

## エジプトにおける新しい企業家像 -- ナギーブ・サウリス (特集 経済・政治・社会の発展における企業家・経営者の役割)

著者	土屋 一樹
権利	Copyrights 日本貿易振興機構 (ジェトロ) アジア経済研究所 / Institute of Developing Economies, Japan External Trade Organization (IDE-JETRO) <a href="http://www.ide.go.jp">http://www.ide.go.jp</a>
雑誌名	アジ研ワールド・トレンド
巻	201
ページ	18-19
発行年	2012-06
出版者	日本貿易振興機構アジア経済研究所
URL	<a href="http://hdl.handle.net/2344/00003952">http://hdl.handle.net/2344/00003952</a>

# エジプトにおける新しい企業家像

—ナギーブ・サウイリス—

土屋一樹

ムバラク政権期のエジプトでは、成功した企業家は尊敬の対象ではなかった。大きなビジネスを成功させる必須条件は政権との緊密な関係であり、企業家としての能力ではないと考えられていたからである。実際、二〇一一年に勃発した一・二五革命でムバラク政権が崩壊すると、政治権力と癒着して不正な利益を得ていたとして、複数の有力企業家が訴追された。

他方、一部の企業家は、政治権力と距離を置き、自由な経済活動を積極的に支持した。その代表が、二〇〇〇年代にエジプト最大の民間企業となったオラスコム・テレコム社を率いたナギーブ・サウイリスである。本稿では、現在のエジプトで最も有名な企業家であり、また一・二五革命後の政治への関与も注目されているナギーブ・サウイリスを取り上げ、その特異性と一・二五革命後の企業家像について考える。

## ●オラスコム・テレコムの発展

ナギーブ・サウイリス（一九五四年生）は、現在のエジプトで最大の企業グループであるオラスコム・グループの創業者オンシ・サウイリスの長男である。チューリッヒ工科大学を卒業した後、一九七九年にオラスコム社に入社した。当時のオラスコム社は土木事業を中心とする建設企業であったが、ナギーブ・サウイリスはIT機器の輸入販売など主に通信関連事業を手がけた。

オラスコム社の通信関連事業は、通信産業の規制緩和が始まった一九九〇年代に拡大し、インターネット・プロバイダや、民間部門による公衆電話網構築の中心的な担い手として発展した。その後、一九九八年に実施されたエジプト初の携帯電話通信事業の入れに外資系企業と企業連合を結成して参加し、同事業への参入を果たした。それを機に、オラスコム社は、通信、建設、不動産開発の三

つに分社化され、オンシ・サウイリスの三人の息子が各社を率いることとなった。以来、ナギーブ・サウイリスが率いるオラスコム・テレコムは、携帯電話事業を中核とする通信企業として発展した。

オラスコム・テレコム社の特徴は、設立直後から積極的に海外に進出したことである。企業設立翌年のヨルダン進出を皮切りに、数年で周辺国を中心に一九カ国で携帯電話通信事業に参入した。その後、二〇〇二年のITバブル崩壊で資金繰りが悪化し、海外事業の多くの売却を余儀なくされるなど、一時は経営難に陥った。しかしながら、その一方で新規海外進出を継続するなど、海外重視の事業方針は変わらなかった。近年では、北朝鮮やカナダの携帯電話事業にも参入した。

二〇一〇年末時点でのオラスコム・テレコムの携帯電話事業は、エジプトを含めて11カ国で展開され、契約数は1億回線を越えた。

同年の携帯電話事業の収入をみると、本国の割合は全体の約二〇％であり、海外事業からの収入が大部分を占めた。

オラスコム・テレコムは、二〇一〇年末に携帯電話事業の大部分について、ロシアの携帯電話通信会社との合併を公表した。ナギーブ・サウイリスが自らの持ち株を売却することに合意したのである。その結果、ナギーブ・サウイリスは、合併会社の大株主の一人となり、また合併対象外の事業を、新たに設立したOTMT社に集約し、その会長に就任した。

## ●企業家ナギーブ・サウイリス

ナギーブ・サウイリスは創業者の二代目としてオラスコム社に入社しており、恵まれた環境だったと言えるだろう。とは言え、彼は、主力事業であった土木部門ではなく、主に通信関連部門を担っており、二代目経営者というよりも新規事業を開拓した企業家として捉えることができる。

