

〈論 文〉

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—

小 林 啓 志

目 次

1. はじめに
2. 創業者の時代
 - 1) ビルマへ
 - 2) シンガポールへ
 - 3) 香港へ
3. おわりに

1. はじめに

ホーパー・ブラザーズ社 (Haw Par Brothers Ltd.) は、タイガーバーム (虎印の鎮痛剤) を中心とした医薬品事業部門を核とするシンガポールの多角化企業、ホーパー・ブラザーズ・インターナショナル社 (Haw Par Brothers International Ltd.) の前身である。同社の起源は、1870年代後半にビルマのラングーンで永安堂という薬局を開店したことに始まる¹⁾。本稿ではビルマで始まった薬局が、支那事変が勃発するまで、どのように変遷を遂げ、シンガポールで近代的企業として成立したかを明らかにしたい。そしてその企業者活動の生起を歴史的に跡付けることによって、現在シンガポールにある一企業の企業者活動の特徴とその生起の理由を明らか

1) Banyan Productions Pte Ltd., *PRELIMINARY STUDY ON TIGER BALM AND THE AW FAMILY* (November, 1981), 2; Haw Par Brothers International Limited, *Legend from a Jar: The Story of Haw Par* (Haw Par Brothers International Limited, 1994), 14.

にしたい²⁾。では以下で、同社の生成を見てみよう。

2. 創業者の時代

1) ビルマへ

ホーパー・ブラザーズ社の起源は、1862年中国福建省西部の永定 (Eng Teng) の辺りな地域、忠坑村 (Chung Kan) から、オー・チ

2) ホーパー・ブラザーズ社とその後身のホーパー・ブラザーズ・インターナショナル社について、今までの研究史を整理してみると、岩崎育夫「シンガポールの華人系企業集団」『アジア経済』29巻3号、そして同『シンガポールの華人系企業集団』(アジア経済研究所, 1990), 113-118, が日本語文献では最も詳しく概略が述べられている。英語での文献では、*Legend*はホーパー・ブラザーズ・インターナショナル社創立25周年の記念誌であり、Sam King, *Tiger Balm King: The Life And Times of Aw Boon Haw* (Times Books International: Singapore, 1992) は、ホーパー・ブラザーズ社の元総務担当重役によるオー家の人々からの聴き取り調査と資料提供に基づいた、ホーパー・ブラザーズ社の創業者オー・ブンホー (胡文虎) の伝記である。中国語文献では、康吉父『胡文虎傳』(文藝書屋: 香港, 1984) は、同じくオー・ブンホーの伝記である。本稿は、これらの文献に依拠しながら、創業から支那事変までを描くものである。岩崎氏が用いた大華銀行史 (大華銀行『大業華年: 50周年記念誌, 1935-85年』, 1985) 及び星州日報史 (卓南生編『星州50年, 1929-1979年』, 星州日報, 1979) とは異なり、正史はないが、より母体から近い所の文献と一部内部資料に基づく研究であり、より内部の企業経営の実態を明らかにできると考える。

ューキン (Aw Chu Kin) [胡子欽] がビルマのラングーンに渡ったことから始まる。この貧しい村には土着の福建人よりも、客家 (Hakka) の人々の方が多かった。客家とは中国語で客人のことであり、中国で固有の省を持たない唯一の主要地域言語集団で、中国南部にジプシーのように散らばって行った人々である。そしてこの忠坑村の客家の漢方医の所に、ビルマのラングーンから一通の手紙が舞い込んだことから、物語は始まる³⁾。

故郷を長く離れていた従兄弟から、漢方医オー・レンファン (Aw Leng Fan) に宛てた手紙であった。この当時ビルマのラングーンは、イギリスとの1852年の第2次ビルマ戦争の結果、イギリス領ビルマとなり、その中心として再建された市街地は整然とした町並みが整えられていた。従兄弟は、ラングーンは生活するには良い所で、法を犯さなければ、誰もが自由に貿易できるとし、今は小さな店を持っているとしていた。そしてその店は一ヶ月で、母国で一年で得る以上の利益をもたらしており、やがて親戚一同を訪れるだけのお金を貯めて、故郷の村にいくらか土地を買いだめしたいとしていた。そして長い間遠く離れていたけれど、親族一同に会いたい、そして私を忘れないでいて欲しいとしていた⁴⁾。

この手紙を読んだオー・レンファンは、返事を書いた。村はかつてない程に貧しく、希望はない。息子のオー・チューキンは頑強で健康だ。薬草と治療法の全ては教えた。代わりに送るので、甥を助けて、自分自身の薬局店を開くのを手伝ってやって欲しいとした⁵⁾。

しばらく返事はなかったが、ようやく返事は届いた。対応処置を必要としている多くの

病人が居り、ラングーンには多くの同国人もまた住んでいる。診察してもらうべき医師を必要としており、チューキンは多くの患者を持つことになるだろう。できるだけ早く送ってくれ、決して後悔はさせないとしていた⁶⁾。

オー・チューキンは1つの袋にあらゆる薬草を運べるだけ詰め、もう1つの袋に身の回り品を詰め、手紙を携えて、家族と客家の人々の祝福を受け、村を出た。海岸の都市アモイ [廈門] から、ジャンク船に乗り南シナ海へ出帆した。シンガポールに到着し、その10日後再び別のジャンク船でペナンに向けて出帆した。そしてペナンから漁船でラングーンへと着いた⁷⁾。

おじとは一度も会ったことはなかったが、手紙を見せると、おじは新たに到着した甥に、自立できるまで食べ物と住居の提供を申し出てくれた。中国での困難な時を心に、チューキンは自分自身の小さな店を創ろうと努めた⁸⁾。

そして1870年代後半、オー・チューキンは永安堂 (Eng Aun Tong) を設立した。おじからの少額の融資の援助を得て、自分自身の薬局店を開いたのであった。おじに感謝し、長時間働き必ず返済することを約束した。融資してもらったのとほとんど同額の付け届けで、店舗開設の許可も得ていた⁹⁾。

同店は間もなく、かなり多数の患者を獲得した。彼らは大抵貧しく、多くは物で支払った。鶏1羽とか卵1ダースとかで、時には豚1切れ、野菜を1カゴで。現金は不足していたが、食卓に物がなくなることはなかった¹⁰⁾。

おじは、チューキンの発展を喜んでいたが、若者がいつまでも独身であることを心配し、チューキンの結婚相手を懸命に捜してくれ

3) 『シンガポールの華人系企業集団』, 113; *Legend*, 13; *Tiger Balm*, 11-12; 『胡文虎傳』, 45.

