

ブログ「石油と中東」:https://blog.goo.ne.jp/maedatakayuki_1943

マイライブラリー・サウジアラビア:<http://mylibrary.maeda1.jp/SaudiArabia.html>

マイライブラリー：A 3 1

(注)以下の人名、肩書、会社名等はいずれも2013年当時のものです。

カヌー財閥家系図：<http://menadabase.maeda1.jp/3-S08Kanoo.pdf> 参照。

サウジアラビアの財閥シリーズ8：カヌー財閥

Yusuf Bin Ahmed Kanoo Group (YBA Kanoo)

2013 年 1 月

前田高行

1. カヌー財閥の特色

カヌー財閥はアラビア（ペルシャ）湾における海運業を主体とし、旅行代理店、観光事業、発電所建設、石油・ガス関連事業など幅広い事業を営む GCC 有数の財閥である。創立者 Yusuf Bin Ahmed の名に因み YBA Kanoo グループと呼ばれ本拠地はバハレーンである。同財閥の創立は百年以上前の19世紀末にさかのぼり、その歴史はサウジアラビアの建国やバハレーンの独立よりも古い。

現在同財閥は大きくはサウジアラビア国内の事業を統括する部門とサウジアラビア以外の GCC 諸国の事業を統括する二つの部門に分かれている。このうちサウジアラビア以外の事業を統括する部門は財閥の本拠地であるバハレーンに置かれ The Kanoo Group と称してアラビア（ペルシャ）湾内の海運業、物流事業、旅行・観光事業等を幅広く手掛け、UAE（ドバイ）及びオマーン国内でも各種の事業を行っている。

一方サウジアラビアの国内事業についてはThe Kanoo Commercial Group の名の下に同国東部のダンマンを本拠地としサウジアラビア国営石油会社サウジ・アラムコ社の石油・天然ガス事業に対するサポート業務の他、電力・産業プロジェクト、港湾荷役業務など幅広い商業活動を行っている。サウジアラビアの民間財閥の中では、カヌーは西部地区（紅海側）のアリレザ・ザイネル財閥と肩を並べる最も古い財閥の一つであり、同国東部地区（アラビア湾側）では、ゴサイビ財閥及びザーミル財閥と並ぶ三大財閥と称されている。

サウジアラビアの財閥の多くが外国有力企業の輸入総代理店として、サウジアラビアの国内市場を基盤として成長してきたのに対し、海運業を得意とするカヌー財閥はアラビア（ペルシャ）湾内で、国境を越えた物流にたずさわっており、サウジアラビア一国の枠を超えた多国籍企業と言えよう。最近ではイラクの戦後復興をにらんで拠点を UAE（ドバイ）に移しつつある。

2. 沿革

カヌー財閥の起源は、1890年に当時22歳であったユセフ・ビン・アハマド・カヌー（Yusef Bin Ahmad Kanoo）がバハレーンで海運事業を興したことに始まる。同財閥は彼の名前のイニシアルをとって、YBA カヌー・グループ或いは単にカヌー・グループと称されており、グループの本社はバハレーンである。

アラビア（ペルシャ）湾は「海のシルク・ロード」と言う名前が示すとおり、湾の最奥部にあるクウェイトからアラビア湾、ホルムズ海峡を経てインド洋へと連なる海路は、古くから西欧とアジアを結ぶ重要な交易ルートであった。そして沿岸にはクウェイトのほかにも、バハレーン、ドバイ、マスカットなどの港町が点在しており、ダウ船と呼ばれる帆船が盛んに行き来し、数多くの海運業者が活躍していたのである。

19世紀後半にスエズ運河が開通し、大型船舶による欧州とアジアを結ぶ航路が確立されたため、アラビア湾の交易ルートは一時衰退したが、20世紀に入りアラビア湾沿岸の各所で油田が発見されたことにより、湾内の海運業は再び活況を呈し始めた。カヌー財閥はこのような時代背景の中で生まれたのである。

そしてカヌー財閥成長のきっかけとなったのは、サウジアラビアのアラムコ社（現サウジアラムコ）が20世紀半ばに世界最大の海上油田であるサファニア油田の開発に乗り出したときである。この時、カヌーは掘削に必要な作業員や資材の運搬を引き受け、あるいは原油の生産操業に必要な人員・資材を供給して事業を拡大したのである。

20世紀後半になると、サウジアラビアを始めとする湾岸産油国の人口が急激に増加し、更に1973年と78年の二度のオイルショックを契機としてこれら諸国にオイル・ブームが訪れた。これに伴い湾岸各国では爆発的な消費ブームによる日本や欧米先進国からの乗用車、家電製品など消費財の輸入が飛躍的に増えたほか、ビルや道路の建設ブーム、電力・水・石油化学等の大型プラント工事により、海運業は隆盛の一途をたどった。カヌー財閥はこの機を逃さず陸上輸送、商業・不動産部門、旅行代理業等、一般民生部門にも手を広げ、大財閥に成長したのである。

