

湾岸アラブ諸国のファミリービジネスと政府との関係

アラブ首長国連邦とオマーンの事例¹

齋藤 純

I. はじめに

本章は、君主制国家からなる湾岸アラブ諸国のファミリービジネスが、国王家や首長家と協力しながら、彼らのビジネスをどのように展開してきたかをアラブ首長国連邦（以下、UAE）とオマーンの事例から概観する。

特定の家族に所有・経営されたファミリービジネスは、中東諸国の経済・社会に深く根差しており大きな影響力を持っている。英会計事務所アーンスト・アンド・ヤングの調査によると、中東・北アフリカ諸国で活動する企業の90%は特定の家族により集中的に所有されており、同地域のGDPの約80%を生産し、民間部門の経済活動の75%を占めると言われる[Ernst & Young 2014]。また、ファミリービジネスは、湾岸アラブ諸国の労働力の70%（6700万人以上）の雇用を支え、湾岸アラブ諸国の石油生産企業の98%をコントロールしていると指摘される。

一部の湾岸アラブ諸国のファミリービジネス企業は、多角化された産業に複数の子会社を所有し、それぞれの産業部門において寡占的地位を占める「財閥」を形成している。富豪の家族ないし同族の封鎖的な所有・支配の下に成り立つ多角的事業経営体の財閥は、政府や支配層と密接な関係を構築し、手厚い保護を受けながら事業を拡大してきた。サウジアラビアやUAEなど石油輸出国における財閥は、国家収入の基盤である石油関連産業やそれをサポートする建設業や製造業、貿易業などの分野で経済開発を長年にわたり支えてきた。

多くのファミリー企業にとって継承に係る問題は重要な関心事であり、現在も継続して提起されている問題である。現在、経営を行っている全世界のファミリー企業のうち30%は第2世代、12%は第3世代、3%は第四世代に継承されている（2016年2月6日付、*The Economist*誌）。その中でも、中東諸国のファミリー企業における継承問題は特に深刻である。一般的に、中東アラブ諸国の家庭は多産であり遺産の相続に当たっては分割されるケースが多い。創業者が巨大なファミリー企業グループを一代で作り上げたとしても、多数の子孫にグループの資産を分割してしまうと、グループの資産が分散縮小し市場でスケールメリットを生かすことが難しくなる。また、一部の中東諸国では支配者層が強権的であり、ファミリー企業の継承問題に

積極的に介入し、創業者の意向に反する形で財閥の資産が分散化される事例も見受けられる。さらに、湾岸アラブ諸国のファミリー企業グループの多くは、第2次世界大戦後あるいは建国後の石油ブームに乗じて成長してきた比較的若い企業グループであるため、グループの資産の継承の経験も乏しい。

湾岸アラブ諸国では建国以来、ファミリー企業が石油産業のみならず非石油部門において、資金や人材の多くを投入し、国の経済成長の歩みとともにグループの経営を拡大してきた。創業者から第2世代へ、あるいは第2世代から第3世代への資産の継承を控えているファミリー企業が、効果的に経営資源の分配や継承を進めることができなければ、中東諸国の産業の主要な部分が大きく毀損することにつながる。

II. 中東諸国におけるファミリービジネスの論点

ファミリービジネスの定義は先行研究でもさまざまであるが [Chua et al. 1999]、特定の家族が経営と所有のどちらかあるいは両方に関与している企業体を指すものとされる。Gersick et al. [1997] は、ファミリービジネスを、家族、経営、所有という3つのサブシステムによって構成されるもの（「3サークルモデル」）として定めており、星野 [2004] も創業者一族に連なる親族の所有・経営支配のもとにある企業群と定義する。関連する概念として、「財閥」や「ビジネスグループ」がある。「財閥」とは、家族または同族によって出資された親会社が中核となり、それが支配している諸企業（子会社）に多種の産業を経営させている企業集団であって、大規模な子会社はそれぞれの産業部門において寡占的地位を占める [安岡 1998]。富豪の家族ないし同族の封鎖的な所有・支配の下に成り立つ多角的事業経営体 [森川 1980] として説明される。また、「ビジネスグループ」に関しては、複数の産業において活動し、公式（所有）・非公式（血縁）の恒常的なきずなで結ばれた、法的に独立の複数企業からなる集団 [Khanna and Yafeh 2007] である。