4) *Tiger Balm*, 12; 石井米雄他監修『東南アジアを知る事典』(平凡社, 1986年), 248, 335.

5) *Tiger Balm*, 12-13.

6) *Tiger Balm*, 13.

7) *Tiger Balm*, 13-15, 17; *Legend*, 13-14.

8) *PRELIMINARY STUDY*, 2; *Tiger Balm*, 17.

9) *Tiger Balm*, 17; *Legend*, 14.

10) *Tiger Balm*, 17; *Legend*, 14.

た。しかしラングーンの家の人々には適当な候補者がいなく、福建人、広東人、潮州人の人々にも頼んだが、客家の義理の息子を持ちたがる人はいなかった。そしてチューキンが潮州出のリー・キムベック (Lee Kim Peck) を自分で捜して来、結婚した¹¹⁾。

結婚生活は円満で、妻は家事をこなした後は店番をして夫を助けた。生活は安定し、故郷の村に帰るといふ彼の夢は徐々に消えて行った。妻といふラングーンが自らの居るべき場所となって行った¹²⁾。

患者は中国人、ビルマ人共に増えていた。西洋医学と医薬品がビルマにも来ていたが、安い治療を求め、チューキンの所に来、交渉してもっと安い料金を求めた¹³⁾。

そして2人の間に、子供が生まれて行った。長男オー・ブンレオン (Aw Boon Leong) [胡文龍] が生まれ、次に二男オー・ブーホー (Aw Boon Haw) [胡文虎] が1882年に生まれた。そして1888年三男オー・ブンパー (Aw Boon Par) [胡文豹] が生まれた。そして更に3人の娘が生まれた¹⁴⁾。

1885年第3次ビルマ戦争が起こり、1886年1月イギリスはビルマ王国を併合し、全ビルマはインド帝国の1州となった。すなわちビルマ帝国は滅亡し、ビルマ全土はイギリス領となり、植民地となった。行政組織は再編され、政府はインドの行政事務を模範とし、英語が政府においても、商業でも同様にその重要性を益々増して行った¹⁵⁾。

そこでチューキンは、ブンレオンは中国系の中学校に入れていたが、ブンホーとブンパーはラングーンのイギリス系の学校に入学させた。しかしブンホーは、英語で授業を受け

ることを嫌った。学校を抜け出し、悪い連れと付き合い、喧嘩をし、なぐられ傷付いて家に帰って来るようになった¹⁶⁾。

嘆いた両親は、ブンホーを父の生まれ故郷、忠坑村に送り返した。ブンホーは、父の生まれ故郷に戻ってみると、祖父がもう既に亡くなっていたことを知った。そしてブンホーは、おじの家のやっかいとなり、おじの息子たちと共に育てられた。地域の学校に通ったが、勉強には無関心で、同様に授業を多く抜け出していた。父はもうブンホーを諦めていた¹⁷⁾。

ブンホーがラングーンを去った数年後、ブンレオンが病気になり、10代で亡くなった。チューキンは打ちのめされていた。やがてブンパーに薬局での仕事を教え込み、任せようとした。しかし若いブンパーには重荷すぎた¹⁸⁾。

そこでブンホーがラングーンに1905年家業で働くべく呼び戻された。ブンホーは23才になっていた。父はペナンに行き、客家の女性、テイ・ピアホン (Tay Piah Hong) を見つけ出し、ラングーンに連れて来て、ブンホーと見合結婚をさせた。父は息子を結婚させて落ち着かせ、漢方薬を学ばせようとした。またブンパーもピアホンの妹、三女のテイ・ピアラン (Tay Piah Lan) と親の薦めに従い1908年に結婚した¹⁹⁾。

この1908年オー・チューキンは亡くなり、家業は2人の息子の手に残された。オー・チューキンの時代、家業となった薬局店は決して繁盛したとは言えなかったようだ。医薬品業をなんとかやっただけ十分な程以上には利益は上げていなく、貧しかったようである。オー・チューキンの葬儀の時、オー・ブンホーはオー・チューキンが結婚の祝いとし

11) *Tiger Balm*, 17-18.

12) *Tiger Balm*, 18.

13) *Tiger Balm*, 18.

14) *Tiger Balm*, 19, 27.

15) 『東南アジアを知る事典』, 248, 416-417; *Tiger Balm*, 20.

16) *Tiger Balm*, 20.

17) *Tiger Balm*, 20-21.

18) *Tiger Balm*, 21; *Legend*, 14; *PRELIMINARY STUDY*, 2.

19) *PRELIMINARY STUDY*, 9; *Tiger Balm*, 21, 45, 370-371.

て妻に贈っていた金の足首の飾りバンドを売って、葬儀の費用をまかなわねばならなかった程である²⁰⁾。

そして息子の時代が始まった。ブンホーとブンパーは協力して事業を大きくしようと考えていた。ブンホーに店を任せ、ブンパーは西洋医薬品を学ぼうとした。店を任せられたブンホーは積極的に売り込みを図り、販売手法を学んで行った。そしてブンパーは勉強のためにある施薬所で働いた²¹⁾。

そしてその施薬所でのある人物との出会いが、2人を成功へと導いた。施薬所にウーソウ(U Thaw)と呼ばれる年老いた薬剤師がいた。彼は自分の小さな実験室で様々な合成品の実験をするのが好きだった。ある時好奇心から、ブンパーが何故そんなに多くの薬を作っているのかと尋ねると、ウーソウは自分が探求しているものをまだ発見していないからだと答えた。誰でもが買うことができ、誰にでも役立つ1つの薬を見つけることだと言った²²⁾。

