アジアの農業チャンピオン企業

Dr Alexander Ressos, TEP
Attorney-at-Law (Switzerland and Germany),
Solicitor (England & Wales and Hong Kong)
Of Counsel, KGP Legal LLC
alexander.ressos@kgplegal.com.sg
www.ressos.com.sg

クオック家の遺産

シンガポールの農業チャンピオン企業は、第A部第V章と第B部第IV章で述べたマラヤの華人交易ネットワークにルーツを持っています。最も重要な系譜は、クオック（Kuok）家を通じて続いています。ロバート・クオックは1923年10月6日、福州にルーツを持つ一族のもとにジョホールバルで生まれました。1949年、二人の兄弟と一人のいとこたちとともに、農産物コモディティを取引するKuok Brothers Sdn Bhdを設立しました。1959年には、二人の日本人パートナーとともにMalayan Sugar Manufacturingを設立しました。一時はマレーシアの砂糖市場の80%を支配し、「アジアの砂糖王（Sugar King of Asia）」と呼ばれるようになりました。[1]

クオック・グループは、マレーシア、シンガポール、香港、中国にわたって、トレーディング、加工、プランテーションを組み合わせていました。要職に一族を配し、各国政府との長い関係を築き、物的資産への投資を厭わない姿勢をとりました。こうした特徴は、グループの農業事業が最終的に統合されたWilmarにも再び現れています。

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

Wilmar International

Wilmarは1991年4月1日、クオック・クンホンとインドネシアの起業家マルトゥア・シトルスによって、パーム油の取引会社としてシンガポールで設立されました。[2] ロバート・クオックの親族であるクオック・クンホンは、一族のコモディティ取引の経験を新事業に持ち込みました。マルトゥア・シトルスは、インドネシアのプランテーションへのアクセスをもたらしました。同社は、川上ではプランテーションへ、川下では精製、搾油、ブランド消費財へと進出することで成長しました。Wilmarは、Ezyhealth Asia Pacific Ltdの逆さ買収（リバース・テイクオーバー）を通じて上場会社となり、2006年7月14日に現在の社名となりました。[3]

決定的な一歩は2007年に訪れました。Wilmarは、総額27億米ドルと評価された取引で、クオック・グループのパーム・プランテーション、食用油、穀物事業と合併しました。関連する再編のなかで、同社はArcher Daniels Midlandが保有していた持分を含め、Wilmar Holdings Pte Ltdの食用油、油糧種子、穀物事業を16億米ドルで取得しました。[4] この合併により、Wilmarは世界最大の上場パーム油トレーダーとなり、統合後のグループにおけるロバート・クオックの持分は、彼の個人資産の最大の源泉となりました。[5] 2012年にはADMとの戦略的パートナーシップが続き、熱帯油脂の精製、肥料の購買、海上輸送を対象としました。[6]

現在のWilmarは、シンガポールの28 Biopolis Roadに本社を置き、従業員約10万人を擁し、中国、インド、インドネシアのほか約50の国・地域で事業を展開していると説明しています。また、インドネシアとマレーシアにおける最大のパーム油精製業者であり、パーム核とコプラの最大の搾油業者であるとしています。[7] 同社は1,000を超える製造工場を運営しているとしていますが、百科事典的な記述では依然として500超とされています。この差は、おそらく買収と数え方の違いを反映したものです。読者は、この留保を付けたうえで同社の現在の数字を用いるべきでしょう。[8] 2025会計年度について、Wilmarはコア純利益12.8億米ドルを計上しました。[9]

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

要するにWilmarは、あらゆる意味でシンガポールの企業です。この都市で設立され、本社を置き、上場し、共同創業者が会長兼最高経営責任者として経営しています。その一方で、プランテーションはインドネシアとマレーシアにあり、最大の市場は中国です。同社は、欧米の大手商社とは異なるモデルを体現しています。欧米のハウスはトレーディングから加工へと成長しましたが、Wilmarはトレーディングから、プランテーションから消費者向け包装までの統合されたチェーンへと成長したのです。

