

KONAN UNIVERSITY

## 家業意識と專業指向 : 鴻池, 野崎とイギリス伝統企業の比較

著者	廣山 謙介
雑誌名	甲南経営研究
巻	47
号	4
ページ	79-105
発行年	2007-03-10
URL	<a href="http://doi.org/10.14990/00001926">http://doi.org/10.14990/00001926</a>

# 家業意識と專業指向

——鴻池，野崎とイギリス傳統企業の比較——

廣 山 謙 介

甲南経営研究 第47巻 第4号 抜刷

平成19年3月

# 家業意識と專業指向

——鴻池、野崎とイギリス伝統企業の比較——

廣 山 謙 介

## 1 はじめに

各国の工業化過程での経営者資本主義的企業の生成発展は、家族経営企業の興亡・変質と表裏の関係にある。<sup>(1)</sup>しかしその具体的歴史過程について、家族経営として現存している企業や歴史の表舞台から消え去った企業・家族の側からの検討が蓄積されてきたとは言い難い。<sup>(2)</sup>本稿では大阪の旧豪商鴻池善右衛門家、岡山の旧大地主・製塩企業家野崎家、イギリス・ノースウィッチの製塩企業家トンプソン家、同・ストーク・オン・トレントの製陶企業家ダドソン家の事例を取り上げて、その変化の側面について比較検討する。

継続的な利益が確保され実質的に資産が増加する限りにおいて、家産という視点からは経営のありかたとして家族所有・家族経営を忌避する理由はない。鴻池にみられたようなレントナー志向もその視点からは是認される。<sup>(3)</sup>家

---

(1) 日本では family business を同族経営と訳すことも多いが、以下本稿では特に同族経営と記述する必要があるかぎり家族経営という言葉を用いる。

(2) 例えばチャンドラー Alfred. Du Pont. Chandler Jr. の一連の研究は各国における経営者企業の生成発展のプロセスを詳細に分析している。しかしアメリカの事例の一つとしてとりあげられているデュボン社 E. I. du Pont de Nemours & Company は、彼の一族が創業した家族企業であったが、研究の中ではそれを家族や家産の視点からはとらえてはいない。

(3) 宮本又郎・廣山謙介「明治後期～昭和初期鴻池における多角化挫折と專業志向」(『経営史学』第15巻第1号)の結論部分参照。

## 家業意識と專業指向（廣山謙介）

から見た場合には專業化／多角化は、利益の確保によってある枠内において家産の維持増加を図るべく計画されたものである。もちろん時代や場所により個別の家産の受益者が誰であるかには多様なバリエーションがあり、家族・同族の形態によって変化してくる。<sup>(4)</sup>

20世紀後半期の主要な大企業の在り方は経営者企業であり、その生成発展についての経営学の蓄積は枚挙にいとまがない。しかし同時に、1930年代のバーリー・ミーンズの所説から80年代のチャンドラーの三又投資論にいたるまでの経営学フレームワークには必ずしも包摂されない企業も存在し、それら企業所有者の独自の行動規範も存在する。筆者は、この視点からの説明が現在における地域企業や中小企業の行動パターンの分析に役立つ面があると考えて試論とし本稿を用意した。

### 1. 鴻池家のケース

#### 明治～大正期の鴻池の家と管理者の変化

鴻池善右衛門家は明治初年からさまざまな家政改革を試み、従来の別家およびその筆頭者である老分による経営と家産運用からの脱皮を図ろうとしてきた。<sup>(5)</sup> その経緯は次の年表1のようなものであった。

年表1 鴻池家政改革関連年表

明治5	(1872)	別家屋号を停止する。善右衛門、新十郎家のみを鴻池姓とし他は山中姓とする
明治6	(1873)	家政改革を試みる

(4) 安岡重明の一連の研究、とくに三井と鴻池の営業資産に対する所有形態の違いが明治以降の発展のあり方に大きな差異を与えたとの議論は含意に富むものである。

(5) 廣山謙介「明治後期・大正期における鴻池家の企業者活動(1)～(3)」『大阪大学経済学』1979-1980、同「鴻池家の信託業への進出」『経営と経済（長崎大学）』1985 65/2-3、同『鴻池家年表』鴻池合名会社 1991、同「明治前期の鴻池家経営——明治9年算用帳の分析——」『甲南経営研究』1993 33/1-2、同「鴻池善右衛門家の大正期の家規則(1)～(2)」『甲南経営研究』1993 34/2-3、ほかを参照。