ブンパーはこの人物を師と仰ぎ、やがてこの老人の助手となって行った。学べることは全て学ぼうとし、ウーソウが頼んだことは何でもした。ウーソウが読むことを許してくれた基礎医学書を熟読し、ウーソウのやる全てのことを見つめていた。そして時にはブンパーが自分の実験を彼の実験室ですることも認めた。ブンパーがその部屋を最後に出、そして最初に仕事の報告をした²³⁾。

そしてある時老人はブンパーに尋ねた。どうしてそんなに一生懸命働くのかと。おカネの為だとブンパーは答えた。カネがそんなにも重要なことなのかと再び尋ねられると、おカネで自分自身の事業を営むことも、自分自身が御主人になることもできる、そして

こうして多くのカネを作ることができると答えた²⁴⁾。

ある日、その薬剤師はブンパーを自分の小さな作業場に呼んだ。テーブルの上から小さなガラス製の広口瓶を取り上げ、ねじふたを回してはずして見せた。瓶の中には濃い合成品があった。それが私の発見した軟膏だと言った。私に必要なものは何もない。私は欲しいものを全て持っている。私は商売に入るには年を取り過ぎている。しかし君は若い。君はこれをうまく活用できるだろう。私の贈物を快く受け取りなさい。富を築いた時、そのいくらかを余り恵まれていない人々を助けるのに用いてくれることを希望すると言った。あなたのご親切は決して忘れませんとブンパーは応えた。よろしい。明日その軟膏の合成の仕方を君に教えよう²⁵⁾。

その夜ブンパーはブンホーにその軟膏を見せた。ブンホーは素早くその軟膏の持つ潜在性を認めた。深夜まで話し合い、その老人の贈物の市場性をどのように高めるのかについての概略を決めた。そしてブンホーが、その軟膏を「萬金油」と名付けることにした。「万」は中国の計算では魔法の数字であり、「金」は富と同意語であり、「膏」は汚れた音なので「油」の方がより受け入れやすいとした。バンキンユ(Ban Kim Ewe)は中国人の耳に強い印象を与える音となるだろうとした。そしてこの夜、萬金油が生まれた²⁶⁾。

ブンホーは事業を行動に移した。数週間後にはこの鎮痛剤は売り出された。台所は作業場となり、メンソールとワックスとユーカリそして秘密の内容物全てのおいで一杯になった。3人の妹に働いてくれるように頼み、母も自主的に助けてくれた²⁷⁾。

20) *PRELIMINARY STUDY*, 2, 10.

21) *Tiger Balm*, 22-23.

22) *Tiger Balm*, 23-24.

23) *Tiger Balm*, 24.

24) *Tiger Balm*, 24.

25) *Tiger Balm*, 25-26.

26) *Tiger Balm*, 26.

27) *Tiger Balm*, 26-27.

元々の軟膏は、確かに効能は良かったが、肌理が粗く見え、軟度が様々に変化する傾向があった。そこでブンパーの医薬品の知識を用いて、製品を改良した。樟脳と少しの丁子油を加えた最終的な合成品はクリーミーな色合いとなめらかな手ざわりとなった²⁸⁾。

各々の小さなガラス製の広口瓶には、溶解した軟膏が入念に手でいっぱい注がれ、一晩そのままにして冷やされて凝固される。翌朝には色鮮やかなラベルで広口瓶は1つずつ包装され、1ダース1組にして箱詰めされる。全ては手作業で行われた²⁹⁾。

製造工程は極端なまでに用心深くオー家の秘密として守られ、各工程は慎重に監視された。当初の工程はオー家の事業の支配が続いた間中、多かれ少なかれ変更なく従来のものであった³⁰⁾。

そしてブンホーが販売促進を担当し、売り歩いた。薬草による治療を求めに来た全ての顧客に萬金油の広口瓶を買うように説得した。カネがなかったり、疑った客には、善意の印として押しつけられた。その代わり、もし価値を認めたら、友人にこの軟膏を薦めてくれと頼んだ。ブンホーはその薬が効く治療の一覧表を作った。頭痛、痛み、擦り傷等の腫れ、虫さされ、虫除けに体の部分にすり込み、風邪を和らげるのに蒸気にして吸入したり、腹痛を追い払うのに1つまみを温かいお湯と一緒に飲んだり。ブンホーは近隣の全ての中国人の商店を訪れ、その製品をほめちぎり、店主にその万能薬を仕入れるよう説得した。たいていは丁重に断られた。商店の棚にはイギリスやその他の国からの軟膏があふれていた。信じてくれない人には、その軟膏を気前のよい手数料を申し出て委託販売してもらった³¹⁾。

萬金油は徐々にしかし着実に売れて行った。使った人の大多数はその効能を認め、小さな広口瓶はどこにでも持っていけるという利点があった。それに輸入品の軟膏よりも、はるかに安かった。まず医療の助けを受けるには遠く離れた辺りな所で、好まれ始めた。貧しい人々にとって、萬金油は一種の救急処置となっていった。多くの場合、唯一の万能薬だった³²⁾。

一方ブンパーは、家の間に合わせの実験場で、自分自身の医薬品を創ろうと処方の実験をしていた。やがて2つの医薬品、頭痛治療薬と便秘薬を創るのに成功した。また四角く、平で固い錠剤の仁丹も売り出した。これらはいずれも成功し、売れ行きは大成功だった³³⁾。

ブンホーはこうして販売すべき製品ラインを持ったが、商標に欠けていた。人目を引き、決して忘れない、そんな商標が必要だった。中国系以外の人々には、製品名は煩わしく無意味だった。商品に自分の名前(ホー) [虎=タイガー] を付けることにした。ブンパーにも異存はなかった。そして軟膏はタイガーバームに名を付け直し、その他の製品にもタイガーの商標を採用した³⁴⁾。

ブンホーは、全国を満遍なく歩き、タイガー・ブランドの医薬品を普及させた。「今支払わなくて結構です。売れるだけ売って、売上の半分を取って下さい。」という彼のオファーは1つの誘因となった。またブンホーは販売のための様々な資材を提供した。無料で陳列用のケース台やケースを提供した。全製品にその使用方法を書いた「説明書ピラ」を付けた。そしてブンホーは行った至る所でタイガーバームの見本を配布した³⁵⁾。

28) *Tiger Balm*, 27.