Olam：ナイジェリアからシンガポールへ

Olamは、別の道筋をたどってシンガポールに至りました。その始まりは1989年のナイジェリアで、シンド系の事業家一族であるKewalram Chanrai Groupが、同国で石油以外の輸出事業を立ち上げたことでした。同社は1995年7月4日にシンガポールで設立され、1996年に事業をロンドンから移転しました。[10] 初期の事業は、アフリカの小規模農家からカシューナッツ、カカオ、コーヒー、綿花を買い付け、欧州とアジアの加工業者に販売するというものでした。このモデルは、現地の買付ネットワークと、多数の小口の購入に資金を供給する能力に依存していました。

Olamは2005年2月11日、シンガポール取引所のメインボードに上場しました。[11] テマセク・ホールディングス（Temasek Holdings）が支配的な株主となり、その子会社Breedens Investmentsが2014年の任意の公開買付けを通じてこの地位を固めました。[12] 2015年には、三菱商事が新株の引受けと創業株主からの買取りを通じて20%を取得しました。テマセクの持分は約58%から51.4%に希薄化し、三菱商事は第2位の株主となりました。[13] シンガポールの国家投資家、日本の総合商社、インド系の創業家という組み合わせにより、Olamはジュネーブではまず見られない所有構造を持つことになりました。

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

Olamの分割とOlam Agriの売却

2020年1月、Olamはポートフォリオを二つの事業グループに分けました。後にofiとして知られるOlam Food IngredientsとOlam Global Agriです。[14] この再編により、食品メーカーにカカオ、コーヒー、ナッツ、スパイスを供給する原料事業と、穀物、油糧種子、コメ、綿花、食用油の農産物取引・加工事業とが切り離されました。これは、後者を外部投資家に売却するための下地となりました。

その投資家は、サウジアラビアの食料安全保障のために投資する国営ファンド、Saudi Agricultural and Livestock Investment Company（SALIC）でした。2026年4月27日、Olam Groupは売却の第1トランシェの完了を発表しました。これによりSALICは、Olam Agriの44.58％を18.8億米ドル（約24億シンガポールドル）で取得しました。これは事業全体の株式価値を40億米ドルと評価するものです。SALICは2022年12月に35.43％を取得していたため、これにより80.01％の所有者となりました。[15] Olam Groupは19.99％を保持し、完了から3周年の時点で行使可能な、基本価格約7億9,960万米ドルのプット・オプションを有しています。SALICは対応するコール・オプションを有しています。この第2トランシェが完了すると、Olam AgriはSALICの完全子会社となります。[16] Olamの投資家向けページは、Olam Agriの持分を18.19％としています。この数字はプレスリリースと異なっており、その後の調整を反映している可能性があります。[17]

この取引はハブにとって重要な意味を持ちます。シンガポールの二大農業チャンピオン企業の一つが、湾岸諸国の国営ファンドの支配下に入ったのです。同ファンドは、シンガポールで30年以上かけて築かれたトレーディング・プラットフォームを取得しました。Olam Agriは、少なくとも当面はシンガポールから組織運営されています。サウジアラビアの所有のもとで、その経営陣、トレーディング・デスク、財務部門がこの都市にとどまるかどうかは、ハブが注視していく問題です。Olam Group自身は、食品・飲料原料事業に集中する方針を発表しています。[18]

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

Golden Agri-Resourcesとインドネシアのプランテーション・グループ

農業チャンピオン企業の第三の類型は、インドネシアのプランテーション・グループのうち、シンガポールに上場している持株会社です。ウィジャヤ家のSinar Masグループのパーム油部門であるGolden Agri-Resourcesは、1999年からシンガポール取引所に上場しており、フランキー・ウィジャヤが率いています。[19] 同社は所在地を108 Pasir Panjang RoadのGolden Agri Plazaとしており、従業員は99,000人超、供給先市場は110超に上ると報告しています。[20]

この構造は、より広いパターンの典型です。インドネシアとマレーシアのグループは、本国にプランテーションと搾油工場を所有する一方で、持株会社、財務、マーケティング、トレーディングの機能をシンガポールに置いています。上場によって国際的な投資家へのアクセスが得られ、シンガポール・オフィスによって銀行や買い手へのアクセスが得られます。さらに、この都市の法制度は、投資家が信頼できる紛争解決の場を提供します。インドネシアおよびマレーシアとの関係については、第I部第IV章でより詳しく検討します。本章の目的に照らして重要なのは、シンガポールが、その大部分が国外に所在するプランテーション経済の商業上の本社として機能しているという点です。これは、エージェンシー・ハウスがマラヤのゴム農園に対して果たした役割の再現です。