明治9	(1876)	家政改革を試みる、別宅を附属と改称する
明治17	(1884)	土居通夫を鴻池家顧問に迎える
明治20	(1887)	永田彦作、山田傳兵衛、老分役となる
明治22	(1889)	3月 鴻池家憲法及び同細説を制定
明治23	(1890)	6月 幸方、寛政7年の「定書」に追書きを付す
明治25	(1892)	和泉町鴻池家十一代新十郎直養、家典を制定する
明治25	(1892)	村上源蔵、草間貞太郎、老分役となる
明治27	(1894)	1月 老分、村上源蔵、病気により退身する
明治30	(1897)	鴻池家飯店則を起草する
明治30	(1897)	2月 芦田周三郎、老分となる
明治30	(1897)	5月15日 家政改革を試みる
明治31	(1898)	12月 明治22年の憲法を改定する
明治32	(1899)	1月 鴻池家憲法・家政改革発令さる。5月 家政改革に伴い享保期以来続いた別宅制度を名実ともに廃止。武田伴兵衛、老分となり草間貞太郎退身
明治35	(1902)	井上馨、瓦屋橋へ来邸、5月 善右衛門、新十郎、井上馨に監督を依頼、5月 井上馨、鴻池家の監督を受諾。12月 原田二郎を鴻池銀行理事、本分家家政副監督とする
明治36	(1903)	4月 井上馨、家政改革の方針を示す
明治39	(1906)	3月 井上馨今橋へ来邸、家政改革を総括し満足を表明、但し新田売却方針は撤回する
大正2	(1913)	10月 鳥村久、鎌倉に引っ越し、事実上の引退
大正4	(1915)	9月 原田副監督を井上馨の逝去により監督とする
大正6	(1917)	5月 大隈重信を鴻池新田へ招く
大正6	(1917)	9月 顧問土居通夫死去
大正7	(1918)	この年、原田に対する反感が強まり険悪な情勢となる
大正7	(1918)	8月 大隈に監督を依頼、承諾を得る
大正8	(1919)	1月 鳥村久、鎌倉にて死去
大正8	(1919)	8月 原田二郎、鴻池より引退。10月 加藤晴比古、鴻池銀行常務取締役として、野々村政也、鴻池家理事、銀行常勤監査役として着任
大正11	(1921)	1月 大隈重信監督死去
大正11	(1921)	7月 芦田順三郎監事死去
昭和3	(1928)	4月 監事、平井直三郎死去

明治維新当初、三井と並ぶ資産を保有していた鴻池家であったが、明治10年までは新しい経済状況に対応するために苦渋の経営をおこなった。鴻池善右衛門家は江戸時代には鴻池一統の統率者であると同時に、十人両替に列せられる大坂金融市場を代表する商人であった。しかし、その業務の内容は流信用機構の維持管理者であり、実物経済に関与することは少なかった。具体的な資産運用では大名貸しにその大部分を投下し、鴻池新田221町歩余の地主であった。当時の大坂問屋は現物の財貨を取り扱うことは稀であり、現在の問屋の機能は仲買商が担い、問屋は彼らに信用を供与するものであった。

幕末の幕府御用金の負担に加え、維新时期には新政府の倒幕資金の要求にも応えたため、帳簿上の貸付銀残高は増加するものの現銀残高は減少した。<sup>(6)</sup> 慶応4年（1868）の金銀相場の廃止、銀目停止はこの状況に拍車をかけた。当時、大坂市場でも丁銀・豆板銀などの流通は廃れ、金目の少額金貨が流通していた。このような状況下で、銀建ての預かり手形の交換を停止されたことが旧来の大坂市場の信用秩序に大きな影響を与えたことは想像に難くない。<sup>(7)</sup>

鴻池の直面していた問題は、算用帳などの会計帳簿に記載されていた旧大名や大商家への貸付金の不良債権化であって、その解消が最大の経営上の課題であった。さらに、同様の業務を分任していた別家を本家経営から切り離し、別家で営まれていた業務によって発生する不良債権に対する本家からの補償を廃止するため、別家制度に対する改革が図られた。

明治5年（1872）に政府は、天保14年（1843）以前の「古借」はすべて切り捨て、弘化元年（1844）から慶応3年（1867）までの「旧債」は無利息50カ年賦で返済、明治元年（1868）から廃藩（明治4年）までのものは「新債」は25カ年賦3年据置4分利を付けて返済するという藩債処分大綱を発した。同時に、幕府および佐幕藩の債務はすべて破棄された。これにともない鴻池