29) *Tiger Balm*, 27-28.

30) *Tiger Balm*, 28.

31) *Tiger Balm*, 28.

32) *Tiger Balm*, 28-29.

33) *Tiger Balm*, 29.

34) *Tiger Balm*, 29.

35) *Tiger Balm*, 29-30.

こうして取扱い業者は増えて行った。そして販売条件は、最初の50対50の取決めから、月毎の掛売りに改訂され、最後には少数の特約店を除いて現金主義となった。そして主たる取引業者は主に客家の人々であった³⁶⁾。

家族全員が医薬品の製造に協力していたが、やがて何人かの女性を含むスタッフが雇われ始めた。商売は繁盛し始め、もはや台所では間に合わなくなっていた³⁷⁾。

そして永安堂は新しい住所に移った。工場の所在地はラングーンで最良とは言えなかったが、近隣には労働力があふれ、安かった。建物は一区画が原材料置場に使える程広かった。工場がフル稼働するには多くの人員が必要だった。12工程の製造工程は全て手作業で行われ、1テーブル10人から20人の女性が巨大なテーブルの上で作業した³⁸⁾。

そして遂にブンホーは繁華街に店を買った。そしてこれを本店とし、店の前面に巨大な看板をかかげ、中国語と英語で「永安堂—ザ・タイガー・メディカル・ホール」とした³⁹⁾。

ブンホー1人ではもはや経営はできなく、ブンパーも薬局方を離れ、自分の全ての時間を事業全般の管理に宛てるようになった。ブンホーが巡回販売に行く度に、生産が怠慢となったからだ。取引業者に約束通りに納品することが、決定的に重要な鍵となっていた。そのためには工場を適切に運営しなければならなかった⁴⁰⁾。

成功は何年もの苦労の後にやって来た。「働き続ける限りのみ、人は繁栄に留ってられる。使い続けたり、付け加えなければ、最大の富もまもなく消え失せるだろう。」「自分は誰もが尊敬する人物になりたい。」ブンホーは

30才になっていた⁴¹⁾。

1914年6月28日第1次世界大戦が始まった。ヨーロッパでの戦争のニュースがラングーンに届いた時、ブンホーは直ちにできるだけ原材料を全て買った。戦争は4年続いたが、永安堂は生産を続け、工場はタイガーバームをより大量に生産した。平和が戻った時、オー兄弟は百万長者になっていた⁴²⁾。

タイガーバームはまもなく外国にも売れ始め、有名となって行った。タイ商人がタイガーバームを大量に輸入し、稲田での長時間の重労働にあえぐ農民に販売した。マラヤでは錫鉱山やゴム農園のクーリー（下層労働者）に販売され、オランダ領東インド（現インドネシア）のスマトラ島やジャワ島でも貧乏人の万能薬と認められ始めていた⁴³⁾。

模倣品が出始め、それに対抗するためディアバーム（鹿印の鎮痛剤）を発売した。安い模倣品と同程度の値段にし、しかし模倣品よりは品質がまさっているものを出したのである。実際は同じタイガーバームを別の名前で売り出したのであるが、ユーザーはあえて安いブランドは選ばなかった。タイガーバームは売れ続けた。そしてディアバームは市場から引き下げられた⁴⁴⁾。

ユーザーは特価品よりも、もっと強力な軟膏を求めているように見えた。しかしもう恩人のあの薬剤師は亡くなっていた。ブンパーに更なる科学的基礎知識に基づいた研究はできなかった。そうした職務を果たす器具類も、専門知識も欠いていた。もう1つ別の鎮痛剤を発明するには、壁は余りにも高かった⁴⁵⁾。

ある暑いほこりっぽい午後、ブンホーは頭痛を訴え、額にタイガーバームを塗るから妻

36) *Tiger Balm*, 30.

37) *Tiger Balm*, 31, 41-42.

38) *Tiger Balm*, 42-43.

39) *Tiger Balm*, 43-44.

40) *Tiger Balm*, 44; *PRELIMINARY STUDY*, 5.

41) *Tiger Balm*, 44-45.

42) *Tiger Balm*, 46.

43) *Tiger Balm*, 51.

44) *Tiger Balm*, 51.

45) *Tiger Balm*, 51-52.

に取ってくれと頼んだ。妻は自分のいつも使っているタイガーバームを渡し、ブンホーはそのフタを開けた。鶏のフンのような色をした軟膏がその中にあった。口論となったが、やがて妻は、色が変わったのはびんろうの実を混ぜて使うのに用いる檳榔子（医薬・染料用の収斂性の薬剤）のせいだろうと言った。ペナンで育った妻のピアホンは、東南アジアで広く行われていたベテル・チューイング（びんろうの実をコショウ科のきんまの葉で包み口の中で噛む）の習慣があった。ピアホンは、包んだものの上に、檳榔子の抽出薬を1つまみ親指と人差し指で振りかける。そしてしばしばその粉末が指に少し付着したままタイガーバームの瓶の中に指を突っ込み、タイガーバームを使ったのであった。茶色の色をしたタイガーバームは、こうして発見された⁴⁶⁾。

試行錯誤の後、ブンホーとブンパーは「レッド・タイガーバーム」を従来のタイガーバームと同一価格で発売した。実際には赤というよりもむしろ濃い茶色であったが、檳榔子を加え、メンソレータム等の1, 2の成分の量を増やし、より刺激臭の強い軟膏にした。商品名に赤を加えたのは、中国系の人々の間では赤はめでたい色であったからである⁴⁷⁾。

新製品の鎮痛剤は直ちに成功した。同製品は徐々に過酷な労働を行なう人夫や農夫、車夫に好まれて行った。きれいな衣服を着た女性や座って仕事を行なう男性は、従来の白いタイガーバームを好んだ。こうして、幾分セグメントした顧客層に応じた鎮痛剤を提供することができた⁴⁸⁾。

1919年までにはブンホーは、ラングーンで最も金持ちの中国系の1人になっていた。そして多額の慈善行為を行なうようになってい

た。ブンパーの恩人との約束を果たし始めたのであった。「社会から得たものは、また社会に返さなければならない。」学校、寺、孤児院そして特に養老院に、いかなる条件も付けずに、多額の寄付が行なわれた⁴⁹⁾。

