

# 基礎研 レポート

## アセアンにおける華人・華人企業経営② —アセアンにおける華人企業グループの 形成・発展—

保険研究部兼経済研究部 主席研究員アジア部長/新潟大学大学院教授 平賀 富一  
(03)3512-1822 hiraga@nli-research.co.jp

アジア地域の経済発展の中、プレゼンスを高めている域内の華人・華人企業 の活動の活発化・多様化や、経営の近代化傾向が見られており、前回(2017年7月4日公表)は「[アセアンにおける華人・華人企業のプレゼンス、華人社会の形成と特徴点](#)」をテーマで述べた。

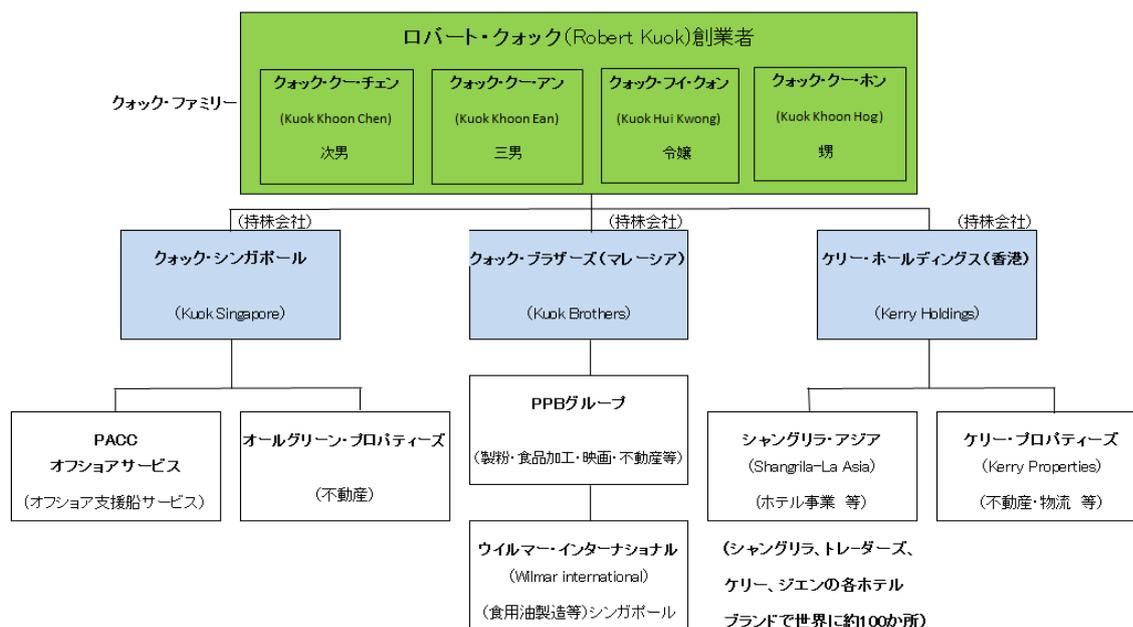
今回は、「アセアンにおける華人企業グループの形成・発展」をテーマとして、華人企業グループの典型例と思われるケースを挙げて考察する。具体的には、マレーシアで最大、アセアンでも有数の富豪であり、その財富のみならず、謙虚な人柄、消費者志向の姿勢といった点で多くの人々から尊敬される華人企業家の代表としてタイクーン(大君)とも呼ばれるロバート・クオック氏(Robert Kuok Hock Nien:中国名は郭鶴年、94歳、以下、一族の別の人物との区別を明確にする等の場合を除いて、「クオック氏」と表記する)と、同氏が築き、今やマレーシア・香港・シンガポールに三大地域拠点を置く国際的な大手コングロマリットであるクオック・グループを取り上げる。なお、当該企業グループをより深く理解するために、その重要点の分析・考察に当たっては、経営戦略論における有力な理論体系(スクール)として知られる資源ベース論(Resource Based View: RBV)の考え方も援用することとしたい。

### 1—クオック・グループの現況と全体像

まず、クオック・グループの概況を俯瞰してみたい。

下図のように、3つの主たる持株会社である、①ケリー・ホールディングス(ケリーグループ:本拠地は香港)、②クオック・ブラザーズ(マレーシア)、③クオック・シンガポール(シンガポール)があり、グループの大きな拠点が、香港、マレーシア、シンガポールにあることが分かる。上記の各持ち株会社の傘下に、パーム油や農産品の取引・加工、不動産・ホテル事業、海運、輸送、倉庫、金融、鋼材、木材、映画館、メディア、等の幅広い事業領域を扱う多数の企業群を有し、巨大で複合的なコングロマリットを形成している(同グループも、他の多くの華人系企業グループと同様、非上場の企業が多いため、グループとしての全体像を把握することは難しいが、ここでは、各社のホームページでの公表資料、報道、桂木(2015)などの資料を参考としている)。

