆえに、はじめからビジネスセンター的性格が強かった。また先述したソーダガルと呼ばれる商業コミュニティの存在もあった。ミャンマーとの交易あるいはミャンマーへの出稼ぎもチッタゴニアンにとってはきわめて身近な事柄であった。こうした社会背景が、企業家を生み出す素地になったと考えられ

る(注13)。

企業家10人の出身地として2位にランクされたノアカリについては、チッタゴンの経済地理的な優位性とはおそらく正反対の誘因があると思われる。ノアカリはバングラデシュの国土を貫く大河がベンガル湾に注ぐその末端の地域に

表10 創業者の出身地

出身地	人数
〔国内〕 チッタゴン・ディビジョン	26
チッタゴン	(12)
ノアカリ	(10)
ブラーモンバリア	(1)
チャンドプール	(1)
クミッタ	(1)
モウルビバザール	(1)
ダッカ・ディビジョン	12
ダッカ	(5)
キシホルゴンジ	(2)
フォリドプール	(2)
マニクゴンジ	(1)
タンガイル	(1)
マイメンシン	(1)
クルナ・ディビジョン	3
クシュティア	(2)
サトキラ	(1)
ポリシャル・ディビジョン	2
ポリシャル	(2)
ラジシャヒ・ディビジョン	2
ナオガオン	(1)
ロングプール	(1)
〔国外〕 インド	9
西ベンガル州	(6)
アッサム州	(2)
ケララ州	(1)
マダガスカル	1
〔不明〕	7
合 計	62

(出所) 筆者作成。

(注) 国内は県別、国外は現在の国家、州単位の集計。

位置する。したがって、地味は貧しく、また川の浸食作用による地形の変化も激しく、その住民は早くから地域外への出稼ぎを余儀なくされてきた。ある研究によれば、東パキスタンの都市の工場の出稼ぎ労働者のなかではノアカリ出身者が圧倒的に多かったという(注14)。バングラデシュで「ノアカリの人」というと、「抜け目がない」、「ずるがしこい」、「勤勉」、「敬虔」などといった形容の代名詞のように使われる。地理的な逆境がこのような性格の地域性を生み出したか、その因果関係は定かでないが、ノアカリという地域の特殊性と企業家精神の発達度についてはさらに検討の余地がある。

第2の特色は、判明しただけでも62人中10人が国外に生を享けた移住者ということである。うち9人はインド出身で、印パ分離独立を契機に当時の東パキスタンへ移住してきた。聞き取りによれば、移住後の落ち着き先として、彼らの大部分がまずチッタゴンを選んでいるが、その理由も上記のチッタゴンの比較優位によるものであろう。

3. 事業の内容

57グループの傘下にある企業の数を見ると、最も多い27社から1社までと大きな開きがあるが、10社以上を所有するグループは18グループに上る。グループ傘下企業は合計462社、1グループ当りの平均企業数は8社である。

傘下企業の事業内容を、まず大まかな産業分類で分けると(表11)、製造業が262社と全体の半数以上を占めるが、単一業種としては、商業として区分した84企業の商社が最も多かった。主として対外的な貿易業務および仲介業に従事するこれらの商社が、ほとんどの企業グループの中核を成している。輸入に大きく依存するバ

表11 57企業グループ傘下企業の活動内容

産 業	企業数	比率(%)
農業	16	3.5
茶プランテーション	(6)	(1.5)
ゴムプランテーション	(1)	(0.2)
園芸・家畜	(4)	(0.9)
漁業	(5)	(1.0)
製造業	262	56.7
建設業	12	2.6
運輸・貯蔵・通信	50	10.8
商業	84	18.2
不動産業	13	2.8
その他サービス	25	5.4
合 計	462	100.0

(出所) 筆者作成。

ングラデシュの経済構造において、こうした商社の活動が不可欠であったと同時に、輸(出)入代行業務を引き受けるエージェント業は、ノーマリスク・ハイリターンを保証しビジネス参入の登竜門となったのである。また、前節で述べたとおり、アワミ連盟政権下においては製造業部門への民間投資が規制されていたことも、商業への集中の理由のひとつである。調査した57グループ中、30グループが、商取引・仲介業から出発して産業資本への転化を遂げたケースであった。

製造業に従事する262企業の中では、輸出向けの衣服製造の縫製が最も多く64社、全体の4分の1近くに上る(表12)。ここから1980年代半ばから急成長した同産業が民間企業の成長に与えた影響の大きさがみてとれる(注15)。同産業のもつ特性として、必要な初期資本が比較的少額で、また安価な労働力が豊富に存在したこと、さらに国際市場でのマーケティングは外国のバイヤーを通して行うことが一般的であったため、

表12 57企業グループ傘下企業の製造業業種内訳

業 種	企業数	比率(%)
食料品	18	6.9
飲料	2	0.8
たばこ	6	2.3
飼料	1	0.4
繊維 ジュート	15	5.7
綿繊維	22	8.4
その他繊維	10	3.8
縫製	64	24.4
なめし皮・同製品	7	2.7
革製はきもの製造	1	0.4
ジュート圧縮・梱包	5	1.9
木材・木製品	3	1.1
家具・装備品	1	0.4
パルプ・紙・紙加工品	15	5.7
印刷・出版	6	2.3
医薬品製造	8	3.1
化学	2	0.8
その他の化学	4	1.2
ゴム製品	1	0.4
プラスチック製品	5	1.9
窯業・土石製品	5	1.9
ガラス・同製品	1	0.4
非金属製品	1	0.4
鉄鋼	18	6.9
非鉄金属製造	1	0.4
金属製品	5	1.9
一般機械器具	14	5.3
電気機械器具	14	5.3
輸送用機械器具	4	1.5
その他製造業	3	1.1
製造業合計	262	100.0

