

タイガーバームの瓦解と再生

——ホーパー・ブラザーズ・インターナショナル社の成立——

小 林 啓 志

目 次

1. はじめに
2. 創業者の時代
 - 1) 第2次世界大戦
 - 2) 戦後
3. 第2世代の時代
 - 1) 息子たちと娘
 - 2) ホーパー・ブラザーズ・インターナショナル社の設立
4. 激動の時代
 - 1) オー・チェンチャイの野望
 - 2) スレイター・ウォーカー証券の乗っ取り
 - 3) 主力事業の売却と企業買収
 - 4) スレイター・ウォーカー証券の崩壊
 - 5) UOBの支配下へ
 - 6) 子会社の清算と赤字の償却
5. タイガーバームの再生
 - 1) 新たな体制への萌芽
 - 2) 合弁契約の失効と新体制
6. おわりに

1. はじめに

戦前期に東南アジアで医薬品のタイガーバームで典型的な華人企業として確立していたホーパー・ブラザーズ社 (Haw Par Brothers (Private) Limited)⁽¹⁾ は、第2次世界大戦への突入以来、大きな変遷をたどっていった。本稿では、支那事変の勃発から現在に至るまで、同社がどのような変遷を経て、ホーパー・ブラザーズ・インターナショナル社 (Haw Par Brothers International Ltd.) となっていったのかを明らかにしたい。そしてその変容を通じて、シンガポ

(1) 拙稿「ホーパー・ブラザーズ社の成立——戦前期の東南アジアにおける華僑の企業者活動——」『産研論集』(札幌大学経営学部附属産業経営研究所) 第19号 (1998年), 15-28。及び岩崎育夫『シンガポールの華人系企業集団』(アジア経済研究所, 1990年), 113-114。

ルという社会経済の中で、企業がどのように行動し、生き残って来たのかを明らかにしたい。そしてそうした企業行動を見ることによって、シンガポールにおける企業者活動の特徴を明らかにし、その歴史の中から何かを得たいと考える。⁽²⁾では以下で、同社の変容を見てみよう。

2. 創業者の時代

1) 第2次世界大戦

1937年蘆溝橋で支那事変が勃発し、事態は暗転していったが、オー・ブンホー (Aw Boon Haw) [胡文虎] は日本が欧米と戦争することはないと信じていた。「日本もそこまで無謀ではないだろう。⁽³⁾」

既にシンガポールと香港で確固とした事業を運営していたオー・ブンホーは、更に事業を拡げた。1938年8月1日香港で『星島日報』(Sing Tao Jih Pao) という新聞を発刊した。1939年9月3日ヨーロッパで第2次世界大戦が始まるまでには、生産施設は第1次大戦の時よりも大幅に拡大していた。取引業者は品不足を予測して、商品在庫を積み増しし、工場は需要に応えるため更に何百万もの広口瓶の製品を大量に作り出していた。⁽⁴⁾

1941年12月8日早朝、ブンホーは香港の邸宅のテラスの芝生の上で腰掛けて港を見下していた。朝日の中を香港島を越えて爆撃機が飛来した。イギリス軍と思い、朝食を告げるゴングの音で、ブンホーが家に向かって歩き始めたとき、大地が突然揺れ、次々と爆発音が起こった。香港に発つ前、弟のオー・ブンパー (Aw Boon Par) [胡文豹] はブンホーに戦争が来るかも知れないから今は行かないでくれと懇願していた。しかしブンホーは「私たちは恐怖から逃れることはできない。」「恐れることなんかない。」と香港に来ていた。⁽⁵⁾

12月25日香港は日本軍に占領された。同日1台のセダンが邸宅に到着し、ブンホーは連行された。ブンホーは1ヶ月後の1942年1月25日、条件付きで釈放された。それまでいかなる制約もなく発展を続けていた事業は、初めて大きな制約を受け、方向性を変えざるを得なかった。⁽⁶⁾ 厳しい困難な時代が始まった。

(2) 同社の研究史については、拙稿「ホーパー・ブラザーズ社の成立」, 15, 注(2)参照のこと。1998年同社はホーパー社 (Haw Par Corporation) と社名変更した。東洋経済新報社編『アジア会社四季報』1999年版 (東洋経済新報社, 1998年), 624。

(3) Sam King, *Tiger Balm King: The Life And Times of Aw Boon Haw* (Times Books International: Singapore, 1992), 6.

(4) *Tiger Balm*, 323-324.

(5) *Tiger Balm*, 6-7. 小林英夫・柴田善雅『日本軍政下の香港』(社会評論社, 1996年), 26。關禮雄『日佔期の香港』(香港三聯書店, 1993年), 邦訳, 林道生訳, 小林英夫解題『日本占領下の香港』(御茶の水書房, 1995年), 33-34。

(6) *Tiger Balm*, 8-10, 328. 『軍政下の香港』28。日本側の文献では、『軍政下の香港』40-41, そして『占領下の香港』では小林英夫氏は<解題>243で, 12月25日にオー・ブンホー [胡文虎] を捕えたとしており, *Tiger Balm*, 8には, 降伏の翌日としてあるが, 降伏当日に捕捉したとした。

同じく12月8日早朝に飛来した爆撃機によって空襲が始まったシンガポールに、現在のマレーシアのコタ・バルとタイ南部のパタニとシンゴラに上陸した日本軍が迫っていた。ブンホーが合流するまでシンガポールを離れないと拒否していたブンパーも、12月25日香港が陥落すると、ビルマへの避難に同意した。オー家の大部分の者はブンパーと共にビルマへ船で避難したが、ブンホーの第3夫人オーイ・ゲアクチア (Ooi Geak Cheah) と第4夫人クー・シューエン (Khoo Siew Eng) そしてその子供たちは、シンガポールに残留した。ブンパーの第2夫人の長女オー・チェンフ (Aw Cheng Hu) の夫リー・チーシャン (Lee Chee Shan) は、オー家の人々がビルマに避難したのを見届けた後、ブンホーが香港から戻るのを待っていたが、最後ビルマへの船もなくなった後、南へ下る船に乗った。そしてリーはオーストラリアで戦時中、銀行に勤めることとなった。オー家の人々はこうして分散して戦時中を生きることとなった。⁽⁷⁾

シンガポール工場は日本によって接收され、香港でのみ事業は継続されたが、悲劇は起こった。日本軍は、1942年2月1日前日に爆破されたマレー半島とシンガポールを結ぶコースズウェイを越えて、砲撃を開始した。2月14日ブンホーの邸宅のホワイトハウスの庭に砲弾が落ち、第3夫人の第2子オー・ジーホー (Aw Jee Haw) [胡二虎] が従兄弟と共に死去した。2月15日シンガポールのイギリス軍は降伏した。食糧事情や医療事情も悪化し、同じくこの年ブンホーの第4夫人の第2子オー・サーホー (Aw Sar Haw) [胡三虎] がコレラで亡くなった。ラングーンに避難していたブンパーも、気力を失くし健康を害していたが、イギリス軍がビルマを奪回した後、適切な医療を受けることなく1944年9月7日死去した。同年ブンパーの第1夫人テイ・ピアラン (Tay Piah Lan) も死去した。⁽⁸⁾

ブンホーは、監禁されていたホテルから解放されてすぐ、爆撃機に乗せられて3週間日本に連れられて行った。VIP待遇で、東條英機首相の要請で首相官邸も訪問し、同首相から虎の皮も贈られた。これは当時オー・ブンホーが香港の財界人の経済団体である香港総商会の会長であり、香港政局の行方を左右する力を持っていたことに起因していたであろう。中国人をもって中国人を統治しようとした日本政府は、大東亜戦争の大義を唱え、中国人を説得し、積極的に中国人を「利用」しようとしていた。⁽⁹⁾

しかしブンホーは香港に帰っても、基本的な考え方は変わっていなかった。自宅の壁には蒋介石 (Chiang Kai Shek) の写真が飾ってあったし、日本人の賓客が訪問した時にも、何故そ

(7) Singapore Heritage Society ed., Lee Geok Boi, *SYONAN: SINGAPORE UNDER THE JAPANESE* (Singapore Heritage Society, 1992), 邦訳, 越田稜・新田準訳『シンガポール 近い昔の話 1942-1945——日本軍占領下の人びとと暮らし』(凱風社, 1996年), 51-52, 59-60, 66. *Tiger Balm*, 325-326, 345-346.

(8) 『シンガポール 占領下』67-68, 81-83, 86-87. *Tiger Balm*, 326-327, 329, 331, 371.

(9) *Tiger Balm*, 328, 330. 黄文雄『中国富豪列伝』(経営評論社, 1979年), 320. 林浩著, 藤村久雄訳『アジアの世紀の鍵を握る客家の原像』(中央公論社, 1996年), 336-337. 『占領下の香港』82-85. 『軍政下の香港』43-44, 55, 78.

