

第10章

企業グループ

村山真弓，鈴木有理佳



はじめに

バングラデシュは、近年同じく新たな投資先として注目度が高いミャンマーやカンボジアなどと比べると、地場資本の占める位置が大きな国である。また、こうした大手地場企業の多くは、多様なセクターに参入し、複数の企業を保有する企業グループという体裁をとっている。

ところが、大手企業の大部分が非公開株式会社であり、公に入手できる企業情報はほとんどなきに等しい。本章ではメトロポリタン商工会議所 (Metropolitan Chamber of Commerce and Industry, Dhaka: MCCI) を通じて、現時点で入手できた資料に基づき、幾つかの企業グループを素描する。

第1節 企業グループの生い立ち

現在のバングラデシュ経済において、開発あるいは工業化の主導的役割は民間セクターに期待されている。それに対して政府は、ファシリテーターとして、民間投資を引き出すための環境づくりをすること、地場の製造業者を合法的に保護すること、民間部門投資を補填あるいは安全保障上の観点や社会的目標の達成といった必要のある分野においてのみ政府が投資を行う、といった限定的役割を担うこととされている (Ministry of Industry 2010)。しかし、そのような役割分担が定まったのは1980年代以後のことである。以前は、政府が工業化を主導する役割を担ってきた。その理由は、一言でいえば、民間セクターが弱体であったことにある。なぜ、民間セクターは未発達だったのか、また現在みるような多数の企業グループの誕生と成長はどのようにして可能であったのか、まずは過去を振り返る⁽¹⁾。

1. 英領期

バングラデシュ (東ベンガル) がかつてその一部を構成していたインドにおける企業家研究に共通する主要な分析視角のひとつは、彼らの民族的・

地域的出自、宗教ならびにカーストの帰属の特定化である。英領期に台頭したインド民族資本の出自が、宗教的なマイノリティ集団であるパールスィー（拝火教徒）やラジャスターン出身の商業カースト集団マールワーリー、メーモン（Memon：グジャラート出身のイスラーム教徒 [ムスリム]・ビジネス・コミュニティ）といった特定のコミュニティあるいはカーストに集中していたことはよく知られている。Gadgil (1959) によれば、インド社会はまずヒンドゥー教徒、ムスリムといった宗教集団に分かれ、さらにヒンドゥー社会はカースト、サブ・カーストといった幾重もの下部集団により構成されており、集団間の境界はかなり厳格に区別されていた。その結果、職業世襲の慣習はさらに強化され、職業的なモビリティも極めて少ないため、ビジネス（商工業）に従事する企業家の再生産も集団内にとどまる傾向が強いと考えられた。

そうした民族・宗教集団としては、バングラデシュの大多数を占めるベンガル人イスラーム教徒（ベンガリ・ムスリム）の企業活動における進出度は非常に遅れていた。ベンガル経済の中心地カルカッタ（現コルカタ）においてですら、商工業、金融、不動産を掌握していたのは、イギリス資本を除くと、マールワーリー、グジャラーティー、パンジャービーといった非ベンガル人であり、また工場労働者のなかでも多数を占めていたのは、現インドのウッタル・プラデーシュ州、ビハール州の農村出身者であった。

こうした状況から、ヒンドゥー教徒、ムスリム合わせて、そもそもベンガル人には企業家精神が欠けている、というのが英領期の通説となっていた。またベンガル人のなかでも、ヒンドゥーに比べて、ムスリムはさらに企業活動でのプレゼンスが低かった。その背景には幾つかの要因が考えられる。

外生要因としては、イギリスの植民地統治がもたらした影響のひとつとして、英領インドの他の地域と比べて、ベンガルでは商工業よりも土地保有に高い社会的威信が付される傾向が生まれたことが指摘できる。地租制度として1793年にベンガルで導入された永代ザミンダーリー制度は、ザミンダールとよばれる特権的地主階級を誕生させた。その多くは、ヒンドゥーの高カースト層で、土地保有が社会ステイタスと同一視され、反面、

商工業を低くみる文化が形成された。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。

高カースト・ヒンドゥーのなかには、英語教育を受け、植民地の官僚機構に職を得るとともに、イギリス資本のエージェントとしてあるいはパートナーとして商工業に参加した者もいた。ベンガル人のなかのシュボルノ・バニク (Subarna Banik)、シャハ (Saha) といった伝統的商業カーストは、英領期の初期に至るまでは、ベンガルにおける最も重要な商業コミュニティであったが、その社会的地位は低く、また後に高カーストのビジネスマンが登場するにともない、その経済的地位も低下していった。しかし、こうした高カースト企業家も、すでにベンガルに積極的に進出していたマールワリー企業家と比べると、ビジネスに関する経験、知識、情報量、ネットワーク等の面で競争力に欠けた。

そもそも、同じく英領インド経済の中心地であったボンベイに比べて、イギリス統治の中枢であったカルカッタでは、政治的にも経済的にもイギリスが圧倒的な支配力を誇っていた。それに引き替えボンベイは、東インド会社の貿易活動の前哨地点としての保護と緩やかな支配のもとで繁栄した。そこではイギリス資本は、パルスイー、グジャラーティー、マールワリーなどの民族資本と等しく、ひとつの有力集団にすぎなかった。こうした植民地支配の強弱の差が、両地における民族資本の発達度に違いをもたらした。

では、ヒンドゥー教徒に比べてムスリムの経済活動がより限定的であったのはなぜだろうか。

1872年に実施された予備的国勢調査によれば、ムスリム人口は、フーグリー川以北ならびに以東の地 (ほぼ現在のバングラデシュ) に集中しており、それらの地域では平均60%にも達していた。またムスリムの多くは農村に居住し、都市人口ではヒンドゥーが67%の過半数を占めていた。このような居住パターンの差異は、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、対して、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。

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。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ームの教えもあり、ムスリムの支配階級からは、このような金貸し資本家への転身は限られていた。

ムスリム、ヒンドゥーの格差は英領期に決定的となった。前述した1793年の永代ザミンダーリー制度導入により、19世紀末にはベンガルの土地所有の大部分はヒンドゥーの上層カースト、富裕層の手に集中していた。その上イギリス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つかみ、ここでもムスリムは出遅れた。

ムスリム、ヒンドゥー間の経済力の格差、とりわけムスリムの経済的後進性は、ベンガルでは極めて鮮明な形で表れていたが、インドのムスリムがおしなべてビジネスに消極的であったというわけではない。ベンガル以外のムスリムのなかにはインド西部出身のメーモン、ボーホラ (Bohra)、ホージャ (Khoja) といった特定のビジネス・コミュニティが存在し、彼らは香料、穀物、綿布などの商取引に従事し、その活動範囲は中東や東アフリカにも及んでいた。その集団内の結束は強く、世襲の職業をも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。ただし、これらのムスリム・コミュニティのなかで工業分野への進出をはたした者はあまりいない。東ベンガルとの関係でいえば、メーモン一族である Adamjee (アダムジー) グループがジュート工業に進出したが、これはかなり例外的なケースであった。これら非ベンガル人のビジネス・コミュニティは、ムスリム連盟の分離独立運動を積極的に支持し、パキスタン独立後は、新たなビジネスチャンスをもっとも最初に得ることができた。この時代、Adamjee とともに中心的な活動を担ったのは、第2節で紹介する Ispahani (イスパハニ) グループである。

ベンガル・ムスリムのなかで唯一ビジネスに従事していたコミュニティ

として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 (Saudagar) と呼ばれる人々である。なかにはミャンマーとの交易に従事し、第二次世界大戦中にかなりの富を蓄えた者もいた。第2節で述べる A.K.Khan (エー・ケー・カーン) は、結婚を通じてソーダガルとの関係をもつようになった。しかしながら、非ベンガル人のビジネス・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。

序章や第1章で述べたとおり、英領期の東ベンガルには、ジュートの主産地でありながらその加工工場はなく、唯一大規模と呼び得るのは綿織維工業であった。1947年当時12の綿織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、すべてヒンドゥー教徒が所有していた。ベンガリ・ムスリムの企業経営は、もっぱら小規模、家内工場に限定されており、業種別には食品、染料、精油・製粉所、石鹼、ビディ (手巻きタバコ)、木製家具、印刷、皮革、籐製品、メリヤスなど多岐に及んだが、いずれも近在市場向けの消費財生産が中心であった。

2. パキスタン期

民間主導型経済を政策に掲げた新生パキスタンにおいて、イギリスおよびヒンドゥー企業家の撤退によって生まれた経済的空白は、前述の非ベンガル人ビジネス・コミュニティが先取りした。1959年当時、人口ではあわせて1%にも満たないメーモンヤチニョーティ (Chinioti)、ポーホラといった小数集団が全工業資産の4割近くを所有していた。それと対照的に、人口では43%を占め、パキスタンでは最大の民族集団であったベンガル人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。1961年当時の東パキスタンでは、西パキスタン・非ベンガル系の6グループ (Adamjee, Dawood, Bawany, Ispahani, Amin, Karim) 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 (Adamjee, Ispahani, Amin) のシェアは69.1%と極めて高い寡占の程度を示していた。また1960年代末の調査によれば、当時の43

大手企業グループのうち、ベンガル人企業は第2節で述べる A. K. Khan グループともう1社のみであった。

パキスタン時代においてもベンガリ・ムスリムの企業活動の後進性が続いた最大の理由は、東西パキスタン間の政治的・経済的格差である。パキスタンにおける西パキスタンの優位性は、まずカラチに首都がおかれたことに始まる。政府機関との近接性は許認可獲得のために重要であり、工場、企業本社の地理的選択に大きな影響を与えた。さらに官僚機構のトップは西パキスタン出身者が圧倒的大多数を占めたために、民間セクターを支援する諸政策において、西パキスタン系の企業が優遇された。

その顕著な例が、政府の直接投資機関として1950年に設立されたパキスタン工業開発公社 (Pakistan Industrial Development Corporation: PIDC) のパートナー選定にみられる、西パキスタン系企業偏重である。民間企業による投資の少ない分野、地域に投資を行う PIDC の目的は、あくまで民間投資を奨励、補完することにあつたため、東パキスタンにおける PIDC の投資の多くは、民間企業との合弁として実施された。投資対象分野は、ジュート、製紙、重工業、造船、重化学、化学肥料の6業種から徐々に拡大された。

1952年には、東パキスタンにおける最初のジュート工場が設立された。以後10年間で12のジュート工場が誕生したが、それらは最初、民間資本と PIDC の合弁という形式で設立されたものである。PIDC 側はプロジェクト・コストの外貨分を全額出資し、操業が軌道に乗った段階で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り、民間企業は企業設立のリスクをとる必要もなく、かつ少ない資本で企業を所有できた。こうした特典を利用できたのは当初はすべてが西パキスタン系の資本家たちであった。12のジュート工場はすべて、Adamjee, Bawany, Ispahani, Amin といった西パキスタン・非ベンガル人系企業に売却された。

しかし、西パキスタン企業による東パキスタン経済権益の独占は、徐々に高まりつつあつたベンガル人の民族的ナショナリズムの原因のひとつとなつていった。この状況にかんがみ、ベンガル人に経済的権益を配分する

ことで自らの支持基盤を拡大しようと試みたのが、1958年に登場したアユーブ・カーン (Mohammad Ayub Khan) 軍事政権である。同政権のもとで1962年、PIDCは東西に分割され、東パキスタン工業開発公社 (East Pakistan Industrial Development Corporation: EPIDC) が誕生した。PIDCと同じく、EPIDCはベンガル人企業をパートナーに工業化を進めることを目標としたが、西パキスタン企業と比べて弱体であったベンガル人企業を育てるために、EPIDC側は工場のプランニング、機械の選定を含む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んりの部分をも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や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、自己資金がほとんどなくても企業の所有者となり得るメカニズムができていた。

EPIDCのパートナーとなるためには、政治権力およびEPIDCの中枢へのアクセス、影響力の強さこそ必須技能であったとされ、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、Rehman Sobhan (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。このような政府の庇護のもと1971年までに、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業者16社、内陸水運業者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。こうして30ほどの企業グループが誕生した。

3. 独立以後の経済政策と企業グループ

(1) ムジブル・ラフマン政権期 (1971~1975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うみていたのだろうか。1971年3月から12月まで9カ月続いたバングラデシュの独立戦争のあいだ、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。Ispahaniは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なかには、独立が自らの利益に反するものであると感じ、西パキスタン側を支持した者もいた。一方でA. K. Khan一族のように、独立闘争の大義を積極的に後援した者もいる。そうした両義性は、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を反映したものとみられる。それは新国家が、パキスタン型の民間主導経済の方針を掲げるか、あるいはインド型の国家主導経済を選ぶかという経済体制の方針にかかわる疑問であった。

独立の父と呼ばれたムジブル・ラフマン (Sheikh Mujibur Rahman) 率いるアワミ連盟 (Awami League: AL) 政権の経済政策は、独立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た農村の富農ならびに都市の中間層 (官僚、専門家、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。独立戦争におけるインドの直接的、間接的な支援の影響も大きかった。

1972年3月に出された国有化宣言はAL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製糖工場、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。このなか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と繊維工場が国有化の対象となったことである。当時の閣僚のうちこれに反対したのは、M.R. シディキ (Mustafizur Rahman Siddiqi) 商業相唯ひとりであったが、彼は前出の A. K. Khan の女婿であった。

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(序章表1参照)。社会主義的経済の建設という国有化イデオロギーの背景には、大規模企業グループに対する大衆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(1973~1978年)では、民間投資の上限設定には、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目的があると言及されている。

