

第 1 章

アラブ首長国連邦のファミリービジネス ー企業関連法制度と事業継承の概観ー

齋藤 純¹

要約：

UAE 経済の中核を担うファミリー所有の企業グループを対象に、企業内の経営資源の分配と継承がどのように行われているかについて、企業関連法制度、企業ガバナンス構造、事業展開、家族構成などから基礎的な分析を試みる。分析の結果、多くの企業グループで創業者が未だ健在であるが高齢であり、事業の継承の問題に直面している。また、いくつかの企業グループの事例によれば、必ずしも創業者直系（子・孫）への継承が行われているわけではなかった。

キーワード：

アラブ首長国連邦（UAE） コーポレートガバナンス 家族 取締役

はじめに

中東諸国とりわけ湾岸諸国の経済において、ファミリー企業が果たす役割は大きい。英会計事務所アーンスト・アンド・ヤング（E&Y）の調査によると、中東諸国で活動する企業の 90%は特定の家族により所有されており、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、ファミリー企業は、GCC 諸国の労働力の 70%（6700 万人以上）の雇用を支え、GCC 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。

ファミリービジネスと、業種を多角化し株式所有や家族の恒常的な絆で結ばれた企業グループは、アラブ首長国連邦（以下、UAE）においても、同国経済の主要な担い手として高いプレゼンスを有し（日本貿易振興機構, 2010）、現在これらの企業に対するガバ

¹ アジア経済研究所 地域研究センター 中東研究グループ

ナンスの問題は重要な課題の一つになっている²。アブダビのコーポレートガバナンスセンター（Abu Dhabi Center for Corporate Governance ; ADCCG）は、効果的に企業ガバナンスのベスト・プラクティスを採用するために、民間と公共部門のイニシアティブを支援することを通して、経済活動と国の全体的な競争力を強化することを目的として、アブダビ首長国内の企業を対象にコンサルティング・サービスの提供とセミナーやトレーニング・プログラムを通じた企業ガバナンスの普及活動を行っている。同センターのプログラムでも企業グループやファミリー企業における企業ガバナンスの重要性については度々取り上げられており、現地企業の関心も高い。また、ドバイのコーポレートガバナンス研究所（Institute for Corporate Governance ; Hawkamah）³は、中東北アフリカ地域におけるコーポレートガバナンス向上のために、政府、企業、規制当局、金融機関と協力しつつ地域の企業と重役会に企業統治を改善する実用的なツールを提供することを目的に 2006 年に設立された研究機関であるが、2013 年の機関誌⁴で企業グループにおけるコーポレートガバナンスを、2014 年の第 3 号ではファミリー企業のガバナンス⁵と事業継承の問題を特集して地域企業への啓蒙活動を行っている。

こうしたファミリー企業の多くが抱えている大きな課題の一つが、事業の継承に係る問題である（Kassem 2017）。一般的に、中東諸国の家庭は多産であり遺産の相続に当たっては分割相続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、結果的にグループの資産が分散縮小し市場内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統治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企業の資産が分散化される事例も見受けられる。さらに、湾岸産油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

² 本稿では詳述しないが、他の GCC 諸国ではファミリー企業のガバナンスに対する法整備が進みつつある。サウジアラビアでは、2012 年のジェッダ商工会議所の調査によると、ファミリー企業の生産額は 932 億ドルで当時の GDP の 25% を占めていた。サウジアラビアでも、ファミリー企業に対するルール作りは進められており、2013 年に商工省がファミリー企業に対するガバナンスルール（Corporate Governance Guide for Saudi Arabian Family Companies and Model Rules）を策定した。

³ コーポレートガバナンス研究所は、中東北アフリカ地域におけるコーポレートガバナンスについての隙間を埋めるために、2006 年に国際機構（OECD、IFC、世界銀行を含む）とアラブ銀行連盟（Union of Arab Banks）・ドバイ国際金融センター（DIFC）などの組織によって設立された。同研究所の主な目標は、地域の企業と取締役会にコーポレートガバナンスを改善する実用的なツールを提供することである。

⁴ Hawkamah. 2013 Corporate Governance in Group Companies, *Hawkamah Journal*, Issue 2.

⁵ Hawkamah. 2014 Corporate Governance in Family Owned Business, *Hawkamah Journal*, Issue 3.

ため、グループの資産の継承の経験も乏しい。調査によると、中東のファミリー企業のうち 30%しか第 2 世代まで続く企業は全体の 30%に過ぎず、第 3 世代まで続いている企業にいたっては 12%、第 4 世代の企業は 3%と報告されている。こうした企業の継承にかかわる問題は、企業部門の 80%（非石油部門の 90%）がファミリー企業とされる GCC 諸国ではより深刻である（2016 年 2 月 6 日付け *The Economist*⁶）。

本章は、UAE の産業の中核を担うファミリー所有の企業グループを対象に、企業内の経営資源の分配と継承がどのように行われているかについて基礎的な分析を試みる。分析のためのアプローチとして、企業グループ内部の取締役会や経営責任者がどのように決定されているのかについて法制度面から整理し、企業ガバナンスの典型的なモデルを描くことを行う。次に、主要な企業グループについて、創業者から現在のグループ会長までどのように継承が行われてきたかを検討する。UAE のファミリー企業の多くは、有限責任会社や非公開株式会社であり、公開株式会社のように経営情報について外部からアクセスすることは極めて困難である。したがって、現時点において UAE の企業グループの全体像を把握することはできないが、一部の情報公開に積極的な企業グループを中心に、企業グループの事業継承の実態について少しでも迫りたいと考えている。