経済発展におけるファミリービジネス（家族所有企業）の存在と役割については、従来の Berle and Means [1932] による株式会社支配論や、Chandler [1977] による経営者資本主義論だけでなく、企業法の整備状況と企業組織のあり方の相互関係を問うコーポレート・ガバナンスの議論でも近年、注目されつつある。しかしこれらの議論では、ファミリービジネスを経済発展と企業の成長によって衰退してゆく存在であると消極的なものとして捉えてきた（ライフサイクル仮説）[末廣 2006]。

一方で、後発工業国におけるファミリービジネスの役割は、近年、一定の評価をされつつある。すでにある程度の産業発展を実現している韓国、メキシコ、ブラジル、インドなどでもファミリービジネスがこれまでの経済発展を主導する役割を担ってきており、また現在においても産業部門での中心的な存在となっているからである。クラッセンらによるアジア9カ国・地域の上場企業の所有構造についての分析 [Classens et al. 1999] や世界各国の上場企業の所有形態を企業法制との関係について整理したラポルタらによる研究 [La Porta et al. 1999] により、ファミリービジネスはアジア・中南米に限らずヨーロッパ諸国にも一般的に見られるビジ

ネス形態であり、工業化が進展した経済発展段階にいたっても、ファミリービジネスは存在し続けていることを示した [星野(編) 2004; 星野・末廣(編) 2006]。

中東アラブ諸国の石油部門および非石油部門でもファミリービジネスは大きく貢献しているが、一方で汚職や腐敗と深く関与しやすいことも指摘される [Alaya, Basly, and Saunie 2017]。この地域の多くのファミリー企業は、政府あるいは支配層と密接な関係を築き、手厚い保護を受けてきた。また、ファミリー企業はインフォーマル部門や地下経済と結びついており、公共部門以外の有力な雇用吸収先になっている。海外企業にとっても、地場経済と市場に密接に結びついているファミリー企業は、有力かつ効果的な提携先となり、海外直接投資を飛び込む役割を果たしてきた。

また、中東のファミリー企業の特徴として、国境や地域を越えて事業を展開し拡大してきた企業も多い。サウジアラビアとバーレーンの国境を越えた模範的な企業として成長した Qusaybi 家と Zami 家の一族が採用した戦略であった。カタールでは、Huseyn al-Farman によって始められた真珠商人の家族が宝石、銀行、外国為替産業に参入し、湾岸アラブ諸国に店舗を構えた事例もある [Hammadeh 2018]。

中東諸国におけるファミリービジネスについては、家族の役割が特に重視される [Palaiologos 2017]。アラブ地域におけるファミリービジネスは、血縁関係と経営ネットワークの結合として説明され、その存在意義は、一族に価値を創造し、家族の忠誠心を保ち、帰属意識を高め、社会的環境で家族のイメージを高めることを重視する。そして、Palaiologos [2017] は、アラブにおけるファミリービジネスの構造は、階層的伝統社会と縁故 (wāsita) と社会的連帯 ('aṣabīya) の影響から形成されると論じた。このビジネスの中で、家族の成員は、家族の名誉とアイデンティティに貢献すべきものと考えられている。

Kayed and Hassan [2011] が行ったサウジアラビアの企業経営者 87 名 (男性経営者 89 名および女性経営者 8 名) を対象としたアンケート調査によると、回答者のうち 67% は近い家族や一族、部族、友人、およびその他社会団体といった社会的資本が、経営者個人の社会的地位やビジネスステータスの形成に重要な役割を果たすと回答していた。サウジ人経営者の特に親族との円満な関係の重視は、経営者のビジネスが不調の時に、一族からの社会的・金銭的支援を期待できるからとしている。

