

第 2 章

エジプトのファミリービジネス

土屋 一樹¹

要約：

エジプトにおける民間企業部門の発展と代表的なファミリービジネスの沿革を描写する。エジプトの民間企業部門は、1960 年代の「空白期」を経て、1970 年代後半以降に拡大した。民間企業の大部分はファミリービジネスであり、現在のエジプトを代表する企業にもファミリー企業が多い。それらのファミリー企業は、「空白期」に蓄積した経営資源を活用することで、1980 年代以降、急速に事業規模を拡大した。そして 2000 年代には海外へも進出した。

キーワード：

エジプト、ファミリービジネス、ビジネスグループ、企業部門

はじめに

2011 年にムバーラク政権が崩壊すると、その経済はクローニー資本主義だったとの批判が噴出した。クローニーとされた人物の多くは、大規模ファミリー企業の経営者だった。彼らの莫大な資産は、不公正な競争環境のなかで不正に蓄積されたものとして、非難の的にされた。

その一方で、エジプトの大規模ファミリー企業については、不明な点も多い。確かに、ファミリー企業のなかには政権と近い関係にあった企業も少なくない。しかしながら、それらの企業が経済主体としての経営資源や競争優位を軽視していたとは限らない。果たして、大規模ファミリー企業の競争力の源泉は、政府との蜜月関係にあるのだろうか。それとも、独自の競争優位を築いていたのだろうか。

本稿では、エジプトにおけるファミリー企業の発展と競争力を分析するための第一歩として、エジプトの企業部門と代表的なファミリー企業の発展の沿革を描く。以下、第

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

1 節でエジプトの企業部門の発展を論じ、第 2 節で現在の代表的なファミリー企業 3 社の躍進過程を跡付ける。以上を踏まえて、現在のエジプトの大規模ファミリー企業の特徴を考察する。

1. 企業部門の発展

本節では、エジプト企業部門の発展の軌跡を素描する。エジプトで近代的な現地企業が形成されたのは 20 世紀初めだった。現地資本の民間企業は、外国資本との協調と対抗のなかで徐々に発展したが、1960 年代の「アラブ社会主義」政策によって多くが国有化された。民間企業が再び台頭したのは 1974 年の「門戸開放」政策の実施以降だった。その後、1990 年代以降に市場経済体制への転換が進むなか、現地民間企業の拡大と海外への進出がみられるようになった。

1.1. 現地企業の形成

19 世紀に始まったエジプト経済の近代化は、綿花生産を軸にした農業部門の拡大と外国資本（とくにイギリス、フランス、ベルギー）による投資によって進展した。その後、20 世紀になると、エジプト人による経済活動（経済ナショナリズム）が模索されるようになった。たとえば、エジプト人実業家によって、エジプト商業会議所が 1913 年にカイロで設立された²。また、1920 年にはタラート・ハルブ（Tal'at Harb）によってミスル銀行が設立された。ミスル銀行は、1929 年までに繊維企業（Misr Spinning and Weaving Company）など 8 つの事業会社を設立し、現地資本を代表するビジネスグループとなった。その他の有力ファミリービジネスとして、Muhammad Farghali（Farghali Cotton and Investment Company）、Amin Yahya（Alexandria Produce and Trading Company）、Sayyid Yasin（ガラス製品の製造）、Ahmad Abbud（Egyptian Fertilizer Company）などが台頭した（Tignor 1984:72, 135-137, Tignor 1976: 51-59）。当時の現地ファミリービジネスは、大土地所有者あるいは外国企業とのビジネスから発展したケースが多かった。

一方で、エジプト在住の外国籍実業家を代表する機関として、1922 年にエジプト産業連盟（Egyptian Federation of Industries: EFI）が設立された。EFI は圧力団体としてエジプト政府に対して資本主義制度の推進を働きかけるとともに、エジプト人実業家との良好な関係構築を模索した。

² その後、1926 年までに、アレクサンドリア、タンタ、ザガジグ、ミニヤ、マンスール、ポート・サイド、ベンハ、ダミエッタ、ベニ・スエフ、アスワン、ファイユーム、アシュートなど全国 23 か所以上で商業会議所が設立された（Tignor 1984: 61）。

1.2. ナセル政権期の企業

エジプトの民間部門は、ナセル政権の下で国有化された。その嚆矢は 1956 年のスエズ運河会社の国有化だった。アスワン・ハイダム建設のための融資を西側諸国が拒否したことを受け、ナセル政権はフランス・イギリス資本だったスエズ運河会社(本社パリ)を国有化した。その後、1957 年の立法 (Law 22, 23, 24 in 1957) によって、外資の商業銀行、保険会社、貿易代理店はすべて国有化(エジプト化)された。たとえば、Barclay's や Credit Lyonnais のエジプト支店は、エジプトの国有銀行に売却された。また約 200 社の外資系保険会社は、新たにエジプト政府によって設立された 3 つの企業に売却された (Waterbury 1983:68)。その結果、エジプト在住の外国人実業家の大部分は、民間ビジネスの領域が限定されたため、1950 年代終わりまでにエジプトを去った (Sherbiny and Hatem 2015:71)。

