

第2章

エジプトにおける経済発展とファミリービジネス

土屋一樹

要約：

エジプトのファミリービジネスには二度の興隆期があった。1920～1940年代のイギリス支配期と1970年代後半以降の門戸開放期である。いずれも経済環境の変化によって民間企業発展の機運が高まった時期だったが、ファミリービジネスの拡大をもたらしたもう一つの要因は外国企業との関わりだった。

キーワード：

エジプト、経済発展、民間企業、ファミリービジネス、外国資本、ミスル銀行

はじめに

エジプトの民間企業は、元国有企業と外資系企業を除くと、圧倒的にファミリー企業が多い。大規模企業に限っても同様に、株式公開している主要民間企業の多くがファミリービジネスとなっている。家族が株式の過半数を持ち、経営の中核を担っている。主要企業においても、所有と経営が一致しているのである。

民間企業のもう一つの特徴は、比較的新しい企業が多いことである。世界銀行が2016年に実施した企業サーベイによれば、調査企業の88%が1975年以降の創業だった。なかでも、1990年代後半以降に設立された企業が多かった。こうした事実から導き出される現在のエジプトの典型的な民間企業の姿は、創業一族が所有と経営の両方を担っている新興ファミリービジネスだと言えるだろう。

一方で、エジプトの近代経済史を紐解くと、1920～1940年代に民間企業の興隆が見られた。その時期には、多くの外国投資が流入し、いくつかの大規模ファミリービジネスも出

現した。しかしながら、ナセル政権の実施した社会主義的な経済体制のため、主要企業は国有化され、ファミリービジネスを含む民間企業の大部分は 1960 年代に表舞台から消えた。

以上のように、近代以降のエジプトには二度の民間企業興隆期があった。それぞれの時期において、民間企業はどのような経済環境のなかで設立され発展したのだろうか。本稿では、二度の民間企業勃興期について、経済発展と民間企業およびファミリービジネスの展開を検討し、エジプト経済におけるファミリービジネスの様態を検討する。

1. 近代エジプトの経済発展と企業

1.1 イギリス支配下での経済発展

ロンドン四カ国条約（1840 年）以降の「自由主義的経済体制」の下、エジプト経済は綿花の生産と輸出によって発展した¹⁵。綿花（原綿と綿実）の輸出は 19 世紀後半に拡大し、20 世紀初頭には商品輸出総額の 9 割以上を占めるまでになった。19 世紀後半のエジプトは、綿花栽培に特化したモノカルチャー経済として繁栄したのである。

しかし、綿花生産に依存したモノカルチャー経済は、国際綿花価格の下落や綿花生産力の低下によって、持続的な成長をもたらさなかった。1876 年には対外債務の返済不能に陥り、財政破綻に至った。その結果、エジプトの財政は債権国であるヨーロッパ列強の管理下に置かれ、イギリス人が財政収入を担当する財務大臣として、フランス人が財政支出を管理する公共事業大臣として入閣するなど、「ヨーロッパ内閣」が形成された。

ヨーロッパ列強による支配は、1882 年にイギリス軍がウラービー革命を鎮圧しエジプトを軍事占領したことで、いっそう強化された。エジプトはイギリスの事実上の保護国となり、イギリスの支配下に組み込まれた。イギリスは、エジプトを綿花生産地（およびイギリス製品の消費地）と位置付け、その生産拡大のための灌漑設備やダム建設、流通のための鉄道敷設など、綿花生産に資するインフラ整備を積極的に進めた。

その一方で、イギリスはエジプトの工業化には消極的だった（Issawi [1963:43]）。結果として、工業部門への投資は、民間部門によるものとなった。なかでも、後述のように、イギリス、フランス、ベルギーからの投資が大きなシェアを占めた。

外国資本によるエジプトへの投資は、とくに 1900 年代になって活発化した。外資によるエジプトでの企業設立が急増し、またカイロ株式市場の規模は第一次世界大戦までの 10 年間で約 10 倍となった（Sherbiny and Hatem [2015:52]）。第一次世界大戦中は、国際綿花価格

¹⁵ 綿花（長繊維綿花）の商業生産は、ムハンマド・アリーの経済近代化政策の下、1821 年に始まった。それ以降、急速に生産量を拡大し、その大部分はヨーロッパへ輸出された（Issawi [1963:22]）。

の上昇、製品輸入の減少、駐留軍の増加によって、エジプトからの綿花輸出とエジプト国内の消費市場が拡大し、さらなる企業拡大の契機となった。

第一次世界大戦終結後に高揚したエジプトの独立運動は、政治だけでなく経済分野にも及んだ。イギリスを始めとするヨーロッパ列強による経済支配の是正が大きな関心となったのである。エジプトが従属的な地位から脱却するためには、経済の多角化と自立が必要であり、国内資本による工業化の推進が求められる、という声が大きくなった (Tignor [1984:55])。

エジプトは 1930 年に関税自主権を回復し、国内産業の発展を促すために関税率を引き上げた (Tignor [1984:109-111])。輸入代替工業化を志向したのである。その結果、工業部門への投資割合は増加した。企業の総資本をみると、1930 年時点での工業部門企業の総資本は全体の 8.8% だったが、1939 年には同 16.9% まで上昇した (Tignor [1984:125])。