# クオック・グループ(概要)



(出所) 桂木麻也(2015)「ASEAN企業地図」(翔泳社) ブルーム・バーグ、各社ホームページより筆者作成

以下、各持株会社ごとにクオック・グループの主要企業のプロフィールをみる。

## ①ケリー・ホールディングス(ケリーグループ:香港)の傘下企業

- ・ケリー・プロパティーズ:本拠を香港に置く不動産・物流事業等
- ・シャングリ・ラ・アジア:ホテル事業等を展開する。シャングリ・ラ、トレーダーズ、ケリー、ジェンの4つのホテルブランドを持ち、アジアを中心に約100か所で展開するが、その中核は、高級ブランドであるシャングリ・ラホテルである。シャングリ・ラの名は、英国人作家ジェームス・ヒルトンの小説「Lost Horizon」(失われた地平線)に登場する理想郷から取ったものである。

## ②クオック・ブラザーズ(マレーシア)の傘下企業

- ・PPBグループ:マレーシアで小麦精製、映画館、海運、不動産開発、環境事業等
- ・ウィルマー・インターナショナル:シンガポールに本拠を置く、パーム油で世界最大手であるなど食用油製造や農業関連事業を展開。

## ③クオック・シンガポール(シンガポール)の傘下企業

- ・オールグリーン・プロパティーズ:シンガポールの不動産開発会社。
- ・PACC オフショアサービス:オフショア支援船サービス等

クオック・グループの経営の特徴は、①香港・マレーシア・シンガポールというアジアを代表する3つの地域

に大拠点を有し、②幅広い事業領域でビジネスを展開していること、③クオック氏は創業者として依然影響を持つが、④経営面では、次男のクオック・クー・チェン(ケリーグループ)、三男のクオック・クー・アン(クオック・シンガポール)、令嬢のクオック・ファイ・クオン(シャングリ・ラ・アジア)、甥のクオック・クー・ホン(ウィルマーインターナショナル)など子女・親族が中心となっており、各社の業務執行の任は多国籍で経験豊富な多くの専門経営者が担っている。

## 2——創業者ロバート・クオック氏の略歴とクオック・グループの形成プロセス

先ず。国際的な大手企業グループを築いたクオック氏の経歴と事業・企業経営や人生観などについての主要点を振り返ってみよう。そこには、他の有力華人企業家とも共通するファクターが多い(岩崎(2003)、Tan Yen Fong (2015)、Forbes(2017)などを参考にしている)。

(1) ロバート・クオック氏は、マレーシア最大の富豪(米 Forbes 誌の The World's Billionaires ランキング(2017年)によれば、資産114億ドル(約1兆2,500億円)を所有し、世界115位であり、マレーシアでは12年連続首位となっている。またアセアンでは、タイの Charoen Sirivadhanabhakdi 氏(TCCグループ、世界62位、資産158億ドル)、フィリピンの Henry Sy 氏(SMグループ、世界94位、資産127億ドル)に続いて第3位にランクされている。

クオック氏の生い立ちを振り返ると、1923年10月、マレーシアのジョホール・バルで、中国・福建省福州市からの移民の子(次男)として生まれた。父のクオック・ケンカン氏(Kuok Keng Kang: 郭欽鑑)は、商店の店員から勤勉・儉約に励み、コーヒー店の開業などを経て、兄弟(クオック氏の伯父)と共に、米、大豆、砂糖、小麦粉の取引を行うトンセン商店(Tong Seng Co.: 東昇公司)の経営に参画した。クオック氏は父や伯父から、事業の基本として「正直、信頼、消費者の利益の重視」を学んだという。また父の口癖は「約束を守ることが事業の倫理」であったとのことである。さらに父は幅広い人脈を政財界などに築き事業を拡大した。

(2) 自らは貧しい出自で満足な教育機会を得られなかった父親の熱意と方針により、マレーシアのエリート中等学校であるジョホール・バル英語学院、その後、現在のシンガポール国立大学の前身であるシンガポールの名門校ラッフルズ・カレッジで学んだが、その学友には、後のシンガポール首相となるリー・クワンユーやマレーシア首相となるラザクとフセイン・オンなどの有力政治家、マレーシア王族関係者(ジョホール州のスルタン)などがおり、その人脈は、彼の人生において重要なものとなった。また、英語で中等・高等教育を受けたことも国際的に活躍するベースになっている。加えて、中国語(福建語・北京語)、マレー語も話すとの事であり、アジア・グローバルなビジネスマンとしての有力な語学力を有している。また、第二次世界大戦中の日本による占領時代には、三菱商事の食料部門で勤務した経験もある。