続く、第 1 節では、経済発展におけるファミリービジネスの存在と役割、ファミリービジネスにおける事業継承に関する先行研究について簡潔なレビューを行う。第 2 節では、UAE 企業を取り巻く基本的企業制度と事業継承にかかわる法制度について、整理し、企業ガバナンスの構造について検討する。第 3 節では、UAE における民間有力ファミリーと企業グループの成長について概説し、創業者によって起業されたビジネスが現在までどのように継承されてきたかについて基礎的な分析を試みる。最後に、本章の論点を整理し、結論とする。

1. ファミリー企業の事業継承に関する先行研究の整理

1.1 経済発展におけるファミリービジネスの存在と役割

経済発展におけるファミリービジネスの存在と役割については、企業の成長に伴い所有者支配から経営者支配へ移行するという従来の株式会社支配論（Berle and Means 1932）や、家族資本主義から経営者資本主義へ移行するという経営者資本主義論（Chandler 1977）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

⁶ “Succession Failure” *The Economist*, 4 February 2016. <
<https://www.economist.com/news/business/21690027-family-businesses-arabian-gulf-need-address-problem-succession> >

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（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（Claessens *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。

ファミリービジネス論の発展とファミリービジネス自体の変容に伴い、ファミリービジネスの形態も変化もしくは多様化を見せつつある。ファミリービジネスの定義については末廣（2006）で、ファミリービジネスを以下二つの類型からなるものと定義している；第一に、「家族・同族支配企業＝特定の家族・同族が事業の所有と経営の双方を排他的に支配し、それらが生み出す成果を家族・同族成員に止めようとする企業組織」、第二に、「パートナーシップ型企业＝複数の家族が、同郷、同業、同窓などの人的つながりを契機に共同で出資し、その成果を出資額に応じて配分するパートナーシップ型の企業組織」である。

さらに末廣（2006）は、家族・同族支配企業の事業が世代を超えて継承され、その事業規模・範囲・構成が巨大化し、多角化し、垂直統合的にグループ化していったものを、「財閥型ファミリービジネス」と定義している。つまり「家族所有」という性質を根源とするファミリービジネスが、経営の規模拡大とグループの成長、そして外部環境の変化にともない、狭義の「家族」という枠組みから拡大・逸脱し人的なネットワークを中心としたビジネス形態に変質しつつあるのが現状である。

こうした「ファミリービジネス進化論」に対して、星野編（2004）が指摘するような「ファミリービジネス衰退論」の展開も存在する。その論拠は、第一に、グローバリゼーションの進行に伴い、ファミリービジネスの存続を支えてきた経済の安定的成長、政府の政策的保護といった環境が失われていったという点、第二に、ファミリービジネスが成長に伴いファミリー内部から資金、人材、技術など経営資源の調達についての制約に瀕し、その調達先を外部に頼らざるを得なくなるという解釈である。

1.2 ファミリービジネスにおける事業継承

ファミリー企業の事業継承: ファミリービジネスがどのように継承されていくかに焦点を当てた先行研究には、いくつかの包括的な研究(Gimeno *et al.* 2010; Cabrera-Suarez *et al.* 2001; Handler 1994)および、アジア諸国とラテンアメリカ諸国を中心にいくつかの事例研究が存在する。同族企業の 70%は創業者から第 2 世代への継承時（第 2 世代から第 3 世代の継承時には 15%）に倒産すると言われファミリー企業の継承の困難さを指摘されることが多いが（Ward,1988）、それは誤解で非ファミリー企業との比較からどちらのグループとも事業継承時の倒産確率は大きな差がないとの報告もある（Gimeno, *et al.* 2010）。

継承に関する事例研究としては、星野（2004）は経営人材が希少なメキシコの事例から、継承問題を軽減するために同族の人材育成と、同族内および同族・専門経営者間における役割分担といった「継承の制度化」によって、同族内の内紛の回避と有能な後継者の選考を可能にしたと結論付けている。安倍（2004）が対象とした韓国財閥の事例研究では、一般的なファミリー企業の継承事例とは異なり、財閥財産の継承に当たって財産と経営を一体として相続していたことが示された。

中東企業の事業継承の普遍性: また、ファミリービジネス研究では、「3 代目の企業衰退仮説」（third-generation thesis）ないし「ブッデンプローグ家症候群」（the Buddenbrooks syndrome）、すなわち、ファミリー企業は創業者世代が意欲的に事業を起こし、2 代目がこれを発展、3 代目になると意欲も企業家精神も低下して事業が衰退・没落するという「ファミリー企業のライフサイクル仮説」がしばしば指摘される（末廣,2006）。類似した指摘は、イブン＝ハルドゥーン以下の「イスラーム王朝のライフサイクル仮説」にも見られる；