第二次世界大戦は、国内産業拡大の機会となった。第一次世界大戦時と同様、国際綿花価格の上昇、ヨーロッパからの輸入と投資の減少、駐留軍の増加による国内需要の拡大などによって、エジプトの工業生産は拡大した (表 1)¹⁶。戦後になると、ナショナリズムに基づく法改正によって、経済のエジプト化が進められた。

表1 工業生産指数(1939~1945年) (1939=100)

	綿織布	綿実油	原油	アルコール
1939	100	100	100	100
1940	89	121	124	109
1941	97	169	158	117
1942	109	160	150	133
1943	113	132	167	172
1944	117	123	180	187
1945	127	161	175	196

* 綿織布の生産は大規模工場分のみ。
(出所) Tignor [1984:178]

経済のエジプト化は、ナセル政権で加速した。1956 年のスエズ運河国有化を嚆矢とし、外国資産の接収や外国企業の国有化が実施された。その結果、1950 年代末までに、エジプト在住の外国人実業家の大部分がエジプトを去った。

ナセル政権による国有化政策は、やがてエジプト人資本の民間企業にも適用された。国家主導による社会主義的経済体制を本格的に導入し、民間企業の国有化、国家による貿易と価格の統制を実施したのである¹⁷。1960 年にミスル銀行を含むミスル・グループの 27 社

¹⁶ 駐留軍の支出規模は、最盛期にはエジプトの国民所得の 25% に及び、工業製品の国内需要を大いに拡大した (Issawi [1963:44-45])。

¹⁷ ナセル政権の経済体制は「アラブ社会主義」と呼ばれるもので、1962 年に公表された

が国有化され、その翌年にはすべての銀行、保険会社も国有化された (Owen and Pamuk [1998:131])。さらに、工業部門の大部分が国有化の対象となったため、1960年代後半には、民間の大規模企業は「消滅」した¹⁸。

1.2 近代企業の設立と発展

エジプトの工業化は、ムハンマド・アリーの下、国家主導で始まった。綿紡績、織機、製糖、製紙、兵器生産などのために多くの国営企業が設立されたのである。しかしながら、「自由主義的経済体制」の適用によって、エジプトの工業製品は輸入品との競合に敗れ、国家主導の工業化は挫折した。

国家資本に代わって19世紀後半に投資の主役となったのは、前節で述べたように、フランスとイギリスを始めとするヨーロッパ列強だった。フランスは、スエズ運河の建設、製糖、インフラ整備などに、イギリスは鉄道、船舶、綿花貿易などに大規模な投資を行った。さらに、20世紀に入るとベルギー、スイス、ドイツ、イタリアなどからの投資も増加した。表2は、1902年の株式会社 (joint-stock company) の資本総額 (企業の払込資本と社債の額) を示したものである。いずれの部門においても外国資本を含む企業が圧倒的な規模で、国内資本による株式会社の資本総額は全体の6%あまりだった。

外国資本のなかで最も企業数の多かったのはイギリスで、1902年において、27社で資本規模は計LE1000万だった¹⁹。次いでフランス (6社、同LE1150万) とベルギー (10社、同LE250万) が大規模な投資を行っていた。

「国民憲章」において理念が明文化されている。経済開発では、資本主義は否定され、包括的な経済計画の策定と実施主体としての公共部門の創設が謳われている。

¹⁸ 1966/67年度において、従業員10人以上の製造業企業による付加価値の90%は国有企業によって生み出された (Mabro and Radwan [1976:96-98])。

¹⁹ 分野別の内訳は、鉱工業・商業で16社 (LE300万)、輸送3社 (LE172万)、農業・都市不動産3社 (LE90万)、銀行・金融3社 (LE210万)、抵当証券2社 (220万) だった (Crochley [1977:46])。

表2 株式会社 (joint-stock company) の資本総額 (払込資本と長期借入), 1902年

(LE000)

	外国資本を含む 企業	国内資本による 企業	合計
抵当証券 (Mortgage Companies)	10,525	..	10,525
銀行・金融	2,174	118	2,292
農業・都市部不動産 (Urban Land)	2,395	579	2,974
輸送・運河 (スエズ運河を除く)	3,645	325	3,970
鉱工業, 商業	5,903	616	6,519
合計	24,642	1,638	26,280

* 外国資本は, 外国資本を含む企業の数値
(出所) Crochley [1977:44]

20 世紀の初頭の外国資本によるエジプト投資ブームで最も多くの資金が流入した部門は, 土地売買をする土地会社と金融部門だった。ヨーロッパからの大規模な資金流入は, 1907 年の金融危機で一時的に停滞したものの, 第一次世界大戦まで続いた。1914 年時点において, エジプトの株式会社への払込資本 (合計 LE1 億) のうち, 外国資本は 92% (LE9200 万) を占めた (Crouchley [1977:73])。

一方, 国内資本による投資は, 外国資本と比較すると圧倒的に少ないものの, 20 世紀初頭から, 土地や商業での収益を元手にした工業部門企業の設立が散見されるようになった。近代的な地場企業の先駆けだった。