民間企業の国有化は、外資企業に限らず、エジプト企業にも及んだ。まず 1960 年にミスル銀行と傘下の 27 企業が国有化された。その翌年には、すべての銀行と保険会社、そして大企業 42 社が国有化された (Owen and Pamuk 1998:131)。国有化政策はさらに対象を広げ、1964 年までに近代部門の大部分に適用された。その結果、1967 年度には、雇用者 10 人以上の工場について、その付加価値の 90%は公的部門による生産となった (Mabro and Radwan 1976:96)。

国有化の対象となった企業の所有者(企業家)は、国有化後に国に雇用されそのまま働き続けるという選択も可能だった。それを選んだ企業家には、Osman A. Osman (Arab Contractors), Hassan Allam, Elabd, Mokhtar Ibrahim, Yassin, el-Garhi, el-Hawari, Abboud, Farghali, Shorbagi, Halim, Shokri, Bachus, Zorba, Arafa, Aburgila, Garrana, el-Naggar, Lehita, Shabrawishi, Nabulsi, Dosse, Magdi, Gohar, Demerdash などがいた (Sherbiny and Hatem 2015:108-109)。

それに対し、国に雇用されることを拒み、国外で事業を始めた企業家もいた。サウジアラビアでは、Estanbouly, Metwalli, Maghrabi, Lokma などのエジプト人企業家が起業した。また、リビアでは、Onsi Sawiris や Farouk Abdelmonem, アルジェリアでは Mustafa Musa や Shalakany が事業を起こした (Sherbiny and Hatem 2015:109)。

他方で、小規模な建設業、卸・小売業、家内工業など、国有化対象とならずエジプト国内で事業を継続した企業もあった。しかし、外国為替、利益水準、製品の価格などは政府の管理下にあり、自律的な経営はできなかった。また、事業を継続するためには(国有化対象とならないためには)規模拡大を行わず小企業に留まる必要があった。1960 年に採用された「アラブ社会主義」の下では、企業家は「人民の敵 (Enemies of People)」とされ、営利企業を否定する政策がとられた (Sherbiny and Hatem 2015:76)。

1.3. サダト政権期の企業

経済政策はサダト政権期に大きく転換した。1974年に始まった「門戸開放 (infitah)」政策によって、民間部門による投資が奨励されるようになった。また、民間主体による輸出入業務が解禁されるなど、規制緩和（経済自由化）も進んだ。民間部門の活用による経済活性化という方針が打ち出されたのである。

その一方で、国有部門も存続した。ナセル政権期に国有化された企業は、民営化されることなく活動を続けた。実際、1980年代半ばにおいても、固定資本投資の70%以上は公共部門によって実施されていた (Ikram 2006:92)。したがって、サダト政権期の開発体制は、国有部門と新興の民間部門が併存する混合体制だったと解釈できる。

「門戸開放」政策によって台頭したのは、輸入業と請負（政府との契約）だった。貿易の国家独占が廃止され、民間部門による輸出入が可能になったことで、多くの企業家が輸入業に参入した。なかでも、外国企業の輸入代理店となった企業家は、次節でみるように、短期間で事業を拡大した。また、政府、軍、国有企業からの受注で事業を拡大する企業も現れた。

輸入ビジネスを手掛けた代表的な例として、Sawiris 家は Siemens (ドイツ), AT&T (アメリカ), Alcatel (フランス), Volvo (スウェーデン) との代理店契約を締結した。その他、Masour 家は GM (アメリカ), Ford (アメリカ), Caterpillar (アメリカ), Rawwas 家は三菱自動車, el-Arabi 家は東芝, Nosair 家は Amecian Motors (アメリカ) との代理店契約を締結した (Sherbiny and Hatem 2015:112)。

輸入代理店となった企業のなかには、1990年代初め頃までに合弁生産を開始するケースもあった。とくに自動車部門に顕著で、たとえば、Sami Saad とダイムラー (ドイツ), Hosam Abul Fettouh と BMW (ドイツ), Mansour グループと GM, Abdelmonem Seoudi と日産自動車, Mohammad Nosair と American Motors, Ghabbour Auto と Hyundai 自動車 (韓国) などの例がある。これらの合弁生産は当初はエジプト国内市場のみを販売先としていたが、2000年代になると周辺国や途上国への輸出を開始するケースも増えた。

政府や国有企業とのビジネスは、繊維や建設部門で見られた。建設部門では、インフラ再建など大規模な公共事業を受注（または下請け）することで、事業規模を拡大する企業が増えた³。また、軍への納入・サービス提供で利益を上げ、その後に観光、不動産開発、食品、ITC、建設資材生産などに進出する企業もあった (Mitchell 2002:282)。

サダト政権期に台頭した企業家の多くが第一世代(創業者)だった。そのなかには1961年以前に創業した企業家の親族も多いが、実質的な創業者として新たに事業を興した⁴。

³ 政府との契約では、米国援助庁 (USAID) の援助に基づく開発プロジェクトが多かった (Mitchell 2002:285)。

⁴ 1961年以前からあるファミリービジネスの例としては、Seoudi グループ (1958年設立) や

もっとも、ゼロから事業を始めたのではなく、ナセル政権期には小規模な商人や建設業者、密輸業者としてビジネスを行っていたケースも多かった（Waterbury 1983:171, Sherbiny and Hatem 2015:113）。