(3) 当初はトンセン商店で働いていたが、1948年の父の死後、母の示唆により、1949年、一族が協力して経営を行うクオック・ブラザーズ社を設立した。当初は長兄のフィリップがその代表者であったが、同氏が外交官に転進(後に、オランダ・西ドイツ大使等を歴任)した後、クオック氏がトップとなり企業経営の中心を担った。クオック氏は1950年代初期の英国滞在時に、近代的な国家の在り方や、企業経営の手法、国際ビジネスの進展に感銘を受け、砂糖等商品先物取引に大きな興味を持った。帰国後、砂糖等の現物取引に加え、先物取引

も開始した。さらに、1959年には、マラヤン・シュガー・マニュファクチュアリング社を設立し、砂糖の精製事業に自ら乗り出し、砂糖キビの栽培も開始した。その結果、砂糖事業は拡大し、砂糖の取引において、マレーシア国内で約80%、世界の約10%ものシェアを保有する「アジアの砂糖王」と呼ばれるに至った(2009年にマラヤン・シュガー社は売却されているが、その後グループ企業であるウィルマー・インターナショナルを通じてオーストラリアの製糖大手企業を買収するなど、依然として、砂糖業界で大きな影響力を有している)。

(4)砂糖等農産品を中心とする事業に次いで様々な事業分野に拡大していくが、ここでは、現在、重要な位置づけを占めるまでに大きく成長したホテル等観光事業分野について述べよう。

クオック氏は、欧米の先進事例などから、アジアでリゾート・ホテル、航空会社など観光関連ビジネスが大きく発展する可能性を予期していた。その事業分野との接点として、第一は、マレーシアとシンガポール両政府の依頼を受け、1969年に、マレーシア・シンガポール航空(現在のマレーシア航空とシンガポール航空の前身企業)の会長職を引き受けたことが挙げられる。さらにマレーシア観光開発公社の会長職も引き受けている。その後、1971年に初めて高級ホテルブランドであるシャングリ・ラホテルをシンガポールでスタートし、1977年、香港のカオルーン・シャングリ・ラホテルを開業、1984年、中国本土初のシャングリ・ラホテルを杭州で開業した。その後アジア各地や欧米へと、上記の4つのブランドで約100のホテルを展開しており、クオック氏は「ホテル王」と呼ばれるようになった。

(5)次いで、中国本土への展開を見る。クオック氏は、1977年に香港に進出し住居地も移し、1971年カオルーン・シャングリ・ラホテルを開業するなど香港での事業基盤を拡大・強化している。その理由として、香港の有する、マレーシアに比べて、よりビジネスの自由度が高く、税率が低いなどの事業環境面の魅力と共に、将来、大きく発展する可能性を予見していた中国本土市場へのゲートウェイの役割も考慮していたとされる。中国本土との関係は、毛沢東時代の中国の砂糖不足への支援や、杭州を嚆矢とするシャングリ・ラホテルの展開、欧米等が中国への投資に躊躇した天安門事件後の局面(鄧小平氏がリーダー)における、中国の一大政府系プロジェクトであった北京の国際貿易センター建設事業への大規模投資の継続、両親の出身地である福建省向けも含めた数多くの社会貢献活動等が挙げられる。このような取り組みにより、クオック氏は、中国で信頼され、優れた経済人としての表彰も受けており、現政権も含め中国の政財界のリーダーに幅広い人脈を有している。

また母国である、マレーシアにおいては、上記に述べた事項に加えて、砂糖など必需品の供給(砂糖についてはマレーシア政府が輸入からの脱却を希望していた砂糖の精製事業の開始も含む)、人気ブランドのパンの販売、観光戦略を推進する同国の「Visit Malaysia Year キャンペーン」への世界各地のシャングリ・ラホテルを通じた協力、今後の同国の発展の大きなベースたる国家事業たる「イスカンダル計画」への大規模投資など様々な貢献を行っている。

