

第3章

チュニジア・モロッコにおける主要企業とファミリービジネスに関する考察

柏木 健一

要約：

本章では、マグレブ諸国の代表として、チュニジアとモロッコを捉え、主要企業や家族企業の特徴と発展の経路を考察することを目的とする。旧宗主国がフランスである両国では、フランス民法典とイスラーム法が会社法などの法源となっているが、企業の統治構造にイスラーム的要素は薄く、イスラーム銀行の展開も盛んではない。エネルギー供給、電気通信産業、航空産業を除き、主要企業の多くは民営であり、モロッコでは王室によるビジネスも活発である。両国の産業では、家族経営の小規模・零細産業が支配的である一方で、財閥系企業が多数存在しており、農業関連の小規模・零細事業からファミリービジネスが生起する可能性が示唆された。特に、創業者の息子たちや創業者とその兄弟が、グループ内で事業を多角的に展開する例が見受けられた。今後の課題としては、家族企業のプロフィールから得た共通点を基に、その発展経路を導き出すことが必要である。

キーワード：

家族企業 会社法 チュニジア モロッコ

第1節 はじめに

北アフリカ・マグレブ諸国の非産油国であるチュニジアとモロッコでは、国家主導の経済体制を初期条件に持ち、民間部門や企業の発達経路については共通点を持つ。チュニジアでは、1881年に始まるフランス統治下にて、鉱山開発と港湾・鉄道建設が進み、農業を中心とする植民地型経済が形成された。また、1912年に始まるフランス保護領下のモロッコ

コでは、農業や鉱山開発に重点がおかれ、宗主国であるフランスやスペインの植民地型経済が展開されていた。1956年に独立後、両国では社会主義的計画経済が導入され、国家主導の経済運営が志向された。チュニジアでは、1962年より「第一次経済開発十カ年計画」が実施され、「集産主義」の下、土地、工場、鉄道等の生産手段は国家が管理し、国家主導の経済開発が推進された。モロッコでも、1958年から「第一次開発計画」による計画経済が導入され、斬新的な国有化政策も実施された。

このように両国では、脱植民化後に国家主導の経済開発が展開されたが、その後経済の自由化に向けて体制転換が図られた。チュニジアでは、1970年に自由主義路線への転換を図り、「門戸開放政策」により経済の対外開放が進んだ。モロッコでも1983年から構造調整政策が実施され、経済の自由化と国営企業の民営化が進んだ。民間企業の多くは国営企業の民営化の過程で発展したが、現在でも家族を主体とする小規模・零細産業が生産者の多くを占めており、家族経営による企業は民間部門発展の中で、重要な役割を果たしたものと考えられる。

『経済史の理論』にて市場の勃興について議論したJ. R. ヒックスによれば、市場経済は伝統経済や統制経済から生起する(Hicks, 1969)。宗主国から独立後、アラブ社会主義体制を導入したチュニジアやモロッコは、農業や小規模・零細産業では伝統経済の要素が存在しつつも、統制経済を初期条件に持つものと考えられる。また、統制経済を初期条件に持つものの、先に述べたように、市場移行を図っており、市場メカニズムのダイナミズムの中で民間企業が発展してきたと想定できる。他方で、北アフリカ諸国の中でも、石油や天然ガスなどの天然資源に恵まれず、産油国型の経済発展経路とも異なっており、家族企業や民間企業は主要な経済主体である。事実、小規模零細・中小企業の殆どは家族経営で占められる一方で、財閥系企業も多数存在する。つまり、統制経済としての初期条件から民間企業がどのように発展してきたのか、またその中で家族企業がどのような役割を果たしてきたのかは明らかではない。

本章では、中東・北アフリカのマグレブ諸国の非産油国として、チュニジアとモロッコをとらえ、両国の企業活動における法制度基盤や相続制度を踏まえ、主要企業や家族企業の特徴と発展の経路を考察することを目的とする。中東・北アフリカ諸国の家族企業の分析に関し、Basly (2017) は、マシュリク諸国に加え、チュニジアやモロッコのマグレブ諸国の家族企業の事例研究を展開している。家族企業のガバナンスについて、アラブの家族経営の文化の特異性のような話題に焦点を合わせます。アラブ特有の価値観やイスラームの宗教観が家族企業の経営に及ぼす影響を文化的・心理的側面から分析している。また、その中で、Mzid (2017) は、チュニジアにおける家族経営に形態が2011年の革命を含む外的ショックに対して強靱であった分析し、家族経営は一種の社会関係資本(Social capital)を構成するものと述べている。これに対して、Bentebbaa (2017) は、モロッコにおける家族企業では、伝統と宗教、家族の文化に基づく論理が家族個人や企業体全体としての学

