

年次大会報告②

サウジアラビアのファミリービジネスに於ける 従来の事業継承成立に影響する要因

－サウジアラビアの比較事例研究を通じて－

アルマズヤッドオスマン

(慶應義塾大学大学院)

和文要旨

本研究の目的はサウジアラビアのファミリービジネスの事業承継の親族内承継に焦点を当て、事業承継成立に影響を与え得る要因を論じることである。具体的には「サウジアラビアにおけるファミリービジネスの従来の事業承継、(親族内承継)がどのように成立したか」という問いを、宗教、文化、家族規模、創業者の生存、会社形態の各観点から分析し、比較事例研究を行った。本研究の分析からは、同国の従来の事業承継(親族内承継)の成立は、独自の文化的要因の影響、宗教の影響、ファミリービジネス創業者が生存していた影響によって成立し、従来の事業承継成立は、事業承継計画の有無と無関係であり、今後の事業承継成立には家族規模や会社形態と大きく関係するという一定の妥当性を得た結論に至った。

キーワード：1. 宗教 2. 文化 3. 前世代 4. 家族規模 5. 会社形態

Factors Affecting the Succession of Family Business Succession in Saudi Arabian Firms

-Through a comparative case study in Saudi Arabia-

Abstract

The purpose of this study is to focus on the succession of the family business in Saudi

Arabia, especially intra-family members, and to identify the factors that may influence the succession of the business. Specifically, analyzing the question of "How the Family business succession of the family business in Saudi Arabia was succeeded, the succession intra-family members" from each of the five dimensions of the religion, culture, family size, founder survival, and company form. In addition, a comparative case study was conducted. According to the analysis of this study, the family business succession (intra-family succession) of the country forms into existence by the influence of "unique cultural factors, religion, and the influence of the survival of family business founders. Also, the irrelevant to the presence or absence of the business succession plan, and it was concluded that the success of the business succession was to some extent related to the size of the family and the form of firm. Keywords: 1. Religion 2. Culture 3. Previous generation 4. Family size 5. Company type.

I 問題意識

サウジアラビア王国は世界トップレベルの石油埋蔵量を誇る国でよく知られている。しかし、サウジアラビアには、石油産業以外にも製造業・農業・漁業・金融・建設・など多く産業が存在している。製造業をはじめとする多くの産業を支えるのは、ファミリービジネスと呼ばれる（同族企業）である。サウジアラビアの民間部門は1970年には同国のGDP（国内総生産）の25%を占めていたのに対し、1990年には48%までと約2倍に増加し、著しい成長がみられている。言い換えれば、同国のGDP（民間部門のみ）の約50%、ファミリービジネスによって創出されていることになる。加えて、同国の80%の労働雇用を生み出しており、ファミリービジネスは、サウジアラビア経済に大きな影を落としている。さらに、同国のファミリービジネスによる投資金額が約6900億円とされている。

しかし、2012年の時点で、一般的に公開されている情報だけでも、事業承継、家族内の争いなどの影響を受け、約5900億円が凍結されており、同国の経済に影響が出るほど深刻な課題となっているのが現状である。そうした中で、市場の基盤をなすファミリービジネスの研究、特に事業承継の課題を研究することに意義がある。

II 先行研究と研究方法

サウジアラビアに於けるファミリービジネスの先行研究が僅少であり、蓄積されていない。また僅かな研究の中では2005年に行われた定性研究調査によると、6社のうち、4社が承継の準備をしていないということが分かった（Salman, 2005）。さらに15年後の2017年には285社を対象とした定量研究が行われ、その内の40%のファミリービジネスが事業承継計画を所有していないことが分かった（Alrubaishi, D. A. 2017）。こ

のように同国のファミリービジネスが事業承継に対する準備が進んでいないことが多い。また同国の企業の95%以上がファミリービジネス（SAMA, 2007）であるにもかかわらず、ファミリービジネス研究の欠如、先行研究の僅少で、産業多角、ファミリービジネスの繁栄をめざす同国にとっては深刻な課題であろう。本研究ではサウジアラビアを対象とした研究であるため、アラビア語の家族の定義を採用する。家族とは、本人、妻、子供、親族、（直系尊属）特に祖父との血縁関係で、つながりを有する同名を有することと定義する（ALRAED LEXICON）。