(出所) 筆者作成。

未経験のものでもこの事業に乗り出すことが可能であった、というような種々の条件が満たされていたことが指摘できる。そのため、先述した商業資本やあるいは退職官僚、軍人など幅広いバックグラウンドをもつ人々が製造業へ参入するきっかけを作ったのである。

それ以外の製造業では、縫製品以外の繊維47社（ジュート、綿繊維など）、鉄鋼（圧延工場がほとんどを占める）18社、食品加工18社のシェアが大きい。

その他農業関連16社（うち6社は茶園）、建設12社、運輸・通信・貯蔵50社（39社は海上輸送、特に通関業務関連）、不動産13社が含まれている。

4. 企業グループの分類

表2の「製造業参入年」で企業グループを分類してみると、数の上では、パキスタン期が30グループと最も多く、1980年代のエルシャド期が18グループとこれに次いでいる。民間企業の活動が大幅に規制されたアワミ連盟期は3グループと最も少ない。ジア期は6グループといわば過渡期に当たる。

パキスタン期に創業した先発グループとエルシャド期に生まれた後発グループの間には、創業の時期のみならず、活動の内容の点でも明瞭な違いがみとれる。

まず、1960年代に誕生した民族企業の成長の杵柄をジュート、綿繊維とするならば、80年代のグループのそれは縫製産業であった。また後者のグループの特徴は、前者のグループと比較して事業の多角化が進んでおらず、傘下にはいくつもの縫製工場を持ちながらも、あくまでも縫製産業に特化している点である。この国の縫製産業はその原料のほとんどを輸入に依存しているため、必然的に川上産業の振興が叫ばれているが、現段階ではまだその連関効果は若干の程度にとどまっている。

縫製企業主体のグループは段ボール製造など川下への拡大は行っているが、紡績および織布などの川上部門への参入は投下資本が大きいいため、外資あるいは政府へのアクセスをもつ1960

年代に誕生した先発組の大規模グループが中心である。先発のグループの中にも縫製産業へ参入したところはあるが、傾向としてはあまり業績をあげていない。縫製業界の大手（輸出の規模等の点で）として挙げられるのはすべて後発組の縫製産業グループである。

所有している企業の業種を考慮し、さらに業界団体、エコノミストによる評価を加味してみると、バングラデシュで現在トップ5のグループと推測されるのは、イスラム、イスパハニ、ベキシムコ、A・K・カーン、トランスコムの5グループである。これらのグループに共通する特徴としては、すでに英領期から商業活動を展開していたイスパハニを例外として、他の4グループはパキスタン期に創業した企業ということである。またそれらのグループの製造業への参入はジュート、綿繊維を経路としたことも大きな特徴である。ジュート、繊維工場の国有化後、各グループは商業、建設業などに重点を移したが、70年代後半から再び製造業部門に乗りだし、事業を多角化させてきた。

5. 外資との関係

工業化の遅れたバングラデシュにとって、外国直接投資は資本、技術、市場、経営ノウハウをもたらし重要な媒体である。その重要性は近年の民活政策の進展に伴いますます強く認識されるようになっている^(注16)。聞き取りを行ったグループはおしなべて外資との提携に積極的な姿勢を示していた。

しかし外資側の反応はその期待に見合うほど活発とはいえない。57グループのうち確認できたものだけでも28グループが何らかの形態で外国との提携関係をもっているが、これまでのところは資機材の購入に伴う技術提携、あるいは

表13 外資との関係 (28グループ)

企業グループ	相手国	業種	提携の形態
Abedin	韓国	縫製	合弁 (後解消)
A. K. Khan	オーストリア	機械	合弁
	日本	漁業	合弁
	英国	紡績	合弁
Al-Haj	日本	鉄鋼	技術提携
	パキスタン・スリランカ・香港	縫製	技術提携
Anwar	不明	不明	技術提携
Apex	ドイツ	革靴	合弁
Astech	韓国	ガラス製品	合弁
Beximco	ドイツ	製薬	ライセンス生産
	スイス	縫製	合弁
	A D B	紡績	合弁
East Coast	米国	電気電子	合弁
Elite Paint	香港	縫製	技術提携
	日本	化学 (ペンキ)	技術提携
Erba	中国	機械	マーケティング契約
Desh	韓国	縫製	マーケティング契約
Highspeed	日本	造船	技術提携
Hussain	韓国	紙製品	技術提携
	中国	木製品	技術提携
Islam	インド	機械	技術提携
	日本	自動車組立	技術提携
Karnaphuli	日本	オートバイ組立	合弁
Kader	オランダ	紡績	合弁
	A D B 等	紡績	技術提携
	日本	紡績	技術提携
Khalil Multimode	韓国	紙製品	サプライヤーズクレジット
	ルーマニア	紡績	合弁
Meghna	中国	製紙	合弁
Meher	韓国	鞆製造	技術提携
Monno	日本	製陶	ライセンス生産
Pacific	米国 (3社)	製薬	技術提携
	日本	家電組立	技術提携およびライセンス生産
PCI	日本	製陶	技術提携
Quasem	不明	不明	技術提携
Rahimafrooz	英国	電気電子	技術提携
	スウェーデン	化学	技術提携
	英国	繊維 (タオル製造)	合弁
Ronny	英国 (2社)	化学 (ペンキ)	技術提携
Square	ベルギー・スイス	製薬	ライセンス生産および技術提携
Tajma	日本	製陶	技術提携
Transcom	スイス	食品	合弁

