

アジア市場の一体化を見据えた華人企業

—ロバート・クオック（郭鶴年）グループを例に—

久末亮一

華人企業の一般的イメージは、「華人ネットワーク」という言葉に代表されるとおり、国家や地域を超越しているかに思われがちである。しかし、実際のビジネス・モデルは、時代・環境によって変化するものであり、イメージは必ずしもすべての華人企業にあてはまるとは限らない。

たしかに一九世紀半ばから二〇世紀初頭まで、華人の代表的なビジネス・モデルは、華南と東南アジアの間で形成された「境界なき自由市場圏」の内部をむすぶものであった。ところが二〇世紀半ばからは、域内であいついで国民国家が成立し、また民族主義や冷戦などが激化することで、市場圏が分断・崩壊する。これによって華人企業の活動は、より「二国内」に密着した形へと転換していった。

しかし二〇世紀末になると、東南アジア諸国の経済発展に加えて、「開かれた中国」の成長が加速することで、アジアではふたたび、実質的に一体化した市場圏が形成されてきた。この域内構造の再転換に沿って、先見の明ある一部の華人企業は、国家の枠組みを超越した展開を見せてきた。なかでも、比較的早い時期からアジアの新しい変化をとらえて企業活動を展開してきたのが、ロバート・クオック (Robert Kuok, 郭鶴年) の率いる企業グループである。

〇二二年度世界富豪番付の六四位 (資産総額一二四億米ドル) にランクインされる、アジアを代表する企業家の一人である。彼が育てあげてきた企業グループは、シンガポールの「クオック・シンガポール」、マレーシアの「クオック・ブラザーズ」、香港の「ケリー・グループ」と「ケリー・ホールディングス」を株式会社としている。その傘下には、「シヤングリラ・ホテルズ」(香港) による世界規模の著名高級ホテルチェーン、「ケリー・プロパティーズ」(香港・中国) や「オールグリーン・プロパティーズ」(シンガポール) による不動産投資・開発事業、「PBB」(マレーシア) や「フェデラル・ミルズ」(マレーシア) による食糧関連事業、「ウィルマー・インターナショナル」(シンガポール・中国) による食用油事業、「マレーシア・インターナショナル・シッピング」(マレーシア)、「ケリー・ロジステイクス」、「トランスマイル・グループ」(香港・中国) による物流事業など、多国籍・多業務にわたる構成となっている。創始者であるロバート・クオック

クは、一九二三年にマレー半島のジョホールバルで生まれた。父親は福建省福州からの華僑で、食糧貿易を経営しており、比較的裕福な家庭であった。地元で英文教育を受けた後、シンガポールの名門校「ラッフルズ・インスティテューション」に進学。大戦中は三菱商事の食糧部門で働いた後、戦後にはシンガポールで海運業を開始する。一九四八年に父親が病没すると、翌年に二人の兄とマラヤで食糧貿易商社のクオック・ブラザーズを創業。特に原料糖貿易やロンドンでの砂糖先物取引を拡大しつつ、マレーシアでは製糖工場を相次いで買収することで「アジアの砂糖王」とよばれ、一九七〇年代には国内供給シェアの約八〇%、世界供給シェアの約一〇%を握る。

しかし、クオックの企業活動はマレーシア国内に止まらず、近隣のアジア諸国にも拡大していった。この基地となったのが、実質的なもうひとつの事業拠点であるシンガポールのシヤングリラ・ホテルを通じてホテル事業、さらにはオールグリーン・プロパティーズを通じた不動産投資・開発事業であった。特に前者は、一九七一

年の開業以来、マレーシア、香港、タイ、フィリピン、インドネシアなどアジア各地に進出し、現在では世界一九カ国で約八〇を展開する、アジア発の高級ホテルチェーンに成長している。

このアジアでの広域展開と合わせるように、マレーシアやシンガポールでの事業を親族に任せる一方で、クオック自身は一九七〇年代後半から香港に本拠を移す。香港では不動産投資・開発を手掛けるケリー・プロパティーズを中心に、前述のシャングリラ・ホテル、物流事業を手掛けるケリー・ロジステイクス、大手英字紙のサウス・チャイナ・モーニング・ポストなどから成る、ケリー・グループ（嘉里集団）を形成する。これは次な

る市場、すなわち中国への進出を狙う布石でもあった。

ケリー・グループは一九八〇年代半ば、北京での大規模投資プロジェクトである複合施設「中国国際貿易中心」（チャイナ・ワールド・トレード・センター、一九九〇年開業）の開発に参入する。これは改革開放初期、華人による中国への直接投資の主流であった「僑郷投資」（祖先に縁のある地方への開発投資）とは異なり、あくまでも中国を新しい市場、新しい事業機会としてとらえて、香港や東南アジアの華人資本のなかで先駆けて進出した点で、きわめて特徴的であった。以降も中国投資を積極化し、ケリー・プロパティーズを軸とした各地での不動産投資・開発

の三七カ所でシャングリラ系高級ホテルを展開している。またウィルマー・インターナショナルの中国子会社「益海嘉里」による食用油・食品関連事業も、中国国内で大きなシェアを持っている。

現在、クオックの築きあげてきた企業グループは、実質的には第二世代に引き継がれている。次男の郭孔丞（Kwok Khon Chen）はケリー・プロパティーズ、三男の郭孔演（Kwok Khon Yan）はシャングリラ・ホテルズ、甥の郭孔豊（Kwok Khon Hong）はウィルマー・インターナショナルをそれぞれ主導している。同時に香港、シンガポール、マレーシアを基盤とした持ち株会社やグループ各社の間では役員相互兼任が行われており、クオック一族の企業体として地理的・人的な紐帯を確保している。また二〇一二年一月には、シンガポール前外相であったジョージ・ヨー（George Yeoh）をグループ副会長に迎え入れるなどの配慮にも怠りがない。そしてロバート・クオック自身は、一九九二年に第一線を退いてからも一族およびグループ全体の長であり、その象徴として存在している。

事業、インフラ事業、物流事業の展開に加え、北京「中国大飯店」（China World Hotel、一九九〇年開業）を嚆矢に、現在では中国各地

は中国各地

グループの軌跡は、その歩んできた時代におけるアジアの域内構造の変容を反映するものである。当初は戦後アジアに成立した国民国家の枠組みに沿って、マレーシアを軸とした砂糖事業を中心に資本を蓄積した。しかしその活動は、一九七〇年代には域内経済の活性化にとどまない、東南アジアや香港でのホテル・不動産への投資など、地理的には広域に、業種的にも多角化していった。さらに一九八〇年代に入ると、「開かれた中国」の出現による巨大市場と事業機会を見越して、積極的な投資を推し進めていった。この境界を越えた戦略が功を奏し、アジアの大きな市場圏が出現するなかで、クオックの企業グループは、その先駆性に加えて、高度な選択・集中やリスク分散のうえで、バランスの取れた堅実な広域展開を確立している。これはまた、クオックのように先見の明ある華人資本の企業活動が、二一世紀の実質的に一体化したアジア市場圏を創出する原動力のひとつとなってきた事実を、象徴するものでもある。

（ひさすえ りょういち／アジア経済研究所 企業・産業研究グループ）