の写真が掲げられているのかと尋ねられて、「もし中国と和平を話し合いたいのなら、(傀儡政権の) 汪精衛 (Wang Ching Wei) ではなく、彼と彼の政府が話し合うべき人たちである。」と答えていた。⁽¹⁰⁾

そしてブンホーは香港で頑張った。1942年2月15日磯谷廉介が香港占領地総督部総督として着任し、本格的な占領政策が始まった。占領が始まるとブンホーは『星島日報』を『香島日報』と名を変え、復刊し、6月1日には占領政策により『華字日報』を吸収した。監視され、憲兵隊に知らせることなしに住居以外で眠ることは認められなかったが、タイガーバームの事業は継続が許された。⁽¹¹⁾

ブンホーは寄付を続け、善いと思ったことは実行した。戦時中ブンホーが最も多く寄付し続けたのは、孤児を収容していた慈善団体、保良局だった。1942年には保良局へのブンホーの寄付は10万香港ドルを超え、ブンホーの巨額の寄付のお蔭で、年初の125名から年末の孤児数は225名と増やすことができた。1943年にも白米3000斤、綿布、児童用衣類、教科書などのほか、10万香港ドルを寄付し、翌年度も寄付を続けた。また1942年には現地の中国人のために華民慈善総会が設立されたが、救済活動を支援するためオー・ブンホーも軍票1万2000元を寄付した。日本軍は1942年2月初め食糧管理のため米配給所を設置していたが、食糧事情は悪く、米の市中価格は高騰して行った。オー・ブンホーは、自分の橋渡しでビルマ、タイ、中国等から米を入手できるのではないかと考え、各地から米・雑糧を輸入するため、1943年11月28日八大米商を招いて、中国人資本による中僑公司(資本金1000万円)を設立しようと懇談した。そして12月11日香港民食協同会(中僑公司)が設立され、外地から米が輸入された。輸入した米の半分は市価をかなり下回る価格で、当局の住民配給用に提供し、後の半分は会員や協同組合等に配分した。⁽¹²⁾しかし1944年半ば以降日本軍は敗色濃厚となり、米の供給は最も困難となっていった。

1945年5月3日ベルリンが陥落すると、ブンホーはもう待つことができなくなった。秘かに2隻のジャンク船を雇い、マカオへと避難した。再び香港での空襲にもはや耐えられなくなっていた。アメリカ兵が香港に上陸し、戦闘の際中に多くの人命が失われ、その中に自らがいる覚悟はなかった。彼は死にたくなかった。しかし原子爆弾が日本に投下され、香港にいかなる軍隊も進駐することなく、日本は降伏した。⁽¹³⁾

2) 戦 後

ブンホーは多くの家族が待つラングーンにまず飛んだ。そしてブンパーの墓に参った。他の

(10) *Tiger Balm*, 328, 330-331.

(11) *Tiger Balm*, 329. 『占領下の香港』82-83, 86, 162-164. 『軍政下の香港』71-72, 78-79, 294-295.

(12) 『占領下の香港』115-122, 151-152, 159-160. 『軍政下の香港』268-271. *Tiger Balm*, 328-329.

(13) *Tiger Balm*, 333-335. 『占領下の香港』190-191.

者は少し距離をおいて立ち尽くした。⁽¹⁴⁾

当時イギリス空軍には、家族全員がシンガポールに戻るだけの輸送力がなかったので、ブンホー1人がシンガポールに戻った。テナク空軍基地から、基地司令官が提供してくれたスタッフの車でナッシュム通りの自宅に戻った。第3夫人のゲアクチアが居ただけだった。戦時中に彼女が受けた拷問の話を聞き、邸宅の横に埋められていたオー・ジーホー [胡二虎] の所に行った。ジーホーは、オー・サーホー [胡三虎] が埋葬されていたリム・チューカン (Lim Chu Kang) の客家の墓地に埋葬され直した。⁽¹⁵⁾

そしてそうした不幸を克服するかのようになり、ブンホーは事業の再建を目指した。ビルマに避難していた家族は1946年初めにシンガポールに戻り、邸宅も1ヶ月かけて改装された。しかし弟のブンパーは今やもう亡く、ブンパーの邸宅の庭にあったイタリアから輸入した多くの彫像は破壊され、多くの魚が泳いでいた池はごみ溜めとなり、芝生は穴だらけとなっていた。そしてこの主のいなくなった弟の邸宅を、多くの人に開放し、自分の弟がかつてここに住んでいたことを覚えてもらおうと考えた。虎の頭の付いたブンホーの車は日本人将校によって接收され、スクラップとなっていた。戦争は多くのものを奪ったが、1948年までには、シンガポールと香港の工場はほとんど生産能力一杯まで生産していた。汕頭工場は戦争中に破壊され、同工場の支配人は殺害されていたので、生産は広州の16階建のビルに移された。⁽¹⁶⁾

タイガーバームの生産が戦前のように軌道に乗り、現金が流入し始めると、ブンホーはまた新たな事業に挑戦して行った。香港で英字新聞、ホンコン・スタンダード紙 (Hongkong Standard) を1949年5月9日に発刊し、またシンガポールでも同様に英字新聞、シンガポール・スタンダード紙 (Singapore Standard) を1950年7月3日に発刊した。これは主として英語で教育を受けた華人を読者対象としていた。香港では戦後、華字紙を再び『星島日報』 (Sing Tao Jih Pao) と名前を元に戻し刊行していたが、両紙は共にワンチャイ通りの同じ印刷機械で刷られていた。またシンガポールでは、戦時中は日本軍によって接收され、その設備を使って『昭南日報』が出されていたが、戦後は再びその設備が戻り、戦前と同様に『星洲日報』 (Sin Chew Jit Poh) を復刊していた。そしてブンホーは流入して来る現金を使って、庶民のための銀行、崇僑銀行 (Chung Khiaw Bank) を1950年2月4日開設した。華人の商人が預金に来、銀行は資金を他の者に貸付けた。経営方針はしっかりとしたもので、資金を社内留保20%、株式投資20%、担保付貸付40%、無担保貸付20%に配分することとしていた。銀行もまた成功であった。⁽¹⁷⁾

しかしまた新たな時代が近付こうとしていた。1949年10月1日中国本土で、中華人民共和国

(14) *Tiger Balm*, 335.

(15) *Tiger Balm*, 335-336.

(16) *Tiger Balm*, 336, 339-340.

(17) *Tiger Balm*, 340-341, 343-346. 『シンガポールの華人系企業集団』114. 『富豪列伝』318. Lynn Pan, *Sons of the Yellow Emperor: The Story of Overseas Chinese* (Martin Secker & Warburg Ltd., 1990), 邦訳, 片柳和子訳『華人の歴史』(みすず書房, 1995年), 216.

が成立し、1950年5月16日国民党政府は台湾へ撤退した。新政府は、中国本土のタイガーバームの全ての資産と工場を没収した。⁽¹⁸⁾

3. 第2世代の時代

1) 息子たちと娘

ブンホーには4人の妻との間に9人の子供が、そしてブンパーには3人の妻との間に4人の子供がいたが、その複雑さと数の多さの故、事業の継承は複雑なものとなっていた。ブンホーには第1夫人と第2夫人の間に各々2人ずつの子供がおり、いずれも養子であったが、第1夫人との第1子オー・コウ (Aw Kow) [胡蛟] はブンホーの親戚からの養子であり、第2子オー・スワン (Aw Swan) はメイドとブンホーの間にできた子であった。そしてブンパーの第2夫人の第1子チェンフの夫、リー・チーシャンが、オー家の事業に携わっていた。⁽¹⁹⁾

戦後の多くの事業は、そうした第2世代の者たちによって担われてもいた。オー・コウが『星洲日報』を任され、ブンホーの第2夫人との第1子、オー・ホー (Aw Hoe) が『ホンコン・スタンダード』と『星島日報』の総支配人を、リー・チーシャンがタイガーバーム等の医薬品を生産するインアントン社 (Eng Aun Tong) [永安堂] の総支配人を勤めていた。そしてオー・ホーが香港では「タイガーバーム皇子」として知られ、最も将来が囑望されていた。崇僑銀行を始めるに当たって、リー・チーシャンが、戦時中のオーストラリアでの銀行業での知識と経験から選ばれ、任され、アメリカで数年間経営学を学んで帰国していたブンパーの第2夫人との第3子、オー・チェンチャイ (Aw Cheng Chye) [胡清才] が永安堂を任された。『シンガポール・スタンダード』は、オー・コウが着手し、発刊はオー・ホーによって担われた。こうして次の世代も事業は安泰かのように思われた。⁽²⁰⁾

しかし事態はそうは進まなかった。マラヤ半島の最北部に『シンガポール・スタンダード』と『星洲日報』を運ぶため、2機のDC-3ダコタ機がチャーターされていたが、1951年1月13日オー・ホーは副編集長のポール・フェン (Paul Feng) 等9人と共に二度と帰還することはなかった。イージー・ピーター号は、27日後タイ国境内から数マイルの山の山頂附近で発見された。⁽²¹⁾

飛行機事故から1年後には、ブンホーの髪はすっかり白くなり、ブンホーは一挙に年を取ったかのように見えた。そしてブンホーは第2世代に全て事業を任せ、事業を教え込もうとしていた。オー・ホーの死後、オー・コウが『星洲日報』と『シンガポール・スタンダード』の専務を務めていた。そしてブンホーの第2夫人の第2子、オー・シアン (Aw Sian) [胡仙] が『ホンコン・スタンダード』と『星島日報』を任された。オー・シアンがうまく経営するのを見て、

(18) *Tiger Balm*, 340, 346.

(19) *Tiger Balm*, 47-50, 89-90, 345-346, 370-371.

(20) *Tiger Balm*, 341, 343, 345-350.

(21) *Tiger Balm*, 351-353.