習に効果があるとしている。このようにマグレブ諸国の家族企業に関する事例研究はいくつか存在するが、包括的に考察した研究は、ほとんどみられない。

本章では、以下第2節でチュニジアとモロッコにおける会社法について説明する。また、チュニジアにおける相続制度について言及する。第3節では、主要企業について概説する。家族企業の特徴については、第4節で展開する。家族企業の特徴を基に、第5節では結論を述べる。

第2節 チュニジア・モロッコにおける会社形態と相続制度

本節では、会社法を基に、チュニジアとモロッコにおける会社形態について説明する。また、チュニジアにおける相続制度について言及する。

(1) 会社形態

チュニジアにおける法制度基盤としては、フランス民法およびイスラーム法に基づく民法 (International Business Publications, 2018a) がある。企業形態は、「商事会社法 (法律 2000-93 号, 2000 年 11 月 3 日施行) (Loi n° 2000-93 du 3 novembre 2000, du code des sociétés commerciales)」により規定されている。企業の形態としては、①株式会社 (Joint stock company) (第 160 条~273 条), ②有限責任会社 (Limited liability company) (第 93 条~125 条), ③ジェネラル・パートナーシップ (General partnership) (第 54 条~66 条), ④リミテッド・パートナーシップ (Limited partnership) (第 67 条~76 条), ⑤ジョイントベンチャー (Joint venture) (第 77 条~89 条), および⑥経済的利益グループ (Economic interest group) (第 439 条~460 条) の 6 つが挙げられる。これらの中でも一般的な事業体は、②の有限責任会社であり、公開有限責任会社 (Société Anonyme: SA) と非公開有限責任会社 (Société à Responsabilité Limitée: SARL) に二分される。また、これらの形態は、①の株式会社と③と④のパートナーシップとの中間に位置する (日本貿易振興会, 2015a)。なお、株式会社の統治機構としては、会社の所有者としての株主総会があり、定例総会と臨時総会で構成される。会社の経営は、取締役会または理事会と監査役会によって執り行われる。通常の株式会社の統治機構内にシャリーアボードはおかれておらず、イスラーム色はほとんどみられない。

一方、モロッコにおいても、法制度基盤はフランスのシステムに基づく民法とイスラーム法に依拠する。商業に関する法制度は、「義務と契約に関する 1913 年国王布告 (1913 Dahir of Obligations and Contracts)」と「1996 年商法 (1996 Code of Commerce)」に基づいている (International Business Publications, 2018b)。会社形態としては、商事会社法 (Law No. 78-12, Law No.17-95, Law No.13-97) によれば、①公開有限責任会社 (Société Anonyme: SA), ②非公開有限責任会社 (Société à Responsabilité Limitée: SARL), ③株式会社 (Joint stock company), ④ジェネラル・パートナーシップ (General partnership), ⑤リミテッド・パートナーシップ (Limited partnership), ⑥ジョイントベンチャー (Joint venture), ⑦経済的利益グループ

(Economic interest group), および⑧個人事業体 (Sole proprietorship) が挙げられる。これらの中でも主要な形態は公開有限責任会社 (SA) と非公開有限責任会社 (SARL) である。2000 年において製造業の 95%以上は, SA または SARL であった (International Business Publications, 2018b)。2016 年 1 月に会社法が改定された (Law No, 78-12: Law No. 17-95 を改定)。主要な改定は, 手続きの簡素化, システムと契約の整備・点検, 企業統治と経営の改善, 株主の権利強化, 企業の分離・統合における透明性の確保であった (International Business Publications, 2018b)。

(2) 相続制度

チュニジアにおいて, 相続税および贈与税はない。ただし, 相続および贈与は登録料の対象となる。また, 登録料は, 子孫と配偶者が 2.5%, 兄弟姉妹が 5%, 叔父・叔母, 甥・姪, 大叔父・大叔母, 大甥・大姪と従兄弟は 25%, 血縁関係のある 4 親等以上, 血縁関係のない人は 35%とされている (日本貿易振興会, 2015a)。

チュニジアにおいて, Personal Status Code (n° 104 du 28 Decembre 1956, code du statut personnel) の第 103 条において, 遺産の分割相続が規定されている。同規定によれば, 娘は息子の半分を相続, 娘が複数の場合は娘の間で分割相続するとされている。娘に関しては, 娘一人の場合は資産の半分を相続し, 娘が二人の場合は 3 分の 2 を相続し, 息子は娘の 2 倍の資産を相続する³⁴ (Sfeir, 1957)。ただし, 2018 年 11 月にチュニジア政府は, 分割相続制度を男女平等に改変する旨発表した。

