

## 第5章

### アラブ首長国連邦のファミリービジネスにおける事業継承

齋藤 純

**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

現在、アラブ首長国連邦（以下、UAE）の多くのファミリービジネスでは、創業者世代から次世代への事業継承の時期に差し掛かっている。これらの企業では事業継承がどのように行われているのだろうか。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。

ファミリー企業と、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、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ナンスの問題は重要な課題の一つになっている。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)<sup>59</sup> 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取締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 (Hawkamah, 2013) 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 (Hawkamah, 2014) ではファミリー企業のガバナンス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%

---

<sup>59</sup> 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。

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*<sup>60</sup>）。

本稿は、UAEの大手のファミリービジネス（財閥）の事業継承の実態把握をすることを目的としている。いくつかの継承パターン（創業者生存、創業者→子、創業者→親族、創業者→非家族）と親族間でのグループの分割が行われてきたことを整理する。情報が限られるが、企業の所有構造、経営陣・取締役会のメンバーについても可能な限りまとめることとした。これらの作業を通じて、継承パターンの違いを生む諸要因について、家族構成、起業時期（世代、法制度）、創業者のオリジン（国籍・部族）、支配王族との関係、家族内ガバナンスと企業ガバナンスの観点から、最終成果のための仮説の検討を行うこととする。

第1節では、UAEにおけるファミリービジネスの定義と展開について概観を行う。続く第2節では、ファミリービジネスの事業継承にかかわる法制度について整理する。第3節では、UAEファミリービジネスの継承パターンをまとめ、最後に来年度の最終成果に向けての検討課題について述べる。

## 1. UAEにおけるファミリービジネスと法的枠組み

### （1）ファミリービジネスの定義

UAEにおいては、ファミリービジネスの定義が明確ではない。現地法律事務所での聞き取りからも、法制度や企業の登記上でファミリービジネスを定めたものはない。そもそも、ファミリービジネスの定義<sup>61</sup>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

---

<sup>60</sup> “Succession Failure” *The Economist*, 4 February 2016. <  
<https://www.economist.com/news/business/21690027-family-businesses-arabian-gulf-need-address-problem-succession>>

<sup>61</sup> 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の中核となり、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、公式・非公式のきずなで恒常的に結びついた、法的に独立した企業とされ（Granovetter, 1995,2005）、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。

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している。

## （2）ファミリービジネスの展開

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（Almezzaini, 2013）。Al Ghurair 家、Al Habtoor 家、Al Tayar 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。

## 2. 事業継承に関わる法的枠組み

現地法律事務所での聞き取りによると、ファミリー企業から事業継承に関する相談は増えていること、経営者が事業を相続させるうえで結果的にイスラーム法を重視すること、企業の相続に関しては人事法に関する 2005 年 UAE 連邦法第 28 号（Federal Law No. (28) of 2005 On Personal Status）に拠る。財産の継承と相続については、第 5 巻の第 274 条から 361 条に渡って規定されている。UAE の法的枠組みの中では、故人の財産の継承（succession）とは、「故人が資産および金融的権利を残して死ぬこと」を指し（同法第 274 条）、継承の権利は、故人の埋葬費用、故人による神や人（債権者）に対する負債の支払い、遺言の実行、相続人への相続分の分配の順で優先される（第 275 条）。

事業資産については、第 304 条において、

財産の資産の中に、農業、工業または商業のために利用され、独立した実体と見なされる可能性がある財産があり、相続人がその利用を続けることに同意せず、その財産が第三者の権利に抵触しない場合、財産全体は、その世話をする傾向が最も高い場合にそれを主張する相続人に割り当てられ、その価値が決定され、不動産における彼の持分から差し引かれる。すべての相続人が同等の適性を有する場合、その財産は、同様の財産に対して支払われた価格を下回らない限り、最高の価格を与える相続人に割り当てられるものとする。

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、企業で使用される財産 (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)。

### 3. ファミリービジネスにおける事業継承

#### (1) 事業継承のパターン

UAE の大手ファミリービジネス企業は、これまでどのように事業を継承してきたのだろうか。ここでは、企業グループ (あるいは中核企業) の会長職の変遷から、継承のパターンを整理する。一般的に、企業資産の継承といった場合、その所有権の移譲に着目するが、UAE の非上場企業の所有構造のデータはほぼ公表されていないため入手困難である。そこで、創業者やその後継者が、企業グループや中核企業の会長に就任しているケースが多いこと、会長職の移譲は現地メディアなどを通じて公表されやすいことを考慮し、企業グループの会長職の継承に着目して、事業の継承のパターンについて整理したい。