### 3—華人経営者と華人系企業グループの特徴や意義

次に、ロバート・クオック氏とその一族や、クオック・グループにみられる華人経営者と華人系企業グループの特徴や意義などについてまとめてみよう。

中国からの移民である両親や親族が、勤勉・儉約により、移民当初の貧しい境遇から事業を拡大していく「白手起家」(裸一貫で事業を起こし成功させる)のプロセスを間近でみることにより、クオック氏は、仕事への取組み、事業経営の基本、家族を大切にすること、母国(マレーシア)、父祖の国(中国)および事業の進出地の大切さや、それら地域への貢献の必要性などを学んだ。また、教育熱心な両親の勧めによる影響が大きいと推量されるが、中国語に加えて、マレーシア・シンガポールの英語重視の名門校で学んだことによる語学力、それらの学校で築いた交友関係(後にマレーシアやシンガポールの政財界の重鎮となる多くの人物)、香港に住居を移し事業活動を行ったことによる、中国のルーツは異なる有力な華人経営者(例えば、アジア最大の富豪である香港の李嘉誠氏、タイ有数の企業家であるチン・ソーポンパニット氏(Chin Sophonpanit 陳弼臣:バンコク銀行グループ)、両氏は共に潮州系華人である)および中国本土の実力者も含めた幅広く重要な人脈を各地に保有している。それには、ビジネス関係のみならず、インタビューや派手な報道を好まないといわれる同氏の謙虚な人柄と信頼感が寄与していると推量される。

さらに砂糖王としての成功にとどまらず、将来の発展可能性を見越した、ホテル等観光業など新分野への事業領域の拡大、シンガポール・香港・中国本土など地理的な積極展開は、クオック氏が、企業家としての予見性に優れていた証左と言える。特に、中国展開については、1989年の天安門事件後に、欧米等の企業が中国への投資を躊躇する中、大規模な投資を継続したが、この点は、クオック氏と並ぶアセアンの大企業家で交友のある、タイ CP グループのタニン・チャラワン氏(Dhanin Chearavanont 謝国民:潮州系華人)のアクションとも共通するものであり、大きなビジネスチャンスに果敢にリスクをとって前進する華人経営者の代表事例と言えよう。

また、グループ企業の所有・経営の面では、親族が中核企業の多くで所有面のコントロールを行いつつ、グループ内の要所を押さえつつ、業務執行面では専門経営者に任せる体制をとっている。

### 4—資源ベース論の観点からのアプローチ

上記の考察を踏まえて、クオック・グループの強みや競争優位をより深く理解する目的から、経営戦略論における資源ベース論(リソース・ベースト・ビュー)の観点からの考察を行うこととする。

資源ベース論は、経営戦略論においてポジショニング・スクールに対する有力な理論であり、ウエルナーフェルト(Wernerfelt)やコリス＝モンゴメリー(Collis and Montgomery)、バーニー(Barney)らがその代表的な論者である。同理論では企業を資源と能力の束であるとみなし、それ以前の戦略論においては同一業界内の企業間の異なる成果を説明するうえで、戦略の実行過程の重要性への視点が十分ではなかった旨を指摘し、経営資源のうち環境適用にとって価値のある、他の企業にはない独自性を持ち、代替不可能な、他からは模倣することが難しい経営資源(物的・人的・組織的な資源のみならずブランドや知的財産等の無形資産を含む)と組織能力を重視している。バーニーによれば、戦略上有効な資源とは、経済価値(Value)の創出につながり、希少性(Rarity)、模倣困難性(In-imitability)や代替移転の不可能性、資源を有効活用する組織構造(Organization)を特徴とするとしている。バーニーは過去の研究を踏まえたうえで経営資源(組織能力を含む)を、①財務資本(戦略を構想し実行する上で企業が利用できるさまざまな資金でその源泉には企業

家自身、出資者(投資家)、債権者、銀行などがある)、②物的資本(企業内で用いられる技術、企業が有する工場や設備、企業の地理的な位置、原材料へのアクセスなど)、③人的資本(役職員に蓄積された訓練や経験、それらが保有する判断力、知性、人間関係、洞察力など)、④組織資本(企業内部の公式な報告ルートを含む組織構造、公式と非公式の計画・管理・調整のシステム、企業内部のグループ(集団)間の関係、自社と他企業の関係など)の4つに分類している。

このように企業にとっての重要な経営資源や組織能力を重視する観点からは、本論文で対象とする華人系企業グループの競争優位を考える上でより精緻で深みのある分析を進めるために有用であると考えられる。そこで、上記のバーニーの経営資源の4分類を切り口にして、強みの源泉となる競争優位に関し、他社と差別化し、模倣困難で、持続的な競争優位を生み出しているものについて、以下にまとめを行った。