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。その結果、流動資金を有する資本家の投資対象は、民間に許されていた国内の商取引や輸出入仲介業(indenting)となっていった。こうした事業を行ううえで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であり、リスクを伴わないこれらの投資は高い収益を約束し、彼らにとって資本蓄積の源泉となった。AL政権期にはこうした取引業者、コミッション・エージェントが族生した。

一方、大規模民間企業の台頭を封じ込めるという方針は長くは続かず、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。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所有者は一貫して工場の返還を求めている。また外圧は、工業発展により積極的な民間企業の関与を主張する援助機関からやってきた。世界銀行は民間投資上限を1000万タカにするよう、ないしは規制を完全に廃止するようバングラデシュ政府

に求めた。

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した。これらの圧力のなかで政府は1974年7月に産業政策を改訂し、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・ラフマン政権期 (1975~1981年)

1975年7月の軍事クーデターでムジブル・ラフマンが暗殺されて以来、移行期間も含めるとジアウル・ラフマン (Ziaur Rahman : ジア) 政権、H. M. エルシャド (Hussain Muhammad Ershad) 政権と1990年末に至るまで実質的にはおよそ15年にわたってバングラデシュでは軍事政権が続いた。二代の軍事政権は、新たな政治的支持基盤をつくる目的から、外交的にはインドとは距離をおき、欧米および中東のイスラーム諸国との関係強化を進め、国内ではムジブル・ラフマン政権が憲法に掲げた非宗教主義 (secularism) を廃し、イスラーム教への傾斜を強めた。そして経済的には、国有部門を縮小し民間部門の役割を加速度的に強化していった。

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進み、ジア政権期には合計221の企業が民間へ払い下げられた。政府の開発金融機関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、また外貨の調達も容易になった。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与えられた。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。ジア期には製糖、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 (1982～1990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、これまで従であった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、民間部門の活力導入ということを限度としていたジアの民活と、エルシャドの方針とのあいだには、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7業種のうち製造業の範疇に入るのは武器等の軍需産業のみで、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、1982年の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。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なかで、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、かつて大規模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止められたのである。

1980年代は、衣料品や皮革、エビ、などといった新たな輸出産業が誕生した時期であった(第2章、第3章、第8章)。それらの業種は当初、外国資本の関与を通じて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。また、1982年の医薬品政策は、それまで国内の医薬品市場で支配的な地位を占めていた外資系企業の役割を規制したが、それによって地場資本の飛躍的な成長の途が拓かれた(第5章)。

(4) 企業グループの成長要因と高成長時代の始まり

現在、バングラデシュを代表する大規模企業グループは、独立以前にすでに製造業への参入を開始していた企業グループと、独立後、商取引、輸入代理業等から出発し、1980年代の民活政策を誘因として製造業に参入したグループ、また少数派として1990年代に誕生したグループの3タイプに大別することができる。共通項は、どのグループも1980年代までにその基礎を築いていたことである。これら大規模企業グループの基盤形成に寄与した要因をまとめてみよう。

第1は、政府による支援である。すでに述べたとおり、パキスタン時代にはEPIDCを通じて先発企業グループの礎が築かれた。また1970年代半ば以後、多くの企業が、民間部門に提供された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実現した。とりわけ、公的金融機関から民間部門への貸付は1975年以後急増し、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、これらの融資は一握りの企業グループに集中した。後に、債務不履行の問題が表面化するが、この大量の公的資金の流入は、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。

第2は、政府による規制、とくに初期の国有化や製造業への民間投資上限の設定がもたらした予期せざる効果である。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とる仲介業や、密輸も含む合法・非合法的な商取引に集中した、また将来的な地価高騰を見越して不動産、建設請負業に注力した企業もあった。こうした状況は、結果としては民間部門に大きな便益をもたらした。当時の輸入依存型の経済構造のもと、また外国援助を通じた物資の流入やプロジェクト実施に伴う建設工事需要に支えられ、民間セクターは高い利潤を上げることができた。さらに、国有化された製造業が直面した、オイルショックや代替財の普及による市場の大幅な縮小といった困難を回避することもできた。1970年代の国有部門重視の時期に、民間部門はリスクの少ないビジネスで、十分な初期資本を蓄積することが可能だったのである。

第3に、上記第1, 2の条件が、特定の企業により有利に働くための要件として重要だったのが、それぞれの企業が有していた政治力である。政策のうえでは自由化、民間重視の姿勢が進んだとはいえ、その実施の面においては実質的な規制が存在すると同時に、逆に脱法的措置が可能な体制のなかで、政治の中枢に影響を及ぼし得るパイプをもつことが企業の盛衰にとっては決定的な意味をもった。政治と企業の関係におけるバングラデシュの特徴は、政治家と企業家が一体化していることである。それは国会議員のなかに実業家の割合が高いことに表れている。この割合は独立後1973年の第1次総選挙の24%から、軍事政権崩壊後の1991年第5次国会選挙では、53%まで増加した。以後、議員の半数前後が実業家の顔をもつ構成となっている。2008年の第9次国会議員の職業を詳細に分析した佐藤宏によれば、「実業家」の内容は、「ビジネス」という内容が不明確な回答が最も多いが、その他の具体的な回答をみると、アパレル、繊維を中心とした製造業、貿易、金融、農水産物流通業や運輸、保冷倉庫、精米所など1980年代に始まり、1990年代に伸びた産業に関連している⁽²⁾。他方、最大手の企業グループの場合には、直接政治に参加しているというケースは現時点ではほとんどなく、彼らの影響力は、有力経済団体の要職を占めることを通じて発現されている。また企業によっては特定の政党に関係が近いという場合もあるが⁽³⁾、多くの最大手企業は二大政党の両方にパイプをもちながら「非政治的」スタンスをとっている。

第4は、より経済的な要因として、グローバルな経済統合が進むなかで、序章で述べたようにバングラデシュ経済が有する競争力の発揮が強まり、労働集約産業の確実な成功と、それが外資をも引き付ける状況を誘導したことである。また序章で論じた1990年代以後の経済成長が、国内市場の拡大をもたらした。これらの要因は、アパレルを含む繊維産業（第2章）のみならず、革・革製品（第3章）、造船・船解体（第4章）、自転車（第7章）、IT（第6章）といった輸出志向型産業に加え、国内市場向けの食品加工（第8章）、医薬品（第5章）、小売業（第9章）およびこれらの産業に関連したさまざまな「ビジネス」に追加的な伸びしろを提供した。こうした産業の広がりや、1980年代までに製造業参入を果たしていた企業のさらなる

多角化の可能性を、また新たな企業グループの誕生と成長の可能性をもたらしたといえる。

第2節 ケーススタディ

本節では、入手できた資料から、バングラデシュを代表する企業グループ3社、A.K.Khan, Ispahani, Beximco についてそのプロフィールを紹介する。3つの企業グループは、前節で述べた3タイプの企業グループのなかでは、独立前に製造業への参入を果たした古参グループである。これらのグループが、経済政策や経済環境の変化にどう対応してきたかに注目する。

1. A.K.Khan (エー・ケー・カーン) グループ

(1) 沿革

A.K.Khan グループの創業は1945年、第1節でも出てきたように、パキスタン時代にも大手企業グループのリストに名を連ねていたように、ベンガリ・ムスリム企業のなかでは最も長い歴史をもつ企業グループである。

創業者 A.K.Khan (Abul Kasem Khan) は、1905年、バングラデシュ第2の都市、チッタゴン近くのモホラ村に、村役場の官吏の長男として生まれた。優秀であった彼は奨学金を得て、カルカッタの名門プレジデンシー・カレッジでイギリス文学、その後カルカッタ大学で法律を学んだ。卒業後、弁護士としてカルカッタ高等裁判所に勤務した。当時の上司に、後に東パキスタンの州首相を務めたフォズズル・ホク (Abul Kasem Fazlul Huq) がいた。その後まもなくムスリム受験者中トップの成績でベンガル文官試験に合格し、地方判事として各地で勤務する。

官僚としてのキャリアを歩んでいた A.K.Khan の転機は、1933年、結婚によって訪れた。妻の実家は、第1節でふれた、チッタゴンのソーダガール・コミュニティに属する裕福な商人だった。A.K.Khan の舅となったア

ブドウル・バリ・チョードリ (Abdul Bari Chowdhury) は、ベンガルとビルマを結ぶ海運会社やビルマに精米所、製材所などをもっていた。跡継ぎがまだ幼かったためにチョードリは A. K. Khan に事業に参加してくれるよう要請した。A. K. Khan は、実家の経済状態や舅との関係を考えた末これに同意し、1945年、舅の出資を仰いで A. K. Khan and Company Ltd. を設立する。最初のおもな仕事は第二次世界大戦下の建設請負業だった。

1947年の分離独立の後、経済発展および雇用創出のためには製造業が必要であるとの考えから1952年にマッチ工場、1954年には紡績・織布を行う Chittagong Textile Mills Ltd. 工場などを設立した。これらを含め1945年から1958年までのあいだに8つの新規事業に乗り出した。

企業活動と並行して A. K. Khan は政治にも積極的に関与した。反イギリス闘争のただなか、1945年にムスリム連盟に入党、1946年には同党の支持を受けてインド制憲議会議員に選出された。分離独立後の1947年には、パキスタン制憲議会議員に就任した。彼の政治的キャリアの頂点は、1958年から1962年まで、アユーブ・カーン軍事政権の工業・公共事業・灌漑・電力・天然資源大臣を務めた時期である。第1節で述べたとおり、この時期は東ベンガルにおける工業化の黎明期である。A. K. Khan が大臣として果たした役割は極めて大きかった。1971年のバングラデシュ独立までに、オーストラリア企業との合弁企業（電気機械）、ジュート、ベンガル人所有の初の銀行 (Eastern Mercantile Bank, 現 Pubali Bank)、保険会社 (Eastern Insurance)、内陸水運会社なども設立した。1960年代末の工業資産規模では、パキスタンのトップ企業グループ43社のうち、A. K. Khan グループは第29位と推計されている (White 1974, 60)。

1971年の独立戦争に際して、A. K. Khan は積極的にそれを支持したが、独立後の国有化によって繊維、ジュート、銀行等は政府に接収されることになる (1982年に銀行、保険以外は返還された)。前節で述べたように、国有化の時期に、多くの民間企業が商取引で資本蓄積をしたなかで、A. K. Khan グループは商社をもっていなかったため、国有化による打撃は大きかった。

1979年、大洋漁業および三井との合弁で遠洋漁業会社 Bengal Fisheries Ltd. を設立した。そこから A. K. Khan グループの新しい多角化が始まった。

表1 A. K. Khan グループ傘下企業

企業名	概要
1. Andhar Manik Tea Estates	茶プランテーション
2. A K Khan Match Factory Ltd.	木材製品（マッチの製造は停止）
3. A K Khan Rubber Plantation	木材製品
4. A K Khan Plywood Factory	木材製品（竹家具の製造プロジェクト）
5. A K Khan Jute Mills Ltd.	ジュート
6. Chittagong Textile Mills Ltd.	繊維
7. A K Khan Penfabric Ltd.	繊維（マレーシアの Penfabric Sdn. Berhad. との合弁。同社は東レの100%子会社。2009年設立、2011年生産開始。ポリエステル糸を生産し、グループ企業の Coats Bangladesh で縫製用糸を生産）
8. Coats Bangladesh Ltd.	繊維（イギリスの Coats Vieylla Group との合弁）
9. CEAT AK Khan Bangladesh Ltd.	タイヤ（インドの CEAT Ltd. との合弁。2013年設立、2014年生産開始予定）
10. A K Khan WaterHealth (Bangladesh) Ltd.	農村・半農村への飲料水供給（2011年設立。アメリカの WaterHealth International との合弁。国際金融公社 [IFC] も出資）
11. AKCeycom Limited	アプリケーション・サービス・プロバイダー（ASP）（スリランカの Ceylinco との合弁）
12. Bengal Fisheries Ltd.	遠洋漁業（マルハニチロ、三井との合弁。すべて日本市場向け）
13. A K Khan Telecom Ltd.	Robi Axiata Ltd. の携帯および同社のモバイルコマース bKash の代理店。（1996年マレーシアの Telekom Malaysia Berhad との合弁で携帯会社 TM International [BD] Ltd. [AKTEL] を設置したが、2008年に A. K. Khan 社の持株分30%を NTT ドコモに売却。同社は2010年に Robi Axiata Ltd. と改称）
14. Infocom Ltd.	ソフトウェア開発
15. A K Khan & Company Ltd.	持株会社、水産物加工、通関業務、ロジスティクス
16. A K Khan Securities	金融仲介（2011年操業開始）
17. A K Khan Cold Storage Ltd.	インフラ
18. AKK-Union (Bangladesh) Ltd.	繊維（香港にベースをおくスリランカ企業 MY & Union [HK] Ltd. と合弁。ダッカ輸出加工区にボタン製造工場、2014年生産開始予定）

（出所） MCCI レポートおよび企業ウェブサイト。

以後、外国企業との合併が A. K. Khan の事業の中心的スタイルとなる。1989年には、イギリスの Total Thread (現 Coats, Plc) との合併で、輸出向けアパレル工場に供給する糸の生産工場を設立した。A. K. Khan グループ傘下企業の概要は表 1 のとおりである。

1991年、A.K.Khanが死去。同年より1995年まで、その長男 A. M. Zahiruddin Khan (1936年生まれ、2005年死去) は A. K. Khan グループの総帥のかたわら、カレダ・ジア BNP 政権下で非議員大臣として計画相、工業相を務めた。現在は A. K. Khan の他の息子たち、A.K.Shamsuddin Khan が会長 (Chairman)、Salahuddin Kasem Khan が社長 (Managing Director) として経営のトップにいる。