2) シンガポールへ

1921年までには、タイガーバームとその姉妹品は、東南アジアの各地の市場に更に深く浸透していた。販売はたいてい現金主義で行われ、工場は注文に応じるのが困難になって来ていた。出荷部が設置され、遠くはマレー諸島からも注文品の完全な供給を確保するために来るバイヤーと会った⁵⁰⁾。

ブンホーはマラヤにおける事業の潜在的な可能性に着目した。マラヤはビルマよりも事業を行なうには更に良い国のように思われた。ビルマよりも同国人が多く、彼らは土地を所有し、鉱山、ゴム園、貿易を通じて豊かになっており、中国系の人々は自らの銀行さえ所有していた。同国を統治していたイギリス人は、同国の発展に向けて寄与できる人は誰でも歓迎していた。シンガポールから、世界のいかなる国とも貿易ができた。そして北部のペナンと南部のシンガポールに主要代理店を設置して、マラヤ全土に販売網を設置しようとした。ペナンとシンガポールの港から、東アジア市場に向けて医薬品をもっと効率良く流通できるのではないかと考えた⁵¹⁾。

ブンホーは、自らペナンから、イポーへ下り、更にクアラルンプール、そしてシンガポールへと見て回った。シンガポールで多くの薬屋を訪問したが、彼らはブンホーにシンガポールでの生産を求めた⁵²⁾。

ブンホーはまずシンガポールに家を買う決

46) *Tiger Balm*, 53-54; 下中弘編『世界大百科事典』（平凡社、1988年）、第24巻、261、第25巻、518。

47) *Tiger Balm*, 54-55.

48) *Tiger Balm*, 55.

49) *Tiger Balm*, 56-57.

50) *Tiger Balm*, 70.

51) *Tiger Balm*, 71-72.

52) *Tiger Balm*, 72-78.

心をし、オーチャード通りの端の2階建のコンクリート造りのマンションを買い、次に馬車を買った。この家はオーチャード通りとタングリントン通りとナッシム通りの合流点で、実際の番地は「タングリントン通り2番地」だった。この家を買ったのは1920年のことだった。馬車の両側には虎の絵を描かせ、家は改修した。そして次にまた別の建物を買って、工場に転換した。こうしてシンガポールに本格的に進出することになった⁵³⁾。

新工場開設の日には占い師によって選ばれ、華やかな式典が神の加護と幸運と繁栄をもたらすように祝われた。シンガポールの客家の寄合いは慣例の獅子舞いを提供してくれた。太鼓とドラの音が響き、爆竹のはじける音が耳元でつんざいた⁵⁴⁾。

まもなくブンホーはもっと多くの従業員を雇い、更に多くの設備が組み立てられて設置された。更に工場拡張計画が立てられた。すべてが順調に行っているように見えた⁵⁵⁾。

ラングーンである朝、ブンホーが家族と食事を摂っていると、使用人が来てふるえながら「玄関に沢山の警官が来ています」と告げた。アヘンの不正取引とニセ札の印刷と売り捌きの容疑で一日警察は家宅捜索をした。家の外には巡査が警護のために立った。そして二日後再び家宅捜索が行なわれた。この日も警官が外に立った。これはブンホーにとっては大きな恥だった。初日の家宅捜索が終わるまでには、タイガーバーム・キングが何らかの犯罪を犯したらしいという噂と憶測で市中は持ちきりになっていた。何一つ証拠は発見されなかったが、ブンホーのプライドは粉みじんに打ち砕かれていた。「私の名声は泥の中だ。」⁵⁶⁾

ブンホーはラングーンを去る決心をした。妻のピアホンと弟のブンパーは同行を拒否し、ラングーンに留った。ブンホーは1919年に結婚していた第2夫人のタム・キムキー(Tam Kim Kee)とシンガポールのタングリントン通り2番地に移った。1922年のことであった。こうしてより自由で、事業の発展性の高いシンガポールに本拠を構えることとなった⁵⁷⁾。

ブンホーはアモイ通りの中華街の最も繁盛している中心地に2階建の店舗を見つけ、1週間後には永安堂の店舗を開店した。ラングーンから連れて来た従業員の2人に店を担当させ、何人かの現地での従業員を雇った⁵⁸⁾。

シンガポール支店の開設から2、3ヶ月のうちに、ブンホーはオーバーシー・チャイニーズ・バンキング・コーポレーション(Oversea Chinese Banking Corporation)〔華僑銀行〕とホーホン銀行(Ho Hong Bank)〔和豊銀行〕に多額の銀行預金をしていった。シンガポールに永安堂が開設されるまで、商人たちははるか遠くラングーンまで旅行したものであったが、今やタイガーバームを求めてシンガポールに来たし、船員たちも在庫が限られていた中国系の薬局からただ供給を受けていただけだったが、今やもっと低いコストではるかに大量のタイガーバームを手に入れることができた。商売であれ、個人との取引であれ、大量に買っても価格は同一だった。シンガポールへの事業展開は即座に成功し、あっという間にラングーンでの操業を上回った⁵⁹⁾。

にがにがしさを残していたブンホーは、根こぎをすることを決意し、シンガポールに定住することにした。1923年末には山のような

53) *Tiger Balm*, 78, 83, 85-88, 111.

54) *Tiger Balm*, 88.

55) *Tiger Balm*, 88-89, 91.

56) *Tiger Balm*, 99-101.

57) *Tiger Balm*, 102-103, 106, 370. ブンホーには生涯で第4夫人まで、ブンパーには第3夫人まであった。*Tiger Balm*, 370-371.

58) *Tiger Balm*, 103.

59) *Tiger Balm*, 104-105.