名門は 4 世代のうちに終わってしまう。栄光の創始者は何が創始に値するかを知り、その栄光を創り出し、持続させる資格に気をつける。次にその息子は父と個人的な接触をすることによって、このことを学ぶ。しかし学ぶことによってその資格を身につけた者が、経験によって得た者に劣るように、彼はこの点父に劣っている。次の三代目の役割は模倣、とくに伝統への盲従である。伝統への盲従者は自己判断者より劣った者であるから、三代目は二代目より劣っている。ついで第四代目はあらゆる点で前任者より劣っている。彼は築き上げられた栄光を支えている諸々の資格を失ってしまう。実際に四代目はこの資格を軽蔑し、この栄光の館が経験や努力で建てられたとは思えないで、それはただ〔高貴な〕血統の力によって、最初から彼の家系に与えられたものであって、連帯集団の努力や各人の資格によって生じたものでないと思う（イブン＝ハルドゥーン,2001：358）。

当然ながら企業の継続性と王朝のそれを同列に論じることができないが、中東・イス

ラーム社会における家族、事業の継承について、初代（創業者）と二代目、三代目の事業に対する意欲や思考方法については、一般的な「ファミリー企業のライフサイクル仮説」と大きく異なるものではないことを伺うことができる。

中東企業の事業継承の特殊性：しかしながら、中東諸国の企業を取り巻くいくつかの特殊性を考慮する必要がある。アジアとラテンアメリカ諸国における研究の蓄積がこれまで行われてきた一方で、中東諸国のファミリービジネスを対象に経営資産の継承について分析を行った研究は、中東イスラーム諸国の大商人の歴史的発展についての研究を除くと、チュニジアの事例研究（Fattoum and Fayolle 2009）など一部に限られている。加藤（2006：94）は、17-18 世紀のエジプト・カイロの都市社会に関する研究（Raymond 1973）を例に、大商人の家系は続いていてもせいぜい三代か四代であったこと指摘している。その理由を、支配国家が経済に介入し、商人が蓄積してきた財産をしばしば没収したこと、イスラーム社会では、多くの投資、就業機会が開かれていたため、何代にもわたって商人を続ける嗜好がなかったことと説明している。

イスラーム社会における「ワクフ」⁷がファミリー企業による資本蓄積と事業遺産相続を特殊なものにしたという指摘もされる。加藤(2006:181)によると、ワクフを「家族ワクフ⁸」として設定することによって、イスラーム法が定める分割相続規定の運用を逃れ、自分の財産の分割を防ぐとともに、その継続的な管理を自分の一族に委ねることも可能であった。

また、中東諸国とりわけ湾岸アラブ諸国では、海外から移住してきた創業者が現地でビジネスを拡大させていったいわゆる非アラブ系のファミリー企業が多いことも特徴の一つである。Spraggon, et al. (2014)は、UAE のファミリービジネスの継承の管理の課題について、ドバイの自動車修理企業 Raja Garage 社を対象にケーススタディを行った。この小規模な Raja Garage 社の創業者 Izat Raja は、故郷パキスタンからドバイに移住し自動車修理業を創業したが、友人との共同事業に失敗したのちに親族のみによる事業に信念を固くした。しかし、後継者と目されている息子は、顧客のニーズに合った事業の拡大のために親族以外の大学友人などの経営参画が必要と認識し、創業者との間で衝突が生じている。

⁷ イスラーム共同体にとっては、ワクフからの収益が公共施設の建設・維持・運営という慈善目的のために充てられたため、社会資本が充実するという恩恵を受けた。ワクフ制度は所得と富の再分配と社会資本の形成のためのチャンネルとして機能した（加藤 2006: 185）。

⁸ 「家族ワクフ」は、収益の受益者としてワクフ寄進者の家族、子孫、縁故者、友人などが指名され、その一部がワクフ施設の建設・維持・運営に充てられるよう取り決められたり、指名された受益者が途切れた後に、収益がワクフ施設の建設・維持・運営に充てられるように取り決められた（加藤 2006:181）。

2. 基本的企業制度・事業継承にかかわる法制度とガバナンス構造

2.1 基本的企業制度・事業継承にかかわる法制度

① UAE における企業形態

UAE における企業形態は、商事会社に関する 2015 年連邦法第 2 号（Federal Law No.2 of 2015 on Commercial Companies、以下、商事会社法）で定められている。なお、商事会社法は 2015 年 4 月 1 日に約 30 年ぶりに全面改訂され、7 月 1 日に施行された。この商事会社法は、原則として UAE 国内で設立された企業（外国企業支店および代理店を含む）に適用されるものであり（第 3 条）、フリーゾーンで設立された企業については、国内のゾーン外で活動を行う場合に限り、商事会社法の適用対象となる（第 5 条）。企業の形態としては以下の 5 つが規定されている⁹（第 9 条）；

- i) 合名会社（Joint Liability Company）：2 人以上の個人（自然人）から構成される会社であり、債権者のすべての資金に対して連帯して責任を負う。連帯責任会社。
- ii) 合資会社（Simple Commandite Company）：1 人以上の無限責任社員（債権者に対して個別に連帯して責任を負い、業務に関与できる）、と 1 人以上のサイレントパートナー（Silent Partners、債権者に対する責任は資本金の範囲内で限定的に責任を負う。有限責任社員）から構成される企業。サイレントパートナーは業務に関与できない。
- iii) 有限責任会社（Limited Liability Company）：共同出資者（partners）の人数が少なくとも 2 人以上 50 人以下の企業。共同出資者は、資本金の範囲内で有限の責任を負う。1 人の個人あるいは法人は、有限責任会社を経営し所有することができる。会社の資本金の所有者は、定款で定められた資本金の範囲以上に債権者に対して責任を負うことはない。