(2) 特徴

A. K. Khan グループの最大の特徴は、バングラデシュの企業のうち最も多く先進国、新興国の大手企業との合併会社を有している点であろう。グループ自身がそれを強みと挙げており、持株比率にかかわらず、経営権は外国パートナーに委ねるのがグループの方針ということである⁽⁴⁾。

第2の強みは、全国に多くの土地を保有していることである。それを生かして、コンテナ・ターミナル、港、高級ホテル等、インフラ関連ビジネスに乗り出そうとしている。

傘下企業には上場企業はない。従業員は約3万人、2012年の売上高は約180億タカと推定される。聞き取りによれば、傘下企業のうち Bengal Fisheries, Coats Bangladesh, A. K. Khan Penfabric の3社が売り上げにおいて高いシェアを占めている。なお、A. K. Khan & Company は、高額納税企業トップ10社のひとつで、また個人としても同社の取締役4人が2011/12年度の高額納税者トップ10人に含まれていた。国税庁は所得税納税とコンプライアンス改善を奨励する目的から、これら企業、個人を表彰している⁽⁵⁾。

Bengal Fisheries に代表されるように日本との関係が強いが、その歴史は古い。1950年代の最初のマッチ工場では日本の機械を購入し、日本の技術者6人が派遣されていたこともある。また1950年代末の円借款導入は、

閣僚を務めていた A. K. Khan の進言によるものといわれる。当時の円借款プロジェクトの多くが東パキスタンで実施された。

A. K. Khan は亡くなる前日に記した直筆の遺書に、グループの利益の3割を教育および医療の向上のために寄付する旨を記した。その遺志を実現するために1991年に設置されたのが非営利社会福祉団体の A. K. Khan Foundation である。同団体を通じてグループは企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility: CSR) 活動を行っている。

2. Ispahani (イスバハニ) グループ

(1) 沿革

Ispahani グループは、バングラデシュで最も古い老舗企業グループである。グループのロゴには、「1820年から」と記してその歴史の古さを誇っている。また Ispahani tea は、バングラデシュでは誰もが知る紅茶の有名ブランドである。

Ispahani 一族の出身地は、その名前の由来であるイランのイスファハン地方で、バングラデシュでは少数派であるイスラームのシーア派に属している。グループの祖 Haji Mohammed Hashem が1820年にムンバイに移住、以来南アジアでの商取引に従事してきた。ダッカにおける最初の支社は1888

年に設置された。Ispahani グループの創業者の父 Mirza Mohammad Ispahani は、1900年にカルカッタで M.M. Ispahani & Sons を設立した。

その長男 Mirza Ahmed Ispahani は1889年、ビルマのラングーン（現ミャンマーのヤンゴン）に生まれ、マドラス（現チェンナイ）で教育を受けた。1918年に彼は、父の会社に参加、さらに兄弟 Mirza Abol Hassan Ispahani, Mira Mahmood Ispahani の参加で、同社を1934年非公開株式会社とした。同社は茶、香料、穀物、ジュート、綿花、セラックニス、皮革などを取り扱い、英領インドにおける代表的なムスリム企業のひとつに成長した。1943年のベンガル大飢饉の際には穀物投機で財をなしたといわれる（山中 1973, 363）。

1932年には、もうひとつの非ベンガル系有力企業グループであったAdamjee とともにムスリム商業会議所（Muslim Chamber of Commerce）を設立した。また両社はムスリム商業銀行（Muslim Commercial Bank）の設立にも深く関与した。さらにパキスタン航空の前身 Orient Airways も Ispahani が設立したものである。こうした旺盛な経済活動の背後には、パキスタン建国の父、ジンナー（Muhammad Ali Jinnah）との太いパイプがあった。一族のひとり M.A.H.Ispahani はムスリム連盟のメンバーとなり、分離独立後は駐米・駐英大使を歴任し、さらに1954年から翌年にかけては商工業相として中央政界閣僚の座にいた。

パキスタン時代の非ベンガル人企業グループのなかでは数少ない例として Ispahani グループは、分離独立後は東パキスタン、チッタゴンに本拠地をおいた。分離独立以前から従事していたジュートやコメの輸出業務を拡張するかたわら、機械、車両およびその輸入を手掛け事業を拡大した。1954年には、第1節で述べた PIDC と共同で Chittagong Jute Manufacturing Company Limited を設立し、またマツチ製造工場、メリヤス工場なども経営した。ジュートについては、加工だけでなく、ジュートの圧縮、梱包、貯蔵などサプライチェーンにかかわる多くの施設をもっていた。1960年代末の工業資産規模では、Ispahani グループは、パキスタンのトップ企業グループ43のうち、第12位と推計されている（White 1974, 60）。

バングラデシュ独立に際して、非ベンガル人企業が西パキスタンに退去

したなかで Ispahani がバングラデシュに残ったのは、ムジブル・ラフマンからの要請があったためといわれる。Mirza Ahmed Ispahani は、1986年にダッカで亡くなった。Mirza Ahmed の後を継いだのは1人息子の Mirza Mehdy Ispahani (Sadri Ispahani) (1923年生まれ、2004年死去)、そして孫の Mirza Ali Behrouze Ispahani 現会長 (Chairman) である。

(2) 特徴

Ispahani グループの傘下企業は表2のとおりであるが、同グループの事業の柱は、伝統的に茶と繊維である。まず、グループはバングラデシュ最大の茶取り扱い会社である。グループによれば、国内のリーフティーの50%、ティーバッグの80%の市場占有率をもつ。所有する茶園はモウルビバジャール (Moulvi Bazar) 県に3カ所、チッタゴンに1カ所ある⁽⁶⁾。

繊維部門の Pahartali Textile and Hosiery Mills は、1954年に設立された。1973年に国有化され、1985年に返還された後大々的な近代化、リノベーションを行った。それによってかつては紡績、紡織の一貫工場だったものを現在は紡績工場に転換した。生産能力は71000^{すい}錘で、日産40トンである。製品は国内の輸出向けアパレル工場に供給している。

表2 Ispahani グループ傘下企業

企業名	概要
1. M M ISPAHANI Limited	持株会社、茶園、茶の加工、貿易、不動産、運送、
2. ISPAHANI Foods Limited	食品加工
3. ISPAHANI Agro Limited	種子の研究・生産・販売、生物農薬の開発、コメ販売
4. Zarin Farms Limited	養鶏
5. Pahartali Textile and Hosiery Mills	繊維
6. Chittagong Jute Manufacturing Co. Limited	ジュート
7. ISPAHANI Marshall Limited	衣類・繊維、食品等の包装用資材
8. Broad Band Telecom Services Ltd.	IT
9. South-East Trading Limited	貿易
10. Orient Airways	航空会社 (計画中)
11. Avenue Hotel & Suites	ホテル
12. ISLAMIA Eye Hospital	病院 (非営利)

(出所) 表1に同じ。

一方、かつて主力製造業であったジュートは、2013年末の段階では、貿易も含めてほぼ撤退したのに等しい状況となっていた⁽⁷⁾。所有する大規模ジュート工場2社については、その広い敷地を利用して1社は、他の企業グループ2社とともに、コンテナヤードに転換する予定がある。他方、Chittagong Jute Manufacturing Co. Limitedについては、工場をリースしている。またその広い敷地のなかにある ISPAHANI Marshall Limited は、以前はジュート工場の部品を製造していたが、現在は表2に示したとおり、輸出向けアパレル企業が用いる大型サイズのポリエチレン袋を製造している。

Ispahani グループの戦略は、意図的に新しい分野への多様化を避け、専門性のあるところで拡大していき、シナジー効果をねらうという手堅い方針である。その例として、旗艦ビジネスである茶の延長線上に、レストラン、ホテル、食品加工、アグロ関係のバイオテクノロジー関連などの新規事業が行われている。一方、繊維関連事業としてのアパレル産業参入の可能性については、外的要因の影響が大きい産業であることから、今の時点では、「その誘惑に耐えている」ということである。

外資との合弁事業はない。ただし Ispahani は50年以上外国の海運送会社の代理店を務めており、現在は日系2社を含む8社の代理店となっている。

グループの全企業は非公開株式会社である。従業員は約1万人で2012年の売上高は約200億タカと推定される。

Ispahani グループも A. K. Khan と同じく CSR に力を入れている。1960年に建てられたダッカの ISLAMIA Eye Hospital はバングラデシュ最大の眼科専門病院として有名である。また全国に14の学校、カレッジを所有している。学生の統一試験合格率が高く、入学志願者が多いとのことである。

3. BEXIMCO (ベキシムコ) グループ

(1) 沿革

BEXIMCO グループもまた、バングラデシュを代表する企業グループで

ある⁽⁸⁾。創業はパキスタン期の1966年に遡り、同年、グループの最初の企業 New Dacca Industries Ltd. (NDI) がジュート糸の生産・輸出を開始した⁽⁹⁾。創設者 Fazlur Rahman は、英領期にはベンガル州議会議員、パキスタン期には中央政府の教育相を務めた政治家であったが、NDI 操業開始を目前にして不慮の自動車事故で死亡、当時まだ大学生であった長男 A. Sohail F. Rahman が急遽代表取締役役に就任した。以来、BEXIMCO はグループ会長に A. Sohail、副会長に弟の Salman Rahman という両頭体制の指導下で成長してきた。

ところが、1971年に誕生した新生バングラデシュの AL 政権は経済の基幹部分を国有化する政策をとり、第1節3(1)で述べたようにジュート工場もその対象となった。そのため、Rahman 兄弟はジュート企業 NDI を一時的に手放すことになった。投げどころとなる企業を接収されてから半年後の1972年9月、彼らは貿易会社 Bangladesh Export Import Company Ltd. (BEXIMCO) を設立した。グループ名 BEXIMCO の名前の由来となった同社は、当時わずか数人の零細企業であったが、現在は同国随一の商社に成長し、今もグループの要となっている。

BEXIMCO 設立当時、外国貿易の主要部分が国有化の対象とされたため、民間商社はほとんどの品目について契約当事者となることができず、公社あるいは外国サプライヤーのエージェントとして手数料を得るという形態

が一般的であった。BEXIMCO には、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があり、国有化といえども現実には民間部門に依存していた原ジュートの買い付け、梱包、運送などで販路を広げ、初期資本の蓄積を可能にしていったのである。

BEXIMCO グループは1975年にひとつの転換点を迎える。第1節3(2)で述べたように、当時のジア政権が混合経済体制をとり、民間部門の活性化に着手したことが背景にある。まず、接収されていたジュート企業NDIが返還された。グループは新規にふたつのジュート紡績工場を設立し、国内最大のジュート糸生産者となった。つぎに、グループはジュート以外の分野へと多角化を進めていく。国内市場では輸入需要の大きい医薬品に着目し、同品の製造・販売を開始した。製薬企業の Beximco Pharmaceuticals Ltd.が設立されたのはちょうどその頃、1976年である。また、輸出産業として冷凍エビなどの食品、ならびにアパレルの生産にも着手し、拡大していった。1980年代当時のアパレル産業はその原料のほとんどを輸入に依存していた。そのため、グループは川上部門の繊維産業への進出を決め、1980年代から1990年代にかけて多額の投資を行っていく。そしてついに繊維産業の全部門をカバーするまでになり、1990年にはポリエステル・フィラメントなどの合成繊維を生産する Beximco Synthetics Ltd.を設立した。こうして繊維部門はグループの大きな収益源となり、それは現在も続いている。

その他、1980年代には金融業にも参入し、IFIC Bank をグループ傘下に抱えている。また、1990年代半ば以降もグループの多角化路線はとどまるどころを知らず、その範囲は陶磁器、航空・観光業、情報通信、メディア、エネルギー分野にまで及んでいる。これらのうち、陶磁器は Shinepukur Ceramics Ltd.の買収(2005年)を契機に新たにグループに加わった事業である。グループ全体に占める売上高は決して大きくないが、欧米の陶磁器メーカーがおもな取引相手となっており、たとえばイギリスの Wedgwood や Royal Doulton、ドイツの Villeroy & Boch、イタリアの Richard Ginori などがそうである⁽¹⁰⁾。BEXIMCO グループの傘下企業は表3のとおりである。

表3 BEXIMCO グループ傘下企業

企業名	概要
1. Bangladesh Export Import Co. Ltd. (BEXIMCO)	貿易, 持株会社。1972年設立, 1989年上場。
2. Beximco Pharmaceuticals Ltd.	製薬。1976年設立, 1985年上場。
3. Beximco Synthetics Ltd.	合成繊維。1990年設立, 1993年上場。
4. Shinepukur Ceramics Ltd.	陶磁器。1997年設立, 2009年上場。
5. New Dacca Industries Ltd.	ジュート紡績。1966年創業。
6. Sonali Ansh Ltd.	ジュート貿易
7. Beximco Engineering Ltd.	建設・エンジニアサービス
8. Beximco Property Development & Management Ltd.	建設・不動産
9. Independent Television Ltd.	メディア (テレビ放送)
10. Independent Publication Ltd.	メディア (新聞)
11. Beximco Computers Ltd.	ICT・ソフトウェア
12. Beximco Media Ltd.	メディア
13. Beximco Communications Ltd.	ICT・メディア
14. Bextrade Ltd.	航空業
15. Bangladesh Antibiotics Industries	製薬
16. Pharmatek Chemicals Ltd.	製薬
17. Beximco Holdings Ltd.	金融
18. Beximco Securities Ltd.	金融
19. IFIC Bank	金融。1976年設立, 1986年上場。
20. Beximco Mining & Energy Corporation Ltd.	エネルギー
21. Beximco Petroleum Ltd.	エネルギー