民間企業部門の拡大は、政府の影響の強い商業会議所や産業連盟とは独立した経済団体の形成をもたらした。新たに3つの経済団体（Bankers' Club, Investors' Association, Businessmen's' Association）が設立された。

1.4. ムバーラク政権期以降の企業

エジプト経済は、1991年に始まった経済改革・構造調整政策（Economic Reform and Structural Adjustment Program: ERASP）によって、グローバル化時代を向かえた。IMF・世銀の勧告に従った経済改革を実施することで、「国際標準」の経済構造への転換が進められた。それまでの混合体制から、民間部門中心の市場経済体制へと舵を切ったのである。エジプト政府は、為替制度改革、利子率の自由化、貿易自由化といった改革に加え、1990年代半ばには国有企業の民営化にも着手した。

国有企業の民営化は、エジプトの企業構造にとって大きな転換点となった。大規模企業の多くは国有企業であり、また企業間関係において国有企業は重要な地位を占めていた。国有企業との取引や下請けによって発展した民間企業も多かった。

ERSAPによって民営化対象となった国有企業は当初314社だったが、2000年代になると合併企業の政府所有分の売却も始まった⁵。民営化は、(1) 株式公開、(2) 中核的投資家（anchor investor）への売却、(3) 従業員への売却、(4) 資産売却・清算の4つの手段で進められた。そのなかで最も多かったのは、中核的投資家への売却で、2016年までに85件（計322億エジプト・ポンド [以下LE]）だった。表1は、2009/2010年度までの民営化実績を示したものである。民営化は1990年代後半と2000年代半ばに進展し、これまでに計413件（569億LE）実施された。

Mohamed Mahmoud Sons グループ（1895年設立）などがある（Mitchell 2002:283-284）。また、次世代が中心になってビジネスを拡大した例としては、Garrana, Lehita, Rizkalla, el-Naggar（いずれも観光部門）、Ibrahim Kamel（香料産業から多角化）などの事例がある（Sherbiny and Hatem 2015:113）。

⁵ Law 203 in 1991（公共事業法）の対象となった企業数。その後、金融部門（銀行、保険など）も民営化対象となった。

表1 民営化実績(1991/1992～2009/2010年度)

(単位: 件, 100万エジプト・ポンド)

	Law203企業(314社)		合併企業		その他		合計	
	企業数	売却額	企業数	売却額	企業数	売却額	企業数	売却額
1991～1994.6	11	418	-	-	-	-	11	418
1994/1995	14	867	-	-	-	-	14	867
1995/1996	12	977	-	-	-	-	12	977
1996/1997	29	4,595	-	-	-	-	29	4,595
1997/1998	23	2,487	-	-	-	-	23	2,487
1998/1999	33	1,824	-	-	-	-	33	1,824
1999/2000	39	4,694	1	14	-	-	40	4,708
2000/2001	11	252	7	118	-	-	18	370
2001/2002	7	73	3	879	-	-	10	952
2002/2003	6	49	1	64	-	-	7	113
2003/2004	9	428	4	115	-	-	13	543
2004/2005	16	824	12	4,819	-	-	28	5,643
2005/2006	47	1,843	17	7,647	1	5,122	65	14,612
2006/2007	45	2,774	7	1,559	1	9,274	53	13,607
2007/2008	20	745	16	3,238	-	-	36	3,983
2008/2009	15	1,130	2	83	-	-	17	1,213
2009/2010	-	-	4	50	-	-	4	50

(出所) *Financial Monthly*, November 2017 (Ministry of Finance)

民営化は ERSAP で最も注目された政策だったが、同時に評価の割れる政策となった。民営化によって効率化や財政負担の軽減に繋がるといった評価がある一方で、不透明な売却過程や不当な売却価格に対する批判も起こった。実際、政権に近い投資家が国有企業を買収し、短期間で売却することで多額の利益を上げた例もあった (Sfakianakis 2004)。その結果、現在では、民営化はクローニー資本主義の典型例として挙げられることが多い。一方で、大規模な国有企業の競売に応じられる国内投資家は少なく、せいぜい 20 人 (家族) 程度だったという指摘もある (Sherbiny and Hatem 2015:116)。民間企業の未発展と富の偏在のため、大規模な投資と企業運営をできる主体は限られていた⁶。

民間企業部門は、2004 年に発足したナズィーフ内閣の経済改革によって、発展の機会を得た。ナズィーフ内閣は、ビジネスフレンドリーな経済環境の整備を優先し、制度改革、税制改革、民営化の再加速などを実施した (土屋 2006)。表 2 はナズィーフ内閣期の企業設立数を示したものである。ナズィーフ内閣発足から 6 年間で 3 万 7000 企業が設立されたが、それは 1970 年からの 35 年間の企業設立数を上回るものだった。

⁶ そのため、民営化の初期に大規模な買収をしたのは外国企業が多かった。たとえば、Al-Ahram Beverages はハイネケン (オランダ)、Egyptian Bottling (ペプシコーラ) は PepsiCo (アメリカ) に最終的に買収された (当初はエジプトの投資家グループが買収し、その後短期間で売却された)。

表2 企業設立数

	1970年1月～2004年6月		2004年7月～2010年6月	
	企業設立数	発行済資本 (100万ドル)	企業設立数	発行済資本 (100万ドル)
工業	12,724	50.8	10,134	19.5
観光	3,302	24.8	2,413	10.0
農業	1,611	4.3	3,896	5.0
サービス	9,909	18.9	13,787	12.8
金融	845	1.9	741	95.0
建設	3,478	12.3	4,029	9.0
通信	1,595	12.3	2,217	3.7
計	33,464	125	37,217	155

(出所) Sherbiny and Hatem. 2015:122.