3. カヌー一族

カヌー・グループを創始したのは Yusif Bin Ahmad Kanoo(1875-1945)であるが、彼には子息がいなかったため、グループは Yusif の兄弟 Muhammad とその二人の息子 Jasim 及び Ali の系統に引き継がれている。現在のカヌー財閥の総帥は Jasim の次男 Mubarak であり、彼はグループ全体の会長と The Kanoo Group(サウジアラビア以外の事業部門)の会長を兼任している。

Mubarak 会長を支える副会長は3人で構成され、会長の実弟 Abdulaziz Bin Jasim 及び Ali の二人の孫 Fawzi と Mishal の3人の副社長体制をとっている。3人の副会長はそれぞれ Abdulaziz がサウジアラムコ及びサウジ国内の流通業等サウジアラビア部門の会長であり、Fawzi はバハレーン担当副会長としてアラビア湾内の物流事業を担当、Mishal が UAE 及びオマーン担当の副会長である。なお Jasim の長男 Muhammad の子息 Khalid がグル

ープの Managing Director であり、サウジアラビア部門の副会長として叔父の Abdulaziz を支えている。このように現在の Kanoo グループは一族の 3 代目が最高権力者で 4 代目が実質的な経営者 という構成で運営されている。

カヌー・グループの活動範囲はアラビア湾全域に広がっているが、その中でも UAE（ドバイ）及びオマーンでの事業活動については‘The Kanoo Group, UAE & Oman’としてグループ内では特別な地位を与えられているようである。これはドバイが GCC 各国やイランのようなアラビア湾岸諸国はもとより中央アジアやアフリカ東海岸各国への物流拠点としての地位を不動のものにしており、またオマーンはカヌー・グループの海運業をアラビア湾外の外洋に広げることを目論んでいるためと考えられる。

なおグループは 1990 年に創業 100 周年を迎えており、この時 Khalid（現 Managing Director 兼サウジアラビア部門副会長）が‘The House of Kanoo, A Century of an Arabian Family Business’を著した。同書はアラビアの社会の発展とその中での財閥の興隆を描いた貴重な資料である。

4. グループの概要

既述の通り Kanoo グループはバハレーンを本拠地とし、Yusuf Bin Ahmed Kanoo W.L.L. が中核の Holding 企業となり、サウジアラビア部門は The Kanoo Commercial Group の名のもとに運営されている。またバハレーン（アラビア湾全般の運輸事業）及び UAE、オマーン部門は同じ The Kanoo Group の名の下で運営されている。それぞれのウェブサイトは下記の通りである。

Yusuf Bin Ahmed Kanoo W.L.L. : <http://kanoo.com/>

The Kanoo Commercial Group : <http://www.kanoocom.com/>

The Kanoo Group : <http://www.kanoogroup.com/>

これらの URL を見て三者は殆ど見分けがつかないことで解る通り各部門は厳密に分化している訳ではなく全てが一体となって連邦経営の様相を呈していると考えられる。以下は主要部門とその概要である。

(1) Kanoo Shipping Agencies 部門

海運部門はカヌー・グループの中核を成す事業であり、中東地域で最大の規模を誇っている。サービス領域はアラビア（ペルシャ）湾から紅海に至るアラビア半島全域はもとより、イランやインド亜大陸もカバーしており、年間の運航船舶数は 5 千隻以上である。

(2) Kanoo Travel 部門

カヌー・グループの航空部門への進出は、1937年のバハレーンにおける Imperial Airways の水上飛行機に対する燃料供給から始まり、1947年には湾岸で最初の IATA 公

認の航空代理店となった。 Kanoo Travel は中東最大の旅行代理店であり、域内に140箇所以上のオフィスがある。また、観光旅行を取り扱う Kanoo Holidays はリヤド、ジェッダ、バハレン、UAE など各地に旅行センターを設置している。

(3) Kanoo Freight Forwarding 部門

国際航空貨物および船舶貨物の運送、通関業務や各種展示会の出展品取り扱いなど物流に関する業務全般を担当している。

(4) Kanoo Oil & Gas 部門

石油・天然ガス及び石油化学産業が必要とする各種化学品を供給し、またこれら産業に種々のサービスを提供している。顧客にはサウジ・アラムコ、SABIC（サウジ基礎産業公社）、ADNOC（アブダビ国営石油）、BAPCO（バハレン）、PDO（オマーン）などである。

(5) Kanoo Machinery

クレーン、フォークリフトなどの各種重車両や溶接機その他建設用資器材を販売。

(6) Kanoo Property 部門

ビル賃貸事業などカヌー・グループが所有する不動産の管理運営事業を担当。

(7) Kanoo Information Technology 部門

インド企業と提携し、同国ケララ州に Gemini Software Solutions を設立し、カヌー・グループの保険事業、運輸事業、旅客事業およびグループ全体の経理システムなどのソフトウェア開発を担当。

(8) Kanoo Power & Industrial Projects 部門

発電プラントのエンジニアリング・建設工事を担当。

5. 主要なグループ関連企業

(1) Kanoo Terminal Services Ltd.