(出所) 企業ウェブサイト, 各年次報告書。

(注) Shinepukur Ceramics は2005年に買収し, グループ傘下に入った。上記のほか, BEXIMCO は Unique Hotel & Resort Ltd. (上場企業) にも出資している。

(2) 特徴

以上みてきたように, BEXIMCO グループはジュート紡績から始まり, その後, 貿易・仲介業から製造業へと多角化しつつ, 拡大してきた。そして近年ではサービス業にも参入している。2012年時点におけるグループ傘下企業は21社で, 従業員は約6万人, グループ売上高は約800億タカと推定される。このように広範囲に及ぶ事業に関与していることが, グループの第1の特徴である。ただ, 多角化によって新たな事業を傘下に迎える一方で, 既存事業の再編や傘下企業の統合をも進めてきた。いうまでもなく, グループを代表する企業はBEXIMCOである。そもそも同社は1972年に設立された貿易会社であるが, 1990年代以降の多角化の過程でその主要機

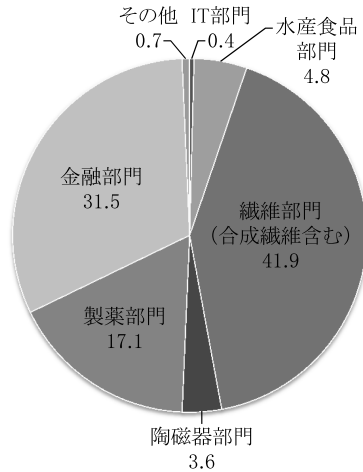
能を持株会社へと転換した。そしてさらに2000年代半ば以降はさらなる収入源の拡大と財務強化を目的に、それまで別会社で操業していた水産食品部門と IT 部門、それに繊維部門を BEXIMCO に統合した⁽¹¹⁾。こうしてグループの本社ともいえる BEXIMCO は変貌を遂げている。

第2の特徴は、グループの輸出志向性が強いことである。この点については、すでに1990年代半ばに指摘されていた。最近では、上述したように陶磁器で欧米を主とする有名ブランド企業と取り引きを行っているが、それは繊維や製薬部門とて同じである。繊維では代表的なところで H&M や ZARA、製薬では Novartis、Bayer、GlaxoSmithKline などと取り引きがあり、市場も世界全体へと拡大している。

第3の特徴は、グループの公開性である。グループ傘下企業21社のうち、上場しているのは5社である。バングラデシュの企業グループのなかで、最も公開性が進んでいると位置づけられる⁽¹²⁾。そして、この5社の売上高はグループ全体の約6割を占める。ここで、グループの部門別売上高の割合を、上場5社を中心に見てみよう(図1参照)。Beximco Syntheticsの売上高は繊維部門に含めた。残念ながら非上場企業の情報が明らかでないため、グループの伝統的な収益源であるジュートをはじめ、メディアなどいくつかの部門は詳細不明である。このように限られた情報しかないものの、上場5社の部門別売上高は金融、繊維、製薬の3部門で9割を占める。繊維と製薬は、1990年代初めにその収益源としての大きさがすでに観察されていたが(村山 1996, 66)、現在でもその位置づけに変わりはないと推察できる。

そして第4の特徴は、上述したように公開性が高いグループであるものの、基本は家族所有ということである。グループの所有構造の全容を明らかにすることは難しい。グループ傘下の大半が非上場企業だからである。ただ、少なくとも上場5社を観察するかぎり、総帥家族(Rahman兄弟)と Beximco Holdings⁽¹³⁾、それに BEXIMCO によって所有され、家族経営が成り立っていることが把握できる⁽¹⁴⁾。これら3社による所有構造は図2のようになっている。なお、BEXIMCOの主要機能は持株会社であると述べたが、必ずしもグループ傘下すべての企業に出資しているわけではな

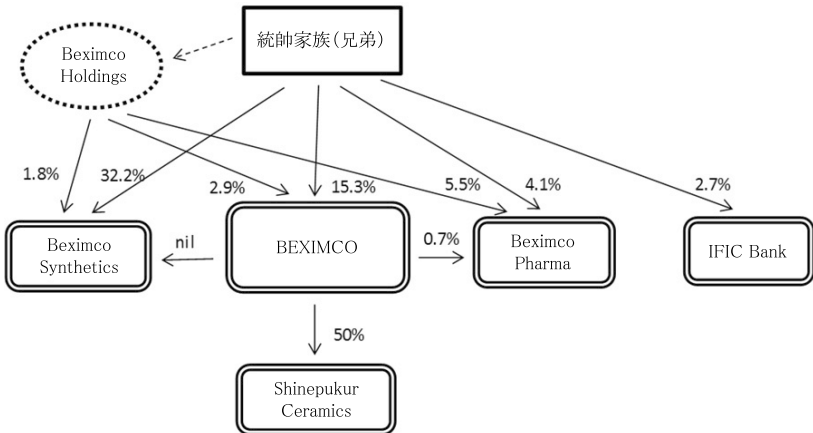
図1 BEXIMCO グループの売上高の割合 (2012年, %)



(出所) 上場5社の各年次報告書より筆者作成。

(注) 売上高合計は約542億タカ。ジュート、航空業、メディア部門は詳細不明。

図2 BEXIMCO グループ上場5社の所有構造 (2012年)



(出所) 各年次報告書より筆者作成。

(注) 総帥家族と Beximco Holdings との関係は不明である。なお、他のグループ傘下企業による持ち合いも観察されているが、図では割愛した。

い。恐らく、グループの所有構造の中心にあるのは総帥家族と Beximco Holdings であり、彼らがグループ傘下の企業を実質的に束ねているのではないかと考えられる。その証拠に、BEXIMCO の取締役 7 人のうち、2 人は総帥兄弟（同社会長と副会長）であるが、残りの 5 人は Beximco Holdings から選任されていることが報告されている（2012 年次報告書）。そのうえ、上場 5 社の取締役はその大半が同じ顔ぶれである。このように家族所有であるが、こと経営実務に至ってはその道で経験を積んできた専門家に任せようになっている。

おわりに

本章では、他の章が論じているさまざまな製造業の主要な担い手である民間の大手企業グループについて、その成長の過程を歴史的に回顧した。1947年のインド・パキスタン分離独立、1971年のバングラデシュ独立という 2 度の国家分断は、バングラデシュの大多数を占めるベンガリ・ムスリム企業にとっては、イギリス資本、ヒンドゥー資本、西パキスタン資本が去った後に残された経済的権益を獲得する機会でもあった。2 度とも当初は、民間部門にとっては、必ずしも有利な政策環境ではなかったが、途中から、政府は手厚い保護と奨励策を与えるようになった。そのなかで、多くの企業グループが誕生し、1990年代以後のグローバル化進展のなかで、経済成長の加速化をそれら企業が牽引し、同時にその恩恵を受けながら成長の歩みを進めているというのが現在のバングラデシュである。

ここでは最大手の企業グループ 3 社をとりあげて、個々の変化を追ったが、ともにバングラデシュ独立前に誕生したグループで、ジュートや繊維という、バングラデシュ製造業の揺籃期を形成した産業を出発点としながらも、独立後それらの工場が国有化された後の軌跡は異なった。そして現在、外資との合弁、しかも経営権は外資に委ねることを基本方針として多角化を進める A.K.Khan グループに対して、外資とは提携せず（拒否しているわけではないが）、茶と繊維というグループの旗艦セクターに関連した

専門性を生かし、その延長に事業を拡大していこうとする Ispahani グループ、さらに外国技術を導入してさまざまな業種への多角化とある程度の情報開示を積極的に進めながらも、経営権はふたりの兄弟がしっかりと掌握する体制をもつ BEXIMCO と、3社はそれぞれユニークな特色をもつ。これらのグループも含め、バングラデシュの企業に関して、より広く、具体的な情報収集と分析を行っていくことが、これからの大きな課題である。

【注】

- (1) 本節の記述は村山(1997)を元にしてている。詳細についてはそちらを参照のこと。
- (2) 未公開論文より。
- (3) たとえば、第2節でとりあげた BEXIMCO はアワミ連盟に近いといわれる。
- (4) 2013年11月2日、筆者による A.K.Khan グループ本社での聞き取り。
- (5) “NBR salutes top taxpayers,” *The Daily Star*, 2013年9月16日付け。
- (6) グループのウェブサイトによれば、全国で167の茶園がある (<http://www.ispahanibd.com/tea-gardens/> 2014年2月16日アクセス)。収穫された茶は、チッタゴンのオークションで競りにかけられる。
- (7) 2013年11月3日、筆者による Ispahani 本社での聞き取りに基づく。
- (8) インドの *Fortune* 誌は、BEXIMCO をバングラデシュ最大のコングロマリットで、バングラデシュのタタ・グループと評した (Lall 2011)。
- (9) 以下、本項の大半は村山(1996)に依拠している。
- (10) Shinepukur Ceramics Ltd. 2012年次報告書より。
- (11) 水産食品企業 (Beximco Fisheries Ltd.) と IT 企業 (Bangladesh Online Ltd.) の統合は2006年に決定、繊維企業 (Bextex Ltd.) の統合は2010年に決定した。Beximco Fisheries Ltd.については、当時損失を出していたことも統合の背景にあったように報告されている (“Beximco’s 3 units to merge,” *The Daily Star*, 2008年7月15日付)。繊維の Bextex Ltd.は2006年に繊維企業4社 (Beximco Textiles, Beximco Denims, Beximco Knitting, Padma Textile Mills Limited) を統合してできた企業で、2010年まで上場していた。
- (12) つぎに上場企業が多い企業グループは Orion で3社である。なお、BEXIMCO グループの公開性は以前から進んでおり、1990年代半ばにはすでにそうであった (村山1996, 72)。
- (13) 非上場のため詳細不明。
- (14) ほかに、グループ傘下企業による持ち合いも観察される。

〔参考文献〕

<日本語文献>

村山真弓 1996. 「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』調査研究報告書
アジア経済研究所 55-76.
- 1997. 「バングラデシュの企業グループ——その形成と特色——」『アジア経済』
38 (3) 2-38.
- 山中一郎 1973. 「パキスタン工業の展開過程」山中一郎編『現代パキスタンの研究 1947
～1971』アジア経済研究所 313-442.

<外国語文献>

- Gadgil, D.R., 1959. *Origins of the Modern Indian Business Class: An Interim Report*, New
York: Institute of Pacific Relations.
- Lall, Pavan 2011. “Bangladesh’s First Family of Business,” *Fortune India*, 1 (12) September:
154-163.
- Ministry of Industry 2010. *National Industrial Policy 2010*.
- White, Lawrence J. 1974. *Industrial Concentration and Economic Power in Pakistan*,
Princeton: Princeton University Press.

付録 主要企業グループのプロフィール

本研究会でとりあげた大手企業グループ20社は付表1のとおりである。

企業グループの選択は、他章で論じているセクター別の調査結果に加え、大手企業が加盟しているメトロポリタン商工会議所（MCCI）の知見に基づいて行った。したがって、電力、セメント、通信をはじめ本書でカバーしていないセクターや、非製造業に主軸をおいている企業グループは必ずしも含まれていない。

本文で述べたように、企業グループに関する公開情報は今なお極めて少ない。グループ傘下の企業に関しては、基本的にMCCIの調査および各企業グループのウェブサイト、また上場企業であれば年次報告書を参考にまとめたが、企業グループのより正確な全体像を把握するには、さらなる時間と調査が求められる。ここでは現時点で入手できた情報に基づき、代表的企業グループの概要を紹介する。

企業グループの事例紹介

本文でとりあげたA. K. Khan, Ispahani, BEXIMCOを除いた17企業グループについて、以下概要を紹介する。

①ACI（エーシーアイ）グループ

ACIグループの起源は、パキスタン期末に設立され、独立後の1973年にはImperial Chemical Industries（ICI）Bangladesh Manufacturers Limitedとして登録されたイギリス系医薬品企業である（第5章参照）。その後、バングラデシュ政府による地場資本優遇政策の結果、同企業は1992年までに経営幹部のひとりであったM. Anis Ud Dowla（アニスッド・ドウラ）に売却され、イギリス資本は完全に撤退した。それを機に、同社は社名をAdvanced Chemical Industries（ACI）Ltd.に変更した。なお、M. Anis Ud DowlaはACIグループの現会長である。