外国資本がエジプト経済の支配的な地位を占めるなか, エジプト人による経済活動の拡大を目的として, 1913 年にカイロ商業会議所が設立された。その理事会は, 商業, 農業, 政治分野の有力者で構成された。商業分野では, カイロで Cicurel デパートを経営するユダヤ系商人 Yusuf Cicurel, ユダヤ系金融業者 Yusuf Aslan Qattawi, 穀物商人 'Abd al-Majid Rimali など著名な実業家も含まれていた (Tignor [1984:60])。また, 農業分野では, 大土地所有家族として, Isma'il Barakat, Bushra Hanna, Thabit Thabit, Hasan 'Abd al-Raziq などが含まれていた。

商業会議所の設立はカイロ以外にも広がり, 1926 年までに 23 以上の商業会議所が国内各地に設立された。なかでも, 'Abd al-Fattah Barkah の考案で 1922 年に設立されたアレクサンドリア商業会議所 (初代所長 Amin Yahya) は, カイロに次ぐ規模となった。

国内資本による工業部門への投資は 1920 年代以降に増加した。画期となったのは, 1920 年 4 月のミスル銀行 (Bank Misr) 設立だった。タラアト・ハルブ (Talaat Harb) を中心とするエジプト人によって設立されたミスル銀行は, エジプト人の資本 (と経営) に基づく初の銀行となった。当初発行資本は LE8 万 (株主 124 人) だったが, 1926 年には LE100 万 (同 8260 人) まで増加するなど, 設立後急速に拡大した。ミスル銀行は 1941 年の再編までに数多くの企業を設立し, エジプト資本による工業化の中心的な役割を担った。表 3 は

1941年までにミスル銀行が設立に関わった事業会社を示したものである。繊維産業を中心に多様な産業の企業設立に携わったことが分かる²⁰。

表3 ミスル・グループ(1920~1941年)

	企業名	設立年	初期資本 (LE000)	ミスル・グループ による所有割合
1	Bank Misr	1920	80	..
2	Misr Printing Co.	1922	5	43.2
3	Misr Paper Co.	1923	30	50.7
4	Misr Ginning Co.	1924	30	50.0
5	Misr Transport Co.	1925	40	75.0
6	Studio Misr	1925	15	66.7
7	Misr Spinning & Weaving Co.	1927	300	48.4
8	Misr Fishing Co.	1927	20	54.0
9	Misr Silk Weaving Co.	1927	10	65.0
10	Misr Flax	1927	10	55.0
11	Bank Misr Syrie-Liban	1929	160	83.0
12	Misr Cotton Export Co.	1930	160	50.0
13	Misr Airwork	1932	20	27.0
14	Misr Sales Co.	1932	5	0.0
15	Misr Insurance Co.	1934	200	49.8
16	Misr Maritime Navigation Co.	1934	200	78.3
17	Misr Leather Co.	1934	5	8.0
18	Misr Shipping	1934	7	44.3
19	Misr Fine Spinning and Weaving Co.	1937	250	71.2
20	Misr Concrete Development	1938	6	29.3
21	Beida Dyers	1938	250	20.0
22	Misr Mines and Quarries Co.	1938	40	76.5
23	Misr Oil Refining Co.	1938	30	82.0
24	Misr Tobacco Co.	1938	40	47.0
25	Misr Pharmaceuticals Co.	1940	10	20.0
26	Societe Fonciere d'Egypte	1897	380	..
		(taken 1927)		

(出所) Davis [1983:145]

ミスル銀行に出資したのは、大土地所有者、実業家、高級官僚といったエジプト人資本家だった²¹。当時のエジプトの資本家層は、土地収益または商業で富を得た層が中心だった。設立時の大株主として、'Abd al-'Azim al-Misri(出資額 LE1000), 'Ali Isma'il(同 LE600), Midhat Yakin(同 LE500), Talaat Harb(同 LE500), Muhammad al-Shri'i(同 LE500), 'Abd al-Raziq al-Far(同 LE500), Muhammad Musa as-Fija'I(同 LE500), Badawi al-Shaytiの息子たち

²⁰ 各企業へ出資したのは、ミスル銀行以外では、ミスル銀行の出資者でもある国内資本家が多い(Tignor [1984:102-103])。

²¹ 設立当初の株主 124 人の過半数は大土地所有者だった。

(同 LE500)などがいた (Tignor [1984:64-65])。一方、取締役会の構成は、ビジネス経験者の割合が高かった (表 4) ²²。

表4 ミスル銀行の取締役会の構成(1920年)

氏名	属性
Talaat Harb	実業家, 官僚
Fu'ad Sultan	実業家・大土地所有者
Yusuf Aslan Qattawi	実業家
Abd al-Hamid al-Siyufi	実業家
Yusuf Cicurel	実業家
Ali Mahir	政治家・大土地所有者
Abd al-'Azim al-Misri	大土地所有者
Iskandar Massiha	大土地所有者
Ahmad Midhat Yakin	大土地所有者
Abbas Basyuni al-Khatib	大土地所有者

(出所) Tignor [1984:66]

