

KONAN UNIVERSITY

ストック・オン・トレントの窯業家族経営(1) : 地域概史とダドソン年表

著者	廣山 謙介
雑誌名	甲南経営研究
巻	44
号	3・4
ページ	27-40
発行年	2004-03-10
URL	http://doi.org/10.14990/00001848

ストーク・オン・トレントの
窯業家族経営（1）

——地域概史とダドソン年表——

廣 山 謙 介

甲南経営研究 第44巻 第3・4号 抜刷

平成16年3月

ストーク・オン・トレントの 窯業家族経営 (1)

——地域概史とダドソン年表——

廣 山 謙 介

I はじめに

イングランド中西部、スタッフォード州上トレント渓谷 The upper Trent valley, Staffordshire の幅4.8キロ、長さ15キロの地域はポタリー Potteries と呼ばれ、16世紀以来、イギリス陶磁器産業を支えた土地である。中心都市はストーク・オン・トレント Stoke-on-Trent とニューキャッスル・アンダー・ライム Newcastle-under-Lyme であり、ジョサイア・ウェッジウッド Josiah Wedgwood, ジョサイア・スポード Josiah Spode, トーマスおよびハーバート・ミントン Thomas and Herbert Minton などの製陶業者が活躍し、またエドワード朝文学を代表するベネット Enoch Arnold Bennett の生誕地としても有名である。

石炭や陶土に恵まれ、大市場としてのロンドンに近かったため、多くの製陶工場が立地された。18世紀になると産業革命の進展により陶器の需要が拡大し、窯業でも大量生産が開始され、原料陶土は南西部のコーンウォール Cornwall やドーセット Dorset から調達されるようになった。近郊の石炭を利用してはいた窯も最近では電気やガスの利用に変わっているが、この地域の製陶地帯としての優位は不動である。

本稿でファミリービジネス企業のケースとして取り扱うダドソン社は、ホ

ストーク・オン・トレントの窯業家族経営（1）（廣山謙介）

テルウェア企業として世界的に有名であり、その創業は18世紀末である。創業者リチャード・ダドソン Richard Dudson は、この地域が窯業地帯として成立しようとしていた1768年に生まれ、家族経営は現在まで連続と継承されている。これは同じ地域に生まれた世界的ブランド企業のウエッジウッドやロイヤル・ドルトンが現在は企業グループの一員として法人化されていることと⁽¹⁾きわめて対蹠的である。製陶企業の脱家族経営の流れは大量生産システムの導入と普及、技術やノウハウの維持継承とも密接に関係している。そのため、まず地域での製陶業の発展の歴史を振り返った上で、ダドソン家の製陶経営の展開を検討する。

II ストーク・オン・トレントの窯業史概観

1. 18世紀までの生産

18世紀末には、ヨーロッパでも鉛釉陶器、錫釉陶器、炆器、磁器、ポーンチャイナなど各種の陶磁器が造られるようになった。その発展を振り返ると、16世紀イングランドでは既に鉛釉のシスタシアン陶器が焼かれていた。⁽²⁾ また

(1) Royal Doulton plc (英国登録番号452813) の2002年の有価証券報告書によると、同社は本店をストーク・オン・トレントに置き、陶磁器や食卓関連商品の製造・流通・販売に関わる企業を統括する投資持株会社で、その大株主は Waterford Wedgwood (21%), Harris Associates (16%), M&G Investment Management (13%), Royal & Sun Alliance Insurance Group plc (5%), UBS Asset Management (4%), Juser Asset Management (3%) である。傘下海外現地法人の一つとして日本にはロイヤル・ドルトン ジャパン株式会社が置かれている。

また、2001年の Waterford Wedgwood plc (ダブリン証券取引所、ロンドン証券取引所上場) の報告書によると、同社は本社をアイルランドのダブリンに置き、4つの世界的ブランド、Waterford Crystal, Wedgwood, Rosenthal, All-Clad を支配する持株会社で、その大株主は Stoneworth Investment Ltd (17%), Bank of Ireland Asset Management (11%), Lazard Asset Management (8%), Araquipa International Limited (4%), Albany Hill Limited (4%) である。