同グループは現在でも医薬品の製造・販売を主産業としつつ、事業の多

付表1 バングラデシュ大手企業グループの概要

企業グループ	創業年 ¹⁾	グループ企業数 (うち上場)	グループ売上高 (100万タカ)	従業員数 ²⁾	創業初期の主産業 の子会社)	現在の主産業	対外関係
ACI	1992	19 (3)	21,900	8,000	医薬品 (イギリス企業の子会社)	医薬品, 化学製品, 農産物加工, 食品	外資と合弁; 農産物加工品の輸出
Abdul Monem	1956	10 (0)	17,000	10,000	建設業	食品, 建設業	外資と合弁, コカコーラなどの飲料販売; ソフトウェア開発の受注 (アメリカに事務所有り)
Atiab	1961	19 (1)	18,000	25,000	金融, ボンプ (ドイツ企業の子会社)	金融, 農産物加工, 不動産 (Islam, Navanaグループと同族)	KSB ポンプ (ドイツ) の生産・販売, 海外拠点あり (不動産); アパレル輸出
AKUJ	1952	30 (0)	70,000	60,000	ジュート, タバコ	ジュート, タバコ, 養鶏	マルボロ (タバコ) のライセンス生産; ジュート・革製品・タバコ・セメント等の輸出
A.K.Khan	1945	18 (0)	18,000	30,000	木材製品, 繊維	繊維・アパレル, 水産業	外資と合弁; 革製品やジュートの輸出
Apex	1972	13 (4)	20,000	12,000	革	革・革製品	外資と合弁; 革製品の輸出
Bengal	1969	17 (1)	25,000	8,000	プラスチック製品	プラスチック製品	プラスチック製品・包装用資材が輸出に使用されている
BEXIMCO	1966	21 (5)	80,000	60,000	ジュート	繊維・アパレル, 医薬品	ジュート・アパレル・医薬品の輸出
IFAD	1985	4 (0)	12,000	10,000	輸入代理業	商用車・産業機械販売, 農産物加工	インド商用車の販売
Islam	1951	11 (1)	15,000	7,000	建設, 不動産	農産物加工, 不動産 (Atiab, Navanaグループと同族)	KSB ポンプ (ドイツ) の生産・販売
Ispahani	1934	12 (0)	20,000	10,000	ジュート, 茶園	繊維, 紅茶	海運代理店として取引あり; 紅茶の輸出
Navana	1964	19 (2)	12,000	10,000	自動車販売 (トヨタ)	自動車組立・販売, 不動産 (Atiab, Islamグループと同族)	トヨタ, 日野自動車の販売, Gateway コンピュータ (アメリカ) の販売など
PHP	1969	25 (0)	8,000	7,000	商業, ゴム園, 水産業, シップ・リサイクル	船舶解体, 製造業 (鉄鋼, ガラスなど)	新日鉄との取引など (資本関係なし); ガラス板の輸出
Pran-RFL	1980	13 (2)	120,000	35,000	鋳鉄製品, 食品	農産物加工・食品, 鋳鉄製品・プラスチック製品	海外拠点あり。国際機関や NGO から資金提供; 金属製品・食品の輸出
Rangs Sinha (Acme, Sinha, Opex)	1979 1954	31 (2) 22 (0)	N/A 69,000	5,000 46,000	海運, 商業	自動車・電子機器販売	三菱自動車やソニー, 東芝製品等の販売
Square	1958	25 (3)	90,000	35,000	医薬品	繊維・アパレル, 医薬品	外資と合弁, 繊維・アパレル, 医薬品の輸出
Transcom	1885	18 (2)	N/A	10,000	茶園, ジュート	繊維・アパレル, 医薬品	外資と提携, 医薬品・農産物加工品・アパレルの輸出
T.K.	1972	36 (2)	70,000	20,000	商業 (日用品)	電気・電子製品, 食品	海外有名ブランドとライセンス契約, フランチャイズ契約, 流通販売などを行う。分野は電気・電子製品, 食品, 日用品, 医薬品など。
Tusulka	1997	15 (0)	7,000	20,000	商業 (アパレル)	農産物加工・食品, 商業	化学製品, セメント, 革などの輸出

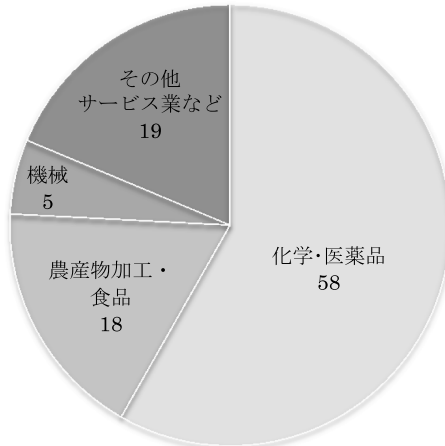
(出所) MCCI リポート, 各企業年次報告書 (2012) および各企業ウェブサイト。

(注) 1) 創業年は, グループの出発点としてグループ自身及びしている場合を除き, 筆者らが判断した年である。

2) 従業員数は概数である。グループ内企業数も合弁企業や金融機関, 外国法人などを含む概数である (把握可能範囲)。

角化を徐々に進めてきた。まず、1995年に医薬品に関連する化学会社 ACI Formulations Ltd.を設立した。そして2000年代になると農産物加工食品、機械、小売業、金融にも参入した。小売業では、スーパーマーケット・Shwapno（シヨプノ）を展開している（第9章参照）。また、金融部門への参入は、後述する Apex グループ、Square グループとともに、1996年には損害保険会社 Pioneer Insurance Company を、1999年には銀行 Mutual Trust Bank を設立したことによるものである。

付図1 ACI グループの売上高事業別シェア
(2012年, %)



(出所) ACI Ltd. 2012年次報告書。

2012年末時点でのグループ傘下企業は19社で、そのうち上場しているのは上記 ACI Ltd.と ACI Formulations Ltd.の2社に加えて、一部出資している銀行 Mutual Trust Bank の計3社である。グループ全体（ACI Ltd.とその子会社12社のみで、表の13番までを含む。合併会社や銀行は除く）の売上高は約219億タカで、化学・医薬品が約6割、農産物加工食品が約2割を占める（付図1）。

対外関係では、医薬品や食品を海外に輸出している。その他、合併で英ブランド Tetley 紅茶を生産し、またインド企業と合併で日用品販売や飼

付表2 ACI グループ傘下企業

企業名	概要
1. ACI Limited (ACI)	持株会社。医薬品・化学製品。1973年設立（英企業の子会社）、1976年上場。
2. ACI Formulations Ltd.	化学製品。1995年設立、2008年上場。
3. ACI Salt Ltd.	食塩。2004年設立。
4. ACI Foods Ltd.	食品。2006年設立。
5. ACI Pure Flour Ltd.	製粉、小麦製品。2006年設立。
6. ACI Agrochemicals Ltd.	殺虫剤・肥料等の化学製品。商用生産開始前。2006年設立。
7. ACI Motors Ltd.	農業用機械等の組立・販売。2007年設立。
8. Creative Communications Ltd.	メディア・広告。2007年設立。
9. Premiaflex Plastics Ltd.	プラスチック製品の生産・販売。2007年設立。
10. ACI Logistics Ltd.	小売・ロジスティクス。2008年設立。Shwapno を展開。
11. ACI Edible Oil Ltd.	食用油の生産。2010年設立。
12. Apex Leather Craft Ltd.	不動産関係以外は事業なし。1990年設立。
13. Flyban Insecticides Ltd.	操業せず。1991年設立。
14. Asian Consumer Care Ltd.	商業。インド企業と合併。
15. ACI Godrej Agrovet Ltd.	飼料、養鶏など。インド企業と合併。
16. Computer Technology Ltd.	詳細不明
17. Stochastic Logic Ltd.	詳細不明
18. Tetley ACI (Bangladesh) Ltd.	イギリス Tetley ブランドの紅茶。合併。
19. Mutual Trust Bank	銀行。2003年上場

(出所) MCCI リポートおよび企業ウェブサイト、年次報告書。

(注) 合併、出資企業も含む。なお、上記4, 7, 10番は損失計上、6, 12, 13番は商用生産していないか、ほとんど操業していない。

料・養鶏などの事業を実施している。上記 Shwapno では、海外ブランドの日用品や食品を多く扱っている。

②Abdul Monem (アブドゥル・モネム) グループ

1956年、建設請負会社として設立された Abdul Monem Ltd.がグループの母体企業である。現在も会長兼社長を務める Abdul Monem は、1937年ブラフモンバリヤ (Brahmanbaria) 県生まれ、父親は Islamic College の教

師だった。Abdul Monem 自身は、本格的に自分のビジネスに乗り出す前に政府の道路・ハイウェイ局や、他の建設請負会社で働いた経験をもつ。現在も建設がグループの旗艦部門で、これまでに世界銀行、アジア開発銀行、日本国際協力銀行、イスラム開発銀行等の援助プロジェクトの建設を多数手がけてきた。製造業への参入は、1983年、コカコーラのボトリングおよび Igloo（イグルー）ブランドのアイスクリーム製造からである。現在は、アメリカで教育を受けたふたりの息子が副社長（Deputy Managing Directors）として日々の経営を担っている。

付表3 Abdul Monem グループ傘下企業

企業名	概要
1. Abdul Monem Sugar Refinery Ltd.	製糖（タイ企業との合併）
2. Abdul Monem Igloo Foods Ltd.	アイスクリーム、酪農製品
3. Abdul Monem Developments Ltd.	建設
4. Abdul Monem Construction Ltd.	建設
5. Abdul Monem Ltd.	建設、飲料のボトリング、持株会社
6. AM Energy Ltd.	発電
7. AML Infotech Ltd.	ソフトウェア
8. Danish Bangla Emulsion Ltd.	アスファルト製造（デンマーク企業との合併）
9. Novus Pharmaceuticals Ltd.	医薬品（まだ操業前）
10. AML Consulting Ltd.	エンジニアリング・コンサルタント

（出所）付表2と同じ。

③Aftab（アフタブ）グループ

1996年頃に Islam グループから分離したグループのうちのひとつである。ただし、グループ自身は、グループ内最古の企業 Milnars Pumps Ltd.の設立年である1961年をグループの創業年としている。創業者の Azharul Islam（アズハルル・イスラム）は1948年生まれで、Islamグループの創業者 Jahurul Islam の弟に当たる。グループの経営は、Azharul Islam 会長とその息子の Iftekharul Islam 社長（1980年生）が実権を握っている。

上記 Milnars Pumps Ltd.は、元はドイツのポンプ製造企業 KSB 社の子会社（KSB Pumps Company Ltd.）であったが、1980年に親会社が撤退した

ため社名を現在のものに変更した。同社は、ムジブル・ラフマン政権期に、緑の革命に関連し、1万5000平方マイルの面積に5000の深井戸を設置するという大規模な契約を受けたことがある。グループの事業は多角化しており、金融、繊維、アパレル、食品、肥料、不動産・建設などに及んでいる。また、1995年頃から ALIB グループの名称で、アメリカで不動産事業を展開している企業も傘下にある。

グループ内の上場企業は Uttara Bank の1社のみで、Islam 親子が同行の会長と副会長を務めている。

付表4 Aftab グループ傘下企業

企業名	概要
1. Aftab Foods Ltd.	食品・飲料
2. Frozen Foods Ltd.	食品
3. Aftab Milk & Milk Products Ltd.	食品
4. Sea Trade Fertilizer Ltd.	肥料販売
5. Aftab Fertilizers Chemicals Ltd.	化学（肥料）
6. Aftab Global Textiles Ltd.	繊維
7. Aftab Garments Ltd.	アパレル
8. Milnars Pumps Ltd.	ポンプの生産・販売。
9. Aftab CNG Ltd.	CNG 変換などのサービス提供
10. Aftab Holdings Ltd.	金融・資産管理
11. Aftab Properties Ltd.	不動産
12. Aftab Real Estate Ltd.	不動産
13. Aftab Construction Ltd.	不動産・建設
14. Aftab Hotels & Resorts Ltd.	ホテル
15. Aftab IT Ltd.	IT
16. A.G. Companies	持株会社
17. Aftab Global Foundation Ltd.	持株会社
18. AIMS Corporation Ltd.	金融サービス
19. Uttara Bank Ltd.	銀行。1984年上場。

(出所) 付表2と同じ。

(注) その他、アメリカに ALIB Group として不動産関係5社あり。

④AKIJ (アキジ) グループ

AKIJ グループは1940年代末、小規模なジュート取引に始まり、ビディ(手巻きタバコ)の生産を通じて製造業に参入した。現在、タバコ、繊維、ジュート紡績、養鶏等の分野でトップ企業のひとつである。グループのウェブサイトによれば創業者の故 Sk. Akij Uddin (アキジ・ウッディン) は、1929年クルナ (Khulna) 県に生まれた。父親は農産品の小商いに従事していたが、生活は貧しく学校に行くことはできなかった。1942年、わずか13歳にして生計の手段を求めて、生まれ故郷の村を離れ各地を転々とした。そうしてカルカッタ (現コルカタ) に辿り着いた Akij Uddin は、シアルダー駅に住んで不安定な日々を送っていたが、ある時シアルダーのザカリア・ホテルのオーナーと知り合いになり、同ホテルの清掃係の職を得た。その後、卸売市場からオレンジやレモンを買い、ハウラー橋で行商を始めた。そこで得た資金を元手に、手押し車を購入し、移動式の雑貨店を開いた。全商品を一律6アナ(1アナは16分の1タカ)とし、店の名前を「6アナマーケット」と命名した。店は繁盛したが、ある日違法な出店を理由に逮捕され、3日間の投獄と5タカの罰金刑を科された。釈放後、店を売却し再び不安定な日々が始まったが、ペシャワールから来たビジネスマンと出会い、彼についてペシャワールに行き、わずかな元手で花のビジネスを始めた。2年間で1万タカの利益を上げた。その後第二次世界大戦の混乱のなかで Akij Uddin は両親のもとに戻ったが、まもなく両親は相次いで亡くなった。

1952年、Akij Uddin は、ビディ生産を行っていた友人の父親の助言を仰いで、ビディの店を開いた。商売はうまくいっていたが、ある夜火事で店は灰燼と帰ってしまった。その後地元の高利貸から借金して店を再建し、ビディとともにコメ、ジュートの取り扱いを始めた。ある時、ビジネス拡大のため、Akij Uddin はジョソール (Jessore) 県ナヴァロンに行き、そこで有力なビジネスマンの信頼と支援を得て、ナヴァロンにビディ製造の Akij Biri Factory を設立した。その後1960年には近代的ななめし革工場 SAF Industries Ltd., 1966年には Dhaka Tobacco Industries Ltd. を設置。独立後は1974年に印刷・包装関係企業に始まり、1980年代には運輸、医薬品、1990年代にはマッチ、ジュート、セメント、繊維、木製品、不動産、2000