1920年代になると、タラアト・ハルブだけでなく、何名かの著名な実業家が現れた。Muhammad Farghali は、1865年に彼の祖父によってアレクサンドリアで設立された Farghali Cotton and Investment Company を経営するとともに、数多くの企業の経営に携わった。1946年には、ミスル・グループの企業を含む上場大企業 29 社の取締役会メンバーだった (Tignor [1984:207])。Amin Yahya は、輸出企業 Alexandria Produce and Trading Company を皮切りにアレクサンドリアで幅広いビジネスグループを形成し、ミスル・グループに対抗した ²³。彼は外国資本と緊密な関係を築くことでビジネスを拡大させた。1936年に Amin Yahya が死去すると、彼の息子である 'Ali Amin Yahya がグループを引き継いだ ²⁴。その他にも、ダミエッタを拠点とする 'Ali Islam や Lawzi ファミリーなど、地方都市を基盤とする実業家もいた。彼らは土地収益を元手として、繊維工場を設立した (Tignor [1984:72])。

1930年代は、国内需要が拡大したことで、大規模企業の経営が安定するようになった。当時の製造業部門での主要 3 社は、Filature Nationale d'Egypte, Misr Spinning and Weaving Company, The Sugar Company だった。3社合わせた資本総額は LE500 万以上で、エジプト

²² 他にも 1939 年までに 9 人が取締役会のメンバーとなったが、そのうち 3 名はビジネス経験者 ('Abd al-Fattah Al-Lawzi, Ahmad 'Abd al-Wahhab, 'Abd al-Hay Khalil) で、他は政治家と大土地所有者だった (Tignor [1984:66])。

²³ Amin Yahya が設立した企業には、Alexandria Pressing Company, Alexandria Insurance Company, Alexandria Navigation Company などがある。また、彼は Egyptian Salt and Soda Company の社長、Banque Belge et Internationale en Egypte の副社長なども務めていた。

²⁴ 'Ali Amin Yahya はミスル銀行、Filature Nationale d'Egypte, Egyptian Salt and Soda Company の取締役会メンバーも務めた (Tignor [1984:207])。

工業部門の株式総額の40%に相当した (Tignor [1984:128])。いずれの企業もヨーロッパから機械を輸入して大量生産を行う資本集約型の企業だった。Filature Nationale d’Egypte 社は、ギリシャ系実業家の Michel C. Salvago が会長、Linus Gasche が社長を務めていた。取締役会メンバーには、H.E. Barker, A.I. Lowe, J. Rolo といったエジプト在住外国人がいた (Tignor [1984:128])。それに対し、Misr Spinning and Weaving Company は、ミスル・グループの主要製造業企業として、タラアト・ハルブによって率いられた。The Sugar Company は産業連盟会長だった Henri Naus が経営トップを務め、後に Ahmad ‘Abbud に引き継がれた。これら3社は政府の支援 (関税による保護や価格規制) を受けることで、輸入品との競合を切り抜けた。

大規模に事業を行うエジプト人実業家は、1930年代においても、ミスル・グループの各社を除くと少なかった。そのなかで、Sayyid Yasin はヨーロッパ企業の代理人でコントラクターだった父親の資産を元にして企業を興すことで、著名な実業家の一人となった。カイロのバス路線のオーナーから始め、ガラス製品を製造する企業を興して成功した (Tignor [1984:135-136])。また、グラスゴー大学を卒業した Ahmad ‘Abbud は、エジプト政府との関係を利用して、外国企業の代理人として頭角を現した。1941年には The Sugar Company の経営トップとなり、その後 Egyptian Fertilizer Company を設立した (Tignor [1984:137-139])。

国内資本のもう一つの源泉は、エジプト在住の外国人だった。エジプト生まれの非アラブ人も含めると、在住外国人はエジプト国内の産業資本家層の中心だった。1922年には、彼らを中心に産業連盟 (Federation of Industries) が設立され、工業部門の大企業の利益を代表する団体となった。エジプト在住イタリア人で窯業工場を運営していた S. Sornaga, The Sugar Company の経営トップだった在住ベルギー人の Henri Naus, ギリシャ人の Salvago ファミリーなどが初期の産業連盟の中心人物だった。

2. 経済自由化と民間部門の復活

2.1 門戸開放政策の実施

社会主義的な経済体制は、サダト政権 (1970~1981年) によって転換された。ナセル政権で実施された政府主導の経済開発は、計画したような成果を上げられず、深刻な経済低迷を招いたためである。サダト政権は新しい経済開発戦略として、1974年4月に「10月文書」を公表し、「門戸開放」政策を打ち出した²⁵。その要点は、国有企業による独占体制を改め、民間資本の導入を図るものだった。なかでも海外からの投資を奨励し、輸出加工区

²⁵ 「門戸開放」政策の公表に先立って、サダト政権は1971年に法律第65号 (アラブ資本の投資とフリーゾーンに関する法) を制定しアラブ諸国を中心とする海外からの投資誘致に乗り出したが、十分な成果を得られなかった。