ファミリービジネスとは、「3名以上のファミリーメンバーが経営に関与している」「2世代以上にわたり、ファミリーが支配している」「現在のファミリーオーナーが次世のファミリーに経営権を譲渡するつもりでいる」のうち、少なくとも1つ以上があてはまる企業であると定義する（Stockholm School of Economics）。

ファミリービジネスにおける事業承継とは、オーナー経営者からファミリーメンバーもしくは、非ファミリーメンバー（専門経営者）への経営権の承継とされる（Beckhard Rand Dyer, 1983）。

しかし、本研究ではオーナー経営者からファミリーメンバーへの経営権の承継のみと定義する。

先行研究では、事業承継のプロセスに影響を与える要因が産業コンテキストと社会的コンテキストに大別されている。前者には競争構造、規制が挙げられ、後者は、文化、社会規範、倫理、宗教、法規制である（Miller, D. and Breton-Miller, 2006）。同国におけるファミリービジネスは、社会コンテキストによって、大きく影響を受けている。特に文化・宗教・社会規範そして、法規制である。さらにサウジアラビアのファミリービジネスに影響を与える主な力が次の通りである。文

化的影響力、社会階級の集団所属性、家族関係、宗教、世襲影響力である (Ramady & Sohail, M.S, 2010)。

このように限られた先行研究では事業承継プロセスに影響を与える要因が研究されているが、同国のファミリービジネスの事業承継に特化した研究の蓄積がなく、本研究は社会的コンテキストの要因を、複数の事例研究を通じて、従来の事業承継の成立に焦点を当てることにする。

研究手法は事業承継に携わる関係者、すなわち、現経営者、後継者にインタビュー調査を行い、録音しデータを書き起こし、得られたデータをコーディングし、複数の事例比較を行った。

III 考察

1 宗教

Gupta (2011) は、宗教心がファミリーの生活習慣及び教育との関連性が高く、企業方針や社会貢献活動などに影響があることで知られていると指摘している。宗教の影響はどこまで人々の生活に及ぶのかは、宗教によって範囲が異なる。イスラム教の場合は、イスラム教徒の全生活様式に影響を及ぼす。例えば、親子関係においては「親孝行」が義務付けられている。また、対人関係、親戚関係、ならびに兄弟・従兄弟関係などがその範囲内である。加えて、会社全体、(事業承継を含む) 夫婦関係、遺産相続方法などに対し、何らかの形で、宗教の影響を受けている。このようにイスラム教においては、生活基盤そのものが宗教によって決められている。

2 文化

創業経営者が自らの長男を次世代の後継者として指名し、育成していく。現在でも同様の文化により、事業承継を行う会社が存在する。すなわ

ち、「年上」であることが「リーダー役」を担うことと同様で、家族メンバーの意見や多様な見解を取りまとめる役割としても期待されている。またアラブ文化は細部重視型である。すなわち、細かなところまで監視されており、社会規範、道徳、行動パターン、寛大さ、礼儀正しさ、敬意の払い方など、細部まで重視されている。そうした文化がファミリービジネスの内部まで影響を与えながら、ファミリービジネスにおける意思決定の仕方にも関係してくる (Ramady&Sohail, 2010)。

3 前世代

前世代は、同国のファミリービジネスにおいては所有権を全支配し、経営に関わる意思決定を自ら行う。また次世代の後継者を決めるのも前世代であり、選抜された後継者は実力者と限らない。本研究調査から得たデータに鑑みると前世代は高齢を迎えたところで引退しない。すなわち、70代、80代であっても取締役会長の座にしがみついても決して少なくない。言い換えると本人が亡くなるまで会社との繋がりを持ち、経営に携わっていることになる。本人が存命中の間は問題なく、事業承継が円滑に行われたとしても、子供の人数が多い同国においては、本人が亡くなると混乱が起こり得る。そのために、前世代の存在が同国のファミリービジネスにおいては影響を及ぼしていると言えよう。

4 会社形態要因

会社形態は同国のファミリービジネスに大きな影響を与えている。創業者や前世代の死により、次世代が所有権を引き継ぐこととするが、家族規模、人数が多くいるため、一人の代表者を決めざるを得ない。その際、相続問題が発生すると会社の全活動に影響を与えてしまう。