第3節 チュニジア・モロッコにおける主要企業

本節では, チュニジアとモロッコにおける主要企業について概観する。

(1) チュニジア

チュニジアにおける主要銀行は, Amen Bank, Arab Tunisian Bank, Banque de l'Habitat, Banque de Tunisie et des Emirates, Banque de Tunisie, Banque Internationale Arabe de Tunisie, Société Tunisienne de Banque, Banque Natonale Agrico および Banque Zaitouna の 9 行である。Banque de l'Habitat, Société Tunisienne de Banque と Banque Natonale Agrico は国営であり, Banque Zaitouna はイスラーム銀行である。中でも, Amen Bank は大手かつ財閥系企業である。電気通信産業では, 国営の Tunisie Telecom がある。郵便会社は, La Poste Tunisienne である。電力・ガス会社には, 国営の Tunisian Company of Electricity and Gas があり, チュニジアにおけるエネルギー供給を担っている。

航空業は, 国営のチュニスエアー (Tunisair) がチュニジアを代表する航空会社である。チュニスエアーは, チュニジア政府と政府を仏エールフランス社が 1948 年に共同で設立した。1957 年までに, エールフランス社が保有する持ち株の大部分をチュニジア政府が買

³⁴ http://www.e-justice.tn/fileadmin/fichiers_site_francais/codes_juridiques/Statut_personel_Fr.pdf (2019 年 2 月 17 日閲覧)

い取り、チュニジア政府がその所有となった。傘下に Tunisair Express を持つ³⁵。また、食品業界の大手としては、Groupe Mabrouk がある。1948 年に設立された財閥系企業であり、スーパーマーケット Monoprix のチェーンを展開している。

(2) モロッコ

モロッコにおける主要銀行には、Attijariwafa Bank, Banque Populaire du Maroc, BMCE Bank, BMCI, CIH Bank がある。いずれも民間銀行であり、Attijariwafa Bank は創設が 1904 年と歴史が古い。モロッコにはイスラーム銀行の本店はないが、2017 年 5 月に CIH Bank と Qatar International Islamic Bank の支店として、Umnia Bank が開店し、イスラーム金融サービスが開始された³⁶。また、保険会社には、Wafa Assurance がある。電気通信産業では、国営の Maroc Telecom と Orange Morocco がある。エネルギー分野では、Akwa Group SA が大手である。郵便事業は Poste Maroc が担っている。航空業は、国営の Royal Air Maroc があり、その傘下に Royal Air Maroc Express がある。

モロッコでは王室がビジネスの大きく関与しており、その分野は多岐にわたる。Société Nationale d'Investissement (SNI) はモロッコ王室が所有しており、所有者は国王のモハンマド 6 世である。SNI は 1966 年に設立され、モロッコ経済の様々な領域に浸透しており、巨大財閥を形成している。SNI は金融業を中心に電気通信業や食品産業にも展開している。持ち株会社としてコングロマリットを形成し、その傘下には、Attijari Wafa (金融)、Managem (鉱業)、Nareva (エネルギー)、Lafarge Ciments (セメント)、Marjane (小売りチェーン) がある³⁷。また、SOMED (Société Maroc-Emiratie de Développement) は、コングロマリットであり、鉱業、建設資材販売、観光、不動産開発、食品加工、自動車販売など幅広い分野で業務を展開している。筆頭株主は、国王モハメッド 6 世の持株会社である SNI や国である³⁸。モロッコ王室が所有する SNI はモロッコの主要な家族企業であり、マグレブ経済を特徴づける一つの要素である。

米 Forbes 社による「2018 年アラブ世界トップ企業 100 選 (Top 100 Listed Companies in the Arab World 2018)」によれば、Attijariwaha Bank, Banque Centrale Population, BMCE Bank の 3 行が 50 位以内に入っている³⁹。また、同社による「2018 年アラブ世界民間企業大手企業 50 選 (50 Biggest Private Companies in the Arab World 2018)」には、石油・天然ガス部門の Akwa Group と食品・飲食業の Diana Holding が 50 位以内にランクインしている⁴⁰。

³⁵ <https://web.archive.org/web/20160804194039/http://www.tunisair.com/> (2019 年 2 月 28 日閲覧)

³⁶ <https://www.reuters.com/article/morocco-banks/morocco-opens-first-islamic-bank-branch-months-after-approval-idUSL8N1IP6CO> (2019 年 3 月 7 日閲覧)

³⁷ <https://www.almada.ma/> (2019 年 2 月 17 日閲覧)

³⁸ <http://www.somed.ma/> (2019 年 3 月 7 日閲覧)

³⁹ <https://www.forbesmiddleeast.com/list/top-100-listed-companies-in-the-arab-world-2018> (2019 年 3 月 7 日閲覧)

⁴⁰ <https://www.forbesmiddleeast.com/list/50-biggest-private-companies-in-the-arab-world-2018> (2019 年 3 月 7 日閲覧)