---

(6) 幕末・維新时期の鴻池算用帳のデータによる。注(4)拙稿参照。

(7) 田谷博吉「幕末関西の流通貨幣」『歴史研究（大阪府立大学）』14号、1972年。

の窮状はより深刻となった。

年表1にある明治初年の改革はこの解決をめざしたものであった。

明治初年の改革は、鴻池善右衛門家一統の範囲を明確にするためのものであった。一統のうち善右衛門の兄弟のみを鴻池姓とし、他は山中姓とした。これは明治初期の氏名呼称の一元化の流れの中で、5年の太政官布告「従来通称名乗両様相用來候輩自今一名タルヘキ事」に従い、一統のなかでの呼称を統一したものであったと同時に、別家の本家との関係を明確にするためであった。これ以降、明治17年に顧問に土井通夫を迎えたり、明治22年、32年と二度の家管理規則「鴻池家憲法」の改正を行ったりしたが実効性に乏しかった。<sup>(8)</sup>

鴻池の家政改革は明治35年に井上馨の推挙によって原田二郎が実質的に始まった。従来の研究では筆者の論考も含めて原田の「保守主義」方針、特に「預金は借金なり」の考え方が鴻池銀行をはじめとする鴻池関連企業の停滞を招き、銀行を中心とした財閥化の方向に向かわなかったと結論づけている。本稿ではその点を家の視点から再評価してみたい。

原田二郎は嘉永2年(1849)に和歌山藩松阪同心の家に生まれ、大蔵省出仕後、横浜第七十四国立銀行頭取を経て鴻池と関係した人物である。大正8年(1919)、鴻池銀行の内部よりその墨守的経営方針に譴責の声があがり、鴻池から退身した。その後、退職金などを基に東京に原田積善会を創り育英事業などの社会活動を行ったが、昭和5年(1930)に死去し、松阪の浄土宗樹敬寺に墓碑がある。

原田の事業に対する考え方は、銀行を除く関連企業からの撤退と銀行の堅実化であった。鴻池銀行営業報告書の分析によれば、「預金＝借金」という基本方針に従い、堅実・安全を重視した資金運用が貫かれている。これは市

---

(8) 廣山前掲論文, 1979参照。

## 家業意識と專業指向（廣山謙介）

中の拡大する資金需要に応えるものでなく、次第に銀行の弱小化を招き、大正期の日本銀行からの人材派遣による梃入れも遅きに失した。実際、昭和8年（1933）の三和銀行成立時には鴻池銀行は市中の中位銀行に転落していた。一方、「鴻池家財産目録」の分析によれば、家産運営は鴻池新田の土地経営、大阪市中を中心とする宅地経営、鴻池銀行への出資、国公債をはじめとする日銀担保株式などの堅実な有価証券への投資に原田の時代には限定されていた<sup>(9)</sup>。

江戸時代、鴻池で制定された家訓の精神は、期末資産が期首資産より減っていないという点が最も重視されていた。原田の方針は、この原則を杓子定規に適用したものであった。その結果、鴻池家は近代に入ってレントナーへの道を歩んでいった。その結果、事業経営の前面からは撤退することになったが、鴻池新田の土地資産を有効に活用する方途は残り、大阪市近郊として宅地開発の方向への模索が可能な体制で昭和期を迎えることができたことは一定評価されなければならない<sup>(10)</sup>。

鴻池家では家の存続のためには後継者の選定が最も大切であると認識されていた。嗣子のない場合に、単に分別家中より家格・業績順に選んだりするだけではなく、後継者にふさわしくないか、または後継者にはなったものの不行跡な行いがあった場合は、一統で相談し他の後継者を定めることもおこなわれていた。現存の史料によると、この基準によって排除された当主も幕末期に存在することが確認されている。

家族経営という視点から考えれば、この鴻池善右衛門家のような考え方は現代でも受け継がれている。例えば上場企業の場合でも「会社の存続＝家の

---

(9) 注(2)、注(4)の論文参照。

(10) 鴻池新田の農業経営に関する研究は深化しておらず、この点についての更なる検討が必要である。ただ農地改革前に先取的経営をおこなっていたことは余り知られておらず、この点についての説明も同時に必要である。