年代には食品、IT等に事業を拡大した。

Akij Uddin は2006年10月10日、77歳で死去。現在は、子供（息子10人と娘5人）のうち、息子7人と婿4人がグループ傘下企業の経営にあたっている。

付表5 AKIJ グループ傘下企業

企業名	概要
1. Akij Securities Ltd.	証券取引
2. Akij CNG Station Ltd.	CNG スタンド
3. Akij Gas Company Ltd.	LPG
4. Akij Wildlife Farm Ltd.	林業
5. Akij Shipyard Ltd.	造船・船解体
6. Akij Tours and Travels	観光
7. Akij Hotel & Resort Ltd.	観光
8. Akij Automotive Ltd.	自動車
9. Akij Institute of Technology	教育
10. Akij Biri Factory Ltd.	タバコ
11. Dhaka Tobacco Industries Ltd.	タバコ
12. Akij Zarda Ltd.	タバコ
13. Akij Jute Mills Ltd.	ジュート糸・製品
14. Akij Food & Beverage Ind. Ltd.	食品・飲料
15. Akij Poultry Ltd.	養鶏・加工
16. Akij Corporation Ltd.	運輸
17. Akij Cement Company Ltd.	セメント
18. Akij Match Factory Ltd.	林業関連製品
19. Akij IT Ltd.	ソフトウェア
20. Akij Online Ltd.	インターネット・プロバイダー
21. Akij Computer Ltd.	コンピューター・ハードウェア
22. Akij Printing & Packaging Ltd.	印刷・包装
23. Akij Textile Mills Ltd.	繊維
24. Akij Particle Board Mills Ltd.	林業、農産品加工
25. Akij Ceramics Ltd.	陶器
26. Akij Real Estate Ltd.	不動産
27. Akij Transport Ltd.	運輸
28. Akij Shipping Line Ltd.	水運
29. Akij Pharmaceuticals Ltd.	医薬品
30. Ad-Din Hospitals	ヘルスケア（非営利事業）

（出所） 付表2と同じ。

⑤Apex（アペックス）グループ

Apex グループは、皮革産業の代表的企業である。創業者の Syed Manzur Elahi（サイド・モンズール・イラーヒー）は1942年カルカッタ（現コルカタ）生まれ、父親はカルカッタ高等裁判所の裁判長だった。カルカッタ大学で学士、ダッカ大学で修士を終えたのち、1965年から1972年までは当時国内最大の外資系企業 Pakistan Tobacco Company（現 Bangladesh Tobacco Company）に勤めていた。しかし1972年に同社を辞め、貿易、貿易仲介業者 Manzur Industries Ltd.を設立した。製造業への参入は、Syed Manzur Elahi がビジネス上の集まりでバングラデシュ出店を模索していたフランス皮革会社の幹部に出会い、自ら1975年に皮なめしを行う Apex Tannery Ltd.を設立したことに始まる。その後、1990年には製靴企業 Apex Footwear Ltd.を設立、同社は2006年にイタリア資本との合弁により Apex Adelchi Footwear Ltd.と改称した（第3章参照）。それ以外にも、同グループは市場調査・広告事業、医薬品、ホテル事業、金融、メディアなどに事業を展開している。グループ傘下企業は13社ほどで、そのうち上場しているのは

付表6 Apex グループ傘下企業

企業名	概要
1. Apex Tannery Ltd.	皮革生産。1978年設立、1985年上場。
2. Apex Adelchi Footwear Ltd.	革製品。1990年設立、1993年上場。
3. Blue Ocean Footwear Ltd.	革製品
4. Apex Pharma	医薬品
5. Apex Investment Ltd. (Syed Manzur Elahi enterprise)	金融、持株会社
6. Apex Enterprises Ltd.	金融、持株会社
7. RSA Capital	金融
8. Quantum Market Research Bangladesh Ltd.	市場調査。インド企業と合弁。
9. Grey Advertising Bangladesh Limited	広告
10. Apex Hotels Ltd.	ホテル
11. Pioneer Insurance Company Ltd.	保険。2001年上場
12. Mutual Trust Bank Ltd.	金融。2003年上場
13. The Financial Express Bangladesh Ltd.	メディア（経済紙）

（出所）付表2と同じ。

革・革製品の上記2社に加えて、金融機関2社である。

Syed Manzur Elahi は、1996年の非政党中立選挙管理内閣で、閣僚に当たる顧問を務めたこともある。

⑥Bengal（ベンガル）グループ

Bengal グループ⁽¹⁾は1969年、現会長 Morshed Alam（モルシェド・アラム）がオールドダッカの賃貸工場で、手動プラスチック射出成形機1台のみで始めた事業から生まれた。同社は、現在バングラデシュにおけるプラスチック製造業界の最大手企業となった。

グループの沿革を振り返ると、1971年の独立直後には、それまでインドおよびヨーロッパから輸入していたジュートおよび綿繊維機械の部品生産を始め、その後1978年からはプラスチックの生活用品製造およびその関連

付表7 Bengal グループ傘下企業

企業名	概要
1. Bengal Plastic Ltd.	プラスチック
2. Bengal Windsor Thermoplastic Ltd.	プラスチック
3. Bengal Corrugated Carton Ind. Ltd.	包装
4. Hamilton Metal Corp. Ltd.	包装用金属部品
5. Bengal Plastic Pipes Ltd.	建設用プラスチック製品
6. Bengal Poly & Paper Sack Ltd.	プラスチック・紙製包装材
7. Polycord Ltd.	プラスチック包装材
8. Polymer Wares Ltd.	プラスチック包装材
9. Bengal Adhesive & Chemical Prod. Ltd.	化学製品
10. Ramania Food & Beverage Ltd.	食品加工
11. Designer Jeans Ltd.	アパレル
12. National Television Ltd.	TV チャンネル
13. Multimedia Ltd.	メディア・広告
14. Power Utility Bangladesh Ltd.	発電
15. Xenergia International Ltd.	太陽光発電
16. Bengal Concept & Holdings Ltd.	不動産
17. Bengal Overseas Corp. Ltd.	貿易

(出所) 付表2と同じ。

分野での拡大を進めた。そして1999年には、射出成形機72台を擁する国内最大のプラスチック製造能力を達成した。2004年には、ビスケット製造の Rahmania Biscuits & Bread Industries Ltd. (第8章参照), 2007年には、衛星テレビ放送局 National Television Ltd.を買収するなど事業の多角化を進めている。

⑦IFAD (イファド) グループ

IFAD グループの名称は創業者 Iftekhar Ahmed Tipu (イフテカール・アーメド・ティプー) の名前にちなんだものである。創業者はノアカリ (Noakhali) 県出身で1949年生まれ、現在はアメリカで勉強した息子3人が経営に加わり、長男が食品、二男が農業、三男が食品部門をおもに担当している。Iftekhar Ahmed Tipu はバングラデシュ自動車組立業者・製造業者協会 (Bangladesh Automobiles Assemblers and Manufacturers Association: BAAMA) の会長も務める。またベンガル語日刊紙 *The Daily Nabaraj* を創刊し、編集長としてもかかわっている。グループの創業は1985年、インドの大型車両メーカー、Ashok Leyland の輸入代理業に始まる。この事業が、IFAD グループの資金的な屋台骨になった。1988年設立の IFAD Enterprises Ltd.は種々の工業用機械・設備の輸入販売を行っており、インドの ELGI Equipments Ltd.の輸入総代理店でもある。2003年創業の IFAD Agro Complex Ltd.は、400エーカーの敷地に広がる国内最大級の養魚プロジェクトである。また、同年設立された IFAD Multi Products Ltd.は最大手食品メーカーのひとつで (第8章参照), 2007年に製粉から始めて、現在はビスケット、インスタントヌードル、スパイス、飲料水、食塩等7つの製品ラインがある。

付表8 IFAD グループ傘下企業

企業名	概要
1. IFAD Autos Ltd.	商用車の輸入販売 (インドの Ashok Leyland)
2. IFAD Multi Products Ltd.	食品加工
3. IFAD Agro Complex Ltd.	魚の養殖
4. IFAD Enterprises Ltd.	工業用機械・設備の輸入販売

(出所) 付表2と同じ。

⑧Islam（イスラム）グループ

Islam グループは、1990年代半ば頃まではバングラデシュ最大のビジネスグループのひとつとして知られていた。創業者 Jahurul Islam（ジョフル・イスラム）は、1929年キショルゴンジ（Kishoreganj）県に生まれた。父親の Al-Haj Aftabuddin Ahmed は、マイメンシン（Mymensingh）県登録の小規模建設請負業者だった。1948年、インド・パキスタン分離独立後のダッカで、Jahurul Islam は政府の C & B Department（建設局）の下級事務員の職を得た。しかし給料があまりにも低かったため職を辞し、1951年に自ら小さな請負業者 Bengal Development Corporation Ltd. を設立して同建設局の登録業者となった。これがグループの出発点となる。

新生国家の東翼、東パキスタンでは政府のさまざまな建設需要があったが、Jahurul Islam は期日どおりに事業を完成させ、それが次の仕事獲得に結び付いた。また、急速な都市化や住宅需要の増加を予測した Jahurul Islam は、ダッカ内外の土地購入を始めた。1964年には、東パキスタン初の民間不動産開発会社 Eastern Housing Ltd. を設立した。同社の最初の仕事はダッカ・ミルプール地区の大規模な住宅開発である。

1960年代、アユーブ・カーン軍政下で東パキスタンの工業化が推進され

付表9 Islam グループ傘下企業

企業名	概要
1. Bengal Development Corporation Ltd.	建設。1951年操業。
2. Eastern Housing Ltd.	不動産。1964年操業，1994年上場。
3. Navana Pharmaceuticals Ltd.	医薬品
4. Navana Health Care Ltd.	保健関連
5. Redix Herbs Ltd.	保健関連
6. Aftab Bahumukhi Farms Ltd.	農業・農産品
7. Aftab Biotech Ltd.	バイオテクノロジー
8. Aftab Hatchery Ltd.	家禽孵卵・育種，養魚
9. Aftab Feed Products Ltd.	家禽飼料
10. Aftab BP Farms Ltd.	農業・農産品
11. Islam Brothers Properties Ltd.	不動産

（出所） 付表2と同じ。

た時期に、グループは、木材、ガラス、医薬品など製造業への多角化を進めた。ただし、これらの事業は必ずしも成功しなかった。他方、東パキスタン工業開発公社（EPIDC）によって設立された Sonali Jute Mills, Dacca Jute Mills の2社がイスラム・グループに売却された。その後、自動車販売・組立、不動産事業、肥料、ポンプ、銀行業などに参入し、グループとして徐々に拡大していった。またアブダビ等中東諸国でも建設事業を請け負った。

1995年に創業者で会長の Jahurul Islam が死去すると、グループは1996年頃に3つに分裂した。現在の Islam グループ、Aftab グループ、Navana グループである。Islam グループには創業初期に設立した建設会社や不動産会社が残った。それらを中核事業としつつ、医薬品や保健関連事業、農産品（第8章参照）などにも多角化している。

Islam グループの現会長は故 Jahurul の息子 Manzurul Islam である。グループ傘下の上場企業は Eastern Housing Ltd.のみである。

⑨ Navana（ナヴァナ）グループ

Aftab グループと同じく、1996年に Islam グループから分離した企業グループである。Islam グループ創業者 Jahurul Islam の弟で、同グループの副会長であった Shafiu Islam Kamal（ショフィウル・イスラム・カマル）が、自動車販売を手がける Navana Ltd.と自動車組立の Aftab Automobiles Ltd.を率いて、Navana グループを設立した。グループの中核企業である Navana Ltd.は1964年に設立された企業で、当時東パキスタンにおけるトヨタ自動車や日野自動車の輸入総代理契約を得て販売を手がけた。トヨタおよび日野自動車の組立てを行う Aftab Automobiles Ltd.は1981年に設立された企業で、1982年から商業生産を開始した。

Navana グループは、自動車の販売・組立以外に建設、不動産事業、医療機器販売、電機・電子機器の製造・販売、家具生産、繊維産業、塗料生産、IT サービス、CNG エンジン変換とそのサービスなど積極的に多角化を進めている。グループのうち、上場しているのは Aftab Automobiles Ltd.と Navana CNG Ltd.の2社である。

付表10 Navana グループ傘下企業

企業名	概要
1. Navana Ltd.	自動車販売。1964年操業のグループ中核企業。
2. Aftab Automobiles Ltd.	自動車組立（トヨタ、日野）。1981年設立、1987年上場。
3. Navana Paints Ltd.	塗料製造
4. Navana Batteries Ltd.	バッテリー製造
5. Navana Furniture Ltd.	家具製造
6. Navana Logistics Ltd.	ロジスティックス・配送業
7. Navana Real Estate Ltd.	不動産
8. Navana Textiles Ltd.	繊維
9. Navana Electronics Ltd.	電気電子機器の製造・販売
10. Navana Interlinks Ltd.	保安機器等製造・エンジニアリング
11. Navana CNG Ltd.	CNG 変換などのサービス提供。2004年設立、2009年上場。
12. Navana Construction Ltd.	建設
13. Biponon Ltd.	医療機器等の販売
14. Navana Taxi Cab Co. Ltd.	運輸（タクシーサービス）
15. Navana Petroleum Ltd.	石油燃料販売
16. Navana Renewable Energy Ltd.	組立&エンジニアリング
17. Navana Software Ltd.	IT サービス
18. Navana Computers & Technologies Ltd.	IT サービス
19. Navana Distributions Ltd.	食品流通など

(出所) 付表2と同じ。

(注) 上場企業は2社。ほかに ShafiuI Islam 会長が会長職を兼務する会社は24社ある（付表11参照）。

付表11 ShafiuI Islam 会長が会長職を兼務する企業リスト

Essential Industries Ltd.	Eastern Printing Press Ltd.	Orion Complex Ltd.
Kenhill Paper Mills Ltd.	Navana Services Ltd.	Road Linkers Ltd.
Navana Power Generation Ltd.	Navana Foods ltd.	Navana Power Co. Ltd.
Navana Denims Ltd.	Navana Knitting Ltd.	Navana Feed Mills Ltd.
Navana Plantation Ltd.	Navana Exports Ltd.	Navana Lingerie Ltd.
Navana Fabrics Ltd.	Navana Gas Co. Ltd.	Navana Building Products Ltd.
Navana Toyota Service Center Ltd.	Navana Equities Ltd.	Navana Electrical and Energy Saving Products Ltd.
Navana Engineering Ltd.	Navana Properties Ltd.	Navana Welding Electrode Ltd.