(出所) 筆者作成。

ライセンス生産が主であった（表13）。

すでに論じたように、この国において外資は、数は少ないものの、今なお個々の企業は規模も大きく、またタバコ製造や製薬など、部門によってはマーケットシェアも高い。ただし、これらの外資の大多数はパキスタン時代より操業しており、地元民間企業との資本関係はほとんどなかった^(注17)。

ところが、1980年代末から日本および NIEs 諸国からの労働集約的、輸出指向型工業の生産拠点の移転という形で投資がみられるようになり、合併の数も漸増し始めている。輸出入の経験、実績、コネを有する企業グループには、合併のチャンスもより多く、輸出加工区を中心にその数も増えつつある。また、国内市場向けには、ネスルがトランスコムと合併（食品）、東洋紡が A・K・カーンと合併事業（繊維）を行うなど、大手外資の投資もわずかだが見られるようになっている。その事業内容（経営権の所在、業績等）については別途調査を要しよう。

全般的には、外国投資が非常に限られていたために、これまでの企業グループの成長にとって外資との関係が決定的な影響を与えたとは言いがたい。ただし縫製産業については、その成功が外資によって先鞭をつけられたこと、また現在も香港、韓国などのバイヤーが原料の供給、市場の確保に非常に重要な働きをしていることなどを考慮すると、先に分類分けした縫製産業グループにとっては、その成長に外資が果たした役割は看過できないものがある^(注18)。

6. 所有・経営構造

バングラデシュの企業グループのほとんどは創業者家族により支配、経営されている。企業グループの実態は、創業者あるいは家族によ

て所有、経営される独立企業の集合体である。大部分はグループの母体である商社に本社機能を持たせている。なかには本社を持株会社化しているグループもあるが、総じて所有関係は同族支配に収斂された単純な図式を描いている。その理由としては、非公開会社が多いこと、株式市場の未発達を前提として、事業の拡大、多角化の程度がまだ外部資本の参加を要しない範囲にとどまっているためであろう。

同様に、経営もほとんどが閉鎖的な同族集団により独占的に行われている。経営者の外部調達は、退官した高級官僚を政府とのパイプ役に登用する以外は稀で、むしろ後述するように息子に海外で経営学を学ばせるなど、あくまでもファミリービジネスの色彩が強い^(注19)。

ところで企業グループ間の関係はどうだろうか。ここで検討したグループ間で株式の相互持合が見られたのは少数であった。A・K・カーン・グループとパシフィック（Pacific）グループ^(注20)、アブドゥル・モネム（Abdul Monem）グループとアステック（Astech）グループ^(注21)、マキシム（Maxim）グループとパルテックス（Partex）グループ^(注22)の3件のみである。これらのうち、最初のケースは、それぞれの創業者が親族関係（義理の兄弟）にあること、最後のケースについてはともにチッタゴンに活動の基盤をもっているという地縁的な結びつきによるものであることがわかっている^(注23)。

株の相互持合、役人の兼任といったグループ間関係の希薄さは、パキスタン時代の企業グループが相互に密接なつながりをもっていたのとは対照的である^(注24)。1960年代に続々と誕生した大型のプロジェクトが、資金調達面でグループ間の協調関係を促したためと思われる。し

たがって、今後バングラデシュでも同様な状況が生まれれば、グループ間関係は進むことになるだろう。その片鱗は、すぐ後に述べる金融部門における共同出資事業の急増に見いだすことができる

7. 銀行、保険会社の所有関係

西パキスタン企業グループが銀行、保険の金融部門においても独占的な経済力をもっていたことは、先にふれたパパネーク、ホワイト、アムジャドの研究によって明らかにされているが^(注25)、現バングラデシュ企業グループにも同様な特徴がみられるのであろうか。

1972年の国有化宣言により外資系の支店を除く民間の銀行、保険会社はすべて国家に接收された。しかしジア政権期の1977年には、自己資本あるいは外資との共同出資で民間の銀行開設が許可された。また翌1978年には保険業が民間に対して開放された。さらにエルシャド期には株式公開を通じて国有商業銀行2行が民営化された。1991年3月現在、国有の商業銀行4行、特殊銀行3社、外資系の7行に加えて、地元の民間金融機関としては商業銀行10行、投資銀行2社が操業していた。保険業界では国有の2社、外資系の1社、民間18社が存在していた。

民間銀行および保険会社が急増したのはエルシャド政権期になってからのことである。これらの金融機関は、複数の企業の共同出資で設立されたケースが多い。確認できたものだけでも57グループのうち26グループが、銀行8行、保険会社11社のスポンサー・ダイレクターとなっている(表14)。

このような金融部門への共同参加という形態の事業関係は、血縁的な例外を除くと資本、人事の面では完全に交わりを持たない個々の企業

グループをつなぐ緩やかな外縁的ネットワークと呼べるものかもしれない。ほぼ同一のメンバー構成で、銀行および保険会社の両方を設立しているようなケースが複数みられるからである。銀行、保険業にそのような連携関係が存在する

表14 金融機関(銀行・保険会社)への出資

機 関 名	企業グループ
1. 商業銀行	
The City Bank	Anwar Partex
National Bank	KDS Khalil Multimode Padma-Sonali
International Finance & Investment & Commerce Bank	Islam Mohsen Beximco Erba
United Commercial Bank	Ronny Maxim Partex
Al-Baraka Bank	A K Khan Sidko
Arab Bangladesh Bank	Beximco Elite Paint Pacific Islam
Uttara Bank	
2. 投資銀行	
National Credit Ltd.	Minhaz
3. 保険会社	
Progoti General Insurance	Abdul Monem Khalil Multimode KDS
National Life Insurance	Abdul Monem
Eastern Insurance	Al Haj
Central Insurance	Concord
Green Delta Insurance	East Coast
Bangladesh General Insurance	Elite Paint Erba Karnaphuli
Federal Insurance	Enem/Omni Sidko Wills
Peoples Insurance	Meher
Janata Insurance	Ronny Partex
Phoenix Insurance	Partex
Reliance Insurance	Transcom Kumudini