荷物を携えて第1夫人のピアホンが、ラングーンからペナンへ船便で、そしてペナンからシンガポールまで鉄道でやって来た。そしてブンホーは30馬力のアメリカのクライスラー社の大きな自動車ダッジを買った⁶⁰⁾。

店舗を開設してから1年以内に店員は10人となり、手狭となって来た。そのうち6人はラングーンから連れて来た店員で、彼らは店の中に住み込んで働いていた。貸店舗を捜したが適当な物件がなく、新築することとし、とりあえず2年後の完成まで、セシル通りの2番目の店舗へと1924年引越した⁶¹⁾。

そして新しいインアントン社（永安堂）が完成した。ニール通りとクレイグ通りの角に3階建てで、そして建物の3階の屋根の上にはタイガーバームの広口瓶の巨大なレプリカを意味した丸天井のドームがあった。そしてドームの一番上はタイガーバームの瓶の金属のフタと全く同じ色、深い金色に塗られていた。交差点の角の正面の玄関の上には英語でインアントンと書かれ、2階と3階の間の壁には虎が描かれていた⁶²⁾。

そしてこの建物の中で、製造・販売・事務等全てが行なわれた。朝8時には女性の監督がベルを鳴らし、14才から40才までの200～300人の女性従業員が作業を始めた。製造工程の全ては手作業で行なわれ、全労働者の10人中8人が包装部門に従事する労働集約作業だった。前日に製造され、冷却されて凝固した軟膏を、50フィートの長さの1つのテーブルに40人の女性が瓶詰め作業を行なうべく座り、軟膏がなくなるまで詰め、次に籠からキャップを取り出しフタをしていく。キャップをし終わると、瓶はまた40人を1組としたラベルを貼る別のテーブルに移される。ラベルに指で糊が付けられ瓶の回りにラベルを

貼る。6回畳まれた説明書が容器の回りに巻きつけられ、各瓶は次に再び鮮やかに印刷した包装紙で完全に包まれ、上下に模造品から製品を守るために丸いシールを貼る。説明書は、中国語、ビルマ語、タイ語、マレー語、タミール語、英語の6ヶ国語で印刷されていた。包装された製品は12ヶを1パックに箱詰めし、1ダースを単位としてのみ販売し、箱には兄弟の写真が飾られていた。労働費用と包装原材料費用で、製品に用いられている成分の費用を越えていた。1月にタイガーバームだけで数百万瓶生産され、タイガーバームが全収入の4分の3を計上していた。大量生産と低価格、そして製品を顧客がもっと手に入れやすくなったことが組み合わさって、利益が上がっていた⁶³⁾。

労働者は1日8時間労働制で、毎月15日と末日が給料日だった。労働者各人に毎日生産量が割り当てられ、1日20セントから徒弟は始まり、8時間制の予定生産割当量ができる50セントまで徐々に上がって行った⁶⁴⁾。

労働者には3タイプがあった。新しい労働者の多くは中国語で教育を受けた客家の人々だった。監督の地位に就いた多くの者は、ラングーンからブンホーに忠実に付いて来たビルマ人だった。そして第3のグループは、シンガポール生まれの人々だった。多くは英語で教育を受け、中国語の様々な方言を喋ることができ、マレー語も話せた。そして顧客の大部分は中国系の人々だった⁶⁵⁾。

開設から1年以内に、シンガポール工場はラングーンで生産していた10倍も生産していた。しかしまだブンパーは、ラングーンからシンガポールに移って来ようとはしなかった⁶⁶⁾。

60) *Tiger Balm*, 105-107, 110.

61) *Tiger Balm*, 111-112.

62) *Tiger Balm*, 134, 166.

63) *Tiger Balm*, 136-138.

64) *Tiger Balm*, 136-137.

65) *Tiger Balm*, 135-136.

66) *Tiger Balm*, 138.

そしてブンホーはアメリカの建築家によって、新居を完成させた。ナッシュ通り3番地に、3階建の白い円柱のドームを横に持ち、前に2階の天井まで届く円柱が3本立った2階建の白い瀟洒な建物だった。従業員はそれを「ホワイトハウス」と呼んだ。中にはあらゆる種類の翡翠^{ひすい}の彫刻と置物が置かれ、家具は全て特注で紫檀だった⁶⁷⁾。

ブンホーはドイツ製の自動車を買ひ、虎のように見えるようにした。実際は、虎の頭のレプリカを車の前に付けた。インパクトは強烈だった。ブンホーは自らを走る広告塔にした⁶⁸⁾。

そして弟のブンパーがついにシンガポールに移って来た。そして前年にブンホーが新居に移って空いていた家に住んだ⁶⁹⁾。

3) 香港へ

ブンパーがシンガポールに移った同じ年、ブンホーは香港へ行った。潜在的な中国市場は、東南アジアの市場を合せたよりも、はるかにもっと大きかった。タイガーバームと姉妹品は同植民地に既に十分に知れ渡っていたし、人口の99%は中国人だった。行って1週間以内にボンナム・ストランド・イーストにある立地の良い店舗を見つけた⁷⁰⁾。

そしてブンホーは、中国での最初の工場を広東省汕頭^{すわとう}に設立することにした。この位置から香港だけでなく、中国の多くの地域にも供給が可能だと考えた⁷¹⁾。

やがて設立されると、沿岸部各地に支店が設置された。そして売上では上海がトップの支店として浮上した⁷²⁾。

香港への進出も、直ちに成功に結びついた。

以前の輸入品の価格の半値で、今やタイガーバーム1瓶が買えるようになったからである。かつて1瓶買っていた人は2瓶買ひ、1瓶は自宅に、1瓶は携行した。農民は沢山買えるようになったので、家に買い置きさえした⁷³⁾。

汕頭工場は、成長し続ける需要を満たすべく、全力を注いだ。多くの労働者が新規採用され、基準以上の生産量にはボーナスが支払われた。工場は、朝8時から午後4時までと、午後4時から午前0時までの2交代制を導入した。そして生産量の半数が本土の消費者の手に渡った⁷⁴⁾。

香港で成功すると、ブンホーはまた直ちに「慈善」のために多額の寄付を始めた。そして香港では広東語が必要なため、香港支店は大部分広東人を採用した⁷⁵⁾。

またこの時期、オランダ領東インドのバタビア（現在のジャカルタ）に工場が設立された。そして支店がスラバヤとメダンにも開設された⁷⁶⁾。

こうしてインアントンは成長を続け、ブンホーは次に新たな事業に乗り出すことになった。新聞業への参入であった。福建人のタン・カーキー（Tan Kah Kee）〔陳嘉庚〕は1923年にシンガポールで『南洋商報』という華字紙を出していたが、福建人向けに書かれていて、ブンホーは憤慨し、客家向けの華字紙を出そうとした。「人々に影響力を及ぼす唯一の方法は、人気のある新聞を所有することだ。」「我々は客家の人々向けの、そしてその他全ての人々のための代弁者を持つべき時が来た。」そしてテン・リーセン（Teng Lee Seng）を専務にして、1929年1月15日『星州日報』（*Sin Chew Jit Poh*）新聞が創刊された。そ

67) *Tiger Balm*, 147-149, 166.