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する。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）。

表 1 UAE の主要ファミリービジネスの事業継承

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）。

#### ア) 継承パターン 1：創業者在職

UAE のファミリー企業グループは、比較的若いグループが多く、いくつかのグループでは創業者が健在である。たとえば、Juma Al Majid グループは、現会長である Juma Al Majid（1930 年生）が叔父とともに交易業に従事し、1952 年に独立したことからグループの事業の発展が始まった<sup>62</sup>。当初は GE やフォードの代理店業務を担っていたが、現在では持株会社 Juma Al Majid Holding Group を中核企業として、Hyundai や KIA（Al Majid Motors Company）の代理店業務やコントラクター事業、建設、産業および採石設備のサプライヤー（GENAVCO 社）、不動産、家具・タイヤ（YOKOHAMA）販売の事業に多角化を進めている。息子の Khalid Juma Al Majid は、グループの副会長を務めるが、ほかにも UAE 中央銀行副総裁や Emirates NBD の副総裁も兼務し銀行業界で重要な役割を果たしている。創業者の 2 人の甥 Abdullah と Tariq は、それぞれ自らの名前を関した企業グループを立ち上げているが、Juma Al Majid グループ本体との資本関係などについては現在のところ不明である。創業者の Juma Al Majid は、今年で 89 歳の高齢であり近年ではメディアに露出しておらず、息子の Khalid が事業のレセプションなどの際には表に立っている。

---

<sup>62</sup> Juma Al-Majid 文化遺産センター（Juma Al-Majid Center for Culture and Heritage）のウェブサイト。<リンク先><http://www.almajidcenter.org/index.php>（2019 年 3 月 11 日アクセス）

## 図 1 Al Majid 家

└Juma Al Majid (創業者、会長)  
| └Khalid Juma Al Majid (副会長、UAE中銀副総裁、Emirates NBD副総裁)  
└Rashid Al Majid  
| └Abdullah Rashid Al Majid (→Abdullah Rashid Al Majid Group of Companies)  
| └Tariq Rashid Al Majid (→Tariq Rashid Al Majid Group of Companies)  
└Hamdah Bint Majid Quraiban (Saif bin Ahmed Al Ghurairの妻、2017死)

出所：企業グループのウェブサイト、現地報道から筆者作成

### イ) 継承パターン 2：創業者から息子

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。

創業者が健在のまま息子にグループ会長職を委譲した例は、Saif Al Ghurair グループで見られた。Al Ghurair 家はもともと 20世紀初頭から真珠採取と取引に積極的に取り組んできたが (Al Mezaini,2013)、1960年に Saif Ahmed Al Ghurair (1924年生) が事業活動を開始し、製造業、電子機器・装置、不動産、小売などの分野で事業を展開してきた<sup>63</sup>。特に、Burjuman センターや Reef モールなどのショッピングモール事業が著名である。創業者 Saif Al Ghurair は長年グループの会長を務めてきたが、2010年に会長職を息子の Abdul Rahman に移譲した (図 2)。Abdul Rahman は、2007-2015年にドバイ商工会議所会長も兼任したが、2015年以降、ドバイ商工会議所会長は弟の Majid が務めている。また、弟の Majid、Mohamed、Rshed は、企業グループの取締役役に就いている。

<sup>63</sup> Al Ghurair 家のビジネスと企業グループの展開については、Al Ghurair グループのウェブサイト詳しい。<リンク><http://www.alghurair.com/> (2019年3月11日アクセス)

## 図 2 Saif Ahmed Al Ghurair 家

Ahmed Al Ghurair
└Saif Ahmed Al Ghurair (創業者、1924生-現在)
└Abdul Rahman Saif Al Ghurair (現グループ会長、元DCCI会長2007-15)
└Majid Saif Al Ghurair (現グループCEO、DCCI会長2015-)
└Mohamed Saif Al Ghurair (グループ取締役、不動産部門を管理)
└Ahmed Saif Al Ghurair
└Rashed Saif Al Ghurair (グループ取締役、石油化学製品部門)
└Saeed Saif Al Ghurair
└Abdulla bin Ahmad Al Ghurair (Mashreq銀行創設者、→Abdullah Al Ghurair Group)
└男子
└男子
└男子