(出所) 筆者作成。

要因についてはさらに検討を要するが、ひとつ考えられるのは、相対的に必要資本の額が大きいプロジェクトとして、リスク分散、負担軽減のためにいわばシンジケートの形成が必要とされたということであろう(注26)。

このような企業グループによる金融への進出という顕著な動向について、分裂前のパキスタンの企業グループの金融支配との比較の観点からは、2つの点が指摘できる。第1に、かつてパキスタン最大の銀行ハビブ銀行を有していたハビブ(Habib)グループのような金融を中心的な活動とする大規模グループは、バングラデシュの場合存在しない(注27)。これは上述したとおり、つい最近までこの部門が民間に開放されていなかったという政策的な理由が大きい。また第2には、民間の金融部門の経済力は相対的にまだ小さく、資金力の点から寡占的な体制を成すまでには至っていないということが挙げられよう。

(注1) 他のグループと相い照らして、あまりに実態とそぐわないと思われるグループはこの分析からは除外した。過大申告の背景にある動機として想像しうるのは、筆者の調査が日本とのコネ、端的に言えば日本企業との経済関係の強化につながるのではないかと企業側が考えたことではないかと思われる。

(注2) MCCIの沿革、活動、政治力等についてはコチャネックが詳細な紹介、分析を行っている。加盟企業には公企業、外資ならびに大手民間企業が含まれており、コチャネックによれば、1980年代には工業部門の80%の権益を代表していた。Kochanek, *Patron-Client Politics and...*, p. 167. ただし有力企業グループがすべてMCCIに名を連ねているわけではない。近年発言力を強めているダッカ商工会議所や、多くのグループが本社を置いているチッタゴンの商工会議所を中心に活動しているグループも多い。

(注3) うちパンサーおよびベンガル(カーベット)の2グループは筆者のサーベイには含まれていない。

(注4) メンバーリストにはどの時点の売上高をとったのか記されていないが、リスト作成の時期、および2, 3の企業が1991年、あるいは92年とことわりをつけていることから、91年あるいは92年の売上高を採っていると思われる。これらは個別企業からの申告によるものである。

(注5) シーア派の一流派。パキスタン時代に有力企業家層を供給したホージャ派やボーホラ派はともにイスマール派の系譜に属する。

(注6) バングラデシュ独立に際し、他の西パキスタン企業の資産と同様イスパハニも一度はすべての資産が国有化されたが、徐々にそれを取り戻し、再びバングラデシュの大規模企業グループの一翼をなすようになった。グループでの聞き取りによれば、独立に際しムジブル・ラーマンは当時の代表ミルザ・A・イスパハニ(Mirza A. Ispahani)を呼び、バングラデシュに残るよう要請した。ムジブルはさらに1974年には国有化した企業を返還するとイスパハニの代表に約束したという。

(注7) H. Papanek, "Pakistan's Big Businessmen...", p. 7.

(注8) R. Sen, *Political Elites in...*, pp. 14-20.

(注9) 当該期のベンガル経済の特色を「ジュート経済」の枠組みで捉えた河合は、ジュート作によってもたらされた余剰が、ムスリムの耕地拡大の経済的基礎になったと述べている。河合明宣「地域統合と資本移動——インド・ベンガルの事例——」(『思想』第850号 1995年4月)147ページ。

(注10) R. Sen, *Political Elites in...*, p. 18.

(注11) *Ibid.*, p. 19.

(注12) 企業家に対する設問は正確には「出生地」であり、その地においてどれくらいの期間を過ごしたか(例えば、実際に教育をその地で受けたかどうか)は明らかではない。バングラデシュ人の同郷意識については、高田が人力車引きを中心とした都市貧困者の実態調査から、雇用と居住関係における地縁ネットワークの重要性を指摘しているが(高田峰夫「都市貧困者たちに見られる短期的人口変動——チッタゴンのスラムの人々(3)——」(『広島修大論集』第36巻第1号 1995年9月), 119~120ページ)、バングラデシュ人の同郷意識の内容についてはまだ踏み込んだ研究がなされていない。ただ、筆者の実感では、日本人の同郷意識とは範囲の設定にずれがあるように思われる。日本人の場合は、本人がどこで生まれ育ったかという場合にも、誕生そのものよりも

育った土地、とくにそれが長い期間一定の場所に帰属してきたということで出身地が強く意識されているのに対し、バングラデシュ人の場合には、本人よりも親世代以前の出身地が前面に出てくるケースが多い。例えば、本人はダッカで生まれ両親もダッカに居住しているにもかかわらず、祖父母や他の親戚が多く住む地方が本人のクニ（ベンガル語で「デシュ」）として言及される。その場合には先祖伝来の土地をまだ地方に所有しているといったケースが多く、土地との結びつきの強さの違いが、日本人とバングラデシュ人のクニ意識の違いの一因ではないかと推測される。冒頭の「出生地」の質問の回答は通常親世代が居住していた土地であり、バングラデシュ人のクニ意識にほぼ重なるものと考えた。企業家がその「出生地」に学校や病院などを寄付した例が多く、クニとの結びつきが今なお特別の意味を持っていることを示す証左として指摘しておく。

（注13） チッタゴンの社会構造、特にエリートの構成を詳細に分析したものに Shamsul Huda, "Elite Composition and Power Structure of Chittagong, Bangladesh, 1940-1985," (Ph. D. diss., University of Illinois, 1989) がある。

（注14） H. Papanek, "Entrepreneurs in East Pakistan," p. 141.