(出所) Aftab Automobiles Ltd. 2012年次報告書。

⑩PHP (ピー・エイチ・ピー) グループ

企業名は Peace, Happiness & Prosperity (平和, 幸福, 繁栄) の頭文字をとったものである。創業者で現会長 Sufi Mohamed Mizanur Rahman (スーフィー・モハメド・ミザヌール・ラフマン) はダッカ (Dhaka) 県出身。

付表12 PHP グループ傘下企業

企業名	概要
1. PHP Corporation Ltd.	貿易
2. PHP Cold Rolling Mills Ltd.	鉄鋼
3. PHP Steels Ltd.	鉄鋼
4. PHP Continuous Galvanizing Mills Limited	鉄鋼
5. PHP NOF Continuous Galvanizing Mills Ltd	鉄鋼
6. PHP Ispat Limited*	鉄鋼
7. PHP Ship Breaking & Re-Cycling Industries Ltd.	船解体
8. PHP Spinning Mills Ltd.*	繊維
9. PHP Rotor Spinning Mills Ltd.*	繊維
10. PHP Cotton Mills Ltd.*	繊維
11. PHP Aluminum Products Limited	アルミニウム製品
12. Bay Terminal & Distribution Company Ltd.*	瀝青の輸入加工販売
13. PHP Petro Refinery Ltd.	石油製品
14. PHP Agro Products Ltd.	果実生産
15. PHP Fisheries Ltd.	エビ養殖
16. Dina Cold Storage*	冷凍倉庫
17. PHP Stocks and Securities Limited	証券取引
18. PHP Power Generation Plant Limited	自家用発電
19. PHP Power Company Limited	自家用発電
20. PHP Float Glass Limited	ガラス
21. PHP Latex and Rubber Production Limited	ゴム・プランテーション
22. PHP Overseas Ltd.	貿易
23. Pelican Properties Limited	不動産
24. University of Information Technology & Sciences	大学
25. Alhaj Sufi Mohammed Dayemuddin Hospital	病院

(出所) 付表2と同じ。

(注) *は買収した企業。

これらの参加企業以外にもメディア関係 Multimedia Production Company Pvt. Ltd. (ATN Bangla テレビ), Notunvision Ltd. (Amader Shomoy 新聞), Popular Life Insurance (保険) など幾つかの企業に出資している。

1967年から Sonali Bank, Pubali Bank に勤務。そこで覚えた貿易実務と金融の知識が後の企業経営に大きく役立った。1969年、義理の兄弟とともに、R.M. Corporation を設立、チッタゴンで糸を買ってダッカで売るといった小商いから出発した。1971年のバングラデシュ独立直後からチッタゴンで船舶解体、ゴムのプランテーション、養殖などを展開するとともに、ダッカでは波型鉄板や亜鉛鉄板製造工場を設立した。

ところが1999年、パートナーシップの解消によって、ダッカの高収益事業はパートナーのものとなり、Sufi Mohamed Mizanur Rahman の手に残ったのはチッタゴン近郊の事業のみとなった。同年、Sufi Mohamed Mizanur Rahman は PHP グループを立ち上げた。同グループの事業は鉄鋼関係（神戸製鋼から技術支援および原料調達。現在冷延コイル、波型鉄版、亜鉛鉄版製造では国内最大手）を中心に多角化を進めているが、その前段には1982年に開始した船舶解体事業があり、そこから出る鉄鋼のリサイクルの延長線上に現在の事業の発展が位置づけられる。同グループの船舶解体は、バングラデシュで初の ISO 認証を取得した（第4章）。現在はアメリカやオーストラリアで教育を受けた7人の息子が経営に参加している。

⑪Pran-RFL（プラン・アール・エフ・エル）グループ

Pran-RFLグループの始まりは、1980年に退役軍人のAmjad Khan Choudhury（アムジャド・カーン・チョードリ）元陸軍少将が政府より払い下げられた Rangpur Foundry Ltd. (RFL) で、灌漑関連用品の製造・販売である。同社は1999年に上場し、現在は管井戸用ポンプ製品・部品を中心とした鑄鉄製品の製造・販売を行っている。ほかにもプラスチック製品や建築資材を生産する関連会社を設立した。

同グループのもうひとつの柱は食品事業である。1985年に Agricultural Marketing Company Ltd. を設立し、PRAN というブランドで果物や野菜の加工食品を製造・販売している。バングラデシュでは最大手の食品メーカーである（第8章参照）。PRAN とは “Programme for Rural Advancement Nationally” の略であるが、ベンガル語では「生命」を示す。企業報告によれば、製品数は7品種、200製品におよび、品種ごとに事業部制をとつ

付表13 Pran-RFL グループ傘下企業

企業名	概要
1. Rangpur Foundry Ltd. (RFL)	鑄鉄製品の製造・販売。1980年設立, 1999年上場。
2. Agricultural Marketing Company Ltd. (AMCL)	農産物加工食品の生産・販売。1985年設立, 1996年上場。
3. Pran Foods Ltd.	食品。1981年操業開始。
4. Pran Dairy Ltd.	食品
5. Pran Confectionery Ltd.	食品
6. Pran Beverage Ltd.	食品
7. Pran Agro Ltd.	食品
8. Pran Exports Ltd.	食品輸出
9. Banga Agro Processing Ltd.	農産物加工
10. Property Development Ltd.	不動産, 持株会社
11. RFL Plastics Ltd.	プラスチック製品
12. Banga Building Materials Ltd.	建設資材
13. All Plast BD Ltd.	詳細不明

(出所) 付表2と同じ。

(注) 合併, 出資企業も含む。食品関連企業は財務諸表上すべて AMCL に統合されている可能性あり。

て生産管理している。なお, 同社は1991年から輸出を開始し, 輸出先は南アジアや中東地域を中心に計94カ国に及ぶ。またバングラデシュ企業による初の対外直接投資案件として, インド・トリプラ州に食品工場を設立している。同社は非営利事業にも力を入れており, アジア開発銀行 (Asian Development Bank: ADB) や国際金融公社 (International Finance Corporation: IFC) などの国際機関や国際 NGO などから多額の資金ないしソフトローンの提供を受けている。

Pran-RFL グループ傘下企業は13社で, そのうち上場しているのは上記2社である。2012年のグループ売上高は約1200億タカと推定される。

⑫Rangs (ラングス) グループ

グループの創業は1980年代初頭で, 創業者の Abdur Rouf Choudhury (アブドゥル・ロウフ・チョードリ) が船会社代理店を設立した。その後,

付表14 Rangs グループ傘下企業

企業名	概要
1. Rangs Ltd.	持株会社、自動車販売（三菱自動車）。1979年設立。
2. Rangs Motors Ltd.	自動車販売（三菱ふそうなど）。
3. Rangs Workshop Ltd.	車両整備・修理
4. Rancon Motors Ltd.	自動車販売（ダイムラー、クライスラーなど）
5. Rancon Service Center Ltd.	自動車整備・修理（メルセデス・ベンツなど）
6. REL Motors Ltd.	自動車販売（スバル）
7. TVS Auto Bangladesh Ltd.	二輪車の生産・販売。インド企業TVSとの合併。
8. Rangs Electronics Ltd.	電気・電子製品の販売（ソニー製品など）。1984年設立。
9. Rangs Mobile Ltd.	携帯電話の販売
10. White Products & Electronics Ltd.	家電、タイヤ、バッテリー等の販売
11. Hussain Trading Co. Ltd.	商業（電気・電子製品）
12. Dion Industrial Co. Ltd.	電子機器の製造・販売
13. Tokyo Lighting Industries Ltd.	電球等の生産
14. Rangs Industries Ltd.	家電生産・販売
15. Rancon Sweaters Ltd.	アパレル
16. S & Y Company Ltd.	アパレル販売（United Colors of Benetton, Sisley など）
17. Rangs Pharmaceuticals Ltd.	製薬
18. Pharmasia Ltd.	医薬関係
19. REL Petrochemicals Ltd.	石油製品の販売
20. REL Plastic Recycling Ltd.	リサイクル
21. H2O (Bangladesh) Ltd.	化粧品販売（ポーラ）
22. Rangs Properties	不動産
23. Rangs Interiors Ltd.	内装サービス
24. Rangs Telecom Ltd.	通信
25. Rangs ITT Ltd.	IT サービス
26. Sky Bangla Aviation Ltd.	航空代理店
27. Sharp Travels Ltd.	旅行代理店
28. Tune Aviation Ltd.	航空代理店
29. Sea Resources Group of Companies	持株会社（水産業）
30. Reliance Insurance Ltd.	損害保険。1988年設立、1995年上場。
31. Bank Asia Ltd.	銀行。1999年設立、2003年上場。

（出所） 付表2と同じ。

（注） 出資先（少数株主）の企業も含む。

水産事業に参入し、続けて自動車や家電の輸入販売、自動車整備・修理、不動産、通信、金融などに事業を展開していった。上場企業は銀行と損害保険会社の2社のみで、その他は家族・親族による所有経営である。

対外関係では、自動車や家電の輸入販売で外国企業の製品を多く扱っている。とりわけ日本企業との付き合いは長く、1979年に設立した Rang Ltd. は、三菱自動車の販売を手がける。ほかにもグループでは三菱ふそう、スバル、ソニー、東芝などの製品を扱っている。

⑬Sinha (シンハ) グループ

Sinha 一族による企業グループで、さらにふたつのグループから構成される。1954年に医薬品から始まった ACME グループと繊維事業やアパレルを主とした Sinha-Opex グループである。後者のグループは、1990年代に繊維とアパレルに多角化していく過程で形成された。

グループ最古参の企業は ACME Laboratories Ltd. である。1954年に Hamidur Rahman Sinha (ハミドゥル・ラフマン・シンハ、1994年死去) が設立し、医薬品の生産を開始した。その後、Sinha 一族は食品、不動産、商業、旅行代理店、運送、IT サービス、繊維・アパレル、エネルギーなどに事業を拡大していき、現在は創業者の息子 Mizanur Rahman Sinha (ミザヌール・ラフマン・シンハ) が ACME グループを率いている。また、繊維やアパレルを中心とする Sinha-Opex グループは、その傘下にさらに50社ほどの企業を抱えているとされ、バングラデシュ有数のアパレル輸出業者である。

グループ内に上場企業はなく、Sinha 一族でグループ企業を所有経営している。企業数が多く、その全容を把握することは難しい。対外関係では、医薬品や繊維・アパレルを輸出している。また、インドの化粧品企業 Himalaya 社との合弁事業がある。

付表15 Sinha グループ傘下企業

企業名	概要
1. Sinha Power Generation Company Ltd.	発電事業
2. Venture Energy Resources Ltd.	発電事業
3. Sinha Peoples Energy Ltd.	発電事業
4. Sinha Energy Ltd.	発電事業
5. Sinha Fabrics Ltd.	アパレル
6. Sinha Wool Wears Ltd.	アパレル
7. Sinha Printers Ltd.	印刷
8. ACME Laboratories Ltd.	製薬
9. ACME Specialized Pharmaceuticals Ltd.	製薬
10. ACMUNIO International Pvt. Ltd.	注射器生産。デンマーク企業 Emunio Aps と合併。
11. ACME Agrovet & Beverages Ltd.	農産品加工, 食品
12. MARS Aviation Ltd.	航空代理店
13. MARS Universal Ltd.	旅行代理店
14. MARS Air Ltd.	旅行代理店
15. AMBE Clearing Ltd.	運送
16. ACME IT Ltd.	IT サービス, 教育
17. ACME Overseas Trading Ltd.	商業
18. Sinha Properties Ltd.	不動産
19. Sinha Land Developments Ltd.	不動産
20. Sinha Food & Beverages Ltd.	食品サービス
21. Sinha Melamine Industries Ltd.	樹脂
22. Sinha-Opex group	繊維・アパレル。約50社あり

(出所) 付表2と同じ。

(注) 企業全体を正確に把握できず。

⑭Square (スクエアー) グループ

Square グループのはじまりは、1958年にバングラデシュのパブナ (Pabna) 県で薬屋をしていた Samson H. Chowdhury (サムソン・チョードリ, 1926年生~2012年没) が友人3人と設立したパートナーシップ (合資会社) Square Pharmaceuticals である。その後、同社は1964年に株式会社化し、1994年に上場した。現在、バングラデシュ最大の製薬企業となった (第5章参照)。

