

# アラブ諸国におけるビジネスの基本について (第3回) 価値観と行動規範



(株)湾岸経済研究所 代表取締役社長 田中 保春

アラブ人の価値観や行動規範は国や人によって異なり多様化している一方、似通った普遍的要素も多くあります。

## 名誉と威信

「サムライ」の話をすると、相手は目をキラキラさせてくれることがよくありました。映画「ラスト・サムライ」は、多くのサウジ人に感動を与えたようですが、その理由は、名誉や威信などアラブ人とサムライには共通する価値観があるからだと思います。忠誠心や自己犠牲の精神性、仲間や家族・親族との絆など、すべてアラブ人の伝統的価値観です。

サウジ人のある友人は、「サムライの精神性は日本の戦後の経済発展を支えた日本株式会社の猛烈サラリーマンに受け継がれた」と指摘しました。日本の大学で工学を学んだその友人は、司馬遼太郎氏が描いた武士の精神性に心酔していました。

ビジネスでの会話でサムライや武士道について話をする機会はまずないと思いますが、相手に日本人に対する関心をもってもらうためには、話題にされるのも良いかもしれません。話が面倒でしたら、「ラスト・サムライ」やエミー賞で話題になった「SHOGUN 将軍」のDVDをプレゼントされるのも一案でしょう。次回会った時の話題になります。

## イスラーム

イスラームは宗教だけでなく、社会生活すべてを律する最も重要な行動指針であり、価値観を構成する大事な要素です。このシリーズ初回でビジネス上の心得について述べましたので、今回は省略します。

## 家長・年長者への尊敬

アラブ社会では、家長や年長者に対する尊敬は大変重要な価値観です。その大きな理由は、長い歴史と伝統をもつアラブ社会では、家長や年長者は家族・親族および仲間内の知恵と経験の源と見なされ、尊敬されているからです。

筆者が昔、サウジ官庁に勤めていたとき、外出先からの帰りに路上でスイカを買い、オフィスに持ち帰ったことがありました。あいにくオフィスには大きなスイカが入る冷蔵庫はないため、親しくしていた年配の同僚（オフィスは全員がサウジ人です）がスイカを細く切り、窓の外に並べはじめました。リヤドの夏場の

外の温度は摂氏50℃前後、湿度は10～20%ですので、気化熱を利用してスイカを冷やすことができます。まさに「先人の知恵」でした！他の若手同僚からも、彼は尊敬の念を集めていました。

## 母親への深い敬愛

聖典「アル・クルアーン」のなかで、人間の母は、弱りながら子供を胎内に宿し、離乳に2年要することから、「わしとおまえの両親に感謝するがよい！」とアッラーは母親の苦勞と犠牲愛を強調しています。また、預言者ムハンマドの言行録「ハディース」のなかで、預言者は「天国は母親の足元にある」と話したとされています。母親はアラブ社会では家族の中心的な存在で、敬愛されるべき立場なのです。

アラブ社会のなかで母親がどれほど敬愛され尊敬されているかを実感できるのは、相手の自宅に招待された時です。何年もかけて相手と親しくなれば、相手は自分の母親を紹介してくれるかもしれません。また、ラマダーン中は海外勤務や留学中の子弟も帰国し、大勢の家族が集まるため、両親を紹介してくれるチャンスが増えます。

もしあなたの部下のアラブ人が何かやってはいけないことをやった時には、「あなたの母ちゃん泣いてるで～」と言えば、案外効くかもしれません・・・知らんけど。

## 実業界における女性の活躍

女性の社会的立場や活躍度は、国や地方によって大きな差があります。近年最も女性の社会進出・活躍が顕著なのは、サウジアラビアと言えるでしょう。「ビジョン2030」では女性の社会進出を支援するさまざまな政策やプログラムが導入されており、女性起業家や、大企業のCEOや幹部に女性が任命されるのは今では珍しいことではありません。

筆者はサウジ官庁勤務時代の2002年に特命を受け、新卒サウジ人女性に外国直接投資の基本を指導する光栄な機会がありました。理解の早い聡明な女性で、3年後には香港駐在となり、帰国後は外資系コンサルティングの現地トップに任命され、今では女性の起業支援をしています。また、かつて筆者が仕事をした投資銀行での部下の女性は、資本市場庁（日本の金融庁に相当）のマネージャーに転職、そのあと再転職し、最大手銀行サウジ・ナショナル・バンク（SNB）のトレジャリー部門のトップまで登りつめました。とにかく、勤勉で優秀な女性が多いのです。