存続」<sup>(11)</sup>と捉え、上場廃止の方向で資産を守ろうとしているケースもある。

## 2. 野崎家（農業・製塩 のケース）

地方資産家の大土地所有と塩業経営での資産蓄積

野崎家は農地改革時に岡山県に耕宅地336町歩を有した大地主であり、入浜式塩田による製塩業経営もおこなっていた。この塩業経営は現在、年産量20万トンのナイカイ塩業株式会社に引き継がれている。

同家は農家を江戸時代に小倉足袋製造業者として再興し、蓄積した資金で文政10年（1827）に塩田16町歩を完成した。開拓した塩田を味野村と赤崎村の両村名から野崎浜と名付け、当主武左衛門は自らの姓を昆陽野氏より野崎氏と改めた。明治期以降、塩田や小作料収入を原資としてさらに農地の集積を進め大地主になった。塩業経営に関しては昭和9年（1934）に野崎の個人経営を改め資本金320万円の株式会社野崎事務所を設立した。

明治19年（1886）の内務省県治局「各府県民有財産取調概表」によると岡山県の10万円以上の地価所有者2名のうち一人は野崎家、もう一人は大原家と推定される。後の大正13-14年の岡山県500町歩以上耕宅地調査では、1,000町歩以上が藤田組、560町歩が野崎家、535町歩が大原家であり、岡山県内では大原家と並んで大地主であった。明治後期以降は小作料収入によって更なる土地が集積されている。大正2年（1913）の小作取立額は5,916石（反当9斗8升4合）で収益7万4千円余、大正8年（1919）には収益23万9千円余となっている。

このような所有を背景として、野崎家当主野崎武吉郎は明治23年の第一回帝国議会開催に際し、貴族院多額納税者互選議員（選挙権者岡山県下15名）に当選している。

---

(11) 具体的企業名については割愛するが、最近でもアパレル系企業や建設業でそのような事例があることが報道されている。

家業意識と專業指向（廣山謙介）

野崎家は明治期以降、家と家産・家業を家憲・家訓によって管理していた。明治20年には「野崎家家訓議決書」「野崎家事務取扱規則議決書」「野崎家取扱事務細則草案」がだされ、草案では野崎家の土地経営・塩田経営・貸金業・家政などの事務分掌が定められている。これらは明治29年の「野崎宗家法」に引き継がれた。

<sup>(12)</sup>  
「野崎家家則」

第一条 産業

- 一、塩田
- 一、耕宅地
- 一、貸付金
- 一、諸公債証書
- 一、貸家
- 一、右五種に限り候事

第貳条 野崎家ノ財産五種ヨリ生スル所得之内、十分ノ一ヲ年々積立、之レヲ以テ時勢ノ変換ニヨリ、新事業ヲ興サ、ルヲ得サルノ場合ニ於テハ會議ニ問フテ、之レカ費用ニ充ツヘシ

第三条 官私ヲ問ハス確實ナル株式ト認ムル時ハ、臨機加入スル事モアルヘシ但此場合ニ於テハ會議ニ問フテ之ヲ決スベシ」

この家則の第一条にある5項目が野崎家経営の根幹とされた。明治10年代の決算帳簿の分析によれば、野崎家の家業はこの5項目に力点がおかれていた。<sup>(13)</sup>

明治以降の野崎家の歩みを家政の視点からまとめたのが次の年表2である。

年表2 野崎家年表

天保2	(1831)	野崎武左衛門、塩・石炭問屋営業の允許を得て味野改所を設置
-----	--------	------------------------------

(12) 『野崎家の研究』669頁による。

(13) なお野崎家に関しては現在、本学経営史研究室の小柳智裕氏が同家特有の労務管理制度「当作歩方制」について、塩田経営での内部請負制成立の観点から実証研究を行っている。