（注15） 縫製産業がバングラデシュ経済および社会に与えた影響については Khondoker Bazlul Hoque, Mayumi Murayama, and S. M. Mahfuzur Rahman, *Garment Industry in Bangladesh: Its Socio-economic Implications* (Institute of Developing Economies, 1995) が詳細に扱っている。

（注16） バングラデシュにおける外資政策やその実態については、拙稿「バングラデシュの工業発展における外国直接投資の役割」（『アジアトレンド』 1992-IV 1992年）33～51ページを参照されたい。

（注17） 西パキスタン系企業との資本関係は存在したが、独立によりその持ち分はバングラデシュ政府が接収した。Sobhan and Ahmad, *Public Enterprise in . . .*, pp. 211-217.

（注18） 縫製産業における外資の役割については、Khondoker, Murayama, and Rahman, *Garment Industry in Bangladesh . . .*, pp. 35-37を参照。

（注19） 末廣の定義によれば、ファミリービジネスとは「特定の家族・同族が企業や事業体の所有と経営の双方を支配し、さらにそれらが生み出す果実を家族・同族

成因の内部にとどめようとする経営形態」とみなされる。末廣はそれを後進性の発現とは必ずしも捉えられないことをタイの事例から実証的に説明したが、バングラデシュの企業グループの場合、企業自体の歴史がまだ浅く、資料も得られないため、ここではそのような企業の成長と所有経営形態のダイナミズムまでに踏み込んだ議論には至っていない。末廣昭「タイの企業組織と後発的工業化——ファミリービジネス試論——」（小池賢治・星野妙子編『発展途上国のビジネスグループ』アジア経済研究所 1993年）27～72ページ。

（注20） A・K・カーンとパシフィックが各々株式の51%、13%を保有するベンガル漁業会社 (Bengal Fisheries Ltd.) は日本の大洋漁業・三井との合弁。エビ等の捕獲および輸出を行っている。

（注21） ティファニーランプ製造のアイボリー・ライティング社 (Ivory Lighting Ltd.)。韓国との合弁。持ち株比率は不明。

（注22） グループでの聞き取りによればバルテックスの創業者がマキシム傘下企業の株を所有している。ただし比率については不明。

（注23） 親族関係による別の例としては、シディコが所有していた製薬会社がパシフィックに売却された例がある。この2グループとA・K・カーン・グループは近い親族関係にある。

（注24） パキスタン時代については、Amjad, *Industrial Concentration . . .*, pp. 42-50.

（注25） 1959年当時のパキスタンでは15の企業グループが銀行・保険会社の株式の4分の3を所有していた。G. F. Papanek, *Pakistan's Development . . .*, p. 68. また1968年の推計では、企業グループが所有する7銀行がパキスタンの全預金高の60.3%、貸付高の49.3%を占めていた。White, *Industrial Concentration and . . .*, pp. 74-75. 保険セクターについては、グループ所有の保険会社14社が、1969年当時総資産合計の50%を保有していた。Rashid Amjad, *Private Industrial Investment in Pakistan 1960-70* (Cambridge: Cambridge University Press, 1982), pp. 48-49.

（注26） 他に企業グループ間の共同事業としては1991年に発刊された、リライアンス保険会社 (Reliance Insurance) の共同出資者による英字紙 *Daily Star* の発行などがみられた。

（注27） ハビブ銀行については山中一郎「パキスタン工業の展開過程」（山中編『現代パキスタンの研究 1947

～1971』アジア経済研究所 1973年) 362～363ページを参照。

IV 企業グループの成長要因と問題点

以上概観した企業グループの成長を可能にした要因について、ここで整理したい。

英領期およびパキスタン期を通じて、企業家精神の発展という側面では、ベンガル・ムスリムはインドあるいはパキスタンの他民族に比べると非常に遅れをとっていた。その理由として、ベンガル・ムスリムの中には、マルワリーやメーモン等にみられるような、世襲的なビジネスコミュニティが存在していなかったこと、ベンガル社会では、商工業よりも土地保有に高い価値がおかれていたことなど、ベンガル・ムスリムの社会経済的特性に根ざす内生的な要因があったことを指摘した。しかし、より重要な理由は、1971年の独立に至るまで、ベンガル・ムスリムは政治的な意思決定のシステムにおいて、脇役としての周縁的な位置づけしか与えられていなかったという外生的な要因にあらう。1960年代になって初めてベンガル・ムスリム企業の台頭が見られたといっても、それは先述のとおり、政治的判断に基づく企業の培養実験が限定的に行われた結果にすぎない。

独立によって、ベンガル・ムスリムは国家としての自決権を初めて獲得したが、民間企業にとっては、国有部門主導という経済政策が、新たな障害として自由な活動を大きく規制することになった。しかも、独立以前にジェート、繊維等の製造業部門へ参入を開始していた企業にとっては、独立は、投下資本の回収のはるか以前にわずかな補償と引き替えに企業を接収され

るという番狂わせの事態をもたらした(注1)。

製造業への参入が規制された結果、民間セクターは、貿易、しかも外国貿易の主要部分が国有化されたために、国内公企業や外国サプライヤーのエージェントとして手数料を取るという仲介業や、密輸等の合法・非合法的な商取引に集中した。またイスラム・グループのように将来的な地価騰貴を見越して不動産・建設業に力を注いだ企業もあった。

しかし、このような状況は、結果としては民間企業に大きな便益をもたらした。これらの業種は、バングラデシュの輸入依存型の経済構造や、後述するような外国援助による物資の流入やプロジェクト実施に伴う建設工事発注の需要に支えられて、民間セクターに高い利潤を提供し、また、公企業が直面したようなオイルショックをはじめとする外的な悪影響の波をも回避することを可能にしたからである。