第4節 チュニジア・モロッコにおける家族企業

本節では、チュニジアとモロッコにおける主要な家族企業について概観する。表1はチュニジアにおける主要な家族企業を、表2はモロッコにおける主要な家族企業を示している。

(1) チュニジア

Hedi Bouchamaoui Group (HBG) は家族によって形成されている企業グループであり、チュニジアでは成功事例とされている。同グループは、20世紀初頭にチュニジア南部ガベス県にて零細企業として設立されたが、その後急速に成長した。1948年には社名を **Entreprise Bouchamaoui Frères (EBF)** に変更し、チュニジアとリビアにて水力事業やインフラ整備、農地開発事業を展開した。また、数々の大規模プロジェクトを実施し、従業員数は5000人以上の拡大し、EBFはチュニジアの代表的企業となった。1968年に同社は、エネルギー分野に展開し、石油と天然ガスのパイプライン開発において、チュニジアの先駆的企業となり、企業名が **Bouchamaoui Petroleum Activities (BAP)** となった。BAPは、1984年にガベス湾沖の海上プラットフォーム開発に着手し、チュニジアで初の陸上と海上開発を手掛ける企業に成長した。1993年には、息子たちによって **Hédi Bouchamaoui and Sons (HBS)** が設立され、石油と天然ガスの探査・生産の会社を設立した。HBSはチュニジアだけでなく、エジプトでの石油探査・開発にも展開している。Hédi Bouchamaoui とその家族は、2012年に **HBG Holding** を設立し、流通、農業、不動産、金融サービスを含む様々な事業をチュニジアやエジプト、リビアで展開している⁴¹。

Poulina Group Holding は、1967年に設立された家族による企業グループである。同グループの主要事業は、養鶏業、食肉加工業、卵と食肉の流通業、穀物輸入業であり、モロッコ、アルジェリア、リビアに20の子会社を持ち、海外展開している。また、会社のオリジナルのロゴを作成し、民間の起業家からなる養鶏業界の協会を設立した。同グループは、養鶏にはじまり、家畜飼料の輸入、食品加工から流通業まで、養鶏のチェーンにまたがる企業を買収、または、子会社を創設することによって、養鶏業の垂直統合に成功し、多角的に事業を展開している⁴²。

Amen Group は、20世紀初頭に故 **Brahim Ben Yedder** によって設立された家族企業グループである。同グループは農産物・食品関連の業種にはじまり、1934年には、珈琲の焙煎と流通を専門とする **Cafés Ben Yedder** 社を設立された。また、1969年には **Ben Yedder** 精油会社を設立し、オリーブオイルの精油・販売における先駆者となった。更に、1971年には **Crédit Foncier et Commercial de Tunisie (CFCT)** を買収し、躍進した。他方で、1926年に **Caterpillar**,

⁴¹ <http://www.hbg-holding.com/en/lhistorique/> (2019年2月17日閲覧)

⁴² <https://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=7891143> (2019年2月17日閲覧)

1939年に John Deere, 1983年に Atlas Copco を買収し, チュニジアの金融界における首位を確立していった。更に, 2012年には, Poulina Group Holding と提携して, Amen Group は, チュニジアのフォルクスワーゲングループの代理店である Ennakl Company の大株主となった。2015年には, アフリカ大手の Alios Finance Company を買収, 続いて2016年にコートジボワールで3つの新しいプロジェクトを立ち上げ, サハラ以南アフリカにも事業を拡大した。創設者の息子である故 Béchir Ben Yedder 氏と Rachid Ben Yedder (グループ会長)の下で, 現在 Amen Group は6部門と70の会社を展開している。グループ傘下の子会社の業務は, アグリビジネス, 食品, ホテル業, 金融・保険業, 輸送機器取引と多岐にわたる。2016年の売上高は18億チュニジア・ディナールを上回り, 4000人の従業員を有している⁴³。

Warda Pasta 社は, 1997年に設立された家族企業であり, パスタとクスクスの製造を専門としている。同社の製品は Warda というブランド名で販売されており, 生産の40%を世界20カ国に向けて輸出している。Warda Pasta 社は創設当時, 短いパスタ用のラインと長いパスタ用のラインを導入して生産を開始した。一日あたりの生産能力は約30トンであった。1999年には, ISO 9001 認証を取得し, 2000年には1日60トンの生産能力を持つ短いパスタの生産ラインを設置した。2002年には, 1日20から25トンの生産能力を持つクスクスラインを設置し, HACCP の認証も取得した。その後も生産ラインの拡大は続き, 2006年にクスクスラインの生産能力は1日当たり45から50トンに達し, パスタの生産能力は2008年に1日70トンに達した。また, 2008年に ISO 14001 の認証を取得した。2012年には, ISO 22000 システムを実装している⁴⁴。