事業所センサスで 2006 年時点での企業数（事業所数）をみると、計 264 万か所の事業所が確認された（表 3）。そのうち 90%以上が民間所有である。非政府部門の所有形態をみると、個人が 90%以上を占め、合併企業は 4%、株式会社は 0.8%となっている（表 4）。また、各事業所の労働者数をみると、労働者 4 人以下の事業所が全体の 92%を占め、労働者数 10 人以上の事業所は全体の 1.9%に過ぎない（表 5）。事業所センサスからは、民間企業の大部分は個人で事業を行う零細企業だと言えるだろう⁷。

表3 所有形態別の事業所数(2006年)

政府	公共企業	民間企業	民間投資 企業	合併企業	協同組合	NGO	その他	合計
195,628	12,399	2,378,107	13,812	5,285	1,764	13,373	26,163	2,646,531
(7.4)	(0.5)	(899)	(0.5)	(0.2)	(0.1)	(0.5)	(1.0)	(100.0)

・カッコ内は全体に占める割合。

(出所) CAPMAS (<http://www.capmas.gov.eg>)

表4 非政府部門事業所の所有形態(一時閉鎖事業所を含む, 2006年)

個人所有	合併企業	有限責任 組合(i)	株式有限 責任(ii)	有限会社(iii)	株式会社	外資企業 の支社	その他・不明	合計
2,273,383	99,663	6,459	1,787	3,154	19,030	1,417	77,845	2,482,738
(91.6)	(4.0)	(0.3)	(0.1)	(0.1)	(0.8)	(0.1)	(3.1)	(100.0)

・(i) Limited Partnership, (ii) Partnership Limited by Shares, (iii) Limited Liability Company

・カッコ内は全体に占める割合。

(出所) 表3に同じ。

⁷ 事業所センサスは、事業所別の調査のため、必ずしも事業所数と企業数・企業規模とは一致しない。しかし、個人所有が 91.6%、事業所の 80%以上が店舗であることから、多くの事業（企業）が零細規模だと推定できる。

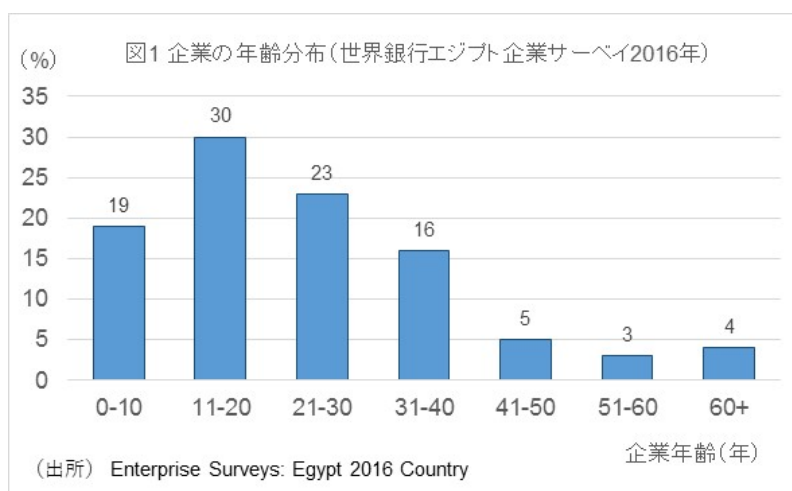
表5 労働者規模別の事業所数と労働者数(2006年)

	1~4人	5~9人	10~99人	100~999人	1000人以上	合計
事業所数	2,252,550 (91.9)	152,445 (6.2)	42,538 (1.7)	3,163 (0.1)	207 (0.0)	2,450,903 (100.0)
労働者数	4,242,805 (58.5)	911,253 (12.6)	914,256 (12.6)	762,698 (10.5)	423,021 (5.8)	7,254,033 (100.0)

・カッコ内は全体に占める割合。

(出所) 表3に同じ。

世界銀行の行ったエジプト企業サーベイ（2016年版）によれば、調査企業（従業員5人以上の企業1814社）の88%は1975年以降の設立だった⁸。図1は、調査企業の年齢（設立からの年数）の分布を示したものであるが、約半数の企業は1996年以降に設立されたことが分かる。エジプト企業は「若い」企業が多いと言えるだろう。



2000年前後になると、エジプト企業の新しい動きとして、海外に進出する企業が現れた（土屋2013）。海外進出を果たした企業の多くは大企業であり、数はいまだ少ないが、Orascom Telecom や el-Sewedy のように短期間で多くの国に進出を果たした事例もある。海外進出企業の特徴の一つとして、多国籍化する過程で事業を多角化する傾向がみられる（Hatem2012）。

表6は、エジプト株式市場に上場している企業の収入ランキング（2012年時点）を示したものである。大規模企業でもエジプト株式市場に上場していない企業や100%国有企業は対象外であるが、近年のエジプト主要企業の一端を知ることができる⁹。上場上