タイガーバームの瓦解と再生

オー家の家族構成

オー・ブンホー [胡文虎]	(1882-1954) ハワイで死去
第1夫人テイ・ピアホン	(1885-1959) 1905年結婚
第1子オー・コウ [胡蛟]	(1914-1983) 男；親戚からの養子
第2子オー・スワン	(1915-1986) 男；メイドのアー・モイ (Ah Moi) との間に出きた子，養子
第2夫人タン・キムキー	(1906-) 1919年結婚
第1子オー・ホー	(1921-1951) 男；養子；飛行機事故でタイ国境で死去
第2子オー・シアン [胡仙]	(1931-) 女；5才の時，薬の小売店の子を養子；在香港
第3夫人オーイ・ゲアクチア	(1908-) 1924年結婚
第1子オー・イッホー [胡一虎]	(1930-) 男；生後1ヶ月で第1夫人に引き取られる
第2子オー・ジーホー [胡二虎]	(1930-1942) 男；日本軍進攻の時，庭で従兄弟と共に被弾死去
第4夫人クー・シュエエン	(1914-) 1937年結婚
第1子オー・セン	(1937-) 女
第2子オー・サーホー [胡三虎]	(1941-1942) 男；占領中，シンガポールでコレラで死去
第3子オー・スィーホー [胡四虎]	(1950-) 男
オー・ブンパー [胡文豹]	(1885-1944) 戦時中ラングーンで死去
第1夫人テイ・ピアラン	(1888-1944) 戦時中ラングーンで死去；1908年結婚
第2夫人ドー・ソー	(1898-1985) 1914年結婚
第1子オー・チェンフ	(1915-) 女；リー・チーシャン (1909-1986) と1932年結婚
第2子オー・チェンシム	(1921-) 女
第3子オー・チェンチャイ [胡清才]	(1924-1971) 男；チリのサンチャゴで脳出血で死去
第3夫人テオ・ホンイン	(1906-1965) 1927年結婚
第1子オー・チェンタイク	(1932-) 男

出所：Sam King, *Tiger Balm King* (Times Books International: Singapore, 1992), 370-371 等から作成。

ブンホーはまだ20才で学校を出たばかりのブンパーの第3夫人の第1子オー・チェンタイク (Aw Cheng Taik) に、『シンガポール・スタンダード』を任せた。事業は有能な経営者の手の中にあり，中国での政権の瓦解にも拘わらず売上は伸び続けていた。オー・チェンチャイに更に大きな権限が任せられ，事業の日常の運営は彼の肩にかかった。ブンホーは，チェンチャイに教え始めた。ブンホーは繰り返し，チェンチャイに説いた。「恵まれない人々に，^{れんびん}憐憫の情を，とりわけチェンチャイ，あなたは持たなければならない。私たちが今持っているものは，私たちが社会から得たものだということを覚えておきなさい。そして私たちが社会から得たものは，また社会に戻さなければならない。私たちにできる限り。」このブンホーの言葉の中に，彼のタイガーバームに対する経営理念の根幹が⁽²²⁾あった。

ホーパー・ブラザーズ社は繁栄していた。医薬品も，銀行も，新聞，そして土地資産も富を⁽²³⁾蓄積していた。

シンガポールは再び活気づいていた。トライショー (三輪自転車の輪タク) は自転車と押し

(22) *Tiger Balm*, 355-359.

(23) *Tiger Balm*, 362.

合い、車の警笛が交通規則や信号を無視して通りを横切る歩行者に鳴り響いていた。⁽²⁴⁾

しかしブンホーは胃に常に痛みを感じるようになっていた。ブンホーは1954年7月16日アメリカに向けて飛び立った。ボストンの病院に入院し、胃の大部分を切り取った。手術から3週間後の8月20日退院し、ニューヨーク、サンフランシスコ、ホノルル経由で帰国の途についた。しかし各地で、中国系の人々が歓迎会を催した。ホノルル到着後も歓迎会が催されたが、到着後2日目に下腹部に鋭い痛みを感じ、8月29日大手術となり、危機的状況乗り越えた後、ホノルル現地時間9月4日午後8時45分、心臓発作で亡くなった。⁽²⁵⁾ 72才であった。

2) ホーパー・ブラザーズ・インターナショナル社の設立

ブンホーの死後、オー・チェンチャイが事業の経営を引き継ぎ、支配した。会社の事項に関する、ほとんど絶対的な権限を得た。⁽²⁶⁾

ブンホーは、インアントン社（永安堂）は「宝の山」であり、この家業は来たるべき何世代ものオー家の全てのメンバーを食べさせていけると考えていた。同社が売却されるとは想像もしていなかった。オー一族の手に同社を残しておくために、ホーパー・ブラザーズ社の会社定款には、オー家の姓を持たないいかなる人物も株式を保有できないと明記されていた。もしオー家の女性が死去した場合、その子供に株式を遺すことは許されておらず、持分を持株会社であるホーパー・ブラザーズ社に売り戻すことが義務づけられていた。⁽²⁷⁾

しかし実際には、チェンチャイが絶対的な権限を握っていたため、何人かのオー家のメンバーは、彼らとその権利を持っていた株式を決して正式には一度も受け取ったことはなかった。他の者は、その権利を得る21才未満であったり、チェンチャイからの忠実な支援を得ようとして、彼の要請に応じて、代理人の権限をチェンチャイに与えたりしていた。チェンチャイの絶対的な権限が、タイガーバームの方向をやがて大きく変えて行くこととなった。⁽²⁸⁾

1969年まで会社に大きな変化はなかった。この時期、シンガポールは大きく変化していた。1959年に客家のリー・クアンユー（Lee Kuan Yew）[李光耀]率いる人民行動党が総選挙で圧勝し、6月に自治権を得、シンガポールは英連邦の自治国となった。1963年完全独立を宣言し、マレーシア連邦に一州として参加した。そして1965年マレーシア連邦から脱退し、シンガポールは独立国となっていた。華人の小さな都市国家としての道を歩むことになったのであった。マレーシア市場を失ったシンガポールは、輸出指向の工業化戦略に転換し、多国籍企業の大量進出が始まった。⁽²⁹⁾

(24) *Tiger Balm*, 360.

(25) *Tiger Balm*, 361-365.

(26) *Tiger Balm*, 367.

(27) Banyan Productions Pte Ltd., *PRELIMINARY STUDY ON TIGER BALM AND AW FAMILY* (November, 1981), 15, 18, 37.

(28) *PRELIMINARY STUDY*, 19.

こうした外部環境の変化に、チェンチャイは対応しようとした。チェンチャイは事業をもっと拡大したかった。シンガポール政府は、外資導入を念頭に入れた投資拡大奨励法や政府の経済行政機関の改組を行ない、1968年には経済開発を目指した開発体制を完成させていた。拡大するには資金が要った。そのためにチェンチャイは、株式の上場を狙った⁽³⁰⁾。

1969年チェンチャイは、ホーパー・ブラザーズ・インターナショナル社 (Haw Par Brothers International Limited) という名称の会社を設立し、オー家の事業資産の90%を同社に移し、マレーシアとシンガポールで株式を上場しようとした。チェンチャイはオー家の人々に、総株数3350万株のうち、わずかに750万株を株式として公開するだけで、2600万株は残り、会社の支配権は一族の手にしっかりと残ると強調した。オー・コウとリー・チーシャンは強く反対した。しかしリー・チーシャンは、オー家の姓ではなかった⁽³¹⁾ので、株式公開に反対する直接の投票権はなかった。オー・コウは投票で負けた。

そして1969年7月18日ホーパー・ブラザーズ・インターナショナル社が設立された。元々の同族会社であるホーパー・ブラザーズ社は、新会社の額面1ドルの株式1900万株と現金約300万ドルの分配により買収された。「タイガー (虎印)」の商標とそれに付随した全ての営業権は、ホーパー・ブラザーズ・インターナショナル社の所有となった。買収されたその他資産の中には、崇僑銀行の実質的な支配権、『星洲日報』の所有者で発行会社であったシンポー (スター・ニュース) 合同会社 (Sin Poh (Star News) Amalgamated Ltd.)、オーバーシース・チャイニーズ・バンキング社 (Overseas Chinese Banking Corporation) [華僑銀行] の300万株強の持株も含まれていた。ホーパー・ブラザーズ (香港) 社 (Haw Par Brothers (Hong Kong) Limited) は、全額出資の子会社を台湾とタイに所有していたが、同社も新会社の傘下とな⁽³²⁾った。

支払済み資本は8月には約2500万ドルまで増加し、11月に株式が上場され、約800万株の新株が発行され、株式は一般に公開された。3300万ドルの資本金を持つホーパー・ブラザーズ・インターナショナル社は、シンガポールで最大企業の1つとな⁽³³⁾っていた。

そして同社は、拡大と多角化への道を図った。手始めに1969年12月には、バンコクにあるタ

(29) *PRELIMINARY STUDY*, 18, 38. 清水洋・平川均『からゆきさんと経済進出』(コモンズ, 1998年) 246-247. 高木桂蔵『客家』(講談社, 1991年), 91-96. 『シンガポールの華人系企業集団』4-5.

(30) Haw Par Brothers International Limited, *Legend from a Jar: The Story of Haw Par* (Haw Par Brothers International Limited, 1994), 6. 『シンガポールの華人系企業集団』4. *PRELIMINARY STUDY*, 15, 18, 38.

(31) *PRELIMINARY STUDY*, 15, 18. *Tiger Balm*, 367.

(32) Haw Par Brothers International Ltd., *Annual Report 1969*, 5, 14. *Tiger Balm*, 367. 本稿では、特に指摘のない限り、ドルはシンガポール・ドルのことを指す。

(33) "Financial Section," 2 in *The Straits Times*, June 7, 1971, filed in *PRELIMINARY STUDY*, 28. *Tiger Balm*, 367.

