

アラブ諸国におけるビジネスの基本について (第2回) 社会構造と家族の重要性



(株)湾岸経済研究所 代表取締役社長 田中 保春

社会構造について

アラブの社会構造は多様性と複雑性に富み、一概に言うことはできません。そのため、サウジアラビアを中心に述べることにします。他の GCC 諸国はサウジアラビアの社会構造に近い特性がありますが、同じサウジアラビアでも首都リヤドと商都ジェッダでは社会構造が大きく異なります。

1. 出身地や家柄

「リヤド勤務になったのか？大変だ。苦勞するよ！」・・・これは、筆者が2001年にリヤド赴任が決まった時に、ジェッダ出身のサウジ人の友人から言われた言葉です。開放的なジェッダのサウジ人からすると、当時のリヤドは息が詰まるような堅苦しいイメージがあったようです。幸い、筆者自身は大した苦勞はなく、リヤドでの生活を楽しみ、多くのサウジ人の友人をつくれましたが、それはリヤドの特性に柔軟に自然体で対応したからかもしれません。

サウジ社会にとって、出身地や家柄は非常に重要な要素です。それは就職、結婚や友人関係という個人の単位にまで影響しています。その根底には、血縁とコネがあります。「血が混ざる」のは余り良くないという人も大勢います。イスラームの教えでは、すべての人はアッラーの前では平等であるとされています。また近年のサウジアラビアは昔のようなコネによる就職ではなく、実績や実力を重視する傾向が強まっています。しかし、それでも家柄や出身地の影響はあると思います。

リヤドや地方の有力者の自宅に招待されると、「アンサーブ」と呼ばれる樹木の幹と枝葉で表現された家系図を見かけます。「あなたはこの家系図のどこにいますか？」と必ず、相手に質問しましょう。間違いなく、相手はあなたに詳しく説明したくてウズウズしていたはずで、家系図についていろいろ質問するのは相手にとって名誉なことでもうれしいことですから、いろいろ質問してあげましょう。そして、説明の後に、「それじゃ、あなたは、ムハンマド・ビン・トルキー・ビン・アブダッラー(*)と言ってあげると、相手から喜んでもらえることでしょう。(*「ビン・○○○」は、○○○の息子という意味となり、この例ではトルキーが父親名、アブダッラーが祖父名となります)



「アンサーブ」家系図

また、自宅に招待されると息子たちがひとりずつ紹介されます。男性客は、よほど親しくならない限り、ご夫人や娘さんは紹介されません。食事が始まると、息子が客人に給仕します。父親の権威が保たれ、しっかり家庭教育が行き届いていれば、息子は客人への気配りを終始欠かしません。礼儀作法に忠実です。それはビジネス上で信頼できる相手かどうかを評価する基準にもなります。

ここで、大切なポイントがあります。それは、紹介された息子（たち）の名前を年齢順にきちんと記憶することです。といっても、現地経験が長くなればなるほど、お付き合いする相手の数も増えていきますので、正確に記憶しておくのは大変です。筆者は、自宅に招待され、息子（たち）を紹介されると、忘れないうちに帰りの車のなかで名前と年齢など必ずメモし、大切に保管していました。次に相手の方に会った時にも、挨拶のなかに必ず「○○○は元気ですか？◎◎◎は？」とひとりずつ息子の名前を出してたずねるようにしました。その場合、相手を「アブ・○○○」と「長男のお父さん」と呼ぶのがリヤド流です。

相手とのつながりを大切にすアラブ人同士の挨拶は、日本人からするととにかく長いのですが、円滑なビジネスと良好なビジネス関係維持のためには、アラブ流で挨拶をするというのが筆者の流儀です。外国人だからと言って簡単な挨拶ですますと、相手は自分とのつながりを重く見ていないと勘違いされるかもしれません。とにかくアラブでは、べたべたとした付き合いが大切です。

2. 卒業大学

ビジョン2030による経済改革や社会改革の進展につれて、サウジアラビアでは年代交代が急速に進んでいます。10年以上前は、米国などで学んだサウジ人が政財界のトップや幹部になるのが普通でした。そのため、筆者は米国の大学のアルムナイ（卒業生・同窓生）の筋からサウジ人有力者を紹介してもらうことができました。ハーバードなど名門大学のサウジ人アルムナイは大学に多額の寄付をした人も多く、また毎年サウジアラビアで同窓会を開催しています。良い悪いは別として、学閥は存在します。

一方、サウジアラビア国内の大学で学んだ閣僚やビジネスパーソン活躍が目立ってきました。かつては、東部州ダハランにある King Fahd University of Petroleum and Minerals（KFUPM）の卒業生はトップエリートとして最高の就職機会に恵まれ、多くのビジネスマンが今でも活躍しています。しかし近年では、King Saud University など他の有力大学の卒業生が各界で活躍し、ネットワークを拡大しています。

3. 経済的に似たような層

出身地や家柄に加えて、相手の資産規模や経済力も社会構造に影響を与える大きな要素になっています。サウジアラビアでは今日でも親（通常は母親）や親戚が紹介する「お見合い」結婚がほとんどですが、候補の相手を選定する際、相手の家柄に次いで重視されるのが「相手の家の経済力」のように思います。