を設置して多様な優遇措置を講じた²⁶。また、国際貿易と流通部門への民間企業の参入も解禁された。

「門戸開放」政策は、規制緩和によって民間資本の導入を図るものだったが、それまで独占体制にあった国有企業部門も存続した。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 [2005:92])。つまり、サダト政権の経済開発は、国有企業中心の経済体制に市場経済をミックスした「混合経済体制」を構築するものだった。ナセル政権下でエジプト経済の主役となった国有部門に加え、新たに民間部門が生産主体として発展することで、持続的な経済成長を実現する戦略である。なかでも、工業部門への民間投資が期待された。

しかしながら、サダト政権の「混合経済体制」は期待されたようには機能しなかった。工業部門への民間投資が伸び悩んだのである。国内の民間製造業は、それまでの社会主義的な経済体制のため未発達で、大規模な国有企業と競合できる能力を持っていなかった。そのため、民間投資の多くは住宅建設や国際貿易（輸入）といった非製造業分野に向かった。

海外からの投資も同様で、主な流入部門は石油、銀行、観光など、製造業以外の分野だった。外国投資家は、不透明な経済見通し、煩雑な許認可制度、外貨送金規制などのため、長期コミットメントを必要とする製造業分野への投資には消極的だった (Beattie [2000:216-217])²⁷。その結果、「門戸開放」政策においてもエジプト経済の工業化は進まず、国際原油価格の低迷した1980年代後半にエジプト経済は停滞した²⁸。なかでも、貿易赤字と対外債務の累積によって、外貨不足が顕著となった。

2.2 民間企業の再興

エジプトの民間企業の大部分は、1960年代初めの国有化政策によって「消失」した。国有化の対象となった企業を所有していたエジプト人実業家のなかには、政府に雇用される形でそのまま会社に留まる者、あるいはエジプトを離れ海外で新たなビジネスを始める者もいた (Sherbiny and Hatem [2015:108-109])²⁹。

²⁶ 外国投資の誘致は「門戸開放政策」の核となる部分であり、1971年法律第65号を改定した1974年法律第43号（アラブおよび外国資本による投資とフリーゾーンに関する法）で規定された。

²⁷ 製造業部門への投資割合（総投資に占める割合）は、1967～1973年の40%から1981～1991年には19%に減少した (Farah [2009:40])。

²⁸ 1980年代後半になると、経済成長率が人口成長率を下回り、1人あたりGDP値は減少した。その結果、1990年のエジプトは、世界銀行の分類で、下位中所得国から低所得国へと降格した (Abdel-Khalek [2001:42-44])。

²⁹ 政府に雇用された実業家には、Osman A. Osman, Hassan Allam, Mokhtar Ibrahim など、

他方で、小規模な商業や家内工業など、国有化の対象とならなかった民間企業もあった。それら企業は、事業を継続するにあたって従業員数や事業規模を拡大させないことで、国有化の対象となることを回避した。外国企業の代理店（agent）を営んでいた企業のなかには、自らを外国企業の代行者（delegate）あるいはコンサルタントとして登録することで、1960年代もビジネスを継続したケースもあった（Zaalouk [1989:65-66]）。また、拠点を海外に移すことで、引き続き代理店としてエジプト政府と取引を行う企業もあった。その結果、商業分野には、規模は小さいものの、ナセル政権期でも大きな利益を上げる民間企業（個人企業）が存在した（Zaalouk [1989:70-71]）。

「門戸開放」政策でいち早く台頭した商業代理店（commercial agent）の多くは、ナセル政権下でも事業を継続していた企業だった（Zaalouk [1989:65]）。外国企業との繋がりを維持できたことで、規制緩和後に再び商業代理店として早期に事業を拡大できたのである。それに加えて、エジプトへの輸出を本格化させた外国企業の商業代理店となった実業家も急速に事業を拡大した。表5は、世界の主要メーカーと代理店契約を結んだファミリービジネスのいくつかを概観したものである。主要メーカーとの代理店契約を締結したこれらのファミリー企業は、やがてエジプトを代表するビジネスグループへと発展した。

表5 商業代理店契約を締結したファミリービジネス

ファミリー名	契約相手・国		業種
Sawiris	Siemens	ドイツ	電気機器
	AT&T	アメリカ	電話
	Alcatel	フランス	電気通信
	Volvo	スウェーデン	自動車
Mansour	GM	アメリカ	自動車・トラック
	Ford	アメリカ	自動車・トラック
	Catapillar	アメリカ	建設重機・トラック
Rawwas	Mitsubishi Motors	日本	自動車
El-Arabi	Toshiba	日本	テレビ・コンピューター・エレベーター
Nosair	American Motos	アメリカ	自動車
Ghabbour	Bosch	ドイツ	自動車部品

（出所）Sherbiny and Hatem [2015:112]などから作成

1950年代以前の実業家たちの多くは、「門戸開放」政策に反応しなかった。しかしながら、彼らの息子世代によってビジネスが再開されるケースは見られた（Sherbiny and Hatem [2015:113]）。かつてのビジネスで培った資源を活かすことで、新しい機会を機敏に捉えることができたと考えられる。たとえば、Garrana, Lehita, Rizkalla, El-Naggarといったファ