III. 湾岸アラブ諸国のファミリービジネスと政府との協力関係

1. ファミリービジネスの分布

本稿の論点の一つは、そもそも湾岸アラブ諸国のファミリービジネスが、将来にむけて事業を継続し拡大することができるのかどうかという点である。もし、先進国や発展途上国の「ファミリー企業のライフサイクル仮説」が妥当するのであれば、創業者以降の一族の後継者は能力的に劣化していき、家族の事業は縮小あるいは廃業に至るはずである。しかしながら、湾岸アラブ諸国にもいわゆる財閥グループにまで拡大した大規模ファミリービジネスは確実に存在しており、この地域の経済に重要な役割を果たしている。多くの大規模ファミリービジネ

スは、株式市場に上場していない非公開株式企業であり、財務情報などが非公開であることも多いが、米国の経済誌 *Forbes* がアラブ諸国の上場企業、中東の上場企業のほかにアラブ諸国の大民間企業のリストを公開している（表1）。多くのファミリー企業が含まれる大規模な非上場企業（private companies）は、サウジアラビアや UAE などの湾岸アラブ諸国に数多く存在しているが、レバノンやモロッコ、ヨルダン、エジプトなどからも数は少ないものの幅広くリストアップされている。一方で、石油輸出国でもリビア・カタルの2か国、石油工業化を進めているイラク、人的資源の開発が進むチュニジア・シリア・パレスチナでは、大規模なファミリービジネスは育っていない。

表1 中東諸国の大企業の分布

	Countries	50 Biggest Private Companies In The Arab World 2018 (Forbes)	Top 100 Listed Companies In The Arab World 2018	Top 100 listed companies in the Middle East, by market capitalisation 2013
The coupon clippers	Libya	0	0	0
	Kuwait	5	0	12
	Oman	3	3	2
	UAE	15	19	15
	Bahrain	1	5	1
	Qatar	0	19	13
The oil industrializers	Iraq	0	0	1
	Iran	na	na	10
	Algeria	1	0	0
	Saudi Arabia	18	32	33
The watchmakers	Jordan	1	0	2
	Tunisia	0	0	0
	Syria	0	0	0
	Palestine	0	0	0
	Lebanon	3	4	1
The NICs	Egypt	1	3	5
	Morocco	2	3	5
Total		50	100	100

注：15社のうち8社はアブダビ証券取引所、7社はドバイ金融センターの上場企業である。

出所：[Richards et al. 2008] の分類をもとに筆者作成。

2. 政府との協力関係

中東諸国を見渡すと湾岸アラブ諸国などの君主制国家では集権的な政治体制が多くみられる。集権的な政府体制と分権的な政府体制では、民間のファミリービジネスと政府との関係も異なると考えられる。集権的なサウジアラビアにおいては、ファミリー企業を含む大企業は従業員のサウダイゼーション政策などの産業政策や企業育成政策などの政策決定の過程で、政府に対して直接的に働きかける手段を持たないが、最高経済評議会でのヒアリング、商工会議所での法案の回覧、および諮問評議会（Majlis al-Shūra）での議論を通じて、間接的に声を発する機会を持つとされる [Hertog 2010: 257]。一方で、Ali [2009] は、サウジアラビアの

ファミリー企業でも王族との関係の緊密さに差異によりいくつかのグループに分類でき、王国の経済政策への関与の度合いも異なることを指摘している。Olayan、Gazzaz など伝統的ファミリー、Khalid al-Sadarey、Naser al-Rasheed など有力家系・部族から事業参入したグループ、Suliman al-Muhaidib、Wafic Said など王家と同盟関係を結んで事業を拡大してきたグループ、そして Talal Bin Abdulaziz を代表とする王族系ファミリービジネスに分類される。

また、レバノンのような石油輸入国の共和制国家においても、民間のファミリービジネスは時の政権と密接な関係を構築することが自らの事業の拡大に重要な要素となりうる。レバノンでは、1970 年以來、地場の大手民間ファミリー・ビジネス・グループは、政府系機関や職員と密接な関係を維持しつつ発展してきた。これらの大企業は、経済活動に制限があるレバノン経済において、政府から享受される保護や特権に基づくレントを求めて、時の政権の存立を支持してきた [Haddad 2012]。