よくある誤解

シンガポールの農業チャンピオン企業は、ジュネーブ的な意味でのトレーディング会社、すなわち生産を所有せずに売買を行う企業と説明されることがあります。しかし実際には、WilmarとGolden Agri-Resourcesは、プランテーション、搾油工場、精製所、消費者ブランドを持つ統合グループです。Olamは純粋なトレーダーとして出発しましたが、加工と自社農場に

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

多額の投資を行ってきました。これらの企業のシンガポール本社はトレーディングを管理していますが、資産と従業員の大半はインドネシア、マレーシア、中国、インド、アフリカにあります。

注

1. Wikipedia, “Robert Kuok”（2026年11月最終閲覧）：1959年に二人の日本人パートナーとともにMalayan Sugar Manufacturing Co. Bhdを設立。マレーシアの砂糖市場の80％を支配。“Sugar King of Asia”。Wikipedia, “Robert Kuok”（2026年11月最終閲覧）：1923年10月6日、“with origins from Fuzhou (Hokchew)”の一族のもとにジョホールバルで誕生。1949年に二人の兄弟と一人のいとこたちとともに、農産物コモディティを取引するKuok Brothers Sdn Bhdを設立。 ↩

2. Wikipedia, “Wilmar International”（2026年11月最終閲覧）：1991年4月1日、Kuok Khoon HongとMartua Sitorusがパーム油の取引会社としてシンガポールで設立。 ↩

3. Wikipedia, “Wilmar International”（2026年11月最終閲覧）：“reverse takeover of Ezyhealth Asia Pacific Ltd”の後、2006年7月14日にWilmar International Limitedに社名変更。シンガポール取引所にティッカーF34で上場。 ↩

4. Wikipedia, “Wilmar International”（2026年11月最終閲覧）：クオック・グループのパーム・プランテーション、食用油、穀物事業との合併、評価額27億米ドル（2007年）。ADMが保有していた持分を含むWilmar Holdings Pte Ltdの事業を16億米ドルで取得。 ↩

5. Wikipedia, “Robert Kuok”（2026年11月最終閲覧）：2007年のWilmarとの合併により“the world’s biggest palm-oil processor”となる。Wilmarは“the world’s largest listed palm oil trader company”と記述。その持分が彼の個人資産の最大の源泉。 ↩

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

6. Wikipedia, “Wilmar International”（2026年11月最終閲覧）：2012年、熱帯油脂の精製、グローバルな肥料購買、海上輸送におけるADMとの戦略的パートナーシップ。 ↩

7. Wilmar International, “Corporate Profile”, wilmar-international.com（2026年11月最終閲覧）：1991年設立、本社はシンガポールの28 Biopolis Road。従業員約10万人。「Over 1,000 manufacturing plants」。中国、インド、インドネシアのほか約50の国・地域。インドネシアとマレーシアにおける最大のパーム油精製業者、パーム核・コプラの最大の搾油業者。 ↩

8. Wikipedia, “Wilmar International”（2026年11月最終閲覧）：“over 500 manufacturing plants”。 ↩

9. Wilmar International, “Corporate Profile”, wilmar-international.com（2026年11月最終閲覧）：2025会計年度のコア純利益12.8億米ドル。 ↩

10. Wikipedia, “Olam International”（2026年11月最終閲覧）：1989年、Kewalram Chanrai Groupが石油以外の輸出事業としてナイジェリアで創業。“Olam International Limited was incorporated in Singapore on 4 July 1995”。1996年に事業をロンドンから移転。 ↩

11. Wikipedia, “Olam International”（2026年11月最終閲覧）：“On 11 February 2005, Olam International Limited was listed on the main board of the Singapore Exchange.” ↩

12. Breedens Investments Pte LtdによるOlam Internationalに対する任意の公開買付け、2014年3月発表。Wikipedia, “Olam International”（2026年11月最終閲覧）は、公開買付け後のテマセクの持分を“close to 80%”としていますが、この数字は公開買付者の共同保有者を含んでいるとみられ、2015年について報じられた58%〜58.4%と矛盾します。 ↩

13. Reuters および *Financial Times*, 2015年8月27〜28日、farmlandgrab.orgに転載、“Japan’s Mitsubishi buys 20% stake in Olam”（2026年11月最終閲覧）：取引前のテマセクの持分は“a 58 percent stake”。三菱商事は二

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

つの取引、すなわち1株2.75シンガポールドルでの9億1,500万シンガポールドルの新株引受けと創業家からの株式取得により20%の持分を取得。テマセクは“retains a majority stakeholding of 51.4 per cent”。Wikipedia, “Olam International”（2026年11月最終閲覧）：三菱商事は第2位の株主。 ↩

14. Wikipedia, “Olam International”（2026年11月最終閲覧）：2020年1月、OlamはポートフォリオをOlam Food Ingredients（OFI）とOlam Global Agri（OGA）に分割。 ↩

15. FoodTechBiz, “Olam Group announces sale of remaining stake in Olam Agri to SALIC”, 2025年2月25日（2026年11月最終閲覧）：残る64.57%を二つのトランシェで売却する提案。価格は、SALICが2022年12月に35.43%の持分を取得した際の価格に対し14%のプレミアム。44.58%の第1トランシェの当初価格は約17.8億米ドル。 ↩

16. Olam Group, プレスリリース, 2026年4月27日：Olam Groupは関連会社として19.99%を保有。第1トランシェ完了から3周年の時点で行使可能なプット・オプション、基本対価は約7億9,960万米ドルにオプション対価と6%のIRRを加えた額。SALICは対応するコール・オプションを保有。第2トランシェの完了によりOlam AgriはSALICの100%子会社となる。Olam Group, “Olam Group announces completion of 44.58% stake sale in Olam Agri to SALIC”, プレスリリース, 2026年4月27日：第1トランシェとして44.58%を18.8億米ドル（約24億シンガポールドル）で売却、100%の株式評価額は40億米ドル。Olam AgriはSALICが80.01%を所有することとなる。 ↩

17. Olam Group, “Investors”, olamgroup.com（2026年11月最終閲覧）：Olam Agriの過半数持分の売却は2026年4月に完了。グループはofiとOGHの100%を所有し、「18.19% interest in Olam Agri」を保有。 ↩

18. Olam Group, “Investors”, olamgroup.com（2026年11月最終閲覧）：「we are now focused on building a sharper Group with our core business in food and beverage ingredients and solutions」。 ↩

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

19. Wikipedia, “Golden Agri-Resources”（2026年11月最終閲覧）：1987年設立。1999年からシンガポール証券取引所に上場。Franky Widjajaは“of the Sinar Mas family”。本社はシンガポール。 ↩

20. Golden Agri-Resources, “About us”, golden-agri.com（2026年11月最終閲覧）：所在地は108 Pasir Panjang Road, #06-00 Golden Agri Plaza, Singapore 118535。全世界の従業員「99k+」。供給先市場「110+」。「seed-to-shelf business」。 ↩

Disclaimer

This article is provided for general information only. It is based on publicly available sources as at its date of publication. These sources have not been independently verified against licences, regulatory registers or the records of the entities concerned. It is not legal, tax, financial or investment advice. Nor is it a recommendation to invest in, transact with or use the services of any entity mentioned. Law and regulation change frequently, so the content may be incomplete or outdated. To the fullest extent permitted by law, Dr Alexander Ressos and the publisher of SingaporeIQ exclude all liability for loss or damage arising from the use of or reliance on this article. Readers should obtain advice on their specific circumstances before acting or refraining from action.

Names and trademarks of the entities discussed belong to their owners and are used for identification only. Their mention implies no endorsement, affiliation or allegation of wrongdoing. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. Corrections and updates: contact@ressos.com.

© 2026 Dr Alexander Ressos. This article may be quoted with attribution to SingaporeIQ (SingaporeIQ.com). Reproduction in full and any commercial use require prior written consent. The Legal Terms at https://singaporeiq.com/legal-terms apply.

Author contact: Dr Alexander Ressos, TEP · contact@ressos.com

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.