実業界で活躍中のサウジ人女性は大勢いますが、そのなかでも特に世界的に有名な5人の女性を紹介します。

---

### 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会長、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

---

- (1) ルブナ・オライヤン氏：オライヤン・ファイナンス社（OFC）Executive Committee 会長、HSBC および OFC が大株主のサウジ証券取引所（Tadawul）上場の合弁銀行サウジ・アワール銀行（SABB、旧名サウジ・ブリティッシュ銀行）取締役会長ほか。サウジアラビアにおける女性リーダーシップの第一人者。
- (2) サラ・アルスハイミ氏：サウジ証券取引所会長であり、SNB Capital（大手投資銀行）CEO。
- (3) ラニア・ナーシャル氏：SABB の CEO。
- (4) リーマ・ビント・バンドル・アルサウド王女：駐米サウジアラビア大使。サウジのスポーツ界に貢献。
- (5) クロード・アルダッヒール氏：Al-Dakheel Group 創設者 & CEO。金融・コンサルティングなど金融部門の女性リーダーのひとり。リヤド商工会議所理事。

サウジアラビアではひと昔前までは、女性は社会で働く前に母親が決めた相手と結婚するパターンが普通でした。しかし、現代を生きるサウジ人女性は生き生きと自分の道を進んでいるように思えます。

## アラブ人の一般的な行動規範 「アラブの IBM」 と 「アラブの心得3A プラス」

アラブ諸国でビジネスを行う日本人にとっての必須科目は、「アラブの IBM」だと昔よく言われました。

【I】はアラビア語の「インシャーアッラー」（＝アッラーのおぼしめすままに）は、物事を決めるのは神であるアッラーであり、人間ではないということになります。例えば、明日午後2時に会う約束すると、相手は「インシャーアッラー」と答えます。

約束厳守の日本人にとっては、イラッ！とするかもしれません。しかし、「そんなこと言うたって、何が起こるか分からへんし、時間通りに会えるかどうかはアッラー次第や！」と言われてしまうと（実際には、相手は決してそんなことは言いませんが）、「そうかも知れへんな・・・」と納得しないと、アラブでは自分の神経が擦り減ります。

次の【B】は、アラビア語の「ブクラ」（＝明日）です。できることは今日ではなく、明日やればええ！という感じです。できることは今やるとか、今日中にやり遂げるといったせっかちな日本人の方にはかなりタフな試練かも知れません。京都弁なら、「まあそんな急がんと、ぼちぼちやらはったら、よろしおす」のような感覚です。相手の気分を害して急がせても、あまり良いことはありません。

最後の【M】は、アラビア語の「マアレーシュ」（＝気にするな）です。生真面目？な日本人の方は、交通事故などいざこざがあると、直ぐに謝りたくなるかも知れません。でも、アラブ世界では、加害者は平気な顔で、「気にするな！」と被害者に言ってきます。とにかく、相手に対して自分の非を認めることや、「ごめんなさい」と詫びることは普通ありません。

もうひとつ、昔から言われる「アラブの心得3A プラス」を紹介します。時代が変わり、世代が変わっても、本質的な要素は今も生きてると筆者は考えています。「あせらず」、「あてにせず」、「あきらめず」の3Aにプラスするのが、「あなどらず」です。ビジネスパーソンにとっては必須の心得です。アラブ人とのビ

ビジネスでは、常に3A プラスを忘れず、辛抱強くフォローアップすることが大変重要です。順調と思っていたビジネスが突然おかしくなることなど、想定外のことが起こるのはアラブではよくあることです。自分が期待していたペースでビジネスが進まないことなど、ごく普通で当たり前のことです。「相手が動かない」と不平不満を漏らすようでは、まだまだ一人前ではありません。京都の老舗なら「千年はやい！」と叱られます。まさに精神修行です。

しかし、百戦錬磨のアラブ人とのビジネス経験を長年積み、精神の強靭さと持続する力を必ず得ることができるかと筆者は断言します。

\*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。