以上から、特に湾岸アラブ諸国のような君主制国家においては、国内経済の開発のために民間企業の協力は不可欠であり、一方で民間有力ファミリーによるビジネスは政府の手厚い保護の下で国内で成長しやすいのではないかと。言い換えれば、君主制国家では、王朝の基盤が安定的である限りにおいて、政府と民間ファミリーとの関係性が長期にわたる可能性が高く、民間ファミリーにとっては、彼らの事業の拡大を目指すためには政府との協力関係が必要になると考えられる。

3. UAE とオマーンにおけるファミリービジネスと政府との関係——閣僚ポスト分配の分析

湾岸アラブ諸国において石油発見以前より商人として活躍していた民間ファミリーは、当初は統治王族からの保護に対する見返りとして御用商人としても役割を果たすという形態が多くみられた。しかし、石油発見とそれに伴う政府への石油収入の流入は、政府と民間ファミリーとの関係を変化させた。石油発見以降、湾岸アラブ諸国の民間ファミリーの多くは、経済関連分野を中心に統治王族との連携を強めるようになっていった [Herb 1999]。

UAE におけるファミリー企業は、UAE の連邦国家の結成（1971 年）以前から各首長家の権力拡大と首長家主導の国内開発とともに成長してきた。この地域の主要産業は、交易業、真珠関連産業から石油産業へと変遷してきたが、この変化に伴って各首長家と関係を構築してきた複数の民間ファミリーが存在する [Almezaini 2013]。Ghurair 家、Habtoor 家、Tayar 家などのドバイ系ファミリーや Otaiba 家などのアブダビ系ファミリーは、交易や漁業を含む真珠関連産業に従事し首長家と協力関係を築いてきた。1950–60 年代にアブダビとドバイで油田が発見されて以降、上記のファミリーに加え、アブダビの Fahim 家、ドバイの Futtaim 家、Bin Hamoodah 家など多くのファミリーが首長国と結びつき石油関連の利権を獲得しながら事業を拡大してきた。1971 年の連邦結成以降、Fardan 家、Khoori 家、Galadari 家などイラン系のファミリーも首長家の経済開発に協力しつつビジネスを展開してきた。

UAE の有力民間ファミリーは、政府が主導する国内経済開発に協力する見返りとして政府から土地や現金給付、閣僚ポスト、ビジネス機会を与えられることで彼らの事業を拡大してきた [Field 1984]。多くの有力民間ファミリーは、連邦結成や石油発見以降、政府の開発プロ

ジェクトを請け負い、利益を共有してきた。連邦結成以来、首相や内務相、国防相など最重要ポストはアブダビとドバイの首長家が握ってきたが、電力水利相や労働関連相、法務関連相などは民間ファミリーに割り当てられてきた。

連邦結成直後 1972 年時点では、Otaiba 家（内閣担当国務相）や Suwaidi 家（外務相）が全 21 ポスト中 2 ポストを占めるに過ぎなかった（表 2）。国内の経済開発が進むにつれ、民間ファミリーの閣僚ポストが増加し、1980 年には 23 ポスト中 3 ポスト（Otaiba 家が石油鉱物資源相、Dhahri 家が内閣担当国務相、Owais 家が電力水利相）、1990 年には 24 ポスト中 5 ポスト（Otaiba 家が石油鉱物資源相、Dhahri 家が内閣担当国務相、Owais 家が電力水利相、Mazroui 家が教育相、Tayer 家が金融産業担当国務相）と複数の民間ファミリーから起用されるようになった。2010 年には 27 ポスト中 6 ポストを Dhahri 家（法務相）、Owais 家（文化青少年地域社会開発相）、Tayer 家（金融産業担当国務相）、Mazroui 家（経済相）、Gargash 家（外務担当国務相、連邦国民評議会担当国務相）で担当することとなった。