Denise Kenyon (2007) は、ファミリービジネス

スは、経営、オーナーシップ、ファミリーの異なる観点から理解される重要性について述べている。同国に関する会社形態は8つある。その8つの中の、有限責任会社、合名会社に最も多く存在する。有限責任会社は、(2006年時点)同国における会社全体の約74%を占めており、合名会社は、17.8%を占めている。これに対して、株式会社は全体の1%にすぎない。しかし、会社形態は事業承継とどのように関係しているかと言えば、それは、会社の持分の所有方法によって、次世代に引き継がれる際に大きく関係する。有限責任会社の所有方法は、個々の出資者が自らの持分を所有するが、その持分は分割および委譲可能ではない。すると、次世代に事業承継を行う際に、まず、会社の所有者を考えなければならない。前世代が存命中の場合は、さほどの問題にならないが、前世代の突然死で問題が発生する(同国においては、次世代に会社の所有権を引き継いでもらうのは前世代が存命中の場合に行われるケースが極めて稀であり前世代が亡くなると、混乱が起こり始める)。

5 家族規模

サウジアラビアの人口をみてわかるように、2008年の時点で2500万人であったが、2014年には3000万人に増加した。同国の首都であるリヤドの家族規模に関するデータをみると、2006年の時点で、一世帯当りの家族構成員は、6人~7人が全体の18.1%で、8人~10人が全体の26.3%である。さらに、10人以上が全体の21.4%を占めていることが分かる。すなわち、家族構成員の平均が6.9名である。これは同国特有の文化であり、各家族規模の大きさを示している。このように家族規模が多くなるにつれ、現会社法ならびに会社形態での対応が困難になる可能性が低くない。

IV 本研究の事例比較分析結果

本研究の7つの事例を分析し、データをコーディングしたのち、ファミリービジネスのスリーサークル・モデルにあるように家族の観点、所有権の観点、経営の観点の各観点から事例比較を行い、分析を行った。

1 家族の観点

経営陣が家族メンバーであると同時に、所有者でもある。父親に対する親孝行をされ、兄弟の間では強い絆で結ばれているが、創業者の突然死により、兄弟間の争い、過去に生じているケースがいくつかあった。

2 所有の観点

事例の会社①は、会社③と同様の所有方法を有している。これは、本社を所有する親会社を持つことである。それにより、家族間の所有に関する問題が発生した場合は、その家族が各自で所有する子会社には影響を与えてしまうが、本社である親会社には直接的に影響を受けないことになる。また、相違点に関しては、会社①と会社③以外は、所有方法を昔と変わらず、同様の方法を行っているため、今後の危機管理に十分な準備がなされていると言え難い。

3 経営の観点

ビジネス上のトラブルが発生した場合は、問題は深刻化しないことが多い。なぜならば、兄弟であることや、親子関係にあることだとビジネスを超える強いつながりによって、対立が和解されることが多い。それは同国特有の文化、宗教に起因すると考えられる。

V 結論

サウジアラビアのファミリービジネスの従来の

事業承継は、家族メンバー間による強い絆・相互尊重・年上優先の各要素の強い影響によって成り立ったが、今後の家族規模の増加・思想の多様化に伴い、会社形態の規制によって、成り立たなくなる可能性が高いと考えられる。また前世代が果たす（リーダーの役割・家族メンバーの多様な個性・意見を取りまとめる役割・次世代の後継者選抜する役割）各役割によって従来の事業承継が成り立つことがあった。さらに同国のファミリービジネスは、事業承継計画の重要性に関する認識があるが、同国特有の文化による影響によって無効になることが少なくない。今後、会社形態及び家族規模によって、会社の所有方法が異なり、その結果、事業承継へ悪影響を与える恐れがあるので、さらに同国のファミリービジネスを研究することが急務であろう。

参考文献

- Alrubaishi, D. A. (2017) . Succession Planning in Family SMEs in Saudi Arabia: A Descriptive Study. Family Businesses in the Arab World: Governance, Strategy, and Financing. S. Basly, Cham, Springer International Publishing: 223-245.
- Beckhard R. and Dyer W.G.Jr. (1983) . Managing continuity in the family owned business. *Organizational Dynamics*.
- Miller, D. and I. L. Breton-Miller (2006) . "Lessons from family firms about managing for the long run." *Leader to Leader* 2006 (39) : 13-17.
- PwC (Price water house Coopers International (Limited)) Family Matters Governance Practices in GCC Family Firms.
- Salman, S.T., 2005. Strategic Planning for Family Business in the kingdom of Saudi Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2005)
- Saudi Arabian Ministry of Commerce and Industry, The Handbook of Family firms and governance (2013) .