⁸ 世界銀行のエジプト企業調査（Enterprise Surveys data for the Arab Republic of Egypt）は、2016年10月～2017年4月にエジプト企業1814社を調査している。調査対象となったのは、100%国有企業を除く従業員5人以上のフォーマル（企業登録済み）企業。詳しくは、<http://www.enterprisesurveys.org/data/exploreeconomies/2016/egypt> を参照。

⁹ ファミリービジネスのなかには、大規模に事業展開をしても上場していない企業もある

位 25 社の設立年をみると、1975 年（「門戸開放」政策）以降に設立された企業が 20 社と 8 割を占めている。一方、それ以前に設立された 5 社のうち、3 社は政府によって設立され¹⁰。したがって、現在の上場上位企業は比較的新しいと言えるだろう。その多くは、現在も実質的な創業者（第一世代）が経営にあたっている。

表6 エジプト株式市場の上場上位25社（収入、2012年）

Rank	社名	収入(2012年)	設立年
1	Orascom Construction Industries (OCI)	33,263	1976
2	Orascom Telecom Holdings (OT, OTH)	22,018	1998
3	Ezz Steel Rebars (Ezz Steel)	19,799	1994
4	<i>El-Ezz Dek heila Steel Company - Alexandria (IRAX)</i>	14,649	1982
5	El-Sewedy Cables	14,512	1938
6	Egyptian Company for Mobile Services (MobiNil, ECMS)	10,340	1998
7	<i>Telecom Egypt</i>	10,032	1854
8	<i>Commercial International Bank (CIB)</i>	9,474	1975
9	Alexandria Mineral Oils Company	9,441	1997
10	GB Auto	8,290	1960
11	National Societe General Bank (NSGB)	6,247	1978
12	Egypt Kuwait Holding Company	5,129	1997
13	<i>Oriental Weavers Carpet Company</i>	4,895	1979
14	TMG Holding	4,636	1975
15	<i>Suez Cement</i>	4,597	1977
16	<i>Egypt Aluminum (Misr Aluminum)</i>	4,512	1969
17	Faisal Islamic Bank of Egypt	4,144	1977
18	<i>Eastern Tobacco Company</i>	4,130	1920
19	Abu Qir Fertilizer and Chemical Industries (Abu Qir Fertilizers)	3,319	1976
20	EFG-Hermes Holding (EFG-Hermes)	3,215	1996
21	Orascom Telecom Media and Technology Holding (OTMT)	3,116	2011
22	Juhayna Food Industries	2,855	1983
23	Credit Agricole Egypt	2,624	2006
24	Sidi Kerir Petrochemicals	2,214	1997
25	Cairo Poutry Processing Company	2,051	1977

・斜体は元国有企業（政府が過半数を所有していた合併企業を含む）

（出所）*Business Today Egypt*

と言われる。また、テレコム・エジプトのように、国が過半数（80％）の所有権を持つ一方で、株式市場に上場している企業もある。

¹⁰ 政府によって設立されたのは、Telecom Egypt, Egypt Aluminum, Eastern Tobacco Company の 3 社。

2. ファミリービジネスの発展

本節では、エジプトにおける同族経営（ファミリービジネス）について、その代表的な事例と事業展開を検討する。一般に民間企業の大部分はファミリービジネス（ファミリー企業）とされる。日本でも企業の97%はファミリー企業である（ファミリービジネス白書編集委員会編 2016）。エジプトにおいても、前節でみたように非政府部門事業所の91%以上が個人所有であり、民間企業の大部分は個人あるいは家族によって経営されるファミリー企業だと考えられる。

以下では、エジプトを代表するファミリー企業の事例を取り上げ、発展の沿革を描写する。なかでも、なぜ事業を拡大できたのか、どのような状況に直面しているのかに注目して発展過程を跡付ける。

2.1. エジプトのファミリービジネス

現在のエジプトの民間企業は、図1でみたように、その多くが「門戸開放」政策の実施以降に創業している。なかには、1960年以前に設立された企業もあるが、元国有企業を除くと、規模を拡大したのは1970年代後半以降だった。後述のように、ファミリー企業も同様で、現在の大規模ファミリー企業の多くは、1970年代後半以降に拡大・発展した。

前掲の表6のうち、ファミリー企業は、オラスコムグループ（OCI, OTH, MobiNil, OTMT）¹¹を筆頭に、スウェディケーブル、GB オート、TMG ホールディングス、オリエンタルウィーバーズ、ジュハイナ食品などである。また、エッズグループは、実質的な創業者企業に分類できる。つまり、元国有企業を除くと、上場上位企業の多くはファミリー企業だと言える。

では、エジプトのファミリー企業はどのように発展してきたのだろうか。現在のエジプトを代表するファミリー企業について、発展の沿革を素描する。

オラスコムグループ（Orascom）¹²

オラスコムグループの源流は、Onsi Sawiris（オンシ・サウィリス：1930年生まれ）が1950年に上エジプトのソハーグで設立した建設会社（Nasr Civil Works Company）に遡る。Nasr Civil Works は1961年に国有化された後、オンシ・サウィリスは雇用者として

¹¹ 現在までに Orascom Telecom Holdings は Global Telecom Holding に改称し、また MobiNil はフランス・テレコム（Orange）に買収されたが、ここでは2012年時点での社名と収入ランキングに基づいて検討する。