68) *Tiger Balm*, 151-154, 167.

69) *Tiger Balm*, 187-189.

70) *Tiger Balm*, 190-191.

71) *Tiger Balm*, 191.

72) *Tiger Balm*, 191.

73) *Tiger Balm*, 191.

74) *Tiger Balm*, 192-193.

75) *Tiger Balm*, 195.

76) *PRELIMINARY STUDY*, 35.

して同紙は広範なニュース報道と積極的な社説で評判を取って行った⁷⁷⁾。

1929年10月29日、アメリカで株価が大暴落し、世界恐慌の引き金となった。ブンホーとブンパーは恐慌が自分たちの事業に及ぼす、ありうる様々な影響について話し合った。「豊かであろうと、貧しかろうと、人は病気になり、病人は薬を必要とする。貧しい人は診てもらってもできない。」「しかし彼らは2、3セントなら私たちの薬を買うことができる」と。価格は低くし続けることにし、直ちに世界中の原材料供給業者に注文を送り、注文した数量を遅れることなく船積みするよう求めた。そして大幅な割引を求め、割引を得た⁷⁸⁾。

インアントンは価格を低くし続け、更に顧客を創り出して行った。インアントンはかつて以上に繁盛し、ブンホーは寄附し続けた。数限りない米袋を寄附した⁷⁹⁾。

しかし日本軍が迫っていた。1932年2月第1次上海事変が勃発した。そして上海支店のマネジャー、リ・シャイトン(Li Shai Htone)が難を逃れてシンガポールへ逃げて来た。リ・シャイトンは、インアントンの支配人に任命され、ブンホー、ブンパーに次ぐ第3番目の地位についた⁸⁰⁾。

リ・シャイトンは着任してみると、事業が余りにもいい加減に運営されていることに気が付いた。ブンホーが全ての意思決定をし、会計に無頓着で、最も重要な様々な取引の記帳は不適切であった⁸¹⁾。

リは事業の再編成を求めた。ブンホーはいかなる西洋式の経営手法の助けを得ることも

なく、自らの業績を築いて来たことに誇りを持っており、パートナーシップを株式会社に転換して欲しいという望みは理解できなかったし、その気もなかった⁸²⁾。

リはイギリスの事務弁護士ジョン・レイコック(John Laycock)に相談し、ブンホーを説得することにした。レイコックは海峽植民地で成功した法律実務の経験を積み重ねており、ブンホーのような重要人物を顧客の1人に加えることは喜ばしいことだった。「もしオー・ブンホー氏が望むのならば、彼のために植民地の様々な法律に従った会社を設立することを喜んで致しましょう。」⁸³⁾

ブンホーとブンパーの様々な要求が全て盛り込まれ、1932年9月5日ホーパー・ブラザーズ社が設立された。会社設立の最初の目的は「土地」とされ、兄弟が長年育ててきた事業は第8番目に列挙され、以下38の目的が、新会社がいかなる方向に事業の手を広げることも認められるように考えられていた。資本金は1000万ドルで、1株1ドルの1000万株に分割され、兄弟で各々ちょうど50%ずつの株を所有した。インアントンは新会社の医薬品事業全ての営業部門となった⁸⁴⁾。

そして会社定款の中には、ブンホーの願いが加えられていた。「…各会計年度の同社の年間純利益から、そのうちの50パーセントを超えない額を当て、同社の名前あるいは彼個人〔ブンホー〕の名前で、いかなる地域、外国あるいはその他の慈善にそう充当される金額の総額を寄付する…」と定めた。会社の事業目的の1つに、慈善への寄付まで書かれていたのである。このことに感動した弁護士のレイコックは、会社定款の草案から登記に至る全ての法的手続に立ち会ったにもかかわらず、要した報酬手数料は自ら進んでやったこ

77) 『シンガポールの華人系企業集団』, 109-110; *Tiger Balm*, 228-229, 232, 235, 249.

78) *Tiger Balm*, 265.

79) *Tiger Balm*, 275.

80) *Tiger Balm*, 284-285; 『世界百科事典』, 第12巻, 771.

81) *Tiger Balm*, 285.

82) *Tiger Balm*, 285-286.

83) *Tiger Balm*, 286.

84) *Tiger Balm*, 286-287, 292-294.

とだからと受け取らなかった。「私の寄付はほんの一滴だ。そしてその一滴が、貧しい人々へとつながっていく大海に加わるのだ、と私は考えたい。」⁸⁵⁾

1935年、香港に支店を開設して以来建てようとしていたブンホーの邸宅がタイハン通り (Tai Hang Road) に完成した頃までには、同社は更に10店舗開設し、シンガポールでの生産高も4倍になっていた。香港島の九龍半島側の丘のかなりの急斜面に建てられた伝統的な中国風の邸宅から、下に市街地と港が見下ろせた。緑の屋根と内部の赤が際立っていた。スワトウ工場だけでは需要に対応できず、シンガポールや香港から、中国本土に更に製品は供給されていた⁸⁶⁾。

こうしてシンガポールにも、香港にも邸宅を完成させたブンホーは、今度は弟のブンパーのための邸宅をシンガポールに建てようとした。そして2年をかけて西海岸のパシール・パンジャン通り (Pasir Panjang Road) に8エーカーの中国の古代の神話と伝説をテーマとした庭園を持つ邸宅、ホーパー・ヴィラ (Haw Par Villa) を1937年3月に完成させた。そしてその中でブンホーは、人として徳の道を生きることを説いていた⁸⁷⁾。