表 2 UAE 主要ファミリーの内閣ポストの変遷

	1972 年 12 月	1980 年 12 月	1990 年 12 月	2000 年 12 月	2010 年 12 月
首長家	12	11	10	12	12
財閥家系	2	3	5	4	6
	Suwaidi (1), Otaiba (1)	Otaiba (1), Dhahri (1), Owais (1)	Otaiba (1), Dhahri (1), Owais (1), Mazroui (1), Tayer (1)	Dhahri (1), Owais (1), Tayer (2)	Dhahri (1), Owais (1), Tayer (1), Mansouri (1), Gargash (2)
その他	7	9	9	8	9
閣僚ポスト合計	21	23	24	24	27

注：各年代のポスト数は、毎年の閣僚ポスト数を合計したものである。

出所：Europa Regional Surveys of the World, The Middle East and North Africa 各年版より筆者作成。

オマーンにおいても、スルターンのインドにおける御用商人であったカイス・ザワウィ (Qais Bin Abdul Munim al-Zawawi) が属する Zawawi 部族をはじめとして、主に経済関連分野での有力ファミリーの政権への参画が見られた（表 3）。1970 年時点では全 10 ポスト中 bin Taimur 家の Tarik bin Taimur が首相と外務相を兼任する以外は、有力民間ファミリーの入閣は見られなかった。また、Zawawi 部族からはカイス・ザワウィが 1980 年時点で外務担当相、1990 年には金融経済担当相などの要職を歴任している。そのほか 1980 年には Wahaibi 族が社会問題・労働相 (Khalfan bin Nassir al-Wahaibi)、Zubair 家が商工相 (Muhammad al-Zubair)、カシール族の有力部族である Shanfari 部族が石油・地下資源相 (Said Ahmed bin Said al-Shanfari) を担当した。しかし、その後再び王族への集権化が進み有力民間ファミリーへの閣僚ポストの分配は減少傾向にあり、2010 年には 32 ポスト中、有力ファミリーへの分配は 2 ポスト (bin Sultan 家が商工相、Khalili 部族が農業相) にとどまる。

表3 オマーン主要ファミリーの内閣ポストの変遷

	1970年9月	1980年9月	1990年9月	2000年9月	2010年9月
王族	1	9	11	10	12
財閥家系	2	4	2	2	2
	bin Taimur (2)	Wahaibi (1), Zawawi (1), Zubair (1), Shanfari (1)	Zawawi (1), Shanfari (1)	bin Sultan (1), Hosni (1)	bin Sultan (1), Khalili (1)
その他	7	13	16	18	18
閣僚ポスト合計	10	26	29	30	32

注：各年代のポスト数は、毎年の閣僚ポスト数を合計したものである。また、ここでの「王族」とは、「アル＝サイド (al-Said)」を付した王位継承権のある統治王族及び、王位継承権のない「ブーサイド (Busaid)」族が含まれる。

出所：Europa Regional Surveys of the World, The Middle East and North Africa 各年版より筆者作成。

IV. UAE とオマーンのパファミリービジネスの発展

前節で抽出した首長家および王家の国家運営に協力してきた民間ファミリーは、どのように彼らのファミリービジネスを拡大してきたのだろうか。ここでは、UAE とオマーンに統治王族との協力関係に留意しながら、ファミリービジネスの展開をまとめる。

1. UAE のファミリービジネスの展開

オタイバ家 (Otaiba)：オタイバ家は長年真珠商としてフランスやインドとの交易に従事してきた一族であり、UAE においてもっとも古い名家の一つである。アブダビやドバイ首長家と密接に協力しながら一族の事業を拡大、一族からは多くの閣僚を輩出している。現在のオタイバ・グループは、サイフ・ビン・ムハンマド・アル・オタイバが1930年代に創業したことに始まる。息子のハラフ・ビン・サイフ・アル・オタイバCEOの下、通信、小売、不動産、投資、専門サービス分野に事業を展開する。同グループの傘下には、一族による子グループが設立され Mohamed Hareb Al Otaiba Group や Mohammed Al Otaiba Group が活動している。また、ユースフ・アル・オタイバ (元石油鉱物資源相マーナ・ビン・サイド・アル・オタイバの子) は在米 UAE 大使 (2008年就任) の重職に就いており、対米関係の構築に貢献してきた。