(2) シスタシアン陶器 cistercian ware はヨークシャーのシトー会修道院から破片が出土したことにちなむ名前で、1540年に修道院は解散されたが、そのころには既に製造が始まっており、記録では1599年ころには継続的生産が行われていた。主な生

ノーウッチ Norwich, Norfolk ではノーウィチウエアと呼ばれるデルフト (錫釉) 陶器も製造されていた。この後、錫釉は17世紀から18世紀にかけてロンドン近郊などで盛んに造られるようになった。スタッフォード州は以前より、スリップウェアで有名だったが、トーマス・トフト Thomas Toft (1660-80) が原料に明礬頁岩や耐火粘土を加える技法を開発した。またジョン・アストベリー John Astbury (1688-1743) はオランダから1688年に移住していた陶芸家兄弟から技術を学び、スタッフォード陶芸家のさきがけとなった。1725年に彼はストック・オン・トレントの構成集落の一つシェルトンにあった工場で焼きフリントを陶土に加える技法を息子のトーマスとともに開発し、軽くて固い製品の開発に成功した。父子は、瑪瑙陶器、鼈甲陶器、黒陶器、釉陶器、塩釉炆器、白陶器やクリーム陶器、テラコッタ、搔取り仕上げ陶器、人形や置物類を制作した。

17世紀イングランド窯業の主流はマイセンの赤炆器と中国江蘇省陶器の模倣であったが、17世紀末にこれらは塩釉炆器⁽³⁾に変わった。

塩釉陶器は18世紀に鉛釉陶器、クリームウェア、磁器、後にはウエッジウッドのブラックバサルトや白ジャスパーの無釉炆器に取って代わられた。

この技術改良を主導したのがストック・オン・トレントの製陶業者たちであった。以前から製造されていたクリームウェアは白色陶土とスタッフォードの陶土を混合して焼成したもので、滑らかな光沢を持ったクリーム色の磁器であったが、それに対する改良が、原材料・成形・焼成の各段階で加えられた。この結果、生産される陶器の種類や量も飛躍的に多くなった。高級陶器の生産とならんで、大衆陶器の生産が本格化し、比較的安価で販売された。

産地は Abergavenny, Monmouthshire; Tickford, Derbyshire; Wrotham, Kent などであった。

(3) ジョサイア・ウエッジウッドは18世紀に入っても rosso antico と呼んでこの赤い炆器をつくっている。

ストーク・オン・トレントの窯業家族経営（1）（廣山謙介）

成形の革新が大衆陶器の発展の裏にあった。従来のプレス成形法に加えてスリップ成形が普及したのである。プレス成形は、ねった陶土の板を真鍮や雪花石膏の型に押しつけてボディーを造る技法であるが、型から数多くのボディーを生産するスリップ成形が誕生した。これは水を加え均質な泥状にした陶土、即ちスリップ（泥漿）を石膏でできた型に流し込み、半乾燥状態で型から外して、ボディーを成形する技法である。これによってボディーの形は轆轤使用やプレスによるよりはるかに多様化した。単純な形状の皿や鉢だけではなく複雑な意匠を施した水差し、ポット、置物なども簡単に大量生産ができるようになった。⁽⁴⁾

2. 新タイプの製陶業者の出現

18世紀後半、ストーク・オン・トレントに二人のジョサイア、ジョサイア・スポード Josiah Spode とジョサイア・ウエッジウッド Josiah Wedgwood が登場し窯業は新時代を迎えた。

17世紀から豊富な原料陶土と石炭を利用した窯業が盛んだったスタッフォード州では鉛釉陶器、無釉または塩釉の炆器がつくられていたが、18世紀半ばに磁器製造も始まる。ロングトンホール Longton Hall でスポード Spode、ミントン Minton、ウエッジウッド Wedgwood、ニューホール New Hall などによってその製造は開始された。一方、装飾技法として時代を画することになった転写技術も同時期に採用された。転写技術は1750年代に英国で開発され、大陸では、スウェーデンで1766年ころ、ドイツで1770年ころ、スイスで1775年ころ、フランスで1790年ころに発達したといわれる技法である。先ず