イの子会社が生産を始めた。12月末の初の年度末には、連結財務諸表で定期預金に1000万ドル、銀行及び手持ちの現金で126万2122ドルと、多額の現金・預貯金を抱えていた。そしてそのお金で、70年代のシンガポールの拡大の時期に、「発展に貢献する役割を果たす」望みを持って⁽³⁴⁾いた。

しかし株式を公開して、最初の結果は失望するものであった。多額の手元流動性を持っていたが、株価は低迷した。1970年額面1ドルの株価は額面割れし、同年の同社の最低株価は59½セントであり、1971年初も65セントであった。こうした確かなブランドを持ち、多額の資産と現金を社内に蓄えながら、額面割れする程株価の低い会社がどうなるかは、もう時間の問題⁽³⁵⁾だった。

4. 激動の時代

1) オー・チェンチャイの野望

オー・チェンチャイの野望は、はっきりとしていた。第1に、ホーパー・ブラザーズ・インターナショナル社の製品が販売されている全ての国で、既存の製品の販売の拡大を追求し続けることであった。第2に、他の産業への投資を増やし、同社の事業を新しい製品分野に拡大することによって、多角化を継続して行なうことであった。そして第3に、同社の製品が⁽³⁶⁾いまだに販売されていない他の国々に、同社の市場を拡大し続けることであった。

そして1970年、チェンチャイは拡大の方向へはっきりと舵^{かじ}を切った。マレーシアの半島部のバターワースに既に工場を購入し、インドネシアで製造・販売会社を設立しようとしていた。香港のワンチャイ工場は同年143万639シンガポールドル(284万3415香港ドル)で売却され、77万7958シンガポールドル(154万3415香港ドル)の資本利益となり、香港子会社の資本剰余金⁽³⁷⁾となっていた。

そして決定的となったドラッグ・ハウジーズ・オブ・オーストラリア社 (Drug Houses of Australia Limited. 以下DHAと略記) とジャック・チア (Jack Chia) グループとの提携であった。1970年9月から始まった交渉により、3社は2つの合弁事業を行なうこととなった。1つは3社が均等に33⅓パーセントずつを出資するドラッグ・ハウジーズ・オブ・オーストラリア (アジア) プライベート社 (Drug Houses of Australia (Asia) Private Limited) の設立であり、もう1つがDHAとジャック・チアが香港に50パーセントずつ出資して設立したドラッグ・ハウス・オーバーク・シーズ社 (Drug House Overseas) が33⅓パーセント、ホーパー・ブラザーズ・インターナショナル社が66⅔パーセント出資するホーパー薬品会社 (Haw Par

(34) *Annual Report, 1969, 5, 8.*

(35) "Financial Section," 2 in *The Straits Times*, June 7, 1971. *Tiger Balm*, 367.

(36) *Annual Report 1969, 5.*

(37) *Annual Report 1969, 5.*

Pharmaceuticals (Private) Limited) の設立であった。そして 3 社は12月には暫定的な合意に達した。⁽³⁸⁾

2) スレイター・ウォーカー証券の乗っ取り

しかし事態は、チェンチャイが期待した通りには進まなかった。事態は決定的な破滅へとつながった。合意により、チェンチャイはDHAのイギリスの親会社であるスレイター・ウォーカー証券 (Slater Walker Securities) にホーパー・ブラザーズ・インターナショナル社の株式の46パーセントに相当する1520万株を総額2000万ドル (1株当たり約1ドル30セント) で取得する選択権を与えた。しかしスレイター・ウォーカー証券は、ホーパー・ブラザーズ・インターナショナル社の46パーセントの株をチェンチャイから取得しただけでなく、株式市場で更に200万株購入し、株式の52パーセントを握ってしまった。乗っ取られてしまったのである。⁽³⁹⁾

スレイター・ウォーカー証券は、拡大するアジア市場で事業の拡大を狙っていた。様々な子会社を使って、各地で資産を拡大していた。オーストラリアで、子会社のスレイター・ウォーカー・オーストラリア社は、オースティム社 (Austim) と名称を変えていたが、同社はマレーシアとシンガポールでの株式の上場を狙ったが当座は棚上げにされた。しかしスレイター・ウォーカー証券は、現地の上場企業を通じてか、あるいは香港でやったように親会社の株を現地の株式市場で売って、上場を狙った。スレイター・ウォーカー証券はホーパー・ブラザーズ・インターナショナル社と関係を持つため、1970年4月DHAをオースティム社の100パーセント所有の完全子会社とした。そしてDHAを通じてホーパー・ブラザーズ・インターナショナル社と提携したのであった。スレイター・ウォーカー証券グループは、1970年12月末に1億7000万ドルの現金残額を持つ、きわめて流動性の高い投資会社だった。資金は潤沢にあった。ただ上場会社が欲しかった。⁽⁴⁰⁾

株式市場でスレイター・ウォーカー証券は、ホーパー・ブラザーズ・インターナショナル社の株を買い続けた。1970年9月には1株60セントであったのが、最後1ドル70セントまで上がっていた。⁽⁴¹⁾

1971年6月3日、スレイター・ウォーカー証券はホーパー・ブラザーズ・インターナショナル社の買収の声明を出した。同日、スレイター・ウォーカー証券側はD.E.オグルヴィ・ワトソン (D. E. Ogilvy Watson) 以下5名の取締役を任命した。6月4日買収は公表され、6月8日オー・チェンチャイとスレイター・ウォーカー証券の秘密裡に行なわれていた協議はこの日

(38) *Annual Report 1969*, 5. "Financial Section," 1 in *The Straits Times*, June 7, 1971. "Hon tells of bank men's threats," *The Strait Times*, August 3, 1971, n. p., filed in *PRELIMINARY STUDY*, 30. 実際には、ホーパー薬品会社は設立されなかった。

(39) *Tiger Balm*, 368. "Hon tells," *The Strait Times*, August 3, 1971.

(40) "Financial Section," 1-2 in *The Straits Times*, June 7, 1971.

(41) "Hon tells," *The Straits Times*, August 3, 1971.

をもって決裂した。支配権は移ってしまっていた。⁽⁴²⁾

6月11日ホーパー・ブラザーズ・インターナショナル社の取締役会が開かれた。5名のスレイター・ウォーカー証券側の代表を紹介され、オー・コウは「これら外国人は、我々の会議で一体何をしようというんだ。」とビルマ語でチェンチャイに詰問した。取締役会では、それまでの6名から、オー・スワンとオー・イッホーの2名が取締役からはずれ、新たにスレイター・ウォーカー証券側から5名が取締役に任命されるとした。オー・コウは「一体何の権利があって、彼らは私の兄弟に取締役会からはずれるように要求しているのか。」とチェンチャイに迫った。しかしチェンチャイは何も答えられなかった。⁽⁴³⁾

買収に強く反対したのは、オー・コウだけではなかった。オー・コウは、買収は、オー・ブンホーとオー・ブンパーの望んでいたことに反するし、オー家の個々のメンバーの最善の利益でもないと考えた。ずっと崇僑銀行の専務であったリー・チーシャンは、6月1日に銀行の「終身頭取」とされ、同行の副会長と経営委員会委員長に任命されていたが、彼も強く買収に反対した。しかし彼はオー家の姓ではなかったため、取締役会の中にはいなかった。⁽⁴⁴⁾

そしてR.C.ターリング (R. C. Tarling) を会長とし、オグルヴィ・ワトソンを専務とする新しい経営陣となったホーパー・ブラザーズ・インターナショナル社は関連会社の売却を始めた。取締役会の翌日、12日にはスレイター・ウォーカー証券側の人間が、崇僑銀行と『星洲日報』の事務所にやって来て、共に買収されたことを告げた。崇僑銀行と星洲日報で強い反対が起こった。オー家の人々も必死にチェンチャイに会おうとした。そしてその過程でワトソンたちは星洲日報の上級スタッフと会い、シンガポール政府が現地の新聞の外国支配を許すことはないだろうということを知った。新聞スタッフの集団ストライキ等強烈な反対の中で、スレイター・ウォーカー証券側は星洲日報をオー家側に売り戻すことに合意した。崇僑銀行はユニテッド・オーバーシース銀行 (the United Overseas Bank. 以下UOBと略記) [大華銀行] に売却しようとした。チェンチャイとスレイター・ウォーカー証券とUOBの会合への乱入を含む激しい反対の後、崇僑銀行の上級役員たちがUOB側と会い、彼らの利害関係が守られ、誰も買収の結果職を失わないと保証され、スタッフの反対は止んだ。⁽⁴⁵⁾

6月17日夜、全ての取引は完了した。ホーパー・ブラザーズ・インターナショナル社が所有していた崇僑銀行の株式の49.8パーセントが2200万ドルでUOBに売却され、星洲日報等を支配しているシンポー (スター・ニュース) 合同会社の50パーセントの持株をオー家が所有する

(42) *Tiger Balm*, 368. "Financial Section," 1 in *The Straits Times*, June 7, 1971. "Hon tells," *The Straits Times*, August 3, 1971. *Legend*, 6.

(43) *PRELIMINARY STUDY*, 19-20. *Tiger Balm*, 368. *Annual Report 1969*, 1; 1970, 2. *Legend*, 5-6.

(44) *PRELIMINARY STUDY*, 19-20, 22, 26.

(45) *PRELIMINARY STUDY*, 20-21, 23-24. "Hon tells," *The Straits Times*, August 3, 1971. *Legend*, 6-7. *Annual Report 1971*, 3.