筆者紹介

1955年京都市生まれ、大阪外国語大学（現、大阪大学）卒、リバプール大学MBA、ミシガン大学院Execコース修了。IH、仏銀ソシエテ・ジェネラルのちにソシエテ・ジェネラル証券（湾岸産油国カバレッジ）を経て、サウジアラビア民間財閥のファミリーオフィス・アドバイザー、中東協力センター非常勤アドバイザー、サウジアラビア総合投資院=SAGIA（現、投資省）リヤド本部にて総裁アドバイザー&ジャパンデスク、みずほサウジアラビア株式会社代表取締役会長、サウジ地場企業（製造業）の社外取締役や監査委員長、リヤドのプリンス・スルタン大学ビジネススクール理事、サウジアラビアの非営利団体の顧問などに従事、2022年に株式会社湾岸経済研究所を設立

もっとも、社会人になる前から彼らや彼女らは経済格差がある相手と知り合う機会がほとんどないので、結局のところ「似たような層」が社会構造を形成しているとも言えます。

4. 部族

すべてのサウジ人はもともと部族であると勘違いされている方も多いかもかもしれません。しかし、ジェッダに住む今のサウジ国民のほとんどは、先祖がイエメン（ハドラマウト）、インド、中央アジア、パレスチナ、アフリカ等から来た巡礼者がそのまま定住し、その後サウジ国籍を取った人たちです。そうした人たちはもともと外国人ですから、部族（ハドラマウト出身の一部を除き）ではありません。公式統計はありませんが、サウジ国民のうち部族民（由来も含め）の比率は80%ぐらいではないかと推測されています。

かなり古いのですが、アブドラアジーズ初代国王の顧問フアッド・ハムザ氏がMiddle East Studies（1991年2月）に投稿した「アラブの部族」によると、アラビア地域には大小合わせて88部族が存在し、サウジアラビアには46の異なる部族が存在すると記載されていました。

部族の人たちは、家系や血統を伝統的に重視し、同じ部族の結束や信用、協力を大切にします。数年前有力部族の若者が、異なる部族メンバーを交通事故で死亡させたことがありました。部族長同士の話し合いで示談が決まり、加害者側の部族がSNSで部族メンバーに寄付を呼び掛けたところ、1億円を軽く超える寄付金が集まりました。このように部族間争議の仲裁機能があるのです。

20年近く前に、リヤドでは学校の机や自家用車などに複数の番号を記すのが大ブームとなりました。その番号は自分がどの部族に属しているかを示すものでした。また、有力部族の多くが大規模な部族祭を開催しました。祭典参加に有休を与えた企業もありました。しかし、次第にあまりにも社会的影響が大きくなり、政府はそうした動きを一切禁止する命令を出しました。それ以来、部族の話は公然では難しくなっています。

最後になりましたが、「あなたは、どこの部族ですか？」と相手にストレートに質問するのは好ましい行為ではありません。相手から言ってこない限り、質問は避けた方が良いでしょう。相手によっては、不信感や疑惑が生じますので、ご注意ください。

家族や親族の重要性

筆者がSAGIA（サウジアラビア総合投資院＝現、投資省）本部に勤務してまもなく、ある日本企業の現地合弁の開所式がありました。親しくしていた副総裁に予め臨席を依頼し快諾されたので安心していましたが、数日前に突然、「息子の幼稚園のイベントがあり、当日は休むので行けなくなった！」とドタキャンされました。

アラブ社会では家族は社会基盤であり、何よりも優先されるのです。もちろん、ビジネス上の約束も後回しとなります。「こどもが熱を出し病院に連れて行くので、今日は休む」と社員から朝に連絡を受けるのは頻繁にあることです。

家長や年長者は絶対的な存在で尊敬され、家族や親族内ではお互いの協調性や支え合いが期待されています。例えば兄弟のひとりが無職でも、親や兄弟、親族が経済的に支援するのが普通です。

リヤドにいた頃、サウジアラビアを代表する有力財閥のファミリー月例会に何度か参加しました。毎回総帥をトップに有名な重鎮や若手ら20名ほどが集まり、外部からの講師が半時間ほど話をするのですが、席順はいつも見事に年功序列でした。

有力家系の友人や知人の結婚パーティー（と言っても、アラビア・コーヒーを飲み、おしゃべりし、食事が終わったら「マッサラマ！（さようなら）」だけの淡々としたパーティーですが、部族の踊りや太鼓隊が登場することもあり、それはそれで面白いものです）にも数えきれない程出席しましたが、ここでも100人を軽く超える親族らが集まります。新郎に会うまでに、いつも30人から50人位が紹介され挨拶をするのですが、さすがに名前と顔を覚えることはできません。しかし、身内の彼らは名前と年齢が分かっており、年功序列で出席者と挨拶をします。

社会構造は個人の行動や社会全体の価値観や方向性などに大きな影響を及ぼすだけに、ビジネスを円滑に進めるためにも基礎的な知識は重要です。

*本稿の内容は執筆者の個人的見解であり、中東協力センターとしての見解でないことをお断りします。