ガルガッシュ家 (Gargash)：ガルガッシュ家は、19世紀末からドバイで交易業に従事していた商家である。1918年にアリー・ハッジ・アブドゥッラー・ガルガッシュがグループの基礎を作り、Ali Haji Abdulla Awazi-Gargash社を中核企業 (1963年創業) として、現在、自動車販売、不動産、保険、電器照明製造、ホテル業などに事業を展開する。一族のアнварル・ムハンマド・ガルガッシュは外務担当国務相 (2008年 - 現在) および連邦国民評議会担当国務相 (2006-2015年)、シハープ・ムハンマド・ガルガッシュはドバイ商工会議所の取締役を務めている。

ターイル家 (Tayer)：ターイル家のビジネスは1979年にフマイド・アル・タイヤーが始めた比較的新しい事業である。フマイドは、ドバイ首長の自動車管理をしていたとされる。旅行

代理店業務から起業し、現在自動車、小売、不動産、投資事業などを手掛ける。ブルガリ、イヴ・サンローラン、プラダ、アルマーニ、ドルチェ&ガッバーナなどの高級ブランドファッションのパートナーを務める。グループは現在、次男のオバイドが会長として父の事業を引き継いだ。ドバイ商工会議所会長、エミレーツ興業銀行（現エミレーツ開発銀行）会長、現金融担当国務相などを歴任している。長男アフマドも通信相やドバイ国立銀行会長、三男のマタルも労働社会問題相を担当するなど、内閣閣僚や政府系機関の要職に就いている。

2. オマーンのパファミリービジネスの展開

ザワウィ部族（Zawawi）：インド系のザワウィ族はオマーンにおいて規模は小さいが、ブーサイド王家のインドにおける御用商人として長年の関係を持っていた [石川 2001]。カイス・アッ＝ザワウィ（Qais bin Abdul Munim al-Zawawi）は 1965 年に英国 George Wimpey 社との間で国内の土木・道路建設の合併事業を始め、タイムラーの代理店として 1972 年に Zawawi Trading Company を設立したことから Zawawi Group の発展は始まった。現在、小売、ホスピタリティ、旅行、建設分野に事業を展開する。カイス・アッ＝ザワウィは外務相や財政・経済担当副首相を歴任し 1995 年 9 月に事故死すると、息子のアラウィ・カイス（Alawi Qais bin Abdul Munim al-Zawawi）がグループ会長を後継した。

カイスの兄弟オマル（Omar bin Abdul Muniem al-Zawawi）は 1970 年代に Zawawi Trading Company と Waleed Associates を設立し、メルセデス・ベンツ、GE、ゼロックス、マイクロソフトなどの販売代理店として事業を拡大した。また、オマルは外交問題に対する国王の特別顧問を務めるなど、カイスおよびオマルの兄弟はカーブース前国王期に側近として一族の財産を拡大させた。

ハリーリー部族（Khalili）：ハリーリー・グループは、1976 年に起業された木材製品の流通などに強みを持つ企業グループである。ハリーリー族はもともとマスカット、バフラに居住する有力部族である。サーリム・アル＝ハリーリー（Salim al-Khalili）はオマーン商工会議所総裁、農業相を歴任した。現在、カイス・サーリム・アル＝ハリーリー（Qais bin Salim al-Khalili）が会長兼代表取締役、弟タラールが副代表取締役、同じく弟のバッサム（Bassam bin Salim al-Khalili）とスルト（Sult bin Salim al-Khalili）が代表取締役補佐を務めており、ハリーリー家の 4 人兄弟による同族経営が行われている。同グループは、UAE とオマーンにも照明機器、木材製品の流通事業を展開している。