天保11	(1840)	武左衛門, 塩・石炭問屋営業の允許を得て東野崎会所を設置
弘化4	(1847)	武左衛門, 苗字帯刀御免, 五人扶持
嘉永6	(1853)	武左衛門, 福田新田5か村大庄屋役拝命
万延元	(1860)	野崎家, 小作人印形帳を作成
元治元	(1864)	武左衛門死去
慶応元	(1865)	野崎武吉郎, 家督を相続。同年苗字帯刀御免, 十人扶持, 大庄屋格拝命
明治元	(1868)	瑜伽山で諸国塩浜集会開催, 以後毎年のように武吉郎出席
明治3	(1870)	商社頭取拝命。味野改所を野崎会所と改称。耕地経営に定免小作制導入
明治5	(1872)	田畑永代売買の禁廃止。地券交付の達。
明治15	(1882)	オスカー・コルシエルト来訪。
明治19	(1886)	野崎家土地経営に請切小作制確立
明治20	(1887)	武吉郎, 十州塩田組合本部長就任。野崎家々則決議書制定
明治22	(1889)	武吉郎, 叙従六位。
明治23	(1890)	武吉郎, 貴族院多額納税者議員互選会で当選
明治24	(1891)	山陽鉄道三石～笠岡間開通。野崎家邸内に電燈点灯
明治25	(1892)	野崎丹斐太郎生まれる。家僕西井多吉, 緑綬褒章を受ける
明治27	(1894)	この年, 耕宅地488町歩余・塩田181町余(86軒)におよぶ
明治29	(1896)	野崎宗家々法制定, 翌年施行
明治31	(1898)	分家野崎定次郎(武吉郎弟), 衆議院議員に当選
明治36	(1903)	洋式帳簿を採用する
明治37	(1904)	武吉郎, 緑綬褒章(実業精励)を受ける
明治38	(1905)	塩専売法公布施行。野崎宗家を野崎本家と改称
明治39	(1906)	武吉郎, 老境につき貴族院議員辞表提出
明治40	(1907)	武吉郎還暦記念に岡山県内小学校設立資金5万円寄付。勲四等旭日小綬章下賜
大正2	(1913)	耕地について特別小作契約を実施。下津井軽便鉄道茶屋町～味野間開通
大正8	(1919)	先代武左衛門に従五位追贈
大正14	(1925)	武吉郎死去
昭和9	(1934)	株式会社野崎事務所(資本金320万円, 代表取締役社長野崎丹斐太郎)設立
昭和10	(1935)	塩田の当作歩方制廃止

昭和16	(1941)	このころ耕地366町歩，農地改革時この面積であった
------	--------	---------------------------

明治29年の野崎宗家々法では家産は世襲財産，基本財産，普通財産の3種に別けられた。永遠に保存すべき世襲財産は祖先伝来の邸地・武左衛門よりの不動産・墓地・家法であり，基本財産は政府の公債・世襲財産以外の不動産，普通財産は前二者以外の財産であった。その運用については「宗家ハ家産ノ管理益用ヲ以テ専務ト為シ，新規営利ノ事業ヲ為ス可カラス（第68条）」「家産ノ保存管理及ヒ益用ニ関スル諸般ノ事ハ，旧来ノ慣行ニ從ヒ妄リニ変更スルコトヲ得ス（第69条）」「毎年ノ収入ヨリ其年度ニ於ル家産益用ノ為メニ要スル一切ノ経費ヲ扣除シタル残余ノ十分ノ一以上ヲ以テ基本財産ヲ増殖ス可シ（第70条）」と定められ，家産の保守的な管理運営が目途されていた<sup>(14)</sup>。

また家政は家長の専権では運営できなかつた。家政の経費については「家政ニ属スル一箇年ノ経費総額ハ，家産ノ収入ヨリ其益用ノ為メニ要スル一切ノ経費ヲ扣除シタル残余ノ十分ノ四以下ヲ以テ限度ト為ス 天災地異其他非常ノ場合ニ於テハ，親族会ノ決議ニ由リ，此制限ヲ解クコトヲ得（第72条）」「家政ニ属スル毎年ノ経費ハ，前条ノ範囲ニ於テ予算ヲ作り，親族会ノ決議ヲ経ヘシ（第73条）」とされ，家産についても「毎年ノ初ニ於テ前年ニ於ル事務ノ報告，収支ノ決算及ヒ前年末ノ家産目録ヲ作り親族会ニ提出ス可シ（第74条）」とされていた。この親族会は戸主の親族で成年に達した者・武吉郎の指名した終身親族会員・宗家に功劳または縁故ある者より選ばれた協議員から構成され，家長専権を抑えるとともに家長を補佐する役割を果たしていた。

野崎家は耕地と塩田という土地資産を基礎に農業と製塩業を営んでいた。

---

(14) 「野崎宗家々法」『野崎家の研究』682-691頁

このような家産管理体制の下で、粗収入の変化を見ると明治23年の総収入は3万7千円余、家