(4) 従来からのもう一つの製陶地リバプールでは18世紀前半にリバプール・デルフトがつくられ、ブリストルやロンドンとならぶ錫釉焼きの生産センターとなっていた。そこでは既に転写技術が利用され、黒や赤の染色、時として多彩刷りが施されたタイルも生産されていた。また同時期に、スタッフォード州のトーマス・ウィルドンは異なった色の粘土やスリップを用いた瑇瑁模様の陶器 agateware を開発した。

ロンドンのバタシー Battersea で銅へのエナメル彩色として発達し、1757年ころにはロバート・ハンコック Robert Hancock がウスター Worcester でそれを利用した。ウエッジウッドが導入したといわれるリバプールでの発達については、ジョン・サドラー John Sadler とガイ・グリーン Guy Green が1756年に発明したという意見もある。またボウ窯では1755年ころに利用されていたともいわれる。青の転写は1790年以降普及し、大量生産がスポードでおこなわれた。19世紀前半には多彩色転写が実用化され、1851年ころにはリトグラフ転写も導入された。

(a) スポードの創業

ジョサイア・スポードは、1740年ころに7歳で陶器工場の仕事につく。当時の労働時間は一日12時間であった。父はすでに死亡し、貧民用の墓地に葬られていた。1749年、16歳で当時スタッフォード州で最も成功していた陶工親方であったトーマス・ウイルドン Thomas Whieldon の徒弟となった。5年の徒弟期間を終えた1754年以降もジョサイアは熟練陶工として修行を続け、1760年ころ元の雇主の工場を買い取り、クリーム色地に青で彩色した陶器の製造を始めた。

1773年、イギリス東インド会社は陶器輸入を減らした。スポードの資料によると、陶工たちは代替需要に対応するためクリーム色地に手書きで彩色した陶器を造ったが、輸入品に比べて顧客が満足する質ではなかったという。このニッチを埋めたのがスポード父子だった。販売を担当していた息子のジョサイア・スポード二世 Josiah Spode II は1778年、ロンドンに父の製品のショールームと販売店を開き、1784年までに移動販売代理人との契約を行うなど販路の拡販に努めていた。一方、父は手彫り銅版による陶器への下絵付けを完成させていた。1784年に茶税の大幅減税がおこなわれ、喫茶の大衆化とともに喫茶人口が増加した。スポードが開発した陶器への需要がさらに増

ストーク・オン・トレントの窯業家族経営（1）（廣山謙介）

加した。

当初スポードが製造していたのは中国磁器の模倣であったが、1790年から1820年にかけて3つのオリジナルパターン（Blue Italian (1816), Tower Blue, Willow (c. 1790)）が導入された。これらは現在も製造されている。

一方、ポーンチャイナの製造も始まる。1790年代に硬質磁器に比べて焼成温度が低く、軟質磁器よりも製作費が安いポーンチャイナ（骨灰陶器）が生産されるようになった。1740年代にボウ窯のフライ(1710-62) Thomas Frye⁽⁵⁾によって導入されていた技法が、完成されたものであった。

スポード2世は父の死後、さらなる改善にとりくみ、1830年ころに現在の原料処方と同じものが完成した。この処方は、フリント、一部分解した花崗岩であるチャイナストーン、陶土、二次粘土であるポークレイを原料とするものであり、ポーンチャイナの場合は焼骨粉、陶土、チャイナストーンまたはコーニッシュストーンである。原料は水とブランジャーで混ぜられ、不純物が除去されたあとフィルター圧搾で水が除去され熟成後に空気抜きされる。

スポードでは現在でも19世紀とほぼ同様の製造工程を経て製品化されている。このため焼成部門以外では特に熟練が要請されている。現在の経営理念は「ジョサイア・スポードは時代の要求に応えた。今日のスポードは顧客の要望を注意深くさぐり、適切に対応しなければならない」いうものである。

(b) ウエッジウッド

ジョサイア・ウエッジウッドは1730年に陶工家族の末子として生まれ、

(5) ボウ窯 Bow Porcelain はエセックスのボウ Stratford-le-Bow, Essex で1744年から76年にかけて始まった磁器であり、アイルランド人のフライとハイリン Edward Heylyn が骨灰の導入に成功した。当時、東インド会社が輸入していた中国や日本の陶磁器と競争する最初の英国製模倣製品であった。1755年ころにボウ食器は銅版による転写技術を採用した。また置物類も生産された。