⁹ 1984 年連邦法第 8 号（旧商事会社法）では、企業形態として以下の 7 つ；i)合名会社（Joint Liability Company）、ii)株式有限責任会社（Partnership Limited by Shares Company）、iii)有限責任会社（Limited Liability Company）、iv)公開株式会社（Public Joint Stock Company）、v)単純合資会社（Simple Limited Partnership Company）、vi)共同会社（Joint Participation Company）、vii)非公開株式会社（Private Joint Stock Company）、からなっていた。2015 年の法改正により、実情に合わせ企業形態を整理した。

- iv) 公開株式会社 (Public Joint Stock Company) : 資本金を等分株式 (equal shares) と譲渡性株式 (negotiable shares) に分割できる会社を指す。創設者 (founders) は株式の一部を所有し、他の株式は公募により一般に公開される。株主は、企業の資本金の株式の範囲内でのみ責任を負う。
- v) 非公開株式会社 (Private Joint Stock Company) : 少なくとも 2 人以上 200 人未満の株主からなる企業。企業の資本金は、同じ額面価格の株式に分割することができる。この株式は、登記と法人設立に関連する定款とこの法律の条項により、公募には提供されない。株主は、企業の資本金の株式の範囲内でのみ責任を負う。以下の場合、本条第 1 項の株主数の制限は除外される ; a) 本法の発布時に存在する非公開株式会社。そのような会社は本法の条項の施行後に、株主数を増大させない。b) 株主の継承に伴う名義変更、あるいは最高裁判所判決があった場合。

本条第 1 項に記述される最低株主数制限にもかかわらず、一人の法人は非公開株式会社を経営し所有できる。企業資本金の所有者は、定款で記された資本金の範囲内で責任を負う。

② 公開株式会社の統治構造

株主総会

株主総会は、取締役会（ないし監査役）による招集のもとで、少なくとも毎年 1 回、会社の付属定款で定められた時期・場所において開催される（第 171 条）。また、20% 以上の株式を有する株主あるいは監査役が総会開催の要求をした場合には、取締役会は株主総会を招集する必要がある（第 174-175 条）。加えて、監督当局である証券コモディティ局 (Securities & Commodities Authority) は、本法で定められた期間内に取締役会が株主総会を招集しないなどの場合には、総会開催の要求をすることができる（第 176 条）。

株主年次総会の権限としては、i) 取締役会が作成する財務報告書、監査報告書、内部シャリーア委員会報告書、ii) 貸借対照表および損益計算書の発行と、iii) 取締役メンバーの選出、iv) (必要に応じて) 内部シャリーア管理委員会メンバーの任命、v) 監査役の任命と監査役報酬の決定、vi) 利潤の分配（現金あるいは特別配当株）に関する取締役会の提案、vii) 取締役報酬に関する取締役提案、viii) 取締役の解任、ix) 監査役の解任に関する決議を行うことができる（第 177 条）。ただし、年次総会には、監督当局者が投票権を持たない場合でも管理者として出席することができる（第 179 条）。

取締役と会長の選任

会社の経営は取締役会によって執り行われるものとされる（第 143 条）。株主総会は、株主の持株数に応じた票数をもって匿名投票により株主の中から取締役を選任し、業務執行を委任する。ただし、最初の取締役は創業者が任命することができる（第 144 条）。なお、第 144 条第 2 項によると、株主総会は、取締役数の 1/3 を超えない範囲で株主以外の経験豊かな人物を取締役に任命することができる。取締役の数については 3 人以上 11 人未満と定められている（第 143 条）。取締役の任期は、選任または任命の日から 3 年間を超えてはならないが、複数の期間にわたって再選することができる（第 143 条）。取締役会の構成と任期については、上の規定の範囲内で定款により定めることができる。取締役会長は、彼の権限を持って他の取締役会メンバーを代表することができるが、取締役会は、会長に対して絶対的に権限を委ねることはできない（第 155 条）。

ただし、証券コモディティ庁の決議 2016 年第 (7 R.M)号（以下、証券コモディティ庁決議）¹⁰によると、政府が会社の資本金の 5%以上を所有している場合には、政府は取締役会の規模に応じて最低 1 人の代理人を取締役に指名することができるとしている。さらに、取締役会の会長とメンバーの過半数は、UAE 国籍を持つものとするのが義務付けられている（同決議第 3 条）。

なお、会社の（付属）定款は、取締役会の構成、取締役員数、役員任期を定めるものとされる。取締役の候補者は、女性の 取締役会 メンバー（最低 20%）に代理させるものとし、女性が指名されない場合には、会社はその理由を開示する必要がある。また、年次ガバナンス報告書の中で、取締役会における女性取締役の比率を開示する必要がある（同決議第 40 条）。