Elloumi Group は, 家族企業であり, チュニジア大手の工業製品輸出グループである。自動車, 電力, 電気通信ケーブル, ワイヤーハーネス, アグリビジネス, 不動産, 都市計画, 小売業, 家電, コンサルティングなどの幅広いサービスを提供している。同グループは世界中に30の子会社を持ち, 1万人以上の従業員を雇用している。創業者の Elloumi 氏(1921年-2005年)は, チュニジアでも主要な工業製品輸出グループを設立した。会社の経営理念としては, 尊敬, 平等, 誠実, 責任感, 努力と忍耐力を掲げ, グループの DNA ともいえる基盤を一代で築きあげた⁴⁵。

⁴³ <http://amengroup.ovh/en/> (2019年2月17日閲覧)

⁴⁴ <http://en.warda.tn/default.aspx?tabid=62> (2019年2月17日閲覧)

⁴⁵ <http://www.coficab.com/our-company/elloumi-group/> (2019年3月6日閲覧)

表1 チュニアにおける主要家族企業

グループ名 (グループ企業数)	主要企業名	商材	創立年
Hedi Bouchamaoui Group(15)	全体	もとは土木エンジニアリングサービス, 自動車, 農業, 不動産, 流通, 金融サービス	-
	Bouchamaoui Industries Bi	石油・ガスパイプライン建設	-
	Bouchamaoui AR Industries	エンジニアリングサービス	1995
	Kia Honda	自動車	-
	Kiabi	衣料	-
	KFC	食品	-
Poulina Group Holding(13)	全体	不動産, 家具, パッケージ, 養鶏, 鉄鋼, 流通サービス, 食品	1967
	Societe Poulina de Produits Metallique PPM	製造業	2006
	Internatioal buisiness Poulina	卸売り, 保険など	-
Amen Group(44)	Amen Group	もとはコーヒー, 製菓など	1934
	Cafes Ben Yedder	コーヒー, カフェ営業	1888
	Bistro A Ben Yedder	食品	-
	Amen Bank	金融	1967
	Amen Invest	金融	-
	Ennaki	自動車 (ポルシェ, フォルクスワーゲン, Audi 他)	-
	Comer	保険	-
	Amen Clinic	病院経営	-
Pâtes Warda		食品 (パスタ), 製粉	1997
Groupe Mabrouka	全体	農業, 食品流通業, Monoprix, 自動車ディーラー (メルセデス, 三菱), 衣料	1948
	Biat Bank	金融	-
Groupe Elloumi		農業セクターと自動車ケーブル, ワイヤハーネス, テレコムケーブル他	-
Groupe Loukil(5)		マツダ, シトロエン, パナソニック, Acer	-
Groupe Mzabi		自動車	-
Groupe Ayachi	Safir (ブランド名)	食品 (オリーブオイル, レトルト食品)	1945
The Melga Group(6)	全体	農産物	-
	Les Vergers de Tunisie	アロマオイル, 薬用植物	1977
Groupe Jouini	全体		2000
	Jouini de Commerce International	果物輸出入	-

(出所) 各社ホームページより筆者作成。

(注) 創立年は, D&B Hoovers<<http://www.hoovers.com/>> (2019年1月29日閲覧) を参照されたい。

Loukil Holding は、Mohammed Loukil 氏によって 1976 年に設立された家族企業である。同社は、農業から重工業、情報通信技術、環境、国際貿易、エンジニアリング、コンサルティングなどの幅広い分野で着実に成長してきた。同社は 30 社と連携し、現在約 4000 人の従業員を雇用している。同社の事業展開は、欧州、モロッコ、リビア、コートジボワール、トーゴなどとグローバルである。また、フランスのシトロエン社、日本のクボタ、マツダ、パナソニック、イタリアの Same 社と Lombardini 社、トルコの Cukurova 社、ドイツの Deutz 社の現地代理店を持つ。同社は現在、チュニジアの株式市場において主要 5 銘柄の 1 つに数えられている⁴⁶。

Mzabi Group は、Mzoughi Mzabi 氏とその兄弟である Moncef Mzabi 氏、Sadok Mzabi 氏、Adok Mzabi 氏によって経営されている家族企業である⁴⁷。Mzoughi Mzabi 氏は、経営やビジネスのセンスを持ち、市場のニーズに耳を傾けることに専念し、1970 年代から皮革産業、食品加工業、プラスチック産業など、将来の成長と収益性の大きな可能性がある産業に着目した。同氏は、ビジネス界における豊かな経験と工業に関する知識からはやくも頭角をあらわした。同氏は、兄弟である Moncef Mzabi と Sadok Mzabi と資産を共有し、3 人で Mzabi Group を創設した。また、多角化戦略の中で、同グループは観光業や金融業、貿易業（商社）に着目し、ビジネスを拡大していった。また、金融業、観光・ホテル業界、自動車会社の株式も保有している。更に、Sadok Mzabi 氏は、1991 年に姉妹会社として Afrivision 社を設立し、その会長兼最高経営責任者となった（資本金 1200 万ディナール、従業員数は 120 人）。同会社は、Afrivision 社は Mzabi Group の一員として、電子製品の製造を主業務とし、SONY と提携して製品の輸入業者を担っている⁴⁸。