出所：企業グループのウェブサイト、現地報道から筆者作成

1995年にAl Ghurair家のビジネスは2つに分割されることになった。創業者Saifの弟であるAbdullahが事業を独立させ、銀行・金融業、教育業、小売業を主要事業とするAbdullah Al Ghurairグループを立ち上げた。中核企業であるAbdullah Al Ghurair Holdingの取締役会についても、会長のAbdullaを初め、Sultan、Ibrahim、Badr、Rashidの4人の息子たちが取締役を占める(図3)。1967年には、ドバイでオマーン銀行(Bank of Oman、後のMashreq銀行)を設立し、金融業への参入を果たした。なお、Mashreq銀行の現会長は創業者Saifであり、息子のAbdulazizが同銀行のCEO兼取締役を務める。Abdulazizの弟であるSultanとRashidも同銀行の取締役を務めており、Abdullah Al Ghurairグループの代表的企業の取締役会は、創業者Saifの直系子孫で占められており、創業者から直系子孫への継承が今後も進行すると予想される。

## 図 3 Abdulla bin Ahmad Al Ghurair 家

Abdulla bin Ahmad Al Ghurair (創業者、Abdullah Al Ghurair Holding会長、Mashreq銀行創設)
└Abdulaziz Abdulla Majed Ahmad Al Ghurair (1954-現在、Mashreq銀行CEO)
└Mansor Al Ghurair
└Abdullah Al Ghurair
└Saood Al Ghurair
└Ahmad Al Ghurair
└ (Azzan bin Abdulla Al-Ghurair?)
└女子
└女子
└Sultan Abdulla Ahmad Al Ghurair (Abdullah Al Ghurair Holding取締役)
└Ibrahim Abdulla Ahmad Al Ghurair (Abdullah Al Ghurair Holding取締役)
└Badr Abdulla Ahmad Al Ghurair (Abdullah Al Ghurair Holding取締役)
└Rashid Abdulla Ahmad Al Ghurair (Abdullah Al Ghurair Holding取締役)

出所：企業グループのウェブサイト、現地報道から筆者作成

ウ) 継承パターン3：創業者から息子以外の親族



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。創業者から息子、孫ではなく、兄弟や叔父甥などの間で事情が継承されるケースは、Al Fahim グループ、Gergash グループで見られる。たとえば、Al Fahim グループは、1958年に Abdul Jalil Al Fahim が交易業を始めたことを起源とする。現在では、運輸、飲食料品、製造業、レジャー・観光、不動産などに事業を拡大してきた。Al Fahim グループでは、創業者 Abdul Jalil が 1996 年に死去した後、8 人の子のうち Mohammed と Saeed が会長を務めた後、自身らは名誉会長に退き弟の Ahmad 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 (図 4)。

図 4 Al Fahim 家

Abduljalil Mohammed Al Fahim (創業者、1996没)
└Amer Abduljalil Al Fahim (社内取締役)
└Mohammed Abduljalil Al Fahim (名誉会長Chairman Emeritus、Chairman、Al Fahim Family Council会長)
└Saeed Abduljalil Al Fahim (International Investment Bank取締役)
└Ahmad Abduljalil Al Fahim (現会長)
└Taha Abduljalil Al Fahim
└Hssa Abduljalil Al Fahim (Director of Private Affairs Department、取締役)
└Rashed Abduljalil Al Fahim (MD,社内取締役)

出所：企業グループのウェブサイト、現地報道から筆者作成

#### エ) 継承パターン 4：創業者から非家族

ドバイの Al Futtaim 家は、事業継承の面で特に多くの経験を積んできたグループの一つである。Al Futtaim 家による事業は、1930年に Mohammed Majed Al Futtaim と Hamad の兄弟が小規模な貿易業から開始された (日本貿易振興会,1997)。1950年代には Mohammed の息子 Majid が会長、Hamad の子 Abdullah が副会長として、当時の Al Futtaim Trading グループの経営に従事した。1992年に同グループは分割され、Abdullah がグループ本体を Al Futtaim グループとして継承した一方で、Majid は Al Futtaim Trading グループの株式を Abdullah に売却し、Majid Al Futtaim (MAF) グループを設立した (日本貿易振興機構,2010)<sup>64</sup>。本体の Al Futtaim グループは、現在、自動車・金融サービス・不動産・小売業などに従事しており、Abdullah は中核企業 Al Futtaim Private Company (前 Al Futtaim Group) のオーナー兼会長<sup>65</sup>となっている。Abdullah の息子 Omar は同企業の副会長兼 CEO を担当してい

<sup>64</sup> なお、当時の Al Futtaim グループ内での家族内紛争については、ドバイ首長家による積極的な介入と仲介によって最終的にグループの分割に至った (2016年2月付け、The Economist)。