1739年の父の死の後、家業を手伝い、1744年には14歳で兄トーマスの徒弟となった。当時の一流陶工トーマス・ウイルドンと1754年に共同経営を始め、1759年に独立。一軒の小さな家と二つの窯、物置、作業場からなる新しい工房を借りて当時の標準的な陶器であったクリームウエアの製造を始めた。

1762年に原料にフリントを加えることと鉛釉を採用することでクリームウエアの改善を図り、安価で美しい食器の製造が始まった。これは後にクイーンズウエアとして高名を馳せた製品の先駆であった。制作工程も改良され、素焼と液状の釉薬による上焼きの組合せで品質が均一化し、失敗が減った。

また60年代後半には製品に刻印を入れることによりブランドを保証する制度も導入された。製陶業の時代を画する技術がこの時期に導入されたのである。

1762年のリバプール商人トーマス・ベントリー Thomas Bentley との出会いが経営にとっての大きな転機となった。1769年から80年まで続いた提携は製品に芸術性と国際性を持たせるのに役立った。一方、拡大する生産に対応するためニューカッスル・アンダー・ライムとハンレーの間に新たな土地が購入され、1769年に1950年代まで製造拠点となった新しい工場「エトルリア」が正式に操業を始めた。

ウェッジウッドは、ブラックバサルト（黒玄武）の改良とジャスパーの完成によって知られているが、彼は自ら窯用高温計を発明し、そのほか転写技術の採用やそれに伴う工程管理・労務管理・組織編成の革新もおこなった。⁽⁶⁾

ヨーロッパの有産階級市場を対象としたウェッジウッドの製品は市場を席捲し、セーブル窯やマイセン窯で模倣されたといわれる。

(6) 彼の高温計の発明に対して王立協会は称賛を与えたが、彼の周りの科学者の中には1782年にエトルリアへの蒸気動力の導入を勧めたエラスムス・ダーウィンがいた。なお、ジョサイアの娘スザンナは進化論で有名なチャールズ・ダーウィンの母だった。

ストック・オン・トレントの窯業家族経営（1）（廣山謙介）

なお、もう一つの特筆すべき陶器であるミントン陶器 Minton ware は1793年にトーマス・ミントン Thomas Minton によってストック・アッポン・トレント Stoke-upon-Trent で生産が開始された。初期のミントンはフランスのセーブル窯と比較される窯であり、19世紀のイギリスで唯一のセーブル技法を導入した工場だった。

III ダドソン社関連年表

以上のような新興窯業家が現れたのと同時に、ストック・オン・トレントの都市インフラが、有料道路（ターンパイク道路）や運河建設（トレント＝マージー運河）によって整備され、英国全土、ひいては諸外国への製品販売の基礎ができあがった。

IV以降ではダドソン家の家業経営の実際を歴史的に検討するが、その流れを俯瞰するため、略年表を先に掲げておく。

ダドソン社略年表

- 1760年代にウエッジウッドがクリームウエアを完成。
- 1768 スタッフォード窯業地帯がまさにできようとしていたときに、創業者リチャード ダドソン Richard Dudson が生まれる。
- 1773 当時の不動産会社 the New Hall Estate は28エーカー以上の土地を保有していた。ダドソン関係の土地を考える場合、この組織が重要となってくる。
- 1777 窯業の発展につれ市場が拡がり、交通網整備。とくにトレント・マーシー運河が1777年に建設された。
- 1777 リチャード、当時の子供たちと同様に、9歳で仕事につく。住んでいたシェルトンの製造業者の工場の一つに勤め、後の成功の基礎となる各種の陶器の型や色について学ぶ。
- 1780年代には産業革命の結果、労働者の地方から都市への移動が起こり、従来は富裕層向け商品であった陶器への新しい需要が生まれた。
- 1786 18歳のリチャード、教区教会で Jane Keeling と結婚。この教会は非国教徒の結婚式もみとめられていた結婚教会4つのうちの1つであり、この婚姻だけではリチャードが国教徒であったとはいえない。なお初期の陶工たちの間では、陶工家族同士が結婚するのは普通のことであり、キーリング家との結婚を通して、陶工であったデイモック家との関係も深まった。
- 1800 リチャード32歳でシェルトンのブロードストリートで独立して事業を始める。
- 19世紀を通じて、スタッフォード州の窯業は上質であったが、廉価品に対する需要も強く、それらは主に小窯で焼かれていた。
- 1807 課税台帳の記載ではこの年、リチャードはブロードストリートに不動産を所有している。
- 1808 リチャードの長男トーマス、エリザベス ペニー(通称ベティー)と結婚。このペニー家も陶工一家であった。
- 1813 トーマスはホープ通りに2軒の家を建て、一つを引き抜いてきた色合わせ職人に貸した。トーマスはもう一方の家に住み、多様な色制作を行なう陶工として活躍した。
- 1818 リチャードは様々のダイレクターリーによると、ブロードストリートでカラーメーカー兼陶工として活躍していた。ダドソンでは20世紀まで、この両面の事業が継続された。
- 1818 リチャード ジュニア、Hannah Mare と結婚。これによりバッドリー家との関係ができる。二人は父とブロードストリートに住み、夫は型取り、妻は染付をしていた。