タイガーバームの瓦解と再生

ホーパー・ブラザーズ社に500万ドルで売却した。この結果、ホーパー・ブラザーズ・インターナショナル社はこの2つの取引だけで2700万ドルの現金を手に入れた。スレイター・ウォーカー証券側は、関連会社2社の売却だけで、投資資金を既に回収し、ホーパー・ブラザーズ・インターナショナル社をも手に入れたのだ⁽⁴⁶⁾。

7月に入るとオー家の人々はチェンチャイにオー家の事業の所有状況を報告するように圧力をかけ始めた。チェンチャイは一族の者と会ってそのことについて議論すると同意したが、チェンチャイはシンガポールを離れた。アメリカから、そしてチリのサンチャゴへとチェンチャイは旅行した。サンチャゴに着いてすぐ、シンガポールのホン・スイセン (Hon Sui Sen) 大蔵大臣がスレイター・ウォーカー証券とチェンチャイの取引を国会で明らかにし、8月3日から『ストレーツ・タイムズ』に記事が掲載され始めた。一族の者は新聞の切り抜きをチリのチェンチャイに送り始めた。新聞の切り抜きを受け取ってすぐ、多量の脳出血をし、オー・チェンチャイは8月23日サンチャゴで亡くな⁽⁴⁷⁾った。

3) 主力事業の売却と企業買収

関連会社の売却を終え、多額の資金、手元流動性を抱えた再組織されたホーパー・ブラザーズ・インターナショナル社は、本体のリストラと積極的な企業買収を始めた。そしてその過程で、同社は全く別の会社になってしまった。

1971年10月同社はジャック・チアと正式な合意に達した。同年12月31日をもって医薬品事業部の全ての操業は停止し、同日付で台湾とタイの子会社はジャック・チアに売却され、1972年1月1日同社とジャック・チア・グループにより50パーセントずつ所有されるホーパー・インタートン・プライベート社 (Haw Par Eng Aun Tong Private Limited) (シンガポール) とホーパー・タイガーバーム・インターナショナル社 (Haw Par Tiger Balm International Limited) (香港) の合弁会社にタイガー・ブランドの製品の製造、マーケティング、流通の特許使用権を20年間与えることに合意した。2社の合弁会社から、特許権使用料として税引前で年間最低200万ドルがジャック・チアによって保証され、この使用権によってカバーされるテリトリーはシンガポール、マレーシア、タイ、台湾、香港、インドネシア、日本、フィリピン、アラブ首長国連邦、サウジアラビア、クウェートそして太平洋諸島とされた。タイガーバームの既存の市場ほとんど全⁽⁴⁸⁾てであった。

合弁会社2社は、様々なテリトリーで契約製造業者を任命したが、大部分はジャック・チア・グループの関連会社だった。シンガポールでは、ホーパー・ブラザーズ・インターナショナル

(46) *The Straits Times*, June 18, 1971, 1. *Annual Report 1970*, 4-5.

(47) *PRELIMINARY STUDY*, 24-25. *Annual Report 1971*, 10. "Hon tells," *The Straits Times*, August 3, 1971. *Legend*, 9.

(48) *Annual Report 1971*, 6-8, 18, 22; 1978, 6; 1980, 22; 1992, 48.

社が3分の1出資しているジュロンにあるDHA（アジア）社であった。同年4月に生産を開始したばかりのマレーシアのバターワース工場は、ジャック・チアのベタリングジャヤ工場と合併した。香港工場は閉鎖され、生産はシンガポールに移管された。売却されたタイと台湾の子会社の工場は、タイガー・ブランド製品の契約製造業者となり、労働者の雇用も継続された。⁽⁴⁹⁾

シンガポールのニール通りの主力工場では、製造に携わっていた従業員は全員DHA（アジア）社のジュロンの近代的工場での雇用が申し出られた。360名は新工場に移り、ジュロンで働くことを望まなかった24名と雇用の場がなかったいくらかの事務スタッフには多額の割増金が支払われた。ジュロンへの移動は、労働組合との完全な協議の下に行なわれ、2週間で達成された。1971年12月31日をもって、医薬品事業部の全ての活動は止まった。⁽⁵⁰⁾

売却で得た金で、主たる事業が投資銀行業となったホーパー・ブラザーズ・インターナショナル社は、以後積極的な企業買収を開始した。1971年末には同社は連結財務諸表で資本剰余金として1325万4674ドルを抱え、短期預金に2712万6736ドルも預けていた。同年末の5社の子会社と6社の関連会社及び営業投資から、1972年末、子会社13社（全額出資）、関連会社8社、1973年末、全額出資の子会社18社、一部所有の子会社モーター&ゼネラル証券引受投資持株会社（Motor & General Underwriters Investment Holdings Limited）（グループ所有50.38%）の全額出資子会社13社、90%出資1社、同じく一部所有の子会社スレイター・ウォーカー証券（香港）社（Slater Walker Securities (Hong Kong) Limited）（グループ所有70.5%）の全額出資子会社25社、86%出資1社、53%出資1社、51%出資1社、関連会社（持株20%以上で取締役派遣）10社、そして1974年末、全額出資の子会社73社、90%出資1社、75%出資1社、66²/₃%出資1社、51%出資2社、関連会社8社となっていた。⁽⁵¹⁾

4) スレイター・ウォーカー証券の崩壊

しかしそうした証券投資を中心としたアジアにおける株式市場のバブルは、1973年10月の第1次オイルショックの到来と共に崩壊した。そしてそこからスレイター・ウォーカー証券は崩壊して行った。1971年乗っ取りと同時に従業員自社株購入権制度を導入したスレイター・ウォーカー証券側は、それと同時に高額の配当を始め、1971年には7.5%、1972年には10%プラス持株4株に対し1株の特別配当株を発行した。この10%配当と4株に1株のボーナス配当は翌年も、1974年も続いた。この過程で総発行株数は、1971年末の3300万株から、1972年末4766万4198株、1973年末6918万9078株、1974年末1億681万1718株へと上昇し、オー・コウの株式買い戻しを無効にすると共に、スレイター・ウォーカー側も多数の配当株を得た。崩壊の過程の中で、スレイター・ウォーカー証券側は、香港に設立したスパイダー証券（Spydar Securities

(49) *Annual Report 1970*, 4; *1971*, 6; *1980*, 22.

(50) *Annual Report 1971*, 6, 8.

(51) *Annual Report 1971*, 4, 12-13, 19, 22; *1972*, 23; *1973*, 43; *1974*, 36-37.

タイガーバームの瓦解と再生

Limited) とメルボルン・ユニット信託 (Melbourne Unit Trust) を通じて、利益を吸い上げていた。⁽⁵²⁾メルボルン・ユニット信託以下を連結財務諸表に含めると、税引前利益 (ホーパーグループ) は以下の通りとなった。

	公表通りでは
1972年12月31日年度末……………41,755,000ドル	13,682,000ドル
1973年12月31日年度末……………19,066,000ドル	20,748,000ドル
1974年12月31日年度末…………… 4,723,000ドル	16,900,000ドル ⁽⁵³⁾

すなわち、1972年末には過小に公表し、差額を吸い上げ、1973年末には実際よりも少し多く公表し、1974年末には実際よりはるかに多くの利益が上がっていると公表し、配当を多く受け取ったのである。こうした不正は、1975年5月29日ホーパー・ブラザーズ・インターナショナル社がマレーシアの上場会社ペルナス社 (Pernas Berhad) と合併すると発表され、ホーパーがマレーシアの国営企業とも関係があるペルナス社の支配下に置かれることとなり、シンガポール政府が同年7月検査官2名を派遣し、調査させた結果、明らかにされた。⁽⁵⁴⁾

同月専務であるオグルヴィ・ワトソンは辞任し、10月には政府が提起したヒューム・インダスリーズ社 (Hume Industries) のマイケル・ファム・ユ・オン (Michael Fam Yue Onn) が急遽会長に就任した。そして経営者であったオグルヴィ・ワトソン以下とスレイター・ウォーカー証券が訴追され、スレイター・ウォーカー証券の時代は終わった。国外に逃れていたワトソンやターリング以下が外国犯罪人引渡しとして求められ、ターリングがシンガポールに連れ戻され、1979年11月、6ヶ月の懲役の判決を受けた。またホーパー・ブラザーズ・インターナショナル社は、和解金として950万米ドルを1976年6月スレイター・ウォーカー証券から受け取った。⁽⁵⁵⁾

5) UOBの支配下へ

スレイター・ウォーカー証券の手を離れたホーパー・ブラザーズ・インターナショナル社は、いくつかの大株主と毎年の様に変わる経営者を経て、1つに収束して行った。1974年にR.C.ターリングが会長を辞職すると、7月の時点で131/2% ずつ同社の株式を取得していた投資信

(52) *Legend*, 8-9. *Annual Report 1971*, 4, 10, 17; *1972*, 5, 11-13, 21; *1973*, 4, 6, 12-13, 37; *1974*, 4, 15-17, 29; *1975*, 11, 44. オー・コウは、ブンホーとブンパーを尊敬していた華人社会の人々から勧められて、ホーパー・ブラザーズ・インターナショナル社の支配権を再び獲得しようと努め、多額の資金が費やされたが、結局あきらめた。*PRELIMINARY STUDY*, 25.

(53) *Annual Report 1975*, 14.

(54) *Legend*, 8-9. *Annual Report 1975*, 3, 14-15. John Tan, "The Haw Par Judgement," *Business Times*, March 11, 1978. 実際には、ペルナス社との合併は実現しなかった。

(55) *Legend*, 9, 11. *Annual Report 1975*, 11, 15-16, 26, 40-41, 47.