Ayachi Group の歴史は、1945 年にさかのぼる。同年に Ayachi Zammel 氏（1928 年-2005 年）は 17 歳の若さで精油会社で働き始め、そこで植物油の蒸留や抽出の技術を学んだ。そして、1955 年に Ayachi & Compagnie という名前で家内産業を開始した。また、1961 年に精油ユニットを作り、オリーブオイルの生産を始め、1969 年には精油機械も導入した。Ayachi Zammel 氏の息子 Ayachi Abdelhamid 氏もこの家業に加わり、最新の精油機械を用いて、日産 25 トンのオリーブオイル生産を可能にした。2001 年には、フランスの研究所と協力し、サボテンエキスの生産ラインを確立した（特許取得）。また、2003 年までに、精油ユニットを 4 つに拡大し、日産 60 トンの生産能力を誇り、ECOCERT 認証も獲得している。更に、2005 年に、輸出用有機栽培エキストラ・バージン・オリーブオイルの生産を専門とする Nouvelle Huilerie Ayachi (Ayachi New Oil Mill) が設立された（生産能力は日産 85 トン）。同年、同じグループ会社である Herbesde Tunisie が、輸出用農産物の販売促進で大

⁴⁶ http://www.loukil.com.tn/En/the-group_11_9 (2019 年 3 月 6 日閲覧)

⁴⁷ <http://www.mzabigroup.com/index.php/en/le-groupe-mzabi-2/mr-mzoughi-mzabi> (2019 年 3 月 6 日閲覧)

⁴⁸ <http://www.mzabigroup.com/en/> (2019 年 3 月 6 日閲覧)

統領賞を受賞した。また、輸出専用の天日干しトマト生産が開始された。Nouvelle Huilerie Ayachi 社は、2007年に ECOCERT Organic and Fair の認証を取得し、生産ラインは日産 170 トンに倍増し、年間 4,500 トンのオリーブオイルが生産された。原料としてのオリーブの安定的調達や野菜・薬草栽培のために農地も買収し、野菜加工包装ラインと生地シート生産ラインも造った。Ayachi Group は、環境保全の重要性を認識し、2008年から2010年にかけて、農業廃棄物堆肥化ユニット、品質管理ユニットおよび品質管理研究所の設立し、品質システムの確立を図った（ISO22000, ISO9001, ISO17025 取得）。近年、オリーブオイルの生産能力は、日産 500 トンに達しており、貯蔵ユニットも完備している。Ayachi Group はチュニジアの主要なオリーブオイル会社に成長している⁴⁹。

Les Vergers de Tunisie 社は、Ahmed Belkhodja 氏によって 1977 年に創設された家族企業である。アロマ植物や薬用植物の栽培やローズマリーオイルの精油が主要業務である。1988 年には、精油の品質管理を高め、ネロリオイルの生産も開始した。2007 年には、オーガニック製品の認定を受け、エッセンシャルオイル、アロマオイル、薬用植物の販売を行っている。また、2010 年には ISO 9001、2014 年には ISO 22000 の認証を取得した⁵⁰。

（２）モロッコ

Dari Couspaste は、Khalil 家によって創設された食品会社であり、創業年数は 40 年以上にわたる。クスクスやパスタの製造に携わっており、製品の輸出先は 40 か国以上にのぼる。同会社は、2005 年からカサブランカ証券取引所に初めて上場した家族企業の一つである。経営理念においては品質管理を重視している。生産ラインは最新設備を整えており、ISO22000 と BRC の食品認証を持つ⁵¹。

Cartier Saada は、1948 年にマラケシュにて Charles Cartier と Adrien Cartier によって創設された家族企業である。野菜や果物の生産を Cartier 家から受け継いで創立された。ジャムの製造に始まり、製品やパッケージやデザインなども顧客ニーズにそって展開している⁵²。