<sup>65</sup> Al Futtaim グループのウェブサイトには、Abdullah がグループの会長であることは明記

る。

また、後者の Majid Al Futtaim グループは、ドバイでショッピングモール（City Centre、Mall of the Emirates）やスーパーマーケット（Carrefour）、レジャー施設（Ski Dubai）を開業するなど、不動産、小売、金融サービス業を中心に事業を展開してきた。創業者 Majid は中核企業 Majid Al Futtaim Holding の会長、息子の Tariq を副会長（2005 年 5 月以降、社外取締役兼任）として同グループを運営してきたが、2009 年に会長職を非家族の Michael Rake に引継いだ。同氏は、米国決済サービスプロバイダの Worldpay Group の会長、出版・情報サービス企業の McGraw Hill Financial の取締役を兼任する人物である。

## 図 5 Al Futtaim 家

```
└Mohammed Majed Al Futtaim（創業者）
├└Majid Mohammed Al Futtaim（MAF Holding創業者）
├└└Tariq Al Futtaim（MAF Holding社外取締役：2005/5－現在）
└Hamad Majed Al Futtaim（創業者）
├└Abdullah Hamad Majed Al Futtaim（Al Futtaim Group現会長）
├└└Omar Abdullah Al Futtaim（Al Futtaim Group副会長兼CEO：2001-現在）
├└└AbuBakr Abdulla Hamad alFuttaim（Al Futtaim Group取締役）
├└└Khaled Abdulla Hamad alFuttaim（Orient Insurance Company取締役）
├└└Mira Omar Abdulla Hamad Al Futtaim（Orient Insurance Company取締役）
```

出所：企業グループのウェブサイト、現地報道から筆者作成

## 4. 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、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

---

されていない。Forbes (<https://www.forbes.com/profile/abdulla-al-futtaim/#3fca0e052d11>、2019 年 3 月 13 日アクセス) によると、Abdullah はグループのオーナーであるとしているが、グループ内での役職については明記されていない。Bloomberg (<https://www.bloomberg.com/research/stocks/private/person.asp?personId=43212607&privcapId=48964636&previousCapId=48964636&previousTitle=Orient%20Insurance%20PJSC>、2019 年 3 月 13 日アクセス) では、同氏はグループ傘下の保険会社 Orient Insurance 社の会長を務められているとされている。

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しうる。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ーヤーの利害関係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る。今後の研究課題としたい。

#### 参考文献

##### [日本語文献]

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。

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』調査研究報告書 アジア経済研究所

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。

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。

##### [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.

- 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.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., and Sharma, P. (1999). Defining the family business by behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- 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.
- Gersick, K. E., Davis, J.A., Hampton. M.M. and Lansberg,I. (1997) *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston, Harvard Business School Press.
- 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.
- Hawkamah. 2013 Corporate Governance in Group Companies, *Hawkamah Journal*, Issue 2.
- . 2014 Corporate Governance in Family Owned Business, *Hawkamah Journal*, Issue 3.
- 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> >
- Khanna, T., and Yafeh, Y. (2007). Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Parasites? *Journal of Economic Literature*, 45(2), 331–372.
- 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.



表1 UAEの主要ファミリー企業グループの事業継承（2018年末時点）

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(2019年1月時点)	創業者名	会長職の継承パターン
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	Obaid Khaleefa Al Jaber	創業者在職
	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	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	AbdulJalil Al Fahim	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	Salahuddin Sharafi	Mohammed A. Khoory	創業者→…→非家族
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	創業者在職
		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	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	創業者在職
	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	創業者在職
	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	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	Hussain Jasim Al Nowais	Hussain Jasim Al Nowais	創業者在職
	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	創業者→子
	Galadari	Galadari Brothers Group	Galadari Brothers Co. L.L.C.	1969年	自動車,貿易,メディア,小売,エンジニアリング,不動産	Abdulla Abdurrahman Al Shaibani ?	Abdul Rahim Galadari/Abdul Latif Ibrahim Galadari	創業者→…→非家族
	Gergash	Gergash Group	Gergash Group	1950年	自動車,保険,旅行,不動産	Samir Mohamed Gargash	Ali Haji Abdulla Awazi Gargash	創業者→子→甥
	Al Rostamani	Al Rostamani Group	Al Rostamani Group L.L.C	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 Rostomani	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	Khalid Abdul Wahid Al Rostamani	Abdul Wahid Al Rostamani	創業者→子	
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	Hassan Ibrahim Hassan Al Fardan	Ibrahim Al Fardan	創業者→子

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