

## 【第4部 産業発展の担い手】

## 企業グループ

## —したたかにビジネス拡大—

鈴木有理佳・村山真弓

## ●産業の担い手

「バックワード・リンケージ(backward linkage)を考へてみる。」

これはバングラデシュのある企業グループを訪問したときの経営者の言葉である。グループ傘下の企業に材料を提供するため、川上部門への参入を検討しているという意味だ。とはいえ、グローバル化が進んだこのご時勢である。隣国のインドや中国から輸入したほうが迅速かつ安価に材料が調達できるのではないかと思いきや、どうもそれでは不満らしい。良質なものを自ら生産したいのだという。この「リンケージ」という言葉は、偶然にも別の企業グループ幹部からも聞いた。商機があれば、より良質なものを自ら生産したいという強気な姿勢が感じられる。

こうした発言にみられるように、バングラデシュでは地場資本の旺

盛な活動が製造業を牽引してきた。これは、外資が産業発展の担い手のひとつとしてその役割を果たしてきた東南アジアなどとは大きく違う側面である。

地場資本といっても、その成り立ちや形態は様々である。それらのうち、製造業を中心に事業を拡大し、まさに今日、産業の担い手として活躍している企業グループに我々は注目した。彼らはバングラデシュがたどってきた歴史、政治情勢、そして経済環境の変化に合わせて存続し、それぞれの特徴を活かして今日の産業を支えている。

## ●企業グループの成長要因

バングラデシュを代表する大規模企業グループは次の三つに大別できる。①一九七一年の独立以前に、すでに製造業への参入を開始

していたグループ、②独立後、商取引や輸入代理業等から出発し、一九八〇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、③一九九〇年代の経済成長を背景に誕生したグループである。

英領インド時代、パキスタン時代を通じて、現在バングラデシュ国民の殆どを占めるベンガル人イースラーム教徒による経済活動、とりわけ大規模製造業におけるプレゼンスは、他のインド、パキスタンの民族集団と比べると低かった。ようやく一九六〇年代になってパキスタン政府の保護のもと、ジュートおよび綿織維部門でベンガル人イースラーム教徒企業家の育成が図られた。しかしバングラデシュ独立直後の政権は、ジュート・綿織維を含む基幹産業を国有化し、かつ他のセクターにおいても民間企業の投資上限を低く抑える政策

を取った。その方針は一九七〇年代半ば以後、民間セクター育成に転じるまで続いた。

こうした背景を踏まえて、これから企業グループの基盤形成に寄与した要因をまとめると次のようになる。第一に、政府による支援の効果が大きかった。一九七〇年代半ば以降のインセンティブ付与や公的金融機関の優先的貸付などである。第二に、規制の副次的効果もあつた。独立直後の製造業への参入規制により、ジュートをはじめ当時の製造業を襲った不況の影響を避けることができたばかりか、逆にその他の産業、すなわち商取引や不動産、建設請負業などで高収益をあげることができた。第三に、企業の政治力である。利益誘導や既得権益の保持、脱法的措置の恩恵を受けようとすると、政治の中核とのパイプが企業の盛衰に意味をもった。ただし、最大手の企業グループは直接政治に参加せず、有力経済団体の要職を占めることで影響力を発現している。第四に、経済的要因である。グローバル化によってバングラデシュの競争力が注目され、外資との合併や提携により商機が拡大した。また、近年では経済成長による国内市場

拡大も新たな商機となっている。

### ●老舗グループも様々

バン格拉デシユ独立前に製造業への参入を果たしていた老舗グループのひとつに、エー・ケー・カーン (A. K. Khan) グループがある。チッタゴンを拠点に一九四五年に創業した同グループは、マツチ製造や繊維、ジュートなどの製造業で財をなし、一九六〇年代には金融部門にも参入した。だが、バン格拉デシユ独立後に繊維やジュート工場、それに銀行が相次いで国有化されたため、大打撃を受けた(後に返還)。しかしその後、外資と合併で遠洋漁業や繊維などに多角化することで復活した。現在では製造業以外にも不動産やホテルなどのサービス業にも拡大中だ。興味深いのは、持株比率に関わらず、合併会社の経営権は外国パートナーに委ねるのがグループの方針だということである。ともすると保守的なイメージがつきまとう老舗グループだが、放任的な一面もある。ただし、グループ傘下の企業はすべて非上場である。

他方、堅実な経営を行っているのがイスパハニ (Ispahani) グループである。同グループの柱は伝統的に茶と繊維で、イスパハニ・ティーはバン格拉デシユの誰もが知っている紅茶のブランドだ。繊維は国内の他のアパレル企業向けに供給している。ただし、かつての主力事業であったジュートはほぼ撤退に近い状況である。同グループの戦略は、意図的に新しい分野への多角化は避け、専門性のあるところで拡大していくというものだそうだ。繊維の川下産業にあたるアパレルについては、外的要因の影響が大きいため未だ参入していない。グループ傘下に外資との合併企業はなく、企業はすべて非上場である。

もうひとつ、老舗グループのベキシムコ (BEXIMCO) の例を紹介しよう。前述した企業グループとは違い、こちらは傘下に複数の上場企業を抱える公開性の高いグループである。創業は一九六六年で、ジュート糸の生産・輸出から始まった。独立後はジュート工場が国有化されたため、創業家族は貿易会社ベキシムコを設立して資本蓄積を進めていった。後にジュート工場が返還されると、さらに工場を追加設立して拡大し、他にも水産食品、製菓、繊維・アパレル、陶磁器、金融などへと事業を多角化した。その過程で、貿易会社であったベキシムコは持株会社へと機能を転換している。このように老舗グループとはいえず、その特徴や経営戦略は三者三様である。ただし、共通点もある。第一に、範囲に差はあるものの、事業の多角化を進めている。第二に、そもそも輸出志向性があるうえ、近年では国内市場にも商機を見出している。第三に、公開企業の有無に関わらず、グループとしては家族による所有・経営を保持している。そして第四に、何らかの形で企業の社会的責任(CSR)活動を行っている。

### ●その他の企業グループ

本特集でとりあげている革・革製品の大手企業を傘下に抱えるのがアペックス (Apex) グループである。同グループは医薬品にも参入しているが、その他はホテル、金融、メディアなどサービスに事業を拡大している。

独立前に医薬品製造からスタートし、今日でも医薬品を主力事業とする大手企業グループがスクエア (Square) である。同グループは医薬品以外にもトイレタリー製品などの保健衛生用品、繊維・アパレル、農産物加工などにも事業をを広げ、さらには情報通信やメディアなどにも参入している。

本特集の小売業でも紹介される近代的スーパーのひとつ、シヨブノ (Shwapno) を展開しているのがエーシーアイ (ACI) グループである。同グループの主力事業も医薬品だが、それ以外に化学品、農産物加工食品、機械、金融などに多角化している。

他にも、トヨタ自動車や日野自動車車の組立・販売を手がけるナヴァナ (Navana) グループ、食品最手のプランナーール・エフ・エル (Pran Refl) グループ、それから茶園やジュートに始まった老舗で、現在は電気・電子製品ならびに医薬品の製造・販売、食品や外食サービスにも参入しているトランスコム (Transcom) グループなどもある。

彼らにとって、バン格拉デシユは知られざる国ではない。知り尽くしたなかで、したたかにビジネスを拡大していく姿がそこにある。

(すぎき ゆりか/アジア経済研究所 地域研究センター、むらやま まゆみ/アジア経済研究所 新領域研究センター)