Auto Nejma Maroc S.A. は、Hakam 家によって 1963 年に創設された。自動車、部品、自動車用品の輸出入に従事している。同社は、モロッコにおける自動車流通業の先駆者として、90 年代に近代化と生産水準向上を開始し、1999 年に株式市場に新規上場した。同社は、独メルセデスベンツ、韓国の双竜自動車、インドのマヒンドラ&マヒンドラのモロッコの現地代理店である。本社をカサブランカにおき、カサブランカ、マラケシュ、ラバト、タンジールに 6 の支店を持つ。また、アガディール、メクネス、テトゥアンに 3 つのディーラー、カサブランカ、ケニトラ、マラケシュ、ナドール、タンジールに 5 のガレージを持つ。整備場にて、自動車の整備、保守、修理、リサイクルを営む。CSR 活動も行う⁵³。

⁴⁹ <https://www.safir.tn/en/groupe-ayachi/our-history/> (2019年3月6日閲覧)

⁵⁰ <http://www.lesvergersdetunisie.com/en/> (2019年3月7日閲覧)

⁵¹ <https://www.couscoudari.com/qui-sommes-nous> (2019年2月17日閲覧)

⁵² <https://cartiersaada.com/en/about-en/> (2019年2月17日閲覧)

⁵³ <http://www.autonejma.ma/> (2019年2月17日閲覧)

Unimer Group は、1920年にモロッコ国内でピクルスや酢を生産する小規模事業所を統合するかたちで設立された家族企業である。1973年より急成長をみせ、1986年にはアフリカ、ヨーロッパおよびアメリカの市場の国際市場に向けて販路を拡大した。同グループは4つの子会社を持ち、いわしとさばの缶詰、調味料、酢、ジャム、パスタ、ピクルス、サヤインゲン、香辛料、トマトペースト、ケッパー、アプリコット、オリーブなどを生産している。モロッコのスーパーマーケットのチェーン店である Label Vie（カルフル）近年、鶏肉業で有名な CIAV 社を買収し、鶏肉業への多角的経営展開をみせている⁵⁴。

Afriquia Gaz は、液化石油ガス、ブタンガスそしてプロパンガスの流通を担うモロッコの主要企業である。Afriquia Gaz, Tissir Gaz, Campin Gaz, Ultra Gaz, National Gaz の5つのガス・ブランドを有し、1999年には株式上場を果たした。2005年には、Tissir Gaz の合併買収に進みました。2007年には、ISO 9001 バージョン 2000 認証を取得した。同社は衛生、安全、環境を懸念の中心に置く統合管理システムを採用しており、これによっても QHSE 認証を取得することができます。2008年と2009年に、Jorf Lasfar に貯蔵センターとターミナルを拡大した⁵⁵。

Afric Industries SA は、1981年に設立されたが企業であるが、1993年に El Alami グループがその所有権を獲得し、現在にいたる。同グループは、Abdelaziz EL Alami 氏によって設立された家族企業であり、仏の建設業界で有名である。1995年には、Mangouste というブランド名の研磨紙を発売し、大工や塗装工の間でヒットし、モロッコとアフリカの市場で長年にわたる有名製品となっている。2007年にはアルミニウム建具の生産活動を開始し、2010年にはアルミニウム製アクセサリーの製造に特化した新製造ユニットを立ち上げた。現在、同社は、モロッコの高性能製品の大手産業メーカーとしての地位を確立し、研磨紙、アルミニウム製アクセサリー、アルミニウム製建具などを販売している⁵⁶。

Ynna Holding SA は、モロッコで最も古い工業グループの1つであり、1948年に Miloud Chaâbis 氏によって設立された。設立当初の事業は、不動産開発であったが、現在は、産業、建設、不動産、アグリビジネス、小売業などの分野で事業が展開されている。同社は1964年に、セラミックタイルを専門とする会社をグループ内に立ち上げ、1967年には APCO (Applications of Construction Processes) を創設した。1968年には、Works Morocco という国際的建設事業を実施し、1985年には Dimatit 社を買収した。1992年には、紙・段ボール生産を専門とする GPC、電話ケーブル製造する Afrique Cable 社を設立した。1994年にはスターターバッテリーの生産を開始し、1996年に ISO 9000 認証を取得した。同社は、1998年に大型スーパーマーケットをオープンし、1999年にはホテルをオープンし、2006年には鉄道業界にも参入した。2007年に、Ynna Asment ユニット（セメント製造）と Ynna Steel

⁵⁴ <http://www.unimergroup.com/> (2019年2月17日閲覧)

⁵⁵ <http://www.afriquiagaz.com/> (2019年2月17日閲覧)

⁵⁶ <http://www.africindustries.com/> (2019年2月17日閲覧)