こうして十分な初期資本を蓄積した民間企業は、1970年代半ば以降、民間企業に対する政府の姿勢が180度方向転換していく中で、さまざまなインセンティブを梃子に商業・サービス業から製造業への多角化を果たしていく。

なかでも政府の金融機関からの大幅な貸付拡大は、資金力に乏しい民間企業にとって最も大きな意味をもった。民間部門への貸付は1975年以後急増し、76年から88年までに実施された工業銀行ならびに工業信用金庫による民間への貸付額は、同期間の民間投資額の77%に相当する額に上った(注2)。それに加えて国有商業銀行からの融資も民間部門へ優先的に提供された。

1980年代に加速化した政府による民間セクターへの積極的な支援は、パキスタン時代の政府主導の資本主義化の過程の再現であり、それに

よりかつてパキスタン企業グループの経済集中が顕著となったように、バングラデシュにおいても、特定の企業が多角化を通じて、企業グループとして台頭し始めた。ベキシムコや、イスラム、イスパハニ、A・K・カーン、トランスコムといった先発組の企業が、商業、建設、不動産を経て、1970年代後半から製造業に再び参入し、さらに80代に入りジュート・繊維工場を回収した後、企業グループとしての存在を対外的にアピールするようになった。また、1980年代における縫製産業や輸出向けの冷凍エビ養殖・加工など、新たな産業の好況の波に乗って、新しい企業が新規工場を次々と増やし、これもまた企業グループとして顕在化した。

本稿で取り上げたような企業グループが、その他多くの民間企業と比較して大規模化に成功したその強みとは、何であったのだろうか。

まず挙げられるのが、それぞれの企業ないしは企業家が有する政治力である。バングラデシュに限らず統制経済的な性格の強い国家では、いかに政府と密接な関係を築きあげることができかが、個々の企業の盛衰を決定づける重要な要因となってきた。特に工業化の初期の段階では大規模企業に政商的側面が強かったのはよく知られた事実である。バングラデシュの企業グループにもまさに同じことが指摘できる。

政治と企業の関係としてバングラデシュに特徴的なのは、政治家と企業家が一体化していることであろう。独立以後、その統合の度合いが一貫して強化されてきた。表15は国会および州議会議員の職業の内訳を示している。かつて最も大きいシェアを占めていた弁護士の割合は、1954年の55%から73年には26%、91年には19%まで低下したのに対して、実業家の比率はわず

表15 過去3回の国会議員選挙
当選者の職業階層

職 業	1954		1973		1991	
	人数	%	人数	%	人数	%
弁護士	116	55	75	26	56	19
実業家	11	4	67	24	160	53
軍人出身実業家	-	-	-	-	17	6
地主	56	19	50	18	12	4
官僚	-	-	2	1	6	2
医師	12	4	15	5	8	3
教師	16	5	28	10	28	9
宗教指導者	21	7	-	-	-	-
ジャーナリスト	11	4	-	-	6	2
政治家	-	-	35	12	6	2
その他	7	2	11	4	1	0
合 計	250	100	283	100	300	100

(出所) Talukder Maniruzzaman, "The Fall of the Military Dictator: 1991 Elections and the Prospect of Civilian Rule in Bangladesh," *Pacific Affairs*, vol. 65, no. 2, 1992, p. 215.

(注) 1954年は東パキスタン州議会選挙。

か4%から53%まで増加しているのである。軍人出身の実業家を含めると、国会議員のおよそ6割は実業家によって占められている計算になる。

表16は、調査した企業グループのうち創業者あるいはその直系の家族が国会議員、閣僚を勤めた経験をもつグループをリストアップしたものである。その数は57グループ中12グループ、約5分の1にも及んだ。ここに含まれていない親族あるいはその他の幹部の経歴を含めたら、その数はさらに多くなるだろう。

政治的コネクションは、外国援助というバングラデシュにおいて最大の経済機会へのアクセスを確保する上で最も重要な要素となった。そもそも援助がなければ民間企業の成長は相当に低いレベルに抑制されていたことは確実である。民活を支える理論的バックボーンを提供した援助機関の役割も無視できないが、より直接的な

表16 企業グループと政治

企業グループ	企 業 家	概 要
A. K. Khan	Abul Kasem Khan Zahiruddin Khan	制憲議会議員(1946)；工業相(1958～62) 国会議員(BNP, 1979)；国会議員(BNP, 1991)；計 画相を経て工業相
Beximco	Fazlur Rahman	中央政府閣僚(1947～52)
Meher	Mahmudun Nabi Chowdhury	東パキスタン州情報相(1954)
Mirzaboo	Al-Haj Mirza Aboo Ahamed	東パキスタン州議会議員(ムスリム連盟)
Monno	Harunar Rashid Khan	国会議員(BNP, 1991)
Pacific	M. Morshed Khan	国会議員(民族党)；党財務部長(1985～87)
QC	Fazlul Quader Chowdhury Salahuddin Quader Chowdhury	国会議長(アユーブ政権)；パキスタンムスリム連盟総裁 エルシャド政権食糧相(～1987)；国会議員(1991)(国 家民主党)
Quasem	Abdul Quasem Mayeedul Islam	パキスタン期国会議員(ムスリム連盟) 国会議員(BNP, 郵政相, 1979)；エルシャド政権閣僚
Ronny	Akhtaruzzaman Chowdhury	国会議員(アワミ連盟, 1970, 1978, 1986, 1991)
Sattar	M. A. Sattar	国会議員(BNP) (1979)；国会議員(民族党, 1986)・ ジュート相
Sidko	M. R. Siddiqi	国会議員(アワミ連盟, 1970)；商業相・米国大使
Vantage	M. I. Karim	戒厳令総司令官特別顧問(1982)