中国市場でのタイガーバーム、頭痛薬等の需要を満たす圧力が続いていたため、ブンホーは香港のワンチャイ通り (Wanchai Road) の古いビスケット工場を買収し、タイガーバーム製品の操業に転換した。新しい設備を備え付け、医薬品を生産した。生産量は大幅に

増加した⁸⁸⁾。

更に広東省の広州に、事業を拡大しようとした。同市で最も高い16階建のビルを完成させていた。そして同ビルが中国で最大の工場となる予定だった。同市で新聞も発行する予定だった⁸⁹⁾。しかし1937年7月7日蘆溝橋で支那事変が勃発し、事態は暗転して行った。

3. おわりに

さて創業前期から戦前までを見ることによって、どのようなことが明らかになったのであろうか。以下でそのことを見てみたい。

まず第一に、創業の動機を見てみると、創業はまさに食べて行くためであった。母国を出たのは貧しさの故であり、創業は生活して行くための手段・手づるであった。しかし徒手空拳で入ったのではない。創業するための技術・知識を持って市場参入をした。

第二に、事業の本拠地を動かす際には、より活動しやすい所に移って行った。ラングーンから、シンガポール・香港への移動は、これは今日の新興工業地域群 (NIES) とも符合する。こうした地域は、ヴァイタリティあふれる商才のある人々を惹きつけたと言える。自由な経済活動が保証されていて、交通の便がよく、商取引に有利な場所である。銀行業の発展が見られ、商業蓄積が行なえ、資産形成もできた。自由に移動するにつれて、自己に有利な場所を選んで立地して行った。これは偶然ではなく、自らの意思で選択して行った。

第三に、製品がやはり成長の鍵だった。よい製品を、より安く、大量に供給するという製品戦略は、やはりこの時期の世界共通の製品戦略であったと考えられる。そしてまだ労働集約的ではあるが大量生産体制の確立がそのことを可能にした。

85) *Tiger Balm*, 294.

86) *Tiger Balm*, 283, 295-296, 304; ラテラネットワーク編『海外版ガイドブック 中国 (総合版)』(ラテラネットワーク, 1994年), 286-287.

87) *Tiger Balm*, 305-308, 320-322; Times Editions Pte. Ltd., *Haw Par Villa; Dragon World* (神話と伝説 ホウ・パー・ヴィラ・ドラゴン・ワールド) (Saik Wah Press Pte. Ltd., n.d.).

88) *Tiger Balm*, 319.

89) *Tiger Balm*, 319.

第四に、マーケティングが重要な要素だった。どうやって消費者にその商品を知らせるかということが重要であり、広告や販売促進が重要な役割を果たした。ネーミングも重要であった。そしてこうした結果、ブランドが確立した。

第五に、製品に国際性を最初から付与していた。製品説明は6ヶ国語で書かれており、国際商品、いわゆるボーダーレス（国境のない）商品として市場導入された。このことは顧客が最初から多様であったことに起因している。そしてブランドネームも、中国語から英語でも通じるように再統一された。

第六に、常に市場の拡大を目指していた。売れそうな市場を開拓し、伸ばして行った。そしてその市場で、工場生産、いわゆる現地生産を行なった。そして製品数も増加させた。

第七に、現地化しようとする努力を払っていた。新しい市場では、その土地に根付こうと土地を買い、居宅を建てた。いわゆる現地に融けこもうとした。ただ商品を持って終わりというのではなく、現地に住もうとしていた。土着化しようとして、子供を現地の学校に通わせ、なじませようとした。しかし中には、反発する子供もいた。ブンホーは英語で教育を受けることを嫌い、学校を抜け出し喧嘩をすることとなった。結局ブンホーにビルマは合わなかった。イギリスの植民地経営、統治の仕方がビルマとその他では違っていたのではないかと考えられる。

第八に、確固とした経営理念があった。それは経営哲学と言っているが、儲かればいいという価値観ではなかった。そしてそれが消費者及び社会大衆に受け容れられた。ホーバー・ヴィラ、いわゆるタイガーバーム・ガーデンに見られる儒教思想がその根底にあった。

組織内部の統制としての、その価値への信奉が失くなる時、組織は瓦解すると言ってもよいであろう。

第九に、社会に奉仕するという思想があった。社会から得たものを、社会に返すという考え方である。そしてその考え方は、貧しさの中から創業し、善意によって得た商品を鍵として発展したという背景があった。そしてそうしたことの故に、大衆と共に生きるという姿勢があった。

以上のように、様々な点が明らかになった。そしてこの中で重要な点は、貧しさの中でブンホーとブンパーの兄弟が、その製品の事業の将来性をどう見たかという点にあり、そしてどういう経営理念の下にその事業を推し進めて行ったのかという点にあった。同社の戦前期における成功と成長を見たとき、この2点を中心に歯車が回っていたように思える。そしてこの2点を円滑に推進する上で、マーケティングが重要な機能を果たした。

そして同社の戦後の瓦解と経営権の譲渡は、この2点を喪失した点にあったのではないかと考えられる。製品へのヴィジョンを失い、経営理念が薄まっていく中、第2世代の経営者は、多くの事業で経営権を失って行くことになるのである⁹⁰⁾。そしてこの2点を体現化していたのがオー・ブンホーとオー・ブンパーの兄弟であった。この両名が歴史の中に消えて行ったとき、多くの事業の経営権は人手に渡って行った。しかし兄弟が遺したタイガーバームという製品と、彼らが信じていた理念と理想はホーバー・ヴィラというアミューズメントパークの中に、今も生き続けている。姿形は変わっても、製品と人々の心の中に彼らは生き続けているのかも知れない。

90) この経営権の喪失の過程は、日本語文献の中では、『シンガポールの華人系企業集団』、115-118の中で述べられている。

〔付 記〕

資料の収集は、ホーパー・ブラザーズ・インターナショナル社〔虎豹兄弟国際有限公司〕、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。また本稿には直接活かすことができなかったが、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〕氏とのインタビューとファックスの交信は、同社の経営理念についての深い示唆と現代的意味を明らかにしてくれた。ここに記して、深く感謝の意を表したい。