ストーク・オン・トレントの窯業家族経営（1）（廣山謙介）

- 1819 記録によると、この年ダドソンは他の製陶業者と同様に青と白のジャスパーを生産している。当時、ダドソンは染色剤やボディー以外にも他種類の食卓用陶器を生産していた。それらはイングランドだけでなく、アイルランドなどにも販売されていた。また生産地での販売にキャッシュ・アンド・キャリアーの手法を採用した。
19世紀前半期のダドソンの事業の中心は顔料制作で、ミントンなどもそれを顔料を購入していた。
- 1821 トーマスはホープ通りの工場を拡張。
- 1822 リチャード ジュニア、甥のジェームズに仕事を譲って独立。
- 1824 最初の陶工組合が組織された。当初は参加者も少なかったが、次第に力と影響力をつけるようになった。一方、当時の労働の質に対しては経営側も多く不満を持っていた。
- 1825 生産の中心は徐々にトイや装飾品に移る。
1830年代までに、ダドソンは後に食器市場で売れ筋となるモザイクウエアを造り始める。
- 1833 初代リチャード、65歳で遺言を残さずに死去。
- 1833 父の死後、リチャードジュニアはブロードストリートでの陶工・カラーメイキングの経営も行った。また、しばらくの間、ブロードストリートの外れにあったジャグイン（宿屋兼パブ）の経営も行った。
- 1834 このころ、人物像や動物像も生産されている。
- 1834 賃上げを求めるストライキがあり、経営側敗退。これをうけて、商業会議所 Chamber of Commerce を組織し、共通利益を追求するとともに労働組合の力に対抗する動きが生まれる。
- 1836 第二次の土地購入。工場拡張。
- 1836 労働条件の改善を求める再度のストライキ。経営側は結束して対抗し、ストは5カ月続いたが労働側の負けで終わった。この時、組合雑誌が発刊されている。
- 1837 新聞紙上に記事南オーストラリア植民地を紹介する「南オーストラリア」が掲載され、人々を移民に誘う。
- 1838 ジェームズ・キーリングの家族の何名かはオーストラリアへの移民を決める。この時に一族の関係者が渡豪した可能性もある。
- 1838 ジェームズは生涯、資産運用と貸家・貸し店によって収入を得たが、これは当時の陶芸家にとって普通のことであった。
- 1840 a bead and line pattern が色の区切りの部分に使われた。1850年から60年代初頭の製品には PATENT MOSAIC の文字がデコレーションナンバーとともに底に刻印されていた。
- 1841 ジェームズには二人の息子がいた、一人は1841年生まれの子ジェームズ ト