¹² オラスコムグループの情報は、企業ウェブページ（<http://www.orascom.com/>, <http://www.orascomdh.com/>, <http://otmt.com/> ）、Mostafa 2005、土屋 2013 を参照した。

しばらく会社に留まったが、1966年にリビアに出国し当地で再び建設会社を立ち上げた。オンシ・サウィリスは1977年にエジプトに帰国し、Orascom Construction（オラスコム建設）を設立した。その後、3人の息子（Naguib, Samih, Nassef）もオラスコム建設に加わった。

1979年に入社した長男のNaguib Sawiris（ナギーブ・サウィリス：1954年生まれ）は通信機器の輸入販売を始め、1994年にはエジプト国内のインターネット接続業者を買収して通信サービス事業に参入した。ナギーブの率いるオラスコム建設の通信事業は、1997年にOrascom Telecom（オラスコム・テレコム）として独立し、翌年にフランス・テレコムおよびモトローラと企業連合を形成しエジプト初の携帯電話通信サービス事業を始めた。

オラスコム・テレコムは1999年に海外進出を開始し、2010年末までに計11カ国で携帯電話通信事業に参入した。しかし、2011年にVimpelCom（現VEON）と合併し、またその後エジプト国内の携帯電話通信事業をフランス・テレコムに売却した。現在は、VEONグループの一員として、アルジェリア、パキスタン、バングラデシュでの携帯電話通信事業を行っている。また、オラスコム・テレコムから分社化したOrascom Telecom Media and Technology Holdingは、北朝鮮とレバノンでの携帯電話通信事業、海底通信ケーブル事業、エネルギー事業を行っている。

次男のSamih Sawiris（サミー・サウィリス：1957年生まれ）は、1989年にOrascom Projects & Touristic Development（現Orascom Development Holding AG）を設立し、紅海とアカバ湾でのリゾート開発（エル・グーナ、タバ・ハイツ）に乗り出した。その後、ファイユーム県やカイロ近郊での住宅建設プロジェクト、国外（スイス、オマーン）でのリゾート開発、ホテル運営事業にも進出した。現在は、Orascom Development Holding社の子会社であるOrascom Hotels & Developmentが上場している。

三男のNassef Sawiris（ナーセフ・サウィリス：1961年生まれ）は、オラスコム建設の経営に携わり、1990年代半ばに経営トップの地位をオンシ・サウィリスから引き継いだ。ナーセフは、事業多角化に取り組み、セメント、建設資材、化学肥料といった事業に進出した。また、海外展開では、アメリカの建設会社Contrackの所有権45%取得（1998年）、ベルギーの建設会社BESIXの所有権50%取得（2004年）、アメリカの建設会社Weitzの買収（2012年）を行い、海外事業を拡大した。

オラスコムは、創業者の3人の息子によって1990年代以降に事業分野を急速に拡大させ、また積極的な海外展開を行った。現在では、エジプト最大のビジネスグループを形成している。ナギーブ、サミー、ナーセフの3人がそれぞれトップを務めるグループの中核会社はエジプト株式市場に上場しているが、所有権の過半数は一族で支配している。各中核会社は多くの子会社を持つが、中核会社間に所有関係はなく、またグループを統括するような持ち株会社もない。

GB オート (Ghabbour Auto) ¹³

GB オートのはじまりは、1946 年に Ghabbour (ガブブール) 家の Sadek (サディーク) と Kamal (カマール) が兄弟で始めた商いだった。1956 年に Ghabbour Brothers として法人化し、自動車関連部品、家庭器具、建設資材などを扱っていた。

飛躍のきっかけは、「門戸開放」政策だった。Bosch (ドイツ) の自動車部品などの輸入代理店となり、サービスセンターを設立した。さらに、1980 年代半ばには、Scania AB (スウェーデン) との技術協定に基づき、エジプト国内でバス車体の組み立てを開始した。また、同時期からカマール・ガブブールの息子 Raouf Ghabbour (ラウーフ・ガブブール：1950 年生まれ) が CEO となった。

1990 年代になると、GB オートは自動車の輸入販売と組み立て事業を拡大する。ヒュンダイ自動車 (韓国) の乗用車について、1992 年にエジプトでの独占販売権 (exclusive distributor)、1995 年に CKDs (コンプリート・ノックダウン) 方式での生産ライセンスを獲得した。他にも、1996 年に Bajaj Auto (インド) の 2 輪と 3 輪車、1997 年に三菱ふそう (日本) とボルボ (スウェーデン) のトラックとバスのエジプトにおける独占販売権を獲得した。2000 年代以降も海外ブランドの取り扱いを増やし、現在までにマツダ (日本)、ヨコハマタイヤ (日本)、吉利汽車 (中国)、Iveco Bus (フランス)、奇瑞汽車 (中国) のマイクロバスについて、エジプトへの輸入販売を行っている。

2010 年代には海外事業にも着手した。2010 年にイラクでヒュンダイ自動車の販売を開始したのを皮切りに、現在までにアルジェリア、リビア、ヨルダンで自動車やタイヤを販売している。

自動車関連事業に加え、もう一つの事業の柱として、2000 年代後半に金融ビジネス (ノンバンク) を開始した。2008 年の自動車販売時の融資から始まり、2010 年にはマイクロクレジット事業にも参入した。さらに、現在までに自動車リースや女性向けマイクロクレジット事業も実施している。