海外で新たなビジネスを始めた実業家には、Onsi Sawiris, Estanbouly, Metwalli などがいた（Sherbiny and Hatem [2015:108-109]）。

ミリーの息子世代（第二世代）が観光分野でビジネスを興した（Sherbiny and Hatem [2015:113]）。

1970年代のエジプトは、「門戸開放」政策によって、再び民間ビジネスに事業機会が開かれた。それに素早く反応できたのは、小規模ながらもビジネスを継続していた実業家と、かつての実業家の親族だった。彼らは、それまでのビジネスを通して培った資産、能力、ネットワークなどを駆使することで、短期間のうちに事業を軌道に乗せることができた。

3. 構造調整と民間部門の拡大

3.1 市場経済体制の確立

ムバーラク政権（1981～2011年）は、当初サダト政権の経済政策を継承した。しかしながら、1990年代に経済体制を修正した。IMFの勧告する経済改革に実施することで、エジプト経済は「混合経済体制」から市場経済体制への移行を鮮明にしたのである。エジプトは、1960年代から何度もIMFとスタンバイ取極（Standby Arrangement: SBA）を締結したが、融資実施条件となった経済改革には消極的で、合意はしばしば撤回された。しかし、1991年に締結されたIMFとのSBAおよび世界銀行との構造調整融資（Structural Adjustment Loan: SAL）に基づく経済改革・構造調整政策（Economic Reform and Structural Adjustment Program: ERSAP）は着実に実行に移された。ERSAPでは、マクロ経済改革に加え、国有企業の民営化が実施された。

国有企業の民営化は、市場機能を重視する市場経済体制への移行を決定付ける政策として、ERSAPを象徴するものとなった。民営化対象となった国有企業は当初314社だったが、2000年代になると合弁企業の政府所有分の売却や国有企業の株式公開など、さらなる民営化政策が実施された³⁰。

その他、財政改革、貿易と金融の自由化、為替制度改革が1990年代の主な経済改革となった。その目的は、規制を撤廃し、市場機能に基づく経済活動を促進させることだった。

ERSAPの実施後、経済成長率やインフレ率などのマクロ経済指標は改善した（表6）。IMFも経済安定化の進展を高く評価した（Subramanian [1997:57]）。その一方で、1990年代末になると、当初期待された成果の得られなかった分野も明らかになった。輸出拡大、民営化、雇用創出などである（El-Ghonemy [2003:81-83]）。ERSAPは短期間でマクロ経済の安定化を達成したが、経済構造の改革は容易に進まなかった。

³⁰ 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。

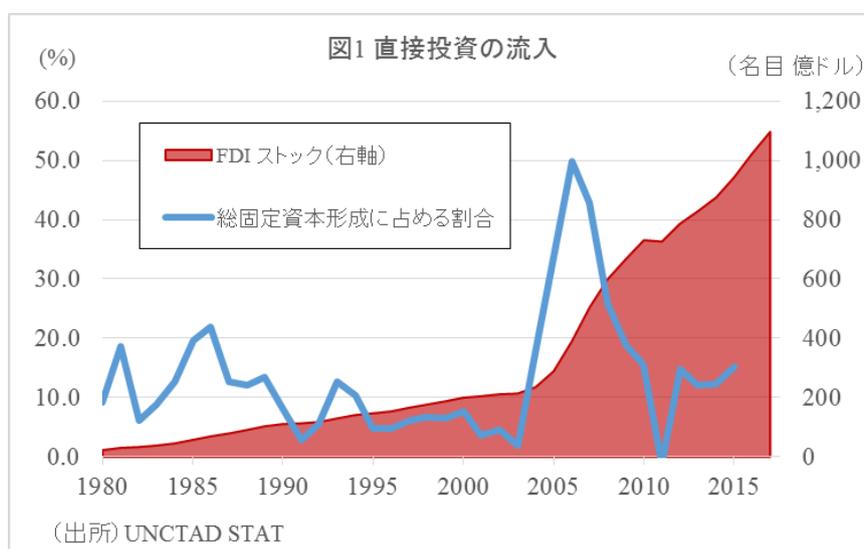
表6 マクロ経済指標の推移

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
GDP成長率(%)	1.1	4.4	2.9	4.0	4.6	5.0	5.5	4.0	6.1	5.4
インフレーション(%)	19.7	13.6	12.1	8.2	15.7	7.2	4.6	3.9	3.1	2.7
経常収支(% of GDP)	9.1	7.8	5.4	0.1	-0.4	-0.3	-0.9	-3.0	-1.8	-1.0
失業率(ILO推計)	9.6	9.0	10.9	11.0	11.3	9.0	8.4	8.0	7.9	9.0

(出所) World Development Indicators

経済成長率は、2000年代初頭に減速した。経済改革の失速に加え、2001年のアメリカ同時多発テロ事件後の観光客減少、および原油価格の下落による原油輸出収入の減少によって、外貨収入が落ち込んだことで低迷に拍車がかかった。国際情勢に翻弄されやすいエジプト経済の脆弱性が顕在化した。