ホスニ族（Hosni）：ホスニ族はオマーン北部の Wadi al-Hawasnah を故地とする一族である。アフマド・ビン・スルターン・アル＝ホスニ（Ahmed bin Sultan al-Hosni）は 1970 年に投資と合併事業を開始した。2000 年代に入り施設管理、人材派遣、海洋調査、建設、造園などの業務に多角化した。アフマド・ビン・スルターンは現在会長を務め、息子のアブドゥルアジズ・アフマド（Abdulaziz Ahmed bin Sultan al-Hosni）は副会長兼代表取締役に任命されている。また、アフマド・ビン・スルターンの子エイメン・ビン・スルターン（Aimen bin Ahmed bin Sultan al-Hosni）は、通信大手 Oman Telecommunications Co. や HSBC Bank Oman の社外取締役のほかザワウィ家の建設会社 Oman National Engineering & Investment Co. など多数の企業

の取締役を務める。同族から社会問題・労働・職業訓練相を務めたアメル・ビン・シュワイン (Amer bin Shuwain al-Hosni) を輩出し、現在、Al Hosni Group International などの会長を務めている。

シャンファリ族 (Shanfari) : サイド・ビン・アフマド・アル・シャンファリ (Said Bin Ahmed al-Shanfari) は、1960年にサララで小規模の商社を立ち上げシャンファリ・グループの事業を開始した。シャンファリ族はサララを拠点とするカシル族の有力部族の一つである。同グループは道路インフラ、観光、自動車、金属産業、コンクリート、アルミニウム、石油・ガスなど幅広い分野に事業を拡大し、オマーンを代表する財閥の一つにまで成長した。創業者サイドは石油・地下資源相、オマーン興業銀行 (Industrial Bank of Oman) 会長、オマーン商工会議所の取締役を歴任した。創業者サイドの子アディル・ビン・サイド・アル＝シャンファリ (Adil bin Said al-Shanfari) もグループ副会長兼最高経営責任者に任命されている。

ズバイル家 (Zubair) : 一族のアリー・ビン・ジュマ (Ali bin Jumah) は3人のスルタンに顧問として仕え、子のズバイル・ビン・アリー (Zubair bin Ali) は当時のファイサル国王 (Faisal bin Turki) の第一書記であった。ズバイルの子ムハンマド (Mohammad al-Zubair) はオマーン石油開発公社 (Petroleum Development Oman) で勤務した後、1967年に商事会社 Muscat Trading Company を設立し、事業を拡大していくなか1973年に Zubair Corporation に改称した。商工相なども歴任した後、現在、創業者ムハンマドはグループの持株会社の Zubair Holding の会長、7人の子供たちが Zubair Corporation 本体の取締役会を独占する。ラーシド・ビン・ムハンマド (Rashad bin Mohammad al-Zubair) が会長、ズバイル (Zubair) が副会長、スヘイラ (Suhailah)、ジヤード (Ziyad)、フサーム (Husam)、ハーリド (Khalid)、ハニ (Hani) ら5人が取締役を務める。

V. おわりに

本章は、君主制国家である UAE とオマーンにおけるファミリービジネスの発展を、政府との協力関係の観点から概観した。首長家あるいは政府との密接な関係は、ファミリービジネスの成長に重要な役割を果たす可能性がある。君主制国家における民間ファミリーは、選挙を通じた政権交代を生じる頻度の高い民主制国家よりも支配層との長期的な関係を築きやすい。特に湾岸アラブ諸国のような君主制国家では、支配家系が転換するような王朝の交替を経験しておらず、特定の家系が建国以来国家運営をしている。このような場合、政府との関係の構築はファミリー企業の発展のために、政府や王家・首長家からの公式・非公式の保護を受けやすいと考えられる。UAE とオマーンファミリービジネスの事例では、一族を積極的に政府の経済運営に協力してきたファミリーは、分割や廃業を経験せずに、創業者の直系子孫に事業を継承し一族が一体となって企業グループを拡大してきている。

UAE とオマーン企業のグループの事業継承問題は現在進行形あるいは近い将来の重要課題であり、市場環境や周辺経済の変化など外部環境の変化の影響も受けやすい。法制度の変化、