(出所) 筆者作成。

(注) 創業者とその父および息子のみを含めた。

効果としては、援助資金の一部が工業銀行等を
通じて民間へ低利で貸し付けられたほか、アジ
ア開発銀行による新規民間企業への資本参加な
どといったプロジェクトの存在もある。

また、間接的な効果としては、援助がなければ不可能であったであろう発電、道路、通信な
ど経済インフラ整備の効果については、いまさ
ら言うまでもない。これにより工業投資が可能
になったばかりか、企業グループの創業者の
ひとつの経路として、建設請け負い業者(Con-
tractor)から製造業へというルートが定式化さ
れている(注3)ことを考えると、これらの援助プ
ロジェクトがバングラデシュの民間建設業者の
懐を潤した恩恵は、きわめて大きかったと思わ
れる。また、商品借款等に支えられた貿易、と
くに輸入の枠は多数の商社、仲介業者の誕生を

可能にした。

このような援助によるビジネス・チャンス
をいち早く捉えるためには、政府担当者との太い
パイプが不可欠であった。例えば、政府がある
援助プロジェクトに関連した資機材の輸入に関
する入札を行う場合、特定の仲介業者にあらか
じめ情報を流しておく、あるいは仲介業者の側
から売り込みを意図する財・サービスに沿った
契約発注を政府に働きかけるなどといった恣意
的な慣行が横行した。民間企業と政府関係者の
癒着関係については、例えば仲介業者が受け取
る手数料のおよそ半分が賄賂として還流したと
いう報告がある。

また、特定省庁の契約をめぐる有力仲介業
者や建設業者の寡占状態が生じているといった
指摘もある(注4)。先に述べた民間企業への融資

についても、それが一握りの企業グループに集中したという事実もある。モスタファによれば、1980/81年から84/85年に実施された工業銀行の貸付額の54%が7企業グループへ、また工業信用金庫融資の82%が8グループへ貸し付けられたという(注5)。

政権へのアクセスは有力企業グループに共通した条件であるが、もうひとつの強みは、個々の企業の経営戦略に関する独自の卓越性であったと筆者は考えている。既に企業を取りまく政策環境が大きく変化してきたこと、しかも国有化時代も含め、それが民間企業の成長に貢献してきたことは再三述べたが、それは結果としてプラスに働いたと評価するのは現時点で言えることであり、国有化当時においては政策環境は明らかに民間企業にとっては逆境であった。1960年代に創業し、現在再びバングラデシュを代表する企業グループにのし上がった先発の企業グループは、この逆境の時代をうまく乗り越えてきた企業である。むしろそれらは少数であり、同じような条件下にあっても独立後衰退を余儀なくされた企業のほうが数としては多い。そのようななかでの成功例のひとつが、ベキシムコ・グループである。

ベキシムコは1965年にジュート紡績工場を設立したが、独立後同工場が国有化の対象となった(詳しくは別稿で述べた(注6))。そのため多くの民間企業と同様に、ベキシムコも貿易に目を転じ、わずか数人で貿易会社を興した。しかしベキシムコが抜きこんでいた点は、それまでのジュート糸輸出で培った国際取引の経験とコネを蓄積していたことである。同社はこのメリットを最大限活用し、有力商社としての地位を固めるとともに、そうした実務経験の蓄積の乏し

い国有セクターに代わってジュートの国内外における取引を積極的に手がけた。これを通じてベキシムコは接収されたジュート糸工場の顧客をそのまま維持したばかりか、1977年に同工場が返還されるまでの5年間に販路の拡大まで成し遂げたのである。ベキシムコは、為替の過大評価に始まり輸入指向的な政策環境の中でも、一貫して強い輸出志向をもち続けた。

1970年代半ばからベキシムコはジュート以外の製造業へ乗り出し、製菓、繊維部門への多角化を進めた。売上高からみると93年時点ではグループの活動の中心は、貿易、ジュートでなく、製菓、繊維といった近代的な製造業部門へとシフトしている。

一方、縫製産業を中心に発展した後発の企業グループについてみれば、政治的コネや政策的な保護は、むしろ成功の直接的契機ではなかったといえよう。保税倉庫や法人税免除といった政策的支援は、同産業の成長を目の当たりにして、後付けに実行されたのである。縫製産業の広がりアジア NIEs 企業の直接投資を先鞭として、その後国際市場での販路の開拓や海外からの原材料の確保などを外資に依存する形で国内民間企業が急増するといった経過をたどった。1995/96年度現在、輸出38億ドルのうち、縫製品は約63%に当たる23.8億ドルを占め(注7)、同部門の民間業界団体は最も大きな発言力を有するようになっていく。しかしながら、縫製産業の目覚ましい急成長が、常に順風に帆を上げてという状況において達成されたわけではない。輸出が急増し始めた矢先に、主要輸出先である米国からクォータ制を適用され、また近年では米国の人権擁護団体が展開する児童労働問題の標的として、製品ボイコットの危険にさらされ

た(註8)。こうした外圧に直面して、多くの縫製企業が撤退を余儀なくされた。それを克服し、かつ大規模化を遂げた企業の条件は、有力な外資との提携関係をもっているということよりも、自前の努力、すなわち人件費の安さのみに甘んずることなく、製品の質の向上、自前のブランド開発や、販路の自主開拓、あるいはもっと基本的なところで、納期を遵守するといった企業努力の遂行にあったといつてよい。