経済活性化に向け、ムバーラク政権で12回目となる内閣改造により発足したナズィーフ内閣(2004~2011年)の下、経済改革が再開した。改革の方向性は、市場経済体制に基づく経済開発を推進することであり、ERSAP路線を踏襲するものだった。ナズィーフ内閣の経済改革は、民間部門の発展を促すべくビジネス環境の改善を重視し、輸入自由化、税制改革、民営化、経済法制度改革、マクロ経済の安定化などを実施した(土屋 [2006])。その結果、2000年代後半のエジプトは経済改革推進国として評価され、また対内直接投資が急増した(図1)³¹。



³¹ 世界銀行は、「2008年ビジネス環境の現状 (Doing Business 2008)」報告書において、2006/2007年に経済改革によってビジネス環境を最も改善させた国として、エジプトを取り上げた (World Bank [2007])。

3.2 民間企業の拡大

1990年代の市場経済体制への移行は、国内民間企業にとってビジネスの安定と拡大の機会となった。ナセル期のような企業の国有化や規制強化への懸念がなくなり、また経済成長と人口増加で国内市場規模は拡大を続けた。それは、長期的な経済見通しの改善と投資リスクの低下をもたらした。

実際、「門戸開放」政策を機に商業代理店契約を結んだ企業のなかには、ライセンス生産（または合弁事業での現地生産）を開始することで、長期コミットメントを必要とする製造業（組立）に進出した企業も現れた。なかでも、高関税率の課されていた自動車部門では、複数のエジプト企業が外国メーカーとの合弁事業を通して、現地生産を開始した（表7）。

表7 エジプト国内での自動車生産

生産企業(エジプト側)	ブランド	国	製造開始年
Sami Saad (NATCO)	Mercedes	ドイツ	1996
Hosam Abul Fettouh (ACVA)	BMW	ドイツ	1999
Mansour	GM	アメリカ	1985
Abdelmonem Seoudi (Seoudi Group)	日産	日本	1996
	スズキ	日本	1988
	Lada	ロシア	1988
Mohammad Nosair	American Motors	アメリカ	..
Raouf Ghabbour (Gabbour Auto)	Hyundai	日本	1996
	Scania	スウェーデン	1990

(出所) Sherbiny and Hatem [2015:115]などから作成

市場経済への移行によって経済法制度も大きく変わった。その一つは金融市場の自由化で、株式市場が復活した。1960年代以降は実質的に閉鎖状態にあった株式市場が再び活性化したのは、1992年に資本市場法（Law No.95 of 1992）が制定されてからだ。上場企業数が急増し、2000年6月末のピーク時には1136社が上場していた。その後、上場規則の厳格化によって上場企業数は減少に転じたが、株価総額は拡大を続けた。

表8はエジプト株式市場の上場上位25社（2012年売上収入）について、設立年と設立時の所有形態を比較したものである。上場大企業の大部分が元国有企業とファミリー企業で構成されている³²。ファミリー企業のなかには1950年以前に設立された企業もあるが、いずれの企業も規模が拡大したのは1970年代後半以降だった³³。

³² ここでのファミリー企業とは、創業者ファミリーが所有権の過半数を所有している企業のこと。上場ファミリー企業は、株式の一部（50%未満）を公開している。

³³ 1990年代以降に設立された Orascom Telecom Holdings, MobiNil, Orascom Investment

表8 上場上位25企業(2012年)の創業年

社名	設立年	上場前の所有形態	業種
Telecom Egypt	1854	国有企業	通信
El-Ezz Dekheila Steel Company - Alexandria	1918	国有企業	鉄鋼
Oriental Weavers Carpet Company	1920	ファミリー企業	繊維(カーペット)
El-Sewedy Cables	1938	ファミリー企業	ケーブル製造
Eastern Tobacco Company	1952	国有企業	タバコ
Egypt Aluminum (Misr Aluminium)	1972	国有企業	非鉄金属
Commercial International Bank (CIB)	1975	国有企業と外資との合併	銀行
Suez Cement	1975	国有企業	建設, 建設資材
Abu Qir Fertilizers	1976	国有企業	化学
Orascom Construction Industries (OCI)	1977	ファミリー企業	建設, 建設資材
GB Auto	1977	ファミリー企業	自動車製造・販売
TMG Holding	1978	ファミリー企業	不動産
Faisal Islamic Bank of Egypt	1979	外資との合併事業	銀行
National Societe Generale Bank (NSGB)	1981	外資企業	銀行
Juhayna Food Industries	1983	オーナー企業	食品
EFG-Hermes Holding (EFG-Hermes)	1984	民間企業	金融
Cairo Poultry Processing Company	1992	外資企業	食品
Ezz Steel Rebars (Ezz Steel)	1994	オーナー企業	鉄鋼
Orascom Telecom Holdings (OT, OTH)	1996	ファミリー企業	無線通信
MobiNil	1997	ファミリー企業	無線通信
Alexandria Mineral Oils Company	1997	民間企業	鉱業
Egypt Kuwait Holding Company	1997	外資企業	投資
Sidi Kerir Petrochemicals	1997	民間企業	化学
Credit Agricole Egypt	2006	外資企業	金融
Orascom Investment Holding	2011	ファミリー企業	投資・通信