- ーマス James Thomas, もう一人は1845年生まれのウィリアム ヘンリー William Henry だった。
- 1842 ジェームズが経営をはじめたころの製陶業界は、世界的な名声を博している、高品質生産の大資本の大工場と基礎的な製品をつくったり大工場の製品の模造品をつくる無数の小規模工場にわかれていた。
1842年の児童労働に関する調査によると、**Davenports** は1400人、**Thomas Mayer** は500人、**Adams** は650人、**Ridgways** は500人を雇っていた。しかし1851年の国勢調査によると60%以上の親方は20人以下の職人しか雇用していない。ジェームズ ダドソンもこの調査では33人（男3、少年12、女2、少女16）の雇用であった。
- 1843 リチャードは家と工場をシェルトンのキング・ヘッドで開かれたオークションに出す。(キャノン通り工場閉鎖)
- 1843 トーマス、土地の隣接地を購入。工場拡張。
- 1845 トーマス死去。遺言によりチャールズは「4つの工場と住宅、グレーとヨーク通りの財産、ホープ通り工場・宅地など」を受け取った。
- 1845 チャールズはしばらくの間兄弟のところにいたが、やがて The York Tavern という居酒屋を開業、そこでビールの醸造を始め製陶とは完全に縁をきった。
ジェームズの経営の最初の20年間は主に像や玩具の製造が主流。1860年代までに炆器とジャスパーが徐々に重要な製品になった。同時に顔料製造業者としての仕事も続けて行われていた。
- 1845 このころ、ジェームズは最上級製品を磁器からボンチャイナに変えた。また装飾師への制作指示のためジャスパーの裏に数字を刻印することを始めた。
- 1846 ジェームズはオフィスから工場現場まで伝声管を設置した。これに対して逆に職場の会話などが聞こえるのではないかとの紛争がおこった。
ビクトリア時代初期から水差しはリリーフで飾られるようになった。これは魅力的で安価で掃除が簡単だという理由ではやった。1840年代からダドソンでもこの種の水差しをつくり、ジェームズは主力商品の一つにした。
取引関係にあった会社には食堂関係の会社もあった。
- 1851 工場は小さかったが、ジェームズの製品の品質は高く、陶製人形は大博覧会に出品された。
1860年代には特許製品の製造も始まる。蓋が前に傾いても外れないような仕組みで、蓋の裏側には楕円のスタンプが押され、“**James Dudson—licensed by the patentees—Hanley Staffordshire**”とあった。このパテントは後の家族経営者にも継承された。
- 1865 このころ置物の製造は中止される。リリーフ付き炆器とジャスパーが工場

ストーク・オン・トレントの窯業家族経営（1）（廣山謙介）

を占領し、またバリアン磁器（白色陶磁器）とアイアンストーン陶器が新たに生産されるようになった。

1870年代にジェームズは海外市場に販路を拡げ、ジャスパーや炆器の底に特徴的な刻印が施されることがあった。1890年代に入って一般的に陶器に **England** の印が入るようになったが、ダドソンは蓋の裏に **James Dudson**、底に **England** の刻印を施した。

- 1871 ホープ通り工場の隣の土地を購入。工場は通りと直接つながった。
- 1872 ジェームズも顔料製造を行っていた。彼の次男ウイリアムがこの年にまとめた色処方が残されている。また当時の広告には製品として陶器、磁器、ガラス用絵具が記載されている。
- 1872 新しい乾燥窯が建設され、古い二つの窯は焼成に使われた。現在、1872年の窯は遺跡として残っている。
- 1874 工場的大幅改築。屋外便所を解体して水洗にし、穴蔵の床、入口、取り付け道は全て舗装され、全ての工場の階段の段は新しくされ、屋根は張り替えられ、建物は近代的になった
- 1880 ジェームズ トーマスの経営で商売は繁盛し、利益もあがった。一貫した彼の方針は数種類の色とパターンの上に多様な製品ラインを構成することにあつた。

製品は世界中のホテル、レストラン、船会社、鉄道会社などに供給された。国内販売も堅調で、企業の食堂への提供という新しいビジネスも生まれた。大ホテルや大海運会社が顧客になると一つの生産ラインの商品を大量に納入しなければならない。そこで市場の変化に応じた工場生産の合理化が必要とされる。また1880年には、工場は陶芸のための顔料を供給していたが、この分野のビジネスは急激に衰えた。