GB オートは、2007 年にカイロ株式市場に上場 (IPO) した。2017 年末時点での所有比率は、ガブブール家が 60.6%、浮動株が 39.4%と、過半数をガブブール家が支配している。

マンスールグループ (Mansour Group) ¹⁴

マンスールグループは、非公開会社であるが、現在までにエジプト最大のビジネスグ

¹³ GB オートの情報は、企業ウェブページ (<http://www.ghabbourauto.com/>)、Fick 2002, Jenkins 2013, Enigma Magazine 2015 を参照した。

¹⁴ マンスールグループの情報は、企業ウェブページ (<http://www.mansourgroup.com/>)、Hazlehurst 2016, Trenwith 2015 を参照した。

ループの一つとなった。創業者の Lotfy Mansour（ロトフィー・マンスール：1909－1976 年）は、1933 年にケンブリッジ大学を卒業した後に公務員になったが、1948 年に退職し実業家へと転身した。そして 1952 年に Lotfy Mansour and Sons を設立し、公務員時代に培った知識を用いて綿花貿易を始めた。しかし、1964 年に会社が国有化されたため、ロトフィーはスーダンで綿花貿易ビジネスを続けた。その後、スーダンの事業も国有化されたことで、ジュネーブに拠点を移し綿花貿易の仲介事業を続けた。

「門戸開放」政策を契機にエジプトに帰国したロトフィーは、新しいビジネスを開拓した。1975 年に GM（アメリカ）の自動車、1977 年にキャタピラー（アメリカ）の建設機械のエジプトでの販売代理店となった。GM 車の販売では、後にアフリカ全土とイラクでの販売権も獲得し、現在では世界最大の GM 車販売代理店となっている。また、キャタピラーの建設機械についても、後にサブサハラ・アフリカ、ロシア、イラクでの販売権を得て、世界第 5 位のキャタピラー販売代理店となった。

1990 年代になると、マンスールグループは多様な産業に進出した。1992 年にフィリップモリス（アメリカ）のタバコ製品についてエジプトでの生産と販売の権利を得た¹⁵。1994 年にはマクドナルドのエジプトでのフランチャイズ権を獲得した。さらに、1998 年には UPS（アメリカ）とエジプトでのサービス契約の締結、スーパーマーケット（Metro）の運営を開始した。その他、2005 年には不動産開発会社 Palm Hills の設立、2008 年にサムスングループ（韓国）と提携するなど、ビジネス分野の拡大を続けている。

マンスールグループの経営は、1976 年に創業者のロトフィーが死去して以降、4 人の息子（Ismail, Youssef, Mohamed, Yassen）が中心となった。いずれもアメリカで高等教育を受けた後にマンスグループに入社した。Ismail（1944－1997）は 1969 年、Youssef（1945 年生まれ）と Mohamed（1948 年生まれ）は 1970 年代前半、Yassen（1962 年生まれ）は 1986 年にマンスールグループに加わった。創業者の死後にグループを率いたのは Mohamed で、運輸大臣を務めた 2006 年～2009 年 10 月を除いて、経営トップを務めている。また、2007 年に Mohamed の息子 Lotfy Mansour（1982/1983 年生まれ）がマンスールグループに加わった。創業者と同じ名前を持つ第 3 世代のロトフィーは、第 2 世代と同様にアメリカ（ジョージタウン大学）で高等教育を受けた。卒業後はロンドンのゴールドマン・サックスに 2 年勤務し、2007 年にマンスールグループでキャタピラー製品を扱う Mantrac の CEO となった。2010 年には、父親 Mohamed と共同で Man Capital を創業し、CEO に就任している。

2.2. 大規模ファミリービジネスの特徴と課題

¹⁵ フィリップモリスとの提携は 2014 年に終了し、現在は Imperial Brand（イギリス）のタバコ製品についてエジプトでの独占販売を行っている。

前項でみた3つのファミリービジネスは、現在のエジプトで最も成功しているビジネスグループである。いずれのケースも「アラブ社会主義」以前の創業だが、現在のビジネスグループの核となっているのは、「門戸開放」期に新たに参入した部門である。それぞれがエジプト市場に関心を持つ大手外国メーカーと輸入代理店契約を結び、輸入販売事業を契機として事業を拡大した。

輸入代理店として外国メーカーと契約するには、知識（または経験）、教育（人的資源）、ネットワーク（政治的または金融アクセス）が必要だったとされるが（Sherbiny and Hatem 2015:112-113）、これらの要素を当時のエジプトで市場から調達することは難しかった。しかしながら、前項の3つのビジネスグループは、ファミリー内にこれらの要素を備えていた。創業者の持つビジネス経験、欧米で高等教育を受けた息子たち、そして国内外でのビジネスで培ったネットワークと金融資産である。

初期条件に恵まれたファミリー企業は、第2世代を中心として、ビジネスを急速に拡大した。未開拓の国内市場と、市場経済体制を強化する政策によって、1990年代のエジプトには多くの事業機会が存在していたと考えられる。さらに、2000年代になると、近隣諸国への進出を活発化させた。エジプトでの経験と実績を活かせる新たな市場が近隣諸国に出現したため、エジプトの大規模ファミリー企業は相次いで海外進出に乗り出したのだと理解できる。