1978年設立。コンテナ・ターミナルの操業、補修事業。Top 1000 Saudi Companies, 2003-2004 版では1000社中の830位であり、資本金2百万SR、売上高3千万SR、総資産16百万SR、従業員数145人とされている。

(2) Saudi Arabian Industrial & Trading Est.

1975年にアブドルアジズ・カヌー（現社長）によって設立。石油掘削のための調泥剤等の化学製品の輸入、海運代理業等に従事。Top 1000 Saudi Companies, 2003-2004 版では1000社中の741位であり、売上高4千万SR。従業員数41人とされている。

(3) Kanoo Rapid Transit LLC (KRT)

1976年にドバイからアブダビ、オマーン、カタールへの文書・小包運搬の会社として設立された。今日では宅配サービス、倉庫業等まで手を広げている。

6. 主な合弁事業

(1)Maersk Kanoo

デンマークの世界有数の海運会社 Maersk 社とカヌー社の合弁事業。1959年に Maersk はカヌー社を総代理店として UAE に進出した。

(2)Middle East Container Repair Company LLC (M. E. C. R. C.)

1981年設立。UAE のラシード港にコンテナ補修工場を建設、その後1994年に二番目の補修工場を Mina Zaid 港に、2001年にはジュベール・アリ港に三番目の工場を建設。コンテナの運用、コンテナ・ヤードの操業、補修等を行っている。

(3)Norwich Union Insurance

アラビア湾では最大の保険会社の一つであり、1950年にバハレンに最初の事務所を開設した。世界第7位の保険会社 Aviva plc Group と提携している。

(4)Dubai Express (Freightworks)

Dubai Express LLC 社のライセンスを受けて、カヌー社および Emirates/DNATA1 が株主となって設立された。2000年には Dubai Express 社を吸収合併した。中東各地で海運代理業を展開。

(5)International Paint Saudi Arabia Ltd.

英国 Akzonobel 社との合弁事業として1983年設立。船舶・海上構築物の防錆塗料を製造。製造所はダンマンとドバイ。Top 1000 Saudi Companies, 2003-2004 版では1000社中の647位であり、資本金31百万SR、従業員数90人。売上高48百万SRとされている。

(6)Saudi Formalehyde Chemical Co., Ltd.

1988年設立。ザームル財閥、カヌー財閥などサウジアラビアの民間企業数社による合弁事業。ホルムアルデヒドを製造。Top 1000 Saudi Companies, 2003-2004 版では1000社中の269位であり、資本金550万SR、従業員数110人。売上高は1.64億SRとされている。

(7)Gulf Air

1950年に Gulf Aviation Company の共同創設者となった。同社は1974年に Gulf Air に改称され現在に至っている。バハレンのナショナル・フラッグである。

7. カヌー・グループの将来

1890年創立のカヌー・グループの歴史は既に120年に達している。サウジアラビアには数多くのFamily Business(同族企業・財閥)があるが、100年を越える歴史を有する同族企業はカヌーのみである。現在創業者の次々世代(Mubarak及びAbdulaziz)がグループを統率しているカヌー・グループは、Khalid, Fawzi, Mishalなどの第五世代にスムーズに権力を移行しつつある。

洋の東西を問わずFamily財閥では世代間の継承が大きな問題であり、同族企業が第五世代まで持ちこたえる割合は1%未満と言う調査結果もある。この観点から見るとこれまでのところカヌー・グループが一族の結束を保ちつつ事業を拡大継承してきたことは驚嘆に値する。

その理由の一つとして、カヌー・グループが海運というサービス業を事業の中核とし、しかもサウジアラビア一国にとどまらずアラビア湾岸諸国全体をカバーする多国籍企業として成長してきた点をあげることが出来る。サービス産業および多国籍企業は常に厳しい競争に晒されているため、カヌー一族は事業を継続発展させるために全力を投入し、一族の結束を図ってきたのである。

カヌー以外のサウジアラビアの財閥は、日本や欧米の強力なブランド製品(ソニー、トヨタ、GE、ネスル等々)の輸入総代理店としてサウジアラビアの国内市場だけを対象に独占的な利益を享受して成長した例が大半である。創業者達はサウジアラビアの建国と発展の歴史の中で自らのFamily Businessを発展させることに心血を注いできた。

しかしながら二代目或いは三代目はオイル・ブームの中で大した苦勞もせずに事業を拡大発展することが出来た。このため財閥の創業者は現在深刻な後継者問題に直面していると言われる。一部の財閥の中には、ザームル財閥のようにグループ企業の株式を公開する動きも出ている。

カヌー・グループは今のところ企業公開する動きは見られず、従来通り一族で株式を独占し、同族経営を維持する模様である。また一族の結束も固いようであり当面は波乱無く今の状態が続くものと思われる。一方、経済環境全般を眺めると、アラビア湾一帯は今後ますます発展することは間違いなさそうである。このことはカヌー・グループにとって大きなメリットでありまたビジネス・チャンスと言えよう。

以上

本稿に関するコメント、ご意見をお聞かせください。

前田 高行

〒183-0027 東京都府中市本町 2-31-13-601

Tel/Fax; 042-360-1284, 携帯; 090-9157-3642

E-mail; maeda1@jcom.home.ne.jp