- 1882 ジェームズの死と同時にOEM供給も中止された。ジェームズ トーマスは装飾的なジャスパーの生産を減らし、逆に食堂用陶器の生産を増やした。
- 1884 The Hanley Operatives Emigration Society が合衆国、とくにウイスコンシン州で土地を購入するために結成され、陶工の移民が行われた。
- 1898 ジェームズ トーマスは第一線から引退。二人の息子ジェームズとハリーに事業を譲り渡す。経営は兄弟二人を共同経営者とするかたちになり、
- 1898 当時、主に米国、カナダ、アイルランド、大陸、インドに輸出し、顧客の希望にあわせて飾りや色の調整がおこなわれた。
- 1899 社名を Dudson Brothers に変更、登記。
- 20世紀への転換点を境に、市場の趣味は変化し、リリーフ付型取り炆器に対する需要が急激に減退した。これへの対応として色付き炆器製品が開発された。
- 1901 1902年には Festoon, 1903年2月には Dancing という2つの系列が登場。

売れ筋となる。食堂産業に安価な商品を販売する方針の採用の成果であった。

- 1910 ハリーは当時不治の病といわれた結核に感染。共同経営は1912年に公式に解消され、1913年には39歳でハリーは世を去る。この時、ジェームズは48歳で、二人の息子ロイとレックスはともに父親の工場で働いていた。
- 1914 第一次世界大戦にロイとレックスの兄弟は二人とも招集された。ロイは戦傷を受け帰国後も回復しなかった。ジェームズ トーマスが復帰するが、高齢のため孫のハバートを後継者としようとするが、彼も応召。事業経営を行う男子は残らず、廃業の危機。
- 1918 ハバートは復員後、レックスと同様工場に復帰した。ジェームズ ロバートの遺言により Dudson Brothers は1918年5月22日に有限責任会社に改組された。
- 当時の生産は製品を限定したものだ。一方、1918年から1939年の輸出は代理店を通して南北アメリカ大陸と南アフリカを中心におこなわれた。
- 1925 レックスは友人と通信販売を郵便受注システムでおこなう会社を設立。この分野で先駆的であり、ダドソン社以外の陶器も販売し、かなりの成功をおさめた。しかし、1928年にレックスの結核悪化とともに解消せざるをえなかった。
- 1929 ハバートの二人の兄が結婚せず世を去ったため、経営は彼の家族の手に移った。
- ハバートは食堂関係の要望に応えるべく卸売部門を拡充し、販売ラインを多角化した。この結果OEM生産のボーンチャイナも取り扱われた。ジャスパーの生産も平行しておこなわれ、ガラス釉磁器にはピンク系も再登場し、ホテル、レストラン、船会社に向けに出荷された。
- 1942 ハバートの健康が結核により悪化し、妻が重役となって財務面を管理、また病床と工場との連絡係もつとめた。戦時経済下での苦境を全社一丸となつて乗り切る。
- 1947 ハバートの息子デュレックが経営に参加。最初の仕事はジャスパー生産の再開と戦前のマーケットの回復だった。規制の緩和とともに旧来の製品の製造が再開され、販売は特にアメリカ市場で成功をおさめた。
- 1949 1949年に Ridgway の Bedford 工場が Lawley Ltd. に売却される。既存のダドソン兄弟社にガラス釉のホテル食器を納入する契約が1950年に失効したとき、両者に満足いく新契約が締結できなかった。Hurbert Dudson は **Ridgway** の重役を退任する。
- 1950 OEM生産の不安定さを自覚したダドソン社は自社でフルレンジ生産をすることが必要だと考え、子会社が製陶工場を買収。この工場ではかつてのOEM商品が自社の顧客向け供給を続けるために生産された。

ストック・オン・トレントの窯業家族経営（1）（廣山謙介）

この後、多角化に向けて子会社が多く設立され、グループが形成。ババートがグループの経営をおこなう形となった。1964年にはドイツ製品が圧倒的であったギリシャ市場にも進出、さらにはスウェーデン市場にも進出するとともに、旧来の市場ではより高級品の販売に努めた。ホテルウエア専門メーカーとしての戦略から、1965年にはジャスパーの生産を中止した。1980年代には工場の全面的移転がおこなわれ、1983年にはガラス釉製よりも強度のある新たな半透明磁器ボディの開発もおこなわれた。

付記：本稿は平成13～15年度科学研究費補助金基盤研究(B)(1)「経営文化の日英比較」の分担研究者としての研究成果の一部である。