(スチールコイル製造の)の製造を開始した。2018年には、同グループは創立70周年をむかえた⁵⁷。

表2 モロッコにおける主要家族企業

企業名	産業部門	商材・サービス	創立年
Delta Holdings	インフラ建設	建設業(道路, 高速道路, 港, 空港等), 飲料水・水処理, 流通業, ダム建設機器, 工業用建物, 金属製品	1974
Dari Couspate	食品	食品(クスクス, パスタ等)	-
Cartier Saada	食品	食品(調味料, オリーブオイル, 杏子等)	-
Auto Mejma	自動車	自動車, 自動車部品, 自動車用品	1963
Unimer	食品	食品(魚, 漬物, 小麦粉, 魚油, 冷凍果実, 貝類等)	1920
Afriquia Gaz	石油	石油製品, ガス	1968
Colorado	製造業	塗料	1962
CTM	運輸	運輸業, ロジスティック	1919
Afric Industrie	製造	研磨紙, アルミ建具, アクセサリー等	1981
Aluminium du Maroc	製造業	アルミニウム	1976
Alliances	不動産	不動産	1994
Stroc Industrie	石油	石油製品, 開発技術	1989
Atlanta Assurances	金融	保険	1947
Les Eaux Minerales d'Oulmes	食品	飲料水	1933
Sothema	製薬	製薬	1976
Ynna Holding	建設, 不動産等	建設業, 不動産業, ホテル, スーパーマーケット, アグリビジネス等	1948

(出所) 各社ホームページより筆者作成。

(注) 創立年は, D&B Hoovers<<http://www.hoovers.com/>> (2019年1月29日閲覧)を参照されたい。

第5節 おわりに

本章では, チュニジアとモロッコをマグレブの非産油国の代表ととらえ, 両国の企業活動における法制度基盤や相続制度を概観した上で, 主要企業や家族企業の特徴と発展の経路を考察した。考察による結果は, 以下の三点に集約できる。第一に, 両国における会社の法制度基盤は, フランス民法やイスラーム法に基づく民法に依拠している。企業の統治構造においては, イスラーム的要素は薄く, 金融市場におけるイスラーム銀行の展開も盛んではない。第二は, 両国の主要企業に関し, 航空会社, 電気・ガス会社, 電気通信産業は国営が多いが, 金融業を含む他業種では民間企業が多い。また, モロッコでは王室企業の活動が活発である。第三に, 両国に財閥系企業が多数存在するが, 農業関連の小規模・零細事業に始まり, 生産拡大による資本蓄積をし, 家族企業が企業グループにまで成長している事例が見受けられる。チュニジアの Amen Group, Ayachi Group やモロッコの Unimer Group は, その代表例である。また, 創業者の息子たちや創業者とその兄弟が, 農業部門

⁵⁷ <http://www.ynna.ma/> (2019年3月8日閲覧)

以外にもグループ内で事業を多角的に展開する例が見受けられる。ただし、事例のサンプリングが雪だるま式であるため、議論には慎重を要する。本章では、家族企業のプロファイルを概観するに留まったが、今後の課題として、家族企業の共通点を精査し、その発展経路を導き出すことが必要である。

参考文献

＜英語文献＞

- Basly, S. (2017) *Family Businesses in the Arab World: Governance, Strategy, and Financing*, Springer.
- Bentebbaa, S. (2017) “Moroccan Family Businesses: Specific Attributes, Logics of Action and Organizational Learning Dynamics,” in S. Basly ed., *Family Businesses in the Arab World: Governance, Strategy, and Financing*, Springer, pp. 63-81.
- Hicks, J. R. (1969) *A Theory of Economic History*, Oxford: Clarendon Press (新保博・渡辺文夫訳『経済史の理論』講談社学術文庫, 1995年) .
- International Business Publications (2018a) *Tunisia: Company Laws and Regulations Handbook, Volume 1, Strategic Information and Basic Laws*, International Business Publications: Washington D.C.
- International Business Publications (2018b) *Morocco: Company Laws and Regulations Handbook, Volume 1, Strategic Information and Basic Laws*, International Business Publications: Washington D.C.
- Mzid, I. (2017) “Family Capital and Organizational Resilience of the Family Firm in Tunisia,” in S. Basly ed., *Family Businesses in the Arab World: Governance, Strategy, and Financing*, Springer, pp. 41-61.
- Sfeir, G. N. (1957) “The Tunisian Code of Personal Status (Majallat Al-Ahw Al Al-Shakhsiy Ah),” *Middle East Journal*, Vol. 11, No. 3, Summer, pp. 309-318.

＜日本語文献＞

- 日本貿易振興会（ジェトロ）（2015a）『チュニジア 財務・会計制度ハンドブック』ドバイ事務所進出企業支援・知的財産部 進出企業支援課, 3月.
- 日本貿易振興会（ジェトロ）（2015b）『モロッコ 財務・会計制度ハンドブック』ドバイ事務所進出企業支援・知的財産部 進出企業支援課, 3月.
- 山口直彦（2010）『アラブ経済史 1810～2009年』明石書店.