社内取締役、社外取締役、独立取締役

証券コモディティ庁の定義によると、社内取締役（Executive Director）は、会社に雇用され、月給あるいは年給を支給されている取締役である。それに対して、社外取締役（Non-Executive Director）とは、会社により雇用されておらず、給与も受け取っていない取締役である。社外取締役の報酬は、給与として認められていない。独立取締役（Independent Director）とは、自身の決定に影響を及ぼす金銭的あるいは道徳的な利得につながる、会社、上級経営管理者、監査役、親会社、子会社、姉妹会社、系列会社といかなる関係も持たない取締役である（決議第 1 条）。証券コモディティ庁により、取締役会メンバーの最低 1/3 を独立取締役とし、過半数を社外取締役とすることが定めら

¹⁰ 証券コモディティ庁取締役会会長決議 2016 年第 (7 R.M)号 「公開株式所有企業の制度上の規範とガバナンス」 (The Chairman of Authority's Board of Directors' Resolution No. (7 R.M) of 2016 Concerning the Standards of Institutional Discipline and Governance of Public Shareholding Companies)。

れており、この規定をクリアした上で、企業の付属定款で社内取締役、社外取締役、独立取締役を定めることができる（決議第 40 条）。

証券コモディティ庁決議によると、取締役会の会長は、同じ会社の経営者(Manager)、常務取締役(Managing Director)、その他の上級の役職を兼任することはできない（同決議第 4 条）。

監査役

すべての公開株式会社は、取締役会に指名され総会で承認された、1 人以上の監査役を必要とする（商事会社法第 243 条）。監査役の職務は、会社の会計を監査し、貸借対照表と損益計算書を精査し、会社と関連当事者との取引を調査し、本商事会社法の条項と会社の付属定款の適用を保証することである。また、監査役は、その調査結果を報告書として総会に提出し、監督当局に対して報告書のコピーを送信することとする（第 246 条）。

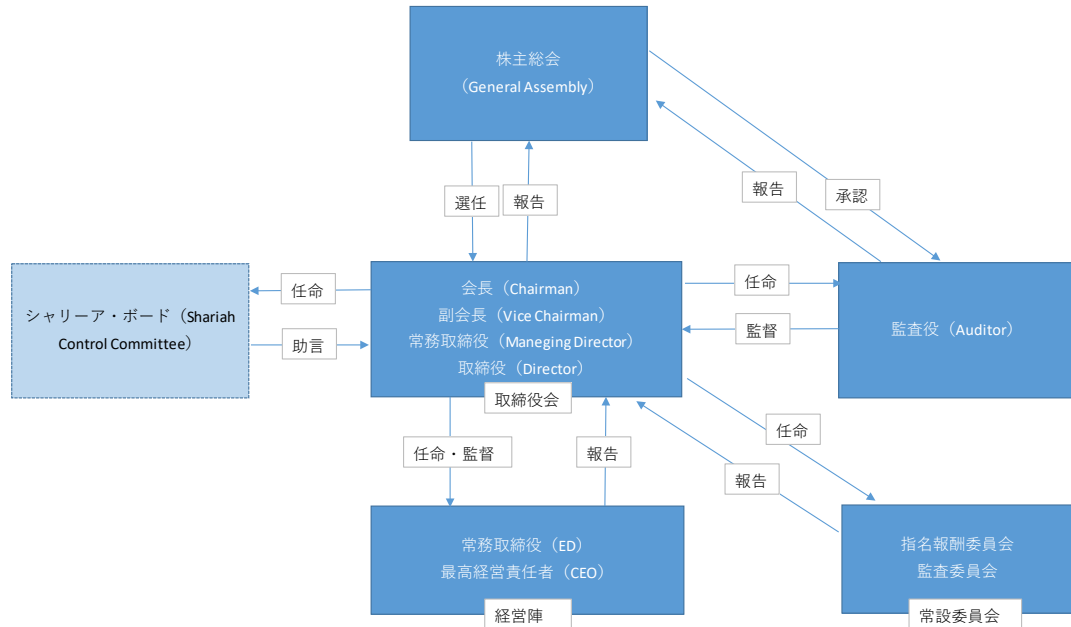
取締役会内の委員会

取締役会は、最低 3 名の社外取締役（うち最低 2 人は独立取締役）から構成される常設委員会を設立できる。独立取締役が常設委員会の委員長を務めるものとする。取締役会会長は、これらの委員になることはできない（証券コモディティ庁決議第 46 条）。常設委員会には、指名報酬委員会（Nominations and Remunerations Committee）と監査委員会（Audit Committee）が含まれる。指名報酬委員会は、取締役・経営管理のメンバーの任命方針の決定、独立取締役の独立性の確認、取締役の賞与、給与、特権などの方針の決定などを行う（同決議第 47 条）。監査委員会は、会社の財務・会計の方針と手順の精査、財務諸表と報告書の整合性の監視、取締役会・上級経営管理責任者・財務管理責任者との調整などを職務とする（同決議第 49 条）。