現在のエジプトを代表する3つのファミリー企業は、企業家精神を発揮することで、事業拡大を続けてきた。その中心は、創業者の息子たちで、過去30～40年にわたって経営トップとして事業を率いている。それぞれのビジネスグループでは、主に事業別に企業を設立し、兄弟で経営を分担することで規模拡大を果たした。

一方で、これらファミリー企業は、世代交代の時期を迎えようとしている。すでにマンスールグループのように、第3世代が経営の一角を担っているケースもあるが、本格的な世代交代はこれから始まるだろう。巨大化したファミリー企業をどう運営・発展させていくのか。ファミリーと企業の間関係をどう位置づけるのか。エジプトのファミリー企業は、これまでの拡大過程とは異なる局面を迎えつつある。

おわりに

エジプトの民間部門は、「アラブ社会主義」政策によって大きく縮小した。主な企業は国有化され、民間企業による経済活動は制限された。その結果、1960年代は民間企業発展の「空白期」となった。

1974年の「門戸開放」政策によって、民間部門は発展の機会を得た。実際、現在の民間企業の大部分は、1970年代後半以降に設立されている。しかしながら、大規模ファミ

リー企業のなかには 1960 年以前に創業した企業も存在する。それらの企業は、「アラブ社会主義」時代に国外でビジネスをすることで資産を築き、また子孫は欧米で高等教育を受けた。その結果、ファミリー内部に経営資源が蓄積され、「門戸開放」後に短期間で事業を拡大することが可能となった。

現在のエジプトを代表するファミリー企業は、世代交代の時期に差し掛かりつつある。それは事業規模が拡大して以降で初めての世代交代となる。ファミリー企業の世代交代では、ビジネス面だけでなく、相続や所有構造の変化といったファミリーの問題も同時に発生する。加えて、法制度や経営組織構造もファミリー企業の承継に影響を及ぼすだろう。エジプトのファミリー企業はどのような問題に直面し、どのような発展経路を描くのか。今後は、多くの事例を集めることで、エジプトのファミリー企業の制約条件と競争力に迫りたい。

<参考文献>

<日本語文献>

- 土屋一樹 2006. 「エジプトにおける最近の経済改革：ナズィーフ内閣の 1 年」『現代の中東』 Vol. 40, pp.2-10. (<http://hdl.handle.net/2344/506>)
- 2013. 「エジプトの海外直接投資と現地企業の海外進出」（土屋一樹編『中東アラブ企業の海外進出』アジア経済研究所叢書 9, 岩波書店）
- ファミリービジネス白書編集委員会編 2016. 『ファミリービジネス白書 2015 年版』同友館

<外国語文献>

- Enigma Magazine. 2015. “The Raouf Ghabbour Success Story,” (<https://www.enigmamag.com/the-raouf-ghabbour-success-story/>)
- Fick, David S. 2002. *Entrepreneurship in Africa: A Study of Successes*, London, Quorum Books.
- Hatem, Omaima. 2012. *High Growth and Rapid Internationalization of Firms from Emerging Markets: The Case of the Middle East and North Africa (MENA) Region*, Thesis submitted to University of Edinburgh.
- Hazlehurst, Jeremy. 2016. “Loutfy Mansour: the rising son,” *Financial Times*, March 8.
- Ikram, Khalid. 2006. *The Egyptian Economy, 1952-2000: Performance, policies, and*

- issues, New York, Routledge.
- Jenkins, Siona. 2013. "Egypt business profile: diversification helps GB Auto survive," *Financial Times*, December 18.
- Mabro, Robert and Samir Radwan. 1976. *The Industrialization of Egypt, 1939-1973: Policy and Performance*, Oxford, Clarendon Press.
- Mitchell, Timothy. 2002. *Rule of Experts: Egypt, Techno-Politics, Modernity*, Berkeley, University of California Press.
- Mostafa, Hadia. 2005. "Business Secrets of the Sawiris Family," *Business Today Egypt*, February.
- Owen, Roger and Sevkett Pamuk. 1998. *A History of Middle East Economies in the Twentieth Century*, Cambridge, Harvard University Press.
- Sfakianakis, John. 2004. "The Whales of the Nile: Networks, Businessmen, and Bureaucrats During the Era of Privatization," in Steven Heydemann ed. *Networks of Privilege in the Middle East: The Politics of Economic Reform Revisited*, New York, Palgrave Macmillan.
- Sherbiny, Naïem A. and Omayma M. Hatem. 2015. *State and Entrepreneurs in Egypt: Economic Development since 1805*, Hampshire, Palgrave Macmillan.
- Tignor, Robert L. 1984. *State, Private Enterprise, and Economic Change in Egypt, 1918-1952*, Princeton, Princeton University Press.
- 1976. "The Egyptian Revolution of 1919: New Directions in the Egyptian Economy," in Elie Kedourie ed. *The Middle Eastern Economy*, Studies in Economics and Economic History, London, Frank Cass & Co. Ltd.
- Trenwith, Courtney. 2015. "How one Egyptian family's \$6bn enterprise has spanned the globe," *Arabian Business*, October 16.
- Waterbury, John. 1983. *The Egypt of Nasser and Sadat: The Political Economy of Two Regimes*, Princeton, Princeton University Press.