・**財務資本:**初期は、砂糖など農業関連の事業で蓄積した利益をホテルなど他の事業に活用するなど内部留保資金の利用がメインであったが、その後、ロバートクォック氏自身、クォック一族と、その企業グループの信用力増や人脈の強化により、バンコク銀行・中国銀行などアジア地域を代表とする有力銀行からの融資や、グループ内有力企業の上場などによる資本調達による財務力の強化が図られ、企業グループの拡充を図ることが可能になっている。

・**物的資本:**各地に保有する不動産、シャングリ・ラホテルグループの約100か所のホテルと強力なブランド力、小麦・パーム油等農業関連の作業場・工場、海運・物流関連施設など。アジアを代表する国・地域である香港・マレーシア・シンガポールに大きな拠点を有すること、巨大市場である中国本土に数多くの拠点を有することは大きな強みといえる。特に、国際的な金融センターである香港・シンガポールの大拠点は、上記の財務資本の強みを生む資金調達面において重要な役割を果たしている。

・**人的資本:**先ず、総帥たるロバート・クォック氏自身、およびクォック一族の経営者が父祖から受け継ぎ自らも学んだ企業経営に関する理念・哲学、ファミリービジネスへの忠誠心、ビジネスチャンスにはリスクをとって果敢に挑む企業家精神が挙げられる。ロバート・クォック氏に代表される優れた言語コミュニケーション能力(中国語(福建語・普通話(標準語))、英語、マレー語)は、中国の歴代首脳を含む各国の政財界人との豊富な人脈を築く上での大きな強みであると考えられる。さらに、若い世代は、欧米の一流校で学んでおり、近代経営のあり方を学ぶとともに、高いレベルの英語力、よりグローバルな視点や人脈を有していると考えられる。加えて、各事業分野で経営の実務をリードする人物は、豊富な経験・知識・人脈を有する専門経営者である。

・**組織資本:**香港・マレーシア・シンガポールをそれぞれ本拠とする3つの主たる持株会社を要とした、グループ会社の所有・経営構造であり、上記3つの持株会社は詳細は公表されていないがクォック一族のコントロール化にあり、経営方針・理念の統一や徹底が行われる体制にあると考えられる。また有力な華人系企業グループとしてのネットワークの強みを活かして、(中国における父祖の出身地のルーツも異なる)他の華人系企業グループや、中国本土の企業グループとも深い関係を築いている。さらに、事業の拡大と信用力の増大化により、欧米日本などの企業グループとも関係を強化している。

## 5—おわりに

以上、本項では、ロバート・クオック氏と、クオック・グループを事例として、その形成・発展化のプロセスや、重要点などを述べた。94歳と高齢であるロバート・クオック氏は、すでに、経営の第一線からは退いているが、グループの要や精神的な支柱としては、未だ影響を有すると推量される。今後、同氏の子女や一族の若い世代が、クオックファミリーとして、どのようにロバート氏の経営哲学・理念を受け継ぎ、結束(分離・独立?)していくのか、グループの事業構成や内容が、グローバル化の一層の進展や第4次産業革命など企業環境の大きな変化の中でどのように適応・変化していくかは興味深い点である。

### <主要参考文献>

井上隆一郎(1987)『アジアの財閥と企業』日本経済新聞社。

岩崎育夫(2003)『アジアの企業家』東洋経済新報社。

王効平(2001)『華人系資本の企業経営』日本経済評論社。

桂木麻也(2015)『ASEAN 企業地図』翔泳社。

朱炎(1995)『華商ネットワークの秘密』東洋経済新報社。

朱炎(1998)「華人企業ネットワークの新展開」『FRI Review』1998.4。

鈴木真美・NHK取材班(2014)『島耕作のアジア立志伝』講談社。

末廣昭・南原真(1991)『タイの財閥——ファミリービジネスと経営改革』同文館出版。

末廣昭(2006)『ファミリービジネス論——後発工業化の担い手』名古屋大学出版会。

平賀富一(2017a)「アセアンにおける華人・華人企業経営②アセアンにおける華人・華人企業のプレゼンス、華人社会の形成と特徴点」『基礎研レポート』2017年7月4日。

平賀富一(2017b)「ASEANのエクセレントカンパニー③クオックグループ」『月刊グローバル経営』日本在外企業協会。

平野實(2008)『アジアの華人企業』白桃書房。

Forbes: *The World's Billionaires* ホームページ

(<https://www.forbes.com/billionaires/list/#version:static> 2017年10月26日アクセス)。

Tan Yen Fong (2015), *Robert Kuok*, Kanyin Publications.

クオック・グループ各社ホームページ