株式会社のガバナンス構造

商事会社法と証券コモディティ庁決議で規定された、UAE の株式会社の典型的なガバナンス構造を図示したものが図 1 である。株主総会は、公開株式企業の最高意思機関である。取締役会の会長と役員は、株主総会により選出され、取締役会は経営内容について株主に対する報告義務を有する。また、取締役会は、会社の経営陣を任命すると同時に監督を行う。取締役会は、監査役と常設委員会を任命することとされ、取締役会に対する監視と助言機能を持たせている。会社がシャリーアとその批准に従って活動している場合には、内部シャリーア管理委員会（シャリーア・ボード）を任命する必要がある、取締役会に対して助言を行う。

図 1 UAE の株式会社の基本的な統治構造



出所：商事会社に関する 2015 年 UAE 連邦法第 2 号、証券コモディティ庁取締役会会長決議 2016 年第 (7 R.M)号より筆者作成

なお、証券コモディティ庁決議の総則（第 53 条）において、上記のガバナンスに関する条項に会社が違反した場合には、当局からの警告、会社法で定められた最大限度内での金銭的罰金、公訴といった罰則が課せられる。

③相続法

UAE において財産の相続に関する規定の根源は、イスラーム法に定められている。民事取引法に関する 1985 年 UAE 連邦法第 5 号（Federal Law No. (5) of 1985 On the Civil Transactions Law ; 民法）第 3 編第 2 章第 3 節「相続及び遺産分割」に規定があり、相続人は相続により相続財産に含まれる不動産、動産および権利を取得するものとされるが、相続人や相続分の決定、および相続による権利の移転については、イスラーム法の定め、およびそれに基づいた法律の規定に従う（第 1219 条）とされている（田中民之・西村あさひ法律事務所編,2013）。

相続財産は債務が整理された後、残りの相続財産について、法律の定める各相続人の相続分の割合で各相続人に分割される（同法第 1242 条）。ただし、企業で使用する財

産（たとえば農地や工場など）に関しては、相続人がその財産をそのまま使い続けることに同意せず、第三者の権利が付与されていない場合には、その財産を望む相続人の中でそれを取り扱うことに最も優れているものに、その全部を与えることができる（同法第 1248 条）。

④相続税法:相続税制度はない。遺言状のない相続はイスラーム法に基づいて対処する。

3. UAE におけるビジネスグループと法環境

3.1 ビジネスグループの概観

UAE におけるファミリー企業は、UAE の連邦国家の建国（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）。Al Ghurair 家、Al Habtoor 家、Al Tayer 家などのドバイ系ファミリーや Al 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 Al Fahim 家、ドバイの Al 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、Al Fardan 家、Al 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。

現在、民間有力ファミリーは、持株会社をグループの中核企業としてビジネスグループを形成している。ただし、「ファミリー企業」や「企業グループ」といった企業の正確な定義と分類は、管轄している首長国ごとで異なるため注意を要する。例えば、今年度筆者が行った現地調査において、ドバイ商工会議所から「家族所有の企業グループ（Family Group of Companies）」のリストの提供を受けたが、ここに掲載されている企業は 81 社に過ぎず、現地ビジネス誌や各種メディアで「ファミリー企業グループ」として取り上げられる多くの企業が先のリストに含まれていない。また、同様の調査をアブダビの商工会議所で行ったところ、当地の商工会議所では登録企業を「ファミリー企業」の属性で分類していなかった。代替的な企業分類として、アブダビの企業については非公開株式会社（Private Joint Stock Company）を利用できるかもしれない。なお、アブダビ商工会議所では非公開株式会社 95 社のリストを入手できた。現地企業の登記資料も基本的に非公開であり、1 社あたり 50 ディルハム（約 14 ドル）で入手できるドバイ企

業の企業情報（Company Profile）も所在地や連絡先、業種など会社に関する基礎情報が記されているのみで、創業者や所有者、経営者、資本金などの情報は入手できない。

3.2 主要企業グループの事業継承

以上のように公開株式会社以外の企業の情報は、基本的に入手困難であるが、一部のファミリー所有の企業グループについては情報公開に積極的である。以下では、これらの一部の大手企業グループを対象を絞り、企業グループの中核企業や主要事業、創業者、グループの現会長についての情報を整理し、今後の調査研究の基礎的資料としたい。本章では、企業グループやファミリー企業におけるファミリーの動向に焦点を当てるため、Almezaini（2013）などで指摘される UAE における民間有力ファミリーと彼らの企業グループに限定して分析を試みる。

Almezaini（2013）は、UAE の成立以前から現地経済を支えてきた有力ファミリーの事業を整理している。アブダビの 4 家族、ドバイの 9 家族、シャルジャとラアス・アル＝ハイマそれぞれ 1 家族を対象に、グループ名、設立年、創業者名を掲載している。本章では、Almezaini（2013）、企業情報オンライン・データベースサイトの Zawya、各社ホームページの公開情報を基に、主要企業グループの事業の継承の状況を整理した（表 1）。

主要企業グループの特徴の一つとして、新しく設立されたグループが多いという点である。Al Futtaim グループや Al Khoori グループ、Al Ghurair グループのように 1930 年代から操業している比較的老舗の企業グループもあるものの、彼らの社歴でも創業後 90 年に満たない。

第 2 に、企業グループの経営の多角化先が、建設、自動車、食品・飲料など特定の業種に手中しやすい点である。多くの企業グループにとって、著名な外国企業（自動車メーカーや食品製造など）の代理店やスポンサーになることは、自らのステータスを示す重要な要素であり、著名外国企業・ブランドとの関係構築には意欲的であると言われる（日本貿易振興機構,2010）。