(出所) *Business Today Egypt* 各号から作成

大規模なファミリービジネスのなかには、2000年前後から周辺アラブ諸国やサブサハラ・アフリカに進出する企業が見られるようになった。その数はいまだ限られているが、短期間で多くの国へ進出し、急速に事業規模を拡大させている(土屋 [2013:198-211])。また、合併事業で現地生産された自動車の輸出が始まったのも2000年代以降だった。Gabbour Autoの生産したヒュンダイ車のイラクとクウェートへの輸出(2004年)、Mansourの生産したGM車のアラブ諸国への輸出(2005年)、NATCOで生産されたメルセデス・ベンツ車の中国への輸出(2006年)などである(Sherbiny and Hatem [2015:115])。エジプトのファミリービジネスは2000年代に規模の拡大と多国籍化の時期を迎えた。

Holdingの3社は、いずれもOrascom Construction Industriesから分社した。

おわりに

エジプト資本による近代的な企業の萌芽期は 1920 年代だった。それまでのエジプト経済は外国資本が支配的な地位にあったが、政治的な独立運動に呼応して、現地資本の企業による自立的な経済の確立が唱導されるようになった。

現地資本による経済活動の核となったのがミスル銀行である。その取締役会には有力エジプト人企業家が名を連ね、グループ会社の経営も含めて、現地企業の発展を主導した。その一方で、同時期には、現地資本のファミリービジネスも現れ始めた。国内市場の拡大によって、土地収益などを元手に企業を設立する動きが活発化したのである。こうした 20 世紀前半の「自由主義経済期」の代表的な企業家として、Talaat Harb, Ahmad 'Abbud, Muhammad Farghali, Amin Yahya などを挙げるができる。

民間企業部門は 1960 年代の社会主義的な経済体制によって大幅に縮小した。主要企業は国有化され、個人企業は発展を阻まれた。その結果、20 世紀前半に発展したファミリービジネスの系譜は途切れた。

ファミリービジネスが再び台頭したのは「門戸開放」政策以降だった。なかでも外国企業の商業代理店となった現地企業は、先行者利益を享受し、規模を拡大した。さらに、1990 年代以降の市場経済体制への移行と経済改革による国内市場の拡大は、ファミリービジネスにとって発展の機会となった。

エジプトのファミリービジネスは、その時々々の経済政策に大きな影響を受けた。また、外国資本（企業）が事業機会と発展に大きな役割を果たした。つまり、外部要因が企業発展の方向性を大いに規定してきた。では、そうしたビジネス環境の変化に個々のファミリービジネスはどのように適応したのだろうか。今後は個々の事例を具体的に検討することで、エジプトのファミリービジネスの経営と継承戦略の解明に取り組みたい。

<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 (1 月) 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 No.9, 岩波書店

<外国語文献>

- Abdel-Khalek, Gouda [2001] *Stabilization and Adjustment in Egypt: Reform or De-Industrialization?* Cheltenham: Edward Elgar.
- Beattie, Kirk J. [2000] *Egypt during the Sadat Years*, New York and Hampshire: Palgrave.
- Crouchley, Arthur [1936] *The Investment of Foreign Capital in Egyptian Companies and Public Debt*, Technical Paper No.12, Ministry of Finance (Egypt), Cairo: Government Press.
- Davis, Eric [1983] *Challenging Colonialism: Bank Misr and Egyptian Industrialization, 1920-1941*, Princeton: Princeton University Press.
- Deeb, Marius [1976] “Bank Misr and the Emergence of the Local Bourgeoisie in Egypt,” *Middle Eastern Studies*, Vol.12, No.3, pp.69-86.
- El-Ghonemy, Riad [2003] *Egypt in the Twenty First Century: Challenges for Development*, London: Routledge.
- Farah, Nadia Ramsis [2009] *Egypt’s Political Economy: Power Relations in Development*, Cairo: The American University in Cairo Press.
- Ikram, Khalid [2005] *The Egyptian Economy, 1952-2000*, London: Routledge.
- Issawi, [1963] *Egypt in Revolution: An Economic Analysis*, London: Oxford University Press.
- Mabro, Robert and Samir Radwan. [1976] *The Industrialization of Egypt, 1939-1973: Policy and Performance*, Oxford: Clarendon Press.
- Owen, Roger and Sevket Pamuk. 1998. *A History of Middle East Economies in the Twentieth Century*, Cambridge: Harvard University Press.
- Sherbiny, Naiem and Omaima M. Hatem [2015] *State and Entrepreneurs in Egypt: Economic Development since 1805*, London: Palgrave Macmillan.
- Subramanian, Arvind [1997] “The Egyptian Stabilization Experience: An Analytical Retrospective”, IMF Working Paper WP/97/105, Washington, D.C.: International Monetary Fund, September.
- Tignor, Robert L. [1984] *State, Private Enterprise, and Economic Change in Egypt, 1918-1952*, Princeton: Princeton University Press.
- World Bank [2007] *Doing Business 2008*, Washington, D.C.: World Bank.
<http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2008/>.
- Zaalouk, Malak [1989] *Power, Class and Foreign Capital in Egypt: The Rise of the New Bourgeoisie*, London: Zed Books Ltd.