託会社、アイボリー&サイム社 (Ivory & Sime) とチャーター・コンソリデイトッド社 (Charter Consolidated Limited) から、上級パートナーの J. G. S. ガメル (J. G. S. Gammell) と J. N. クラーク (J. N. Clarke) が取締役招かれ、ガメルが会長となった。しかし子会社が数が多過ぎ、運転資金に窮し、1975年関係の深い崇僑銀行と同行を買収して系列銀行にした UOB (大華銀行) から3000万ドルを融資してもらい、UOBのウィー・チョーヤオ (Wee Cho Yaw) [黄祖耀] が取締役に任命された。この年アイボリー&サイム社は同社の株をアトランティック資産信託会社 (Atlantic Assets Trust Ltd) へ売却し、会長も政府が提起したマイケル・ファムが就任した。1976年9月には元ランク・レジャー・サービス社 (Rank Leisure Service) のジョージ・コリン・マグナス (George Colin Magnus) が華々しく月額2万ドルで専務に就任した。1977年には、チャーター・コンソリデイトッド社を支配下に置く香港上海銀行 (Hongkong and Shanghai Bank) はアトランティック資産信託会社の所有株をほぼ買い、合計で25.86%のホーパー・ブラザーズ・インターナショナル社の株式2767万86株を所有していた。そして1月1日付けで3名の新取締役が選任された。3月には、1975年10月以来会長をしていたマイケル・ファムが辞任し、会長は不在となった。そして年初に30万株所有していたウィー・チョーヤオは、同年末には138万6000株、1978年末1100万株、1979年末には2186万株を所有し、支配株合計で19.90%となり、1979年18.38%を所有していた香港上海銀行を凌駕した。ジョージ・C・マグナスは1978年7月専務を辞任した。そして1979年ウィー・チョーヤオは会長に就任し、ホーパー・ブラザーズ・インターナショナル社はUOBの支配下に入り、同行の系列企業となった。⁽⁵⁶⁾

6) 子会社の清算と赤字の償却

そして支配権が1つに収束する過程で、子会社の清算が始まり、事業会社の管理を可能な形にした。スレイター・ウォーカー証券の支配下にあった時、1973年に同社は、投資事業部、保険・財務サービス事業部、貿易・工業事業部、資産事業部という組織体制を採り、1974年には保険・財務サービス事業部から海運事業部を分離した。1976年にはコンピュータサービスを付け加え、1977年には貿易、繊維、医薬品、保険、資産、海運の各事業部体制としていた。1978年には旅行、1979年にはセトロン (エレクトロニクス) の各事業部を設けた。休眠会社にしたのは、1975年にシンガポールで7社、マレーシアで3社、香港で19社、フィリピンで1社、1977年新たにシンガポールで1社であった。そして休眠した子会社の清算が始まり、1977年香港で13社、1978年香港で6社、シンガポールで1社、1979年シンガポールで3社、香港で1社が清算され、イギリスで2社が清算に入った。⁽⁵⁷⁾

(56) *Annual Report 1974*, 5, 36-37; *1975*, 3, 6-7, 9-10; *1977*, 2, 8, 26; *1978*, 2-3, 9, 25; *1979*, 3, 18, 34. *Legend*, 24. "Judgement," *Business Times*, March 11, 1978.

(57) *Annual Report 1973*, 6-10; *1974*, 4, 12; *1975*, 48-49; *1977*, 3-5, 9, 23-24; *1978*, 5, 10, 23; *1979*, 3, 9, 18, 32.

タイガーバームの瓦解と再生

縮小の発端となったのは、スレイター・ウォーカー証券時代の証券投資であった。連結財務諸表で創立年の1969年上場株の取得原価335万4364ドル（時価358万2549ドル）、1970年取得原価429万8591ドル（時価474万9604ドル）の投資を、また1970年ホーパー・ブラザーズ・インターナショナル社単独の財務諸表で工場・設備資産のうち取得原価で868万3765ドルであった関連会社を、スレイター・ウォーカー証券側は支配権を得ると同時に1971年共に売却し、連結財務諸表で資本剰余金に対して1420万1501ドルの利益を計上し、2712万6736ドルの短期預金を流動資産に持っていた。（利益1420万1501ドルに対し、費用等を控除した1325万4674ドルがこの年の資本剰余金となった。）1972年投資を開始し、同年末関連会社の上場株の取得原価4024万6601ドル（時価8964万2041ドル）、未上場その他投資を含めた取得原価5093万6699ドル（時価1億4148万1786ドル）が、1973年末関連会社の上場株の取得原価1億5265万1395ドル（時価1億2720万7385ドル）、その他会社を含めた上場株の取得原価2億3571万9001ドル（時価1億7929万4609ドル）、未上場株その他を含めた取得原価2億4543万3945ドル（時価2億87万8077ドル）となり、1973年その他会社の上場株が4210万5516ドル分減価償却された。1974年末関連会社の上場株の取得原価プラス取得後留保利益合計総額1億5439万9000ドル（時価7368万8000ドル）、未上場を含めた取得原価プラス取得後留保利益合計額1億6088万4000ドル（時価8017万3000ドル）、その他投資の上場株の取得原価1656万7000ドル（時価629万8000ドル）のうち730万1000ドル分を減価償却したが、その他投資の未上場株その他を含めた取得原価は1億7506万2000ドル（時価9526万7000ドル）⁽⁵⁸⁾であり、投資の破綻は明らかであった。

1975年末、ホーパー・ブラザーズ・インターナショナル社は連結財務諸表の税引後の非経常項目加減後で2843万4247ドルの赤字となり、以後1978年末まで4年間赤字は続き無配当となった。1976年末4819万7000ドル、1977年末312万5000ドルの赤字となり、1978年は税引後の非経常項目加減前で521万6000ドルの赤字であった。1978年は非経常項目で1929万4000ドルの利益となり、最終的には1407万8000ドルの黒字であったが、関連会社の株を売却しての黒字であり、⁽⁵⁹⁾本来の業務で言えばやはり赤字であった。

このように、同社は関連会社の上場株の売却を通じて、事業を継続し、事業の再構築を図った。同社は会長のターリングが辞任し、オグルヴィ・ワトソンがいまだ専務であった1974年末には、ロンドン錫^{すず}会社 (London Tin Corporation Limited) の株の30%、アイランド・アンド・ペニンシュラ開発会社 (Island and Peninsular Development Berhad. 以下 I & P と略記。) の32%、食用油製品 (マレーシア) 会社 (Edible Oil Products (Malaysia) Bhd.) の29%、ジャック・チア-MPH社 (Jack Chia-MPH Limited) の21%、リー・カーシン (Li Ka-shing) [李嘉誠] 率いる長江実業 (Cheung Kong (Holdings) Limited) の25%を所有していた。ま

(58) *Annual Report 1969*, 11; *1970*, 16; *1971*, 12-13, 15, 17; *1972*, 23; *1973*, 40; *1974*, 32.

(59) *Annual Report 1975*, 4, 32; *1977*, 12; *1978*, 3, 14, 18.

ズロンドン錫会社の株が1976年6月全株売却され、帳簿価格より1142万4072ドルの欠損を出したが約5000万ドルの現金を手にし、主として借入の返済に使われた。1977年3月ジャック・チア—MPHの持株がほぼ帳簿価格と同額の437万5000ドルで売却され、12月には食用油製品（マレーシア）会社も78万7500マレーシアドルで売却され、帳簿価格より少し利益が生じた。1978年11月I & Pの全株を売却し、3030万ドルの現金を手にし、1490万ドルの利益を得、同9月長江実業の1876万株の持株のうち、1376万株を売却し、6050万ドルを手にし、2240万ドルの利益を得た。この残りの持株500万株に対し、1979年5月5株に対し1株のボーナス配当と1株当たり28香港セントの配当が付き、そして600万株になった持株に9月に18香港セントの配当が付いた。1980年5月70万株を売却し、833万6000ドルを手にし、670万4000ドルの利益を得たが、残り530万株に対し、1株につき1株のボーナス配当で1060万株の持株となっていた。⁽⁶⁰⁾

また同社はスレイター・ウォーカー証券時代の1972年から1974年にかけて、関連会社の取得時に自社株を時価発行して取得しており、多額の発行プレミアムが資本剰余金の中に含まれており、この発行プレミアム分を資本剰余金の中から減額する必要があった。1972年末には1199万1246ドルであった株式額面超過金勘定（Share Premium Account）は、1973年末には転換・償還保証優先株の保有者による転換の際に生じたプレミアムも含めて4089万3090ドル、更に従業員自社株購入権制での発行の際のプレミアムも含めて1974年末には6103万3000ドルとなっていた。これに転換・償還保証優先株の転換と従業員自社株購入権制での発行の際のプレミアムを含めた1975年末の総額6128万2000ドルのうち、5893万9376ドルの減額を1977年6月29日株主特別総会で提案し、その額を1976年12月31日付けの同社の損益勘定の累積純欠損の償却に用いようとした。同株主総会で承認されたが、1977年11月8日シンガポール高等裁判所で同社の株式額面超過金勘定の減額は却下された。同社は上訴し、1978年4月26日最高裁判所で承認された。そして同社は1977年勘定で同社・同グループの株式額面超過金勘定から減額し、同額を利益剰余金に入れ、累損を償却した。⁽⁶¹⁾

そして1978年I & Pと長江実業の株を売却して得た9080万ドルを使って、1973年ロンドン錫会社の株を取得した時新たに創立したホーパー（ロンドン）社（Haw Par (London) Limited）を通じて発行した転換・償還保証優先株を、全て償還または市中の市場から購入し、累積優先株をシンガポール証券取引所の株式相場表から1979年1月2日除去した。そしてホーパー（ロンドン）社は休眠会社となった。こうして最大の赤字子会社が消えた。⁽⁶²⁾

そしてこの1979年同社は名実共に黒字となり、5年振りに7%の配当をした。この年6月に

(60) *Annual Report 1974*, 6, 8, 27; 1975, 4-5, 47; 1977, 5; 1978, 3, 8; 1979, 16. Haw Par (London) Limited, *Annual Report 1976*, 3.