表1 UAE の主要財閥の事業継承

首長国	家族名	企業グループ名	中核企業	企業グループ事業開始年	主要な事業	グループ会長名(2018年末時点)	創業者名	継承回数	継承パターン
アブダビ	Al Jaber	Al Jaber Group	Al Jaber Group LLC	1970年	建設,エンジニアリング,工業,交易,不動産	Obaid Khaleefa Al Jaber Al Marri	Obaid Khaleefa Al Jaber Al Marri	0	創業者
	Al Otaiba	Al Otaiba Group	Al Otaiba Group of Establishments Co LLC	1946年	石油,建設	Khalaf Bin Saif Al Otaiba	Saeed Ahmed Khalaf Al Otaiba	2 or 3	創業者→…→姪孫
	Al Fahim	Al Fahim Group	Al Fahim Group	1958年	自動車,観光,ホテル,不動産,旅行	Ahmad Abduljalil Mohammed Al Fahim	故AbdulJalil Al Fahim	3	創業者→子→弟→弟
	Al Khoori	Mohammed A.H.Y. Khoory Group	Mohammed A.H.Y. Khoory Group of Companies	1931年	貿易,エンジニアリング,運輸,リサイクルリング	調査中	Mohammed A. Khoory		
ドバイ	Al Futtaim	Al Futtaim Group	Al Futtaim Group	1930年	自動車,金融サービス,不動産,小売	Abdullah Hamad Majed Al Futtaim	Abdullah Hamad Majed Al Futtaim	0	創業者
		Majid Al Futtaim Group	Majid Al Futtaim Holding	1992年	自動車,エレクトロニクス,工業,不動産	Michael Rake	Majid Mohammed Al Futtaim	1	創業者→非家族
	Al Majid	Juma Al Majid Group	Juma Al Majid Group	1950年	自動車,建設,貿易,旅行	Juma Al Majid	Juma Al Majid	0	創業者
	Al Habtoor	Al Habtoor Group	Al Habtoor Group LLC	1970年	レジャー・観光,教育,食品・飲料,メディア,不動産,運輸	Khalaf Ahmad Al Habtoor	Khalaf Ahmad Al Habtoor	0	創業者
	Al Ghurair	Al Ghurair Group	Al Ghurair Group	1930年代	製造業,電子機器・装置,不動産,小売	Abdul Rahman Saif Al Ghurair	Saif Ahmed Al Ghurair	1	創業者→子
	Al Nowais	Emirates Holding Group	Emirates Holdings Group	1979年	エネルギー,食品,工業サービス,貿易,建設,旅行,観光	調査中	Hussain Al Nowais		
	Al Tayer	Al Tayer Group	Al Tayer Group	1979年	自動車,エンジニアリング,メディア,消費財	Obaid Humaid Al Tayer	Humaid Obaid al Tayer	1	創業者→子
	Galadari	Galadari Brothers Group	Galadari Brothers Co. LLC.	1969年	自動車,貿易,メディア,小売,エンジニアリング,不動産	調査中	故Abdul Rahim Galadari/故Abdul Latif Ibrahim Galadari		
	Gergash	Gergash Group	Gergash Group	1950年	自動車,保険,旅行,不動産	調査中	Anwar M. Gergash		
	Al Rostamani	Al Rostamani Group	Al Rostamani Group LLC	1957年	自動車,レジャー・観光,建設,貿易,サービス業	Marwan Abdulla Al Rostamani	Abdullah Hassan Al Rostamani	1	創業者→子
		AW Rostamani Group	AW Rostamani Group LLC	2006年	運輸,金融,製造業,IT,不動産,ビジネスサービス	調査中	故Abdul Wahid Al Rostamani		
シャルジャ	Al Fardan	Al Fardan Group	Al Fardan Group of Companies	1954年	消費財,金融サービス,不動産		Ibrahim Al Fardan		

注：「調査中」の項目は、本稿の調査期間に確認をとることができなかったことを表している。引き続き、調査を継続したい。

出所：Almezaini（2013）および Zawya、各社 HP 情報より筆者作成

第3に、多くの企業グループで創業者が未だ健在であるが高齢であり、(近い将来に)事業の継承の問題に直面することである。その例となるのは、2006年のAl Rostamani グループの分割である。Al Rostamani グループは、1954年にAbdullah Hassan と Abdul Wahid Hassan Al Rostamani の兄弟がドバイで初めての書店 Al-Ahliya Library を始めたことにグループ事業の起源をもつ。その後、自動車、建設、貿易、レジャー・観光業などの分野に事業を多角化しながら成長してきた。しかし、創業者の一人 Abdullah が2006年2月に74歳で死去すると、弟の Abdul Wahid はグループを分割し AW Rostamani グループを設立した。Al Rostamani グループは Abdullah 氏の長男 Marwan が会長職を継ぎ、次男 Hassan が副会長に就いた。