企業家としてのナギーブ・サウイリスは、エジプトでは特異な存在である。エジプトでは、先に述べたように、多くの有力企業家は政治権力と緊密な関係を築くことで有利な事業機会を得たと見なされていたが、ナギーブ・サウイリスは政治権力への接近に慎重で

あった。その傾向は、海外事業においても同様であった。例えば、二〇〇五年のCNNのインタビューにおいて、オラスコム・テレコムがシリアとイエメンから撤退した理由として、現地政府の恣意的な干渉を挙げた。

企業家ナギーブ・サウイリスのもうひとつの特徴として、積極的な海外進出指向が指摘できる。エジプト企業の海外進出は二〇〇〇年代後半から散見されるようになったが、その先駆けとなり、また突出した投資残高を持つのがオラスコム・テレコムおよびナギーブ・サウイリスの投資会社である。

ナギーブ・サウイリスは、エジプト国内では携帯電話事業の先行者であり当初から市場リーダーであったが、国際的には多くの競争相手が存在した。そのなかで、オラスコム・テレコムは短期間で中東・北アフリカ地域の主要携帯電話通信事業者となった。それを可能としたのは、潜在性のある市場に早期に参入することで、初期段階から大きなシェアを確保するという方針が成功したためである。さらに、複数の市場に過半数所有権で進出することで、リスクの分散と主導権の確保を可能とした。ナギーブ・サウイリスは、競争相手に先駆けてリスクを取って途上国に進出することで、時に経営難に直面しながらも、短期間でオラスコム・テレコムをエジプト最大の企業に成長させたのである。

### ●社会貢献への取り組み

企業家として成功する一方で、ナギーブ・サウイリスは社会変革に向けた取り組みも行ってきた。サウイリス家の名を冠した社会開発基金の設立といった慈善事業だけでなく、ムバラク政権下において、新しい独立系新聞に投資し、また若者向けの衛星放送チャンネルを設立した。なかでも独立系新聞は、それまでの国営新聞による政府寄りの報道に一石を投じるも

のとなり、短期間で主要新聞のひとつとなった。メディアへの投資は、ビジネスの一環でもあるだろうが、それ以上に独裁政権下での客観的報道や若年層の能力開発を支援することが目的であったと見ることができるといえる。

さらに、ムバラク政権崩壊後には、政治にも積極的に関与している。自身が政治家になる意志はないことを明言する一方で、政権移行期の権力を掌握した軍最高評議会が設置した諮問委員会の委員就任や、新政党の共同設立者となるなど、新しい政治体制の構築に携わっている。

企業家の政治への関与と云えば、自らのビジネスに資するためというのがこれまでの「常識」であったなか、ナギーブ・サウイリスの行動は、エジプトにおける企業家のイメージを覆すものである。

### ●一・二五革命後の企業家像

ナギーブ・サウイリスは、二〇〇〇年代のエジプト政府が理想とした経済開発方針を体現した企業家と捉えることができる。市場経済制度の下で企業家としての能力を発揮し、国際競争力を獲得したのである。エジプトの通信産業は、政府が率先して規制緩和を進めた産業であった。ナギーブ・サウイ

リスは、経済自由化に積極的に適応することで、二〇〇〇年代のエジプトで最も成功した企業家となった。

それに対し、他の多くの産業では、行政の介入や煩雑な手続きが必要とされた。政府の掲げる開発方針とは異なり、企業の自由な経済活動は阻害されていたのである。そのため、企業家は政治権力に依存せざるを得ない面があった。

しかしながら、一・二五革命は政治権力と企業家の癒着を否定するものであり、今後どのような政権が樹立しようと、企業の経済活動に政治権力が干渉することは許されまいだろう。従って、今後は、政権との親密な関係を構築することではなく、市場競争力を高めることが成功の要件となる。それはナギーブ・サウイリスの経営方針と重なるものである。企業家ナギーブ・サウイリスが特異な存在でなくなったとき、エジプトでも成功した企業家が尊敬の対象となるだろう。それは一・二五革命が求めた新しいエジプト経済の姿でもある。

（つちや いちき／アジア経済研究所 中東研究グループ）