(61) Haw Par Brothers International Limited, *Annual Report 1972*, 11, 21; 1973, 11, 37-38; 1974, 13, 29-30; 1975, 9, 42; 1977, 7, 18; 1978, 9, 19. "Judgement," *Business Times*, March 11, 1978.

(62) *Annual Report 1973*, 6-7; 1978, 3, 10-11; 1979, 19.

タイガーバームの瓦解と再生

は従業員自社株購入権制度を終了させ、また香港のかつてオー・ブンホーの邸宅であったタイガーバーム・ガーデンの借地権も1741万9000ドルで売却した。以後同社は、ウィー・チョーヤオの下、UOB支配下の系列企業として今日まで存続している。⁽⁶³⁾

5. タイガーバームの再生

1) 新たな体制への萌芽

ブランド自体は売られなかったものの、それ以外の付帯していた生産設備や使用権を実質的に1971年末に全て売り払われてしまったタイガーバームにも、新たな体制が芽生えつつあった。スレイター・ウォーカー証券からの経営者たちは、タイガーバームを補完するブランドとして、1972年3月「ダブル・ライオン」(Double Lion)の商標を持つ薬用油、「クワンルーン・オイル」(Kwan Loong Oil) [均隆驅風油]を生産・販売し香港に上場していたクワンルーン(香港)社(Kwan Loong & Company (Hong Kong) Limited)の株の70%を取得し、世界中での「ダブル・ライオン」の商標権を購入した。そしてタイガーバームと同様に、2社の合弁会社に1972年7月1日から20年間の製品の製造、マーケティング、流通の特許使用権を、タイガーバームと同一のテリトリーで年間最低150万香港ドルを保証することで供与した。また1974年初め、DHA(アジア)社の持株比率を33 1/3%から66 2/3%に上げ、そして合弁会社のテリトリー以外の地域、新たにヨーロッパ3ヶ国とその他世界の国々でタイガーバームを発売する5ヶ年計画をスタートさせた。1974年オランダ、1975年ドイツ、スウェーデンでタイガーバームは発売され、1976年イギリスにヨーロッパの流通業者と緊密に連絡を取り合うためにマーケティング・オフィスを新設した。各国での保険衛生登録の承認や商標権認可を得るのに時間がかかったが、1978年にはイギリス、南アフリカ共和国と市場は拡大して行った。⁽⁶⁴⁾

合弁会社が設立されて以来、合弁会社2社の専務と最高経営責任者(CEO)はジャック・チアであり、彼が実質的な責任者となり、この2社を運営していたが、この事業を運営して行くうちにタイガーバーム自体を手に入れようとした。ホーパー・ブラザーズ・インターナショナル社は、スレイター・ウォーカー証券の時代、1973年にジャック・チア-MPH社の株21%を

(63) *Annual Report 1979*, 3, 17-18, 27. 売却された香港のタイガーバーム・ガーデンは、その後オー・ブンホーの娘で現在も『星島日報』を発行しているオー・シアンが買い戻したが、香港の中国復帰後のメディアの淘汰の中で、新聞社の経営悪化のため、1998年末現在売却の予定である。『日本経済新聞』1998年6月22日、15面；1998年12月22日、9面。游仲勳『世界経済の覇者 華人経営者の素顔』(時事通信社、1995年)、134-135。

(64) *Annual Report 1971*, 5-7；*1972*, 5；*1973*, 9；*1974*, 10；*1975*, 5-6；*1977*, 3；*1978*, 6；*1992*, 11, 48. クワンルーン(香港)社は、1973年スレイター・ウォーカー証券(香港)社(Slater Walker Securities (Hong Kong) Limited)と名称が変更され、更に1974年5月31日ホーパー・ブラザーズ・インターナショナル(香港)社(Haw Par Brothers International (H. K.) Limited)となった。*Annual Report 1972*, 23；*1973*, 14, 44.

取得し、補完関係にあったが、スレイター・ウォーカー証券からの経営者が去り、利害が異なり始め、契約の執行をめぐる紛争が生じ始めていた。契約の解釈をめぐる紛争は1977年11月和解されたが、同年3月同社はジャック・チア-MPHの持株を全株売却した。ジャック・チアはホーパー・ブラザーズ・インターナショナル社の株を買い集め始め、1980年末1039万8442株（発行株数の8.37%）、1981年末2299万6442株（発行株数の18.51%）を保有した。ホンリョン（Hong Leong）〔豊隆〕グループが同社の株式の7.71%を既に取得したと発表、思惑買いが一気に浮上した。三者による戦いがメディアに大きく取り上げられたが、UOBの完全所有子会社、ユナイテッド・オーバーシース証券（United Overseas Securities）が同社の1412万5000株を取得すると共に、1981年6月3日残りの全ての株式に対して1株4ドルの現金による公開買付けを行ない、ウィー・チョーヤオ率いるUOB側は、1980年末の2200万株（発行株数の17.71%）から、持株を30%強に引き上げることに成功した。1981年末のUOB側の持株は、3800万株（発行株数の30.59%）であり、同年末のホンリョン・グループの持株は、890万7500株（発行株数の7.17%）だった。同グループは、1984年4月6日付で1068万9000株、1985年3月29日付で1130万9000株、1986年3月29日付で1164万9500株と持株を増加させ、同時期ジャック・チアも1982年末2383万7442株（発行株数の19.19%）、1984年2929万2130株、1985年3102万8130株と増加させたが、UOB側は更に1984年4620万株、1985年4700万株、1986年4850万株とし、買収劇にとどめを刺した。⁽⁶⁵⁾

1979年DHA（アジア）社の残り33¹/₃%の株式を取得し、同社を完全所有子会社としたホーパー・ブラザーズ・インターナショナル社は、同業他社のビーチャムズ・マニュファクチュアリング社（Beechams Manufacturing）からサイア・スウケー（Thia Siow Khee）〔程少琪〕を医薬品事業部のゼネラル・マネジャーに迎え、彼の下で新製品を開発し西洋医薬品への拡大を図った。1980年大衆薬のレメドン（鎮痛剤）、ピカパン（風邪薬）、ビゴレード（栄養ドリンク剤）、処方薬のナパン（鎮痛薬）、バシカン（咳治療薬）等を発売した。1981年医薬品事業部の下にあるDHA（アジア）社の最高経営責任者（CEO）となったサイア・スウケーの下、更に拡大が図られ、1983年までには処方薬の鎮痛・解熱薬（2種類）、胃制酸薬（3）、抗生剤（3）、下痢止薬（2）、制吐剤（2）、抗ヒスタミン薬（2）、痙攣止薬（3）、食欲増進剤（1）、コルチコイド（1）、咳・風邪調合剤（3）、便秘薬（1）、ビタミン・ミネラル剤（3）等を発売していた。そして1983年までにはDHA（アジア）社は、シンガポール、マレーシアの一般開業医に対する主要医薬品供給業者となっていた。⁽⁶⁶⁾

タイガーバームの販売地域も拡大し、様々な広告が行なわれた。1979年北アメリカに販売営

(65) *Annual Report 1973*, 7, 43; *1975*, 5-6; *1977*, 5, 10-11; *1980*, 41; *1981*, 4, 33; *1982*, 33; *1983*, 31; *1984*, 32; *1985*, 43. *Legend*, 10, 26-27. 『シンガポールの華人系企業集団』49.

(66) *Annual Report 1979*, 7, 18, 32; *1980*, 16; *1981*, 14; *1983*, 12, 15. Tiger Medicals Limited, *Annual Report 1995*, 4-5. *Legend*, 32-33.

業所を設立し、1982年9月龍角散を供給業者として、日本でも発売した。同年アメリカでのタイガーバームに対する消費者意識を高めるため「タイガーバーム・ウィメンズ・テニス・クラシックス」を主催し、ビリー・ジーン・キング (Billie Jean King) 等世界の有名テニスプレイヤーが参加した。1985年には運動前にウォームアップのためにマッサージ用にタイガーバームを愛用しているアメリカのプロフットボール・チーム、サンフランシスコ・フォーティナイナーズのクォーターバック、ジョー・モンタナ (Joe Montana) のサイン入り写真広告も使っている。芝生の上で大観衆と審判を背に、フットボールを投げる構えの右下に、金色の白いキャップを開けた白いタイガーバームと、その横には白と赤の未開封のパッケージのままのタイガーバームが1つずつ並び、その上に赤の同じく未開封のタイガーバームが載っていた。左上に青字で「ジョー・モンタナ、バーム (Balm) に行く」とボール (Ball) に掛けてあり、右下に黒字で「タイガーバーム」そしてその下に「痛む筋肉に当然の選択」と白抜き字で書かれている。左下には虎豹ホーパー・マークが白地に茶色で書かれ、その下に「ホーパー・ブラザーズ・インターナショナル社、シンガポールの製品」と黒字で書かれていた。⁽⁶⁷⁾

2) 合弁契約の失効と新体制

1991年、1992年と続くジャック・チア・グループとの合弁契約の年限が近付くにつれて、ホーパー・ブラザーズ・インターナショナル社の中で新たな胎動が始まっていた。すなわち、タイガーバームを国際ブランドとして世界中に売り込もうとした。1985年アメリカとカナダで新たな流通業者が任命され、スイス、イタリア、オランダで業績が好調であった。1986年西ドイツ、スイス、オランダ、カナダで2桁成長を記録し、スリランカと中国で流通業者協定が署名され、新たな市場となった。オーストラリアの流通業者が変更され、アメリカではドラッグ・チェーン店でタイガーバームが販売され伸び続けた。同年オランダと西ドイツで初めてテレビ広告がスタートし、結果は良好であった。カナダのバンクーバーでのエキスポ86でのタイガーバームの販売は成功であった。そして8月第1回タイガーバーム国際会議が、13ヶ国から29名の流通業者の代表を招いて、かつてのオー・ブンパーのシンガポールの邸宅であったタイガーバーム・ガーデン (当時。現在のホーパー・ヴィラ) で開催された。年末にはシンガポール航空 (Singapore Airlines) の機内販売で、限られたルートでタイガーバームが販売され始めたが、翌年には全ての国際線、37ヶ国の52都市に及ぶ機内で販売されるようになった。この年には、オーストラリアでのヨット大会、1987アメリカズ・カップ (America's Cup) でも、アジアからの唯一の主催者として、タイガーバームは同イベントの公式参加製品と指定された。⁽⁶⁸⁾

そして1988年医薬品の全ての事業は、新たに設立された子会社、タイガーバーム社 (Tiger

(67) Haw Par Brothers International Limited, *Annual Report 1979*, 7; 1982, 5, 14-15; 1983, 12-13; 1985, 20-21. *Legend*, 23.