しかし、全般的にいつて、政商を卒業した近代的企業はまだ数少ない。民間企業に対するバングラデシュにおける大方の見方も、まだ否定的である。その根拠は、まさに先に述べたような企業の成長の在り方にある。その大規模化の要因が政府による庇護に他ならず、特定企業の成長は社会全体の利益とトレード・オフにあると彼らは主張する。

事実、民間企業へ貸し付けられた融資は本来の目的に利用されず、返済も著しく滞り、外国援助機関はこれを強く非難し、返済率が改善されない限り援助を停止するという強硬な措置に訴えた。そのため前カレダ・ジア、バングラデシュ民族主義者党(BNP)政権は、就任後まもない1991年5月に、国有・民間商業銀行(外資系を含む)債務返済不履行者(2500万タカ以上)のリストを公開した。そのリストには公企業、民間企業あわせて223企業、グループ別には171グループが名を連ねている。筆者が対象とした57グループの中でも、9グループがこのリストに含まれていた(註9)。

ただし、このような、レント追求者的なバングラデシュ企業の性格は、政府の性格のミラーイメージでもある。なぜなら、既に論じたとおり、この国の企業の形成と成長は、政治・官僚

権力へ依存しながら達成され、企業の巨大化と政府の肥大化が抱き合わせに進行してきたからである。したがって、バングラデシュの企業が政商から近代的企業への脱皮を果たすためには、企業自身は無論のこと、政権担当者、官僚の側にも意識改革が求められなければならない。すなわち、一部の企業は官僚と結んで便宜を受け成功し、その他の企業は不当な妨害を受け撤退を余儀なくされるというような、これまでの恣意的な関係を停止し、すべての企業が最低限必要なレベルでは平等な扱いを享受できるような制度的環境と、政府・企業関係についての社会的コンセンサスを形成することが必要であろう。

その意味では、現在進行している規制緩和の流れは、政府と企業の接触を減らすことによって、そこに生じるレントを極小化するという観点に照らして見れば望ましい方向にあるといつてよい。企業活動の判定は市場の裁量に任せ、企業が自律的な発展以外の手段に訴えることなく、かつ不当な介入による障害を回避できるような経済、社会的制度、インセンティブ構造の改革は、バングラデシュが民間部門に依存して経済発展を目指そうとする現在、きわめて重要な課題である。企業と政府の関係が変わることによって、企業の体質全体も自ずから変質を遂げていくことが予想される。1996年にカレダ・ジア政権に代わりシェイク・ハシナ・ワゼドを党首とするアワミ連盟がほぼ11年ぶりに政権の座に返り咲いた。とはいえ、民間主導のスタンスには基本的に変化はない。

1990年代以降、企業グループがどのような変貌を遂げつつあるのか、現時点ではそれを論ずる情報をもたないが、確実にいえることは、民間企業をめぐる外的な環境が厳しさを増してお

り、それは企業の体質改善に大きな影響を与えているということである。国際的な自由化と地域的な経済協力が同時進行している現在の情勢は、バングラデシュの企業にとっては、国際市場における競争の激化を約束する一方で、例えば APEC のような成長のセンターにおける域内協力の恩恵からは排除されるという、二重の圧力となっている。また、先進援助国・機関の「援助疲れ」がひろく指摘されている現在、今後、棚ボタの資金や取引機会の提供を外国援助に求めることは難しくなるだろう。

このような状況のなかで、バングラデシュの民間企業が生き残る途は、政商にとどまらない企業としての専門性や卓越性を磨くことに他ならないのではないと思われる。資本、技術、市場に限界を抱えるバングラデシュの企業にとって、縫製産業に代表されるようなこの国の比較優位を考慮した輸出産業への多角化や、外資との提携、あるいは金融セクターに開始されたような他の国内企業との連携は、今後の発展への最も重要な鍵となっていくだろう。

そのためには、企業が提供する財・サービスの競争力を高めることはもとより、ビジネス・パートナーとしての信頼性を高めるための努力が、個々の企業家にとっての不可欠の前提条件となる。このような体質転換をいかにうまく行えるかという点をめぐって、バングラデシュの

企業グループの勢力地図の塗り替えが、今後急速に進むことが予想される。

(注1) ベキシムコ・グループの会長ショヘイル・ラーマンからの聞き取りによれば、国有化による政府の補償は、株式の額面価格あるいは清算価格のいずれか低い方とし、金利1%、譲渡・転換不可の20年ものの国債で行われた。

(注2) Sobhan, *The Development of the Private Sector* . . . , p. 29.

(注3) この好例がイスラム・グループである。

(注4) Rehman Sobhan and Syed M. Hashemi, "Beneficiaries of Foreign Aid," in *From Aid Dependence to Self-Reliance: Development Options for Bangladesh*, ed. Rehman Sobhan (Dhaka: University Press, 1990), p. 152.

(注5) Iftikhar Mostafa, "A Study of the Internal Organization . . . ," p. 113.

(注6) 拙稿「バングラデシュにおける民族企業の成長——ベキシムコ・グループの事例——」(佐藤宏編『南アジア諸国の経済改革と社会階層』アジア経済研究所1996年)。

(注7) *Bangladesh Economic Review* 1996, Table. 42.

(注8) 拙稿「バングラデシュ縫製産業の児童労働問題」(『アジア研ワールド・トレンド』第9号 1996年2月) 27~28ページを参照されたい。

(注9) イスパハニ (Ispahani), カシム (Quasem), トランスコム (Transcom), エリート・ペイント (Elite Paint), ポッダ・ショナリ (Padma-Sonali), ベキシムコ (Beximco), ハイスピード (Highspeed), ミルザブー (Mirzaboo), ブイヤ (Bhuiya) の9グループ。

(アジア経済研究所地域研究部)