家族構成の変化、市場内の競合相手など複数の観点から結論付ける必要がある。今後の研究課題としたい。

註

¹ 本稿は齋藤（2018）をもとに UAE に加えてオマーンのファミリービジネスを分析対象として大幅に加筆修正したものである。

参考文献

〈外国語文献〉

- Alaya, M., S. Basly, and P. Saunier. 2017. 'Family Businesses in the Arab Economic Context'. In *Family Businesses in the Arab World: Governance, Strategy, and Financing*, ed. S. Basly, 7–22. Cham: Springer International Publishing.
- Ali, A. J. 2009. 'Globalization and Business Prospects'. In his *Business and Management Environment in Saudi Arabia*, 227–241. New York: Routledge.
- Almezzani, Kh. S. 2013. 'Private Sector Actors in the UAE and their Role in the Process of Economic and Political Reform'. In *Business Politics in the Middle East*. eds. S. Hertog, G. Luciani, and M. Valeri, 43–66. C Hurst & Co Publishers.
- Berle, A. A. and G. C. Means. 1932. *The Modern Corporation and Private Property*. Macmillan.
- Chandler, A. D. Jr. 1990. *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Chua, J. H., J. J. Chrisman, and P. Sharma. 1999. 'Defining the Family Business by Behaviour'. *Entrepreneurship Theory and Practice* 23(4): 19–39.
- Claessens, S., S. Djankov, and L. H. P. Lang. 1999. 'Who Controls East Asian Corporations?' *Policy Research Working Papers No. 2088*. Washington, D. C.: World Bank.
- Ernst & Young 2014. *Family Business Yearbook 2014*. Ernst & Young.
- Field, M. 1984. 'Merchants and Rulers'. In his *The Merchants: Big Business Families of Arabia*, 97–120. London: John Murray Publishers.
- Gersick, K. E., J. A. Davis, M. M. Hampton, and I. Lansberg. 1997. *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Haddad, B. 2012. 'The Politics of Private Sector Development'. In his *Business Networks in Syria*, 61–83. Stanford, USA: Stanford University Press.
- Hammad, F. 2018. *Family Business Continuity in the Middle East & Muslim World: Betting Against the Odds*. BookBaby.
- Herb, M. 1999. 'Arabian Society and the Emergence of the Petro-State'. In his *All in the Family*, 51–65. New York: State University of New York Press.
- Hertog, S. 2010. *Princes, Brokers, and Bureaucrats-Oil and the State in Saudi Arabia*. New York: Cornell University Press.
- Kayed, R. N. and M. K. Hassan. 2011. *Islamic Entrepreneurship*. New York: Routledge.
- Khanna, T. and Y. Yafeh. 2007. 'Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Parasites?' *Journal of Economic Literature* 45(2): 331–372.

- La Porta, Rafael, Lopez-de-Silanes, Florencio, and Shleifer, Andrei 1999. 'Corporate Ownership around the World'. *Journal of Finance* 59(2): 471–517.
- Palaiologos, G. T. 2017. 'Theorising on Arab Family Businesses'. In *Family Businesses in the Arab World: Governance, Strategy, and Financing*, ed. S. Basly, 23–40. Cham: Springer International Publishing.

〈日本語文献〉

- 石川勝利 2001. 「オマーンの主要部族及び部族政策の現状」『外務省調査月報』2001/No.1: 1–41.
- 齋藤純 2018. 「アラブ首長国連邦のファミリービジネス——企業関連法制度と事業継承の概観」齋藤純（編）『中東ファミリー——ビジネスの構造と継承の課題』（アジア経済研究所調査研究報告書）アジア経済研究所: 1–18.
- 末廣昭 2006. 『ファミリービジネス論』名古屋大学出版会.
- 星野妙子（編）2004. 『ファミリービジネスの経営と革新——アジアとラテンアメリカ』アジア経済研究所.
- . 末廣昭（編）2006. 『ファミリービジネスのトップマネジメント——アジアとラテンアメリカにおける企業経営』アジア経済研究所.
- 森川英正 1980. 『財閥の経営史的研究』東洋経済新報社.
- 安岡重明 1998. 『財閥経営の歴史的研究』岩波書店.