付表16 Square グループ傘下企業

企業名	概要
1. Square Pharmaceuticals Ltd.	医薬品生産。1958年合資会社設立、1964年株式会社に、1994年上場。
2. Square Textiles Ltd.	繊維・アパレル生産。1994年設立、2002年上場。
3. Square Cephalosporins Ltd.	医薬品
4. Square Formulations Ltd.	医薬品
5. Square Yarns Ltd.	繊維
6. Square Texcom Ltd.	繊維
7. Square Spinnings Ltd.	繊維
8. Square Knit Fabrics Ltd.	アパレル
9. Square Fashions Ltd.	アパレル
10. Square Toiletries Ltd.	トイレタリー
11. Square Health and Hygiene Product Ltd.	保健衛生用品
12. Square Herbal and Nutraceuticals Ltd.	医薬品、健康補助食品
13. Square Hospitals Ltd.	病院
14. Square Consumer Products Ltd.	食品
15. Square Agro Development and Processing Ltd.	農産物加工
16. Sabazpur Tea Company Ltd.	茶園
17. Square Holdings Ltd.	不動産
18. Square Securities Management Ltd.	金融（証券会社）
19. Square Air Limited	運輸（空輸サービス）
20. Maasranga Television	メディア
21. Maasranga Production	メディア
22. Media Com	メディア
23. Square InformatiX Ltd.	IT（データ通信）
24. Aegis Services Ltd.	警備保障、家事代行サービス
25. Mutual Trust Bank Ltd.	金融。2003年上場

（出所） 付表2と同じ。

（注） 合併、出資企業も含む。

グループとしては、1980年代にトイレタリー製品、1990年代には医薬品以外の化学製品の製造・販売を手がけるようになった。また、1994年に繊維会社 Square Textiles Ltd.を設立した。その後も多角化を進め、対象事

業はアパレル、病院経営、農産物加工、情報通信・メディアなど広範囲にわたる。2012年のグループ傘下企業は25社で、そのうち上場しているのは上記医薬品と繊維会社の2社に、出資している金融機関の計3社のみである。グループ売上高は約900億タカと推定される。

グループの主要事業は医薬品や保健衛生用品と繊維・アパレルである。医薬品に関しては、1970年代より欧米企業と技術協力やライセンス契約にて製造・販売しており、1980年代には輸出を開始した。その他、農産物加工品、トイレタリー製品、アパレルなども輸出している。

⑮Transcom（トランスコム）グループ

Transcom グループは1885年創業の老舗企業グループである。茶園（プランテーション）に始まり、1960年代にジュートにも参入、これらふたつの事業が創業期のファミリービジネスを支えた。しかし独立直後はジュート工場の国有化、パキスタンという茶の市場喪失を経験した。その後1973年から、スイス企業の貿易仲介業を通じて、資金および国際的なネットワークを獲得し、ビジネス拡大の基礎を築いた。

現在は電気・電子製品、医薬品を主とする製造業とその流通・販売、そして食品・外食サービスがグループの支柱である。また、近年はメディア分野でも活躍している。現会長兼 CEO の Latiful Rahman（ラティフル・ラフマン）は1945年生まれで、バングラデシュ経済界の要職を占めている。

グループ傘下企業は18社で、上場企業は Bangladesh Lamps Ltd.と損害保険会社の2社のみである。Bangladesh Lamps Ltd.は PHILIPS Electronics 社とライセンス契約し、電球を生産している。同社は、そもそも1960年にオランダの PHILIPS 社の子会社として設立された企業であったが、1993年に PHILIPS 社が全持株を Transcom Ltd.に売却したため、Transcom グループの傘下に入った。なお、PHILIPS 社は当時、電球のほかにテレビやラジオもバングラデシュで生産し、流通・販売していた。Transcom グループは1993年にこれらの事業を引き継ぐに当たり、事業ごとに分離して別会社を設立した。すなわち、テレビ・ラジオの生産は Bangladesh Electrical Industries Ltd.に、流通・販売事業は Transcom Electronics Ltd.に移管し

付表17 Transcom グループ傘下企業

企業名	概要
1. Transcom Limited	持株会社
2. Bangladesh Lamps Ltd.	オランダの PHILIPS Electronics 社とライセンス契約し、電球等を生産。1960年に PHILIPS の子会社として設立。1981年上場。1993年に Transcom グループ傘下に。
3. Bangladesh Electrical Industries Ltd.	PHILIPS Electronics 社とライセンス契約し、テレビやラジオ等を生産。1960年に PHILIPS の子会社として設立。1993年に Transcom グループ傘下に。
4. Transcom Electronics Ltd.	電気・電子製品の流通・販売。PHILIPS を初めとする海外ブランドの家電をおもに扱う。1993年設立。
5. Transom Mobile Ltd.	SAMSUNG 携帯電話の流通・販売。2010年設立。
6. Transcom Cables Ltd.	ケーブル、ワイヤー、コンダクターの生産。2009年設立。
7. Transcom Foods Ltd.	外食産業。Pizza Hut と KFC の加盟店（フランチャイジー）。2003年設立。
8. Transcom Beverages Ltd.	飲料生産。PepsiCo の加盟店（フランチャイジー）。
9. Transcom Distribution Company Ltd.	海外ブランドの食品・医薬品などの流通・販売。
10. Transcraft Ltd.	印刷・包装
11. M. Rahman Tea Company Ltd.	紅茶生産，ゴム園（プランテーション）
12. Monipur Tea Company Ltd.	茶園（プランテーション）
13. Marina Tea Company Ltd.	茶園
14. Heritage Agro Farms Ltd.	水産業（ティラピアの養殖）
15. Eskayef Bangladesh Ltd.	医薬品。前身は Smith Kline and French。1990年に Transcom グループが買収。
16. Mediastar Ltd.	メディア。Prothom-Alo（日刊紙）、ABC Radio。
17. Mediaworld Ltd.	メディア。The Daily Star（日刊紙）や週刊誌、SHAPTAHIK 2000, ANONDODHARA を発行。
18. Reliance Insurance	損害保険。1988年設立。1995年上場。

(出所) 付表2と同じ。

(注) 合併，出資企業も含む。

た。ちなみに後者の Transcom Electronics Ltd.は PHILIPS 製品のほかに、SAMSUNG や Whirlpool の家電や電子機器なども扱っている。

もうひとつの主産業である食品・外食サービスでは、フランチャイジーとして PepsiCo の飲料を生産し、Pizza Hut や KFC も展開している。また、Mars, Heinz, Frito Lay, Wrigley, L'Oreal の製品をはじめ、海外有名ブランドの食品・日用品・医薬品などの流通・販売も行っている。このように、Transcom グループは海外企業とのライセンス契約やフランチャイジー契約による生産およびサービス提供、そして海外ブランド製品の国内流通・販売によって拡大してきた。なお、資本提携や輸出はほとんど行っていないとされる。

⑩T.K. (ティーケー) グループ

1972年に創業したグループである。Abu Tayab (アブー・タヤブ) と Mohammed Abdul Kalam (モハンマド・アブドゥル・カラム) 兄弟が父親の商いを受け継いで日用品の取り引きを始めた。その後、1981年に食用油の生産を手がけるようになり、他産業にも順次参入していった。主要産業は食用油生産、食品・日用品の流通販売、紙・紙製品、鉄鋼製品などである。グループ傘下企業と関連企業を合わせた企業数は40社近くある。そのうち、上場企業は損害保険会社とセメント会社の2社のみとなっている。

対外関係では、海外のサプライヤーや顧客との取り引きがあり、海外企業から技術供与を受けている場合もある。おもな輸出品は化学製品、セメント、包装資材(プラスチック)、革などである。

付表18 T.K.グループ傘下企業

企業名	概要
1. Elahinoor Tea Estate Co. Ltd.	プランテーション (茶, ゴム)
2. Baramasia Tea Estate Co. Ltd.	プランテーション (茶, ゴム)
3. Rangapani Tea Estate Co. Ltd.	プランテーション (茶, ゴム)
4. Bay Fishing Corporation Ltd.	食用油生産
5. Shabnam Vegetable Oil Industries Ltd.	食用油生産
6. Super Oil Refinery Ltd.	食用油生産
7. Modern Hatchery Ltd.	エビ養殖
8. Ruby Food Products Ltd.	農産物加工
9. Chin Hung Fibres Ltd.	繊維
10. Super Knitting & Dyeing Mills Ltd.	繊維, ガーメント
11. Super Thread Ltd.	繊維
12. Super Synthetic Ltd.	繊維
13. Modern Fibre Industries Ltd.	繊維
14. Modern Poly Industries Ltd.	化学繊維
15. MAF Shoes Ltd.	革製品・製靴
16. Riff Leather Ltd.	革
17. Super Board Mills Ltd.	ボード (板), 包装資材
18. Super Formica and Lamination ltd.	ボード (板), 内装用資材
19. Bengal Sack Corporation Ltd.	包装資材
20. T.K. Paper Products Ltd.	紙製品
21. Progressive Containers Ltd.	化学 (包装資材, ペットボトル)
22. Bangladesh Timber & Plywood Industries Ltd.	紙・ボード
23. MAF Newsprint Mills Ltd.	紙・パルプ
24. Samuda Chemical Complex Ltd.	化学製品
25. T.K. Chemical Complex Ltd.	化学製品, 紙製品
26. Premier Cement Mills Ltd.	セメント。2001年操業, 2013年上場。
27. Samuda Containers Ltd.	鉄鋼製品 (ドラム)
28. T.K. Gas and Gas Cylinder Ltd.	鉄鋼製品 (ガスシリンダー)
29. T.K. Shipyard Ltd.	造船
30. Modern Power Co. Ltd.	電力
31. Mohammadi Trading Co. Ltd.	運送・商業
32. Tayab and Brothers	商業 (穀物など)
33. Masud & Brothers	商業 (穀物)
34. Uni-Trade	商業
35. T.K. Shares & Securities Ltd.	金融
36. Asia Insurance Ltd.	損害保険。2000年操業, 2009年上場。

(出所) 付表2と同じ。

(注) T.K.グループが少数株主となる関連子会社も含む。グループのウェブサイトには関連企業が約60社と掲載されているが、その全容は正確に把握できない。

⑰Tusuka（トゥスカ）グループ

退役軍人の兄弟一族が1990年代末に創業した新しいグループである。1997年に輸出用アパレルの商取引を開始し、その後、デニムやジーンズ等の生産・輸出をするようになった。また同時にITサービスや通信、エネルギー、運輸事業も開始し、軍を初めとする政府との関係も構築している。2013年には航空業（Novo Air）に参入した。上場企業はなく、基本的に家族・親族による所有経営を行っている。グループ会長のArshad Jamal（アルシャド・ジャマル）は1968年生まれである。

対外関係では、欧米やインド、中国企業などを通してアパレル関連の輸出入を行っており、香港に拠点がある。通信インフラ関連でマレーシアとミャンマーに参入している。

付表19 Tusuka グループ傘下企業

企業名	概要
1. Texel Ltd.	商業（アパレル）
2. Tusuka Fashions Ltd.	アパレル
3. Tusuka Jeans Ltd.	アパレル
4. Tusuka Trousers Ltd.	アパレル
5. Tusuka Apparels Ltd.	アパレル
6. Jeans & Polo Ltd.	アパレル
7. Parkview Dresses Ltd.	アパレル
8. Tusuka Processing Ltd.	洗濯業
9. Needle Art Embroidery Ltd.	アパレル装飾
10. Tusuka Packaging Ltd.	包装資材の生産
11. Tusuka Technotrade Ltd.	IT サービス、エネルギー、運輸
12. Novo Air Ltd.	航空業
13. NovoTel Ltd.	通信
14. NovoCom Ltd.	通信・IT サービス
15. InterCloud Ltd.	IT サービス

（出所） 付表2と同じ。

<参考資料>

付表20 企業グループのウェブサイト一覧

企業グループ	URL
ACI	http://www.aci-bd.com/
Abdul Monem	http://www.amlbd.com/
Aftab	http://www.aftabgroup.com.bd/
AKIJ	http://www.akijgroup.com/
A.K.Khan	http://www.akkhan.com/
Apex	http://www.apexpharmabd.com/ , http://www.apexfootwearltd.com/
Bengal	http://bengalgroup.com/
BEXIMCO	http://www.beximco.org/
IFAD	http://www.ifadgroup.com/
Islam	http://www.navanapharma.com/ , http://www.bdc.com.bd/
Ispahani	http://www.ispahaniibd.com/
Navana	http://www.navana.com/
PHP	http://phpfamily.co/
Pran-RFL	http://www.pranfoods.net/ , http://www.rflbd.com/
Rangs	http://www.rangs.org/ , http://www.rangsmotors.com/
Sinha (Acme, Sinha, Opex)	http://sinhagroup.com/ , http://www.acmeglobal.com/acme_group.htm
Square	http://www.squarepharma.com.bd/ , http://textile.squaregroup.com/textile.html
Transcom	http://www.transcombd.com/
T.K.	http://www.tkgrouppbd.net/
Tusuka	http://www.tusuka.com/ , http://www.tusuka-technotrade.com.bd/

(出所) 筆者作成。

(注) グループを代表するようなウェブサイトがないところは、代表的な企業のサイトを掲載。

【注】

- (1) Bengal グループを称する企業グループは複数あるが、ここではプラスチック製造大手の Bengal グループを指している。