第4に、いくつかの数代の継承を経験している企業グループの事例によれば、必ずしも創業者直系(子・孫)への継承が行われているわけではないという点である。Al Fahim グループでは、創業者 Abdul Jalil Al Fahim が1996年に死去した後、8人の子のうち Mohammed、Saeed が会長を務めた後、自身らは名誉会長に退き弟の Ahmad Abduljalil Mohammed Al Fahim が現在の会長職を継承した。ただし、Al Fahim グループには、グループ監査役会(Supervisory Board)が取締役会と経営陣を監督しており、この監査役員会は、創業者 Abdul Jalil の8人の息子たちによって構成されている。また、Majid Al Futtaim グループのように、創業者 Majid Mohammed Al Futtaim は中核企業 Majid Al Futtaim Holding の会長職を Michael Rake に引継ぎ、息子の Tariq Al Futtaim を同社の社外取締役とした。

おわりに

UAE の企業グループは、喫緊に迫りつつある事業の継承を効果的にクリアし、さらなる事業の成長を続けることができるのだろうか。本章の、ファミリー所有の企業グループに関する先行研究の調査、UAE 企業関連法制度からの企業ガバナンス構造の検討、そして主要企業グループの事業継承についての事例研究から、上の命題に対して以下の3点を指摘できよう。第1に、一般的な「ファミリー企業のライフサイクル仮説」から抜け出し、UAE ファミリー企業が事業継承に成功するかどうかは、一族の資本蓄積に対する意識とその変化、企業グループが現地アラブ系か海外移住系か、といった特性も大きな影響を与えうるという点である。また、家族構成(創業者の兄弟、子供)の違いや相続の対象となる企業グループの資産規模、すなわち企業資産の相続に関わる配分の問題も事業継承の成否に関わりうる。

第2に、企業ガバナンスの構造に関わる点である。本章の分析では主に創業者一族の取締役会長職の継承についてのみ検討対象とした。しかし、事業の継承に際しては、主

要株主、経営陣、監査役、従業員ほか多数の利害関係者の意思決定が関係する。特に政府系株主と創業者系株主など大株主の動向を十分に追跡する必要がある。

第3に、創業者ファミリーの各成員がグループ企業の株式やポストなどの現在時点での「持ち分」をより正確に把握する必要がある。彼らが将来の事業継承に際して、現在の「持ち分」に加えてどのような「分け前」を望むかといった、継承に関わる各プレイヤーの利得関数を考慮すべきであろう。

いずれにせよ、UAE 企業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面から結論付ける必要があろう。今後の研究課題とした。

参考文献

[日本語文献]

安倍誠 2004 「韓国財閥の持続可能性－継承問題と通貨危機後の事業再編を中心に－」（星野妙子編『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』、pp.29-68、アジア経済研究所）。

イブン＝ハルドゥーン(森本公誠訳) 2001 『歴史序説（一）』 岩波文庫。

加藤博 2006 『イスラム世界の経済史』 NTT 出版。

末廣昭 2006 『ファミリービジネス論』 名古屋大学出版会。

田中民之・西村あさひ法律事務所編 2013 『中東諸国の法律事情と UAE の民法典』 経済産業調査会。

日本貿易振興機構 2010 『アラブ首長国連邦（UAE）の消費市場とビジネスグループ』 日本貿易振興機構。

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。

森川英正 1980 『財閥の経営史的研究』 東洋経済新報社。

[英語文献]

- AlMezaini, Khalid S. 2013. "Private Sector Actors in the UAE and their Role in the Process of Economic and Political Reform," in *Hertog, Steffen, Giacomo Luciani, and Marc Valeri (Eds.), Business Politics in the Middle East* (pp. 43–66). C Hurst & Co Publishers.
- Berle, Adolf A., and Means, Gardiner C. 1932. *The Modern Corporation and Private Property*. Macmillan.
- Cabrera-Suarez, Katiuska, Petra De Saá-Pérez, and Desiderio García-Almeida. (2001). "The Succession Process from a Resource and Knowledge-Based View of The Family Firm," *Family Business Review*, 14 (1), 37–48.
- Claessens, Simeon Djankov, and Larry H. 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.
- Fattoum, Salma, and Fayolle, Alain. 2009. "Generational Succession: Examples from Tunisian Family Firms," *Journal of Enterprising Culture*, 17 (2), 127–145.
- Gimeno, Alberto, Gemma, Baulenas, and Joan Coma-Cros. 2010. "Family Business Models," New York: Palgrave MacMillan.
- Handler, Wendy C. 1994. "Succession in Family Businesses: A Review of the Research," *Family Business Review*, 7(2), 133–157.
- Kassem, Mahmoud. 2017. "Family businesses continue to shun public listings," *The National*, 23 November 2017. < <https://www.thenational.ae/business/economy/family-businesses-continue-to-shun-public-listings-1.678270> >
- La Porta, Rafael, Lopez-de-Silanes, Florencio, and Shleifer, Andrei. 1999. "Corporate Ownership around the World," *Journal of Finance*, 59(2), 471–517.
- Spraggon, Martion, Virginia Bodolica, and Mona Manoussifar. 2014. "Addressing Family Business Challenges." in *Spraggon, Martion and Virginia Bodolica (Eds.), Managing Organizations in the United Arab Emirates* (pp. 111–164). New York; USA: Palgrave Macmillan.

Ward, John L. 1988. "Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership," San Francisco: Jossey-Bass.