(68) *Annual Report 1985*, 20; 1986, 20-21; 1987, 22.

Balm Limited) の下に集約され、同社はシンガポール証券取引所に上場された。株式の75%は親会社のホーパー・ブラザーズ・インターナショナル社が保有し、25%が一般に公開された。タイガーバーム社は、DHA (アジア) 社とロイヤルティ収入を受け取るために新たに設立されたタイガーバーム (香港) 社 (Tiger Balm (Hong Kong) Limited) を完全所有子会社とし、ジャック・チア・グループとの合弁会社2社の株式をそのままホーパー・ブラザーズ・インターナショナル社から移管され、各50%所有した。こうして合弁契約解消後の体制は整った。⁽⁶⁹⁾そして1990年タイガーバーム社は、タイガーバームのマーケティング目標を明示した。

タイガーバーム社はヘルスケア製品の範囲で生産する。主力ブランド、タイガーバームは、東洋に起源を持つ、100年の生命を持つ、二つとない天然の軟膏として、世界中で市販されている。当社はタイガーバームを地球規模で認知され、広く使用される効果的な外用鎮痛剤として確立することを目的とする。すなわち「全世界に1つ広口瓶を。」

当社はこの目的を以下によって達成する。

- ユニークで、高度にアピールし、そして一貫したイメージを、あらゆる国々の全域で、促進すること
- 現代的マーケティング・テクニックを使用すること⁽⁷⁰⁾
- 製品の拡張と顧客満足のための研究開発

そしてこれを実行するため、同年ベイティ広告会社 (Batey Ads (Pte) Ltd.) を世界中で広告・販売促進するために任命し、1991年3月ウィックス (Vicks) 等の大衆薬で20数年働いていたA. K. ハン (A. K. Han) [韩亚光] をセレボス社 (Cerebos) から、ゼネラル・マネージャーとして迎え、彼の下、ブランドの立て直しを図ることとなった。そして「グローバル・ブランドを創造」する使命を担った。⁽⁷¹⁾

1991年12月31日、1992年6月30日合弁契約は失効し、新しい時代が始まった。同年マレーシアに、1993年インドネシア、フィリピンに、1994年中国に新工場が建設され、1992年10月タイガーバーム冷効パップ (Tiger Medicated Plaster) が日本の帝國製薬の製造によりタイガー・メディカルズ社を通じてシンガポールで発売され、1993年末タイガー・マスル・ラブ (Tiger Muscle Rub) (運動前のウォームアップ用及び鎮痛剤) も発売され、ブランド拡張は進んでいる。そしてタイガーバームは1996年4月末にはアジア7ヶ国で生産され、世界の75の国と地域で販売されている。⁽⁷²⁾

(69) *Legend*, 28. *Annual Report 1988*, 4, 23, 43. Tiger Balm Limited, *Annual Report 1988*, 20.

(70) *Annual Report 1990*, 13.

(71) *Annual Report 1990*, 1, 3, 9. *Legend*, 32-33. A. K. ハン氏からの聴き取り、1996年8月7日。タイガーバーム社は、1991年タイガー・メディカルズ社 (Tiger Medicals Ltd.) と社名変更し、同社は更に1998年ホーパー・ヘルスケア社 (Haw Par Healthcare) と社名変更した。Tiger Medicals Limited, *Annual Report 1991*, 5. 『アジア会社四季報』624。

6. おわりに

この事例から明らかにされたことは、以下の通りであろう。

第1に、シンガポールは弱肉強食の世界である。少しでも気を許すと、すぐに乗っ取られてしまう。主要企業に金融系列の企業が多いのもそうした理由からであろう。

第2に、しっかりとした経営者でないと、シンガポールでは生き残れない。戦争の影響もあったであろうが、教育を重視しなかったことで、後継者が育たなかつた⁽⁷³⁾。

第3に、適切な経営者がいなければ、外部から招き、登用している。銀行の支配下に入った後の経営者がこれに当てはまる。

第4に、乗っ取られた正の側面もあった。合弁契約で既存市場を失くし、世界に出て行ったこと。乗っ取りにより、それまで持っていなかった西洋近代医薬品の技術・知識を合体できたこと。多角化は希望通り実現したこと。

第5に、もちろん負の側面もあった。企業を支えていた経営理念は消えた。ブンホーの育てた家父長的な経営者と従業員の関係はもはやない。

昔の面影は同社の中にはもうなく、まったく異なった会社があるブランドを持っていると考えた方がよい。1971年末をもって、ブンホーとブンパーの育てた企業は、乗っ取った証券会社によって売られなくなってしまった。同社は完璧に解体された。そしてその中からウーソウという薬剤師が作ったタイガーバームという製品が再び生まれ出たのである。ブランド自体に生命があった。そして今、アジアの一隅で生まれたブランドを、グローバルなブランドへと再構築していると考えられるべきであろう。

企業者活動という視点から見ると、チェーンチャイは、祖父のオー・チューキンが生業として始め、オー・ブンホーとオー・ブンパーが家業としたビジネスを、事業へと発展させたかった。一族の資産ではなく、上場を目指すということは、家業ではなく、事業を目的としていたということである。企業者活動の発展パターンである生業から家業へ、そして家業から事業への最終段階を目指したのである。しかしそのためには組織を構築する必要があった。チェーンチャイの中に組織運営という感覚はなかったように見受けられるし、ましてや組織を防衛するという感覚はなかったように思える。そのことが同社の瓦解を招いたと考えられる。

(72) *Annual Report 1991*, 3, 5; *1992*, 5, 7-9, 34; *1993*, 4, 11; *1994*, 5; *1995*, 14-15. *Legend*, 33. 生産国は、中国、タイ、台湾、マレーシア、シンガポール、インドネシア、フィリピン。 *Annual Report 1995*, 14-15.

(73) オー・イッホーは、「父は決して教育について真剣ではなかった。……彼自身、多くの教育を受けなかった。……だから父は、自分の子供たちについても注意を払わなかった。」と述べている。 Dato Aw, It Haw, Oral Interview Transcript, 1980, 44, cited in Chan Kwok Bun & Claire Chiang See Ngoh, *Stepping Out: The Making of Chinese Entrepreneurs* (Prentice Hall, Simon & Schuster (Asia) Pte. Ltd.: Singapore, 1994), 320.

家業から事業に転換できる芽は確かにあった。ブンホーとブンパーが築いた専制的ではあるが、確固とした組織風土と企業文化である。しかしチェーンチャイは、それらを家業から事業に拡げる際に、落としてしまったように思える。ブンホーとブンパーが育てた経営理念と企業哲学を継承させるべきであった。それこそが同社が家業から事業に転換する時、組織を支えるものとなるはずであった。近代化、西洋化する中で、失くしてはいけないものがあつた。それは自らを支えて来た価値観である。組織の中からその価値観が無くなってしまった時、組織は瓦解していった。

いまだにホーパー・ヴィラやタイガーバーム・ガーデンが人々の心を魅きつけるのは、そこに自分たちを支えて来た価値観を見るからである。近代化、西洋化する中で、そうした価値観もある程度は修正・調整されていくかも知れない。しかし人は過去からそれ程簡単に抜け切ることはできない。過去を否定することは、自らを支えている自分自身を否定することにつながるからである。

その意味で、チェーンチャイの中から、10数年の歳月の中で、オー・ブンホーとオー・ブンパーの体現していた価値観が消えていった時、組織は崩壊するしかなかったのであろう。しかし組織は崩壊しても、それ自体の生命を持っていたブランド、タイガーバームは残った。一度生まれ出で、確立したブランドは、育て続ける限り、永遠の生命を持っているのかも知れない。

[付記] 資料の収集は、当時ホーパー・ブラザーズ・インターナショナル社 [虎豹兄弟國際有限公司]、本社コーポレート・アフェアーズ・マネジャーのクリスティー・ヨン (Kristie Yeong) [楊家慧] 女史とパブリック・リレーションズ・エグゼクティブのグレース・チュア (Grace Chua) [蔡秀慧] 女史の御協力により可能となった。またインタビューに応じて下さったタイガー・メディカルズ社 [虎標医葯有限公司] 取締役兼ゼネラル・マネジャーのA.K.ハン (A. K. Han) [韩亚光] 氏にも御礼申し上げたい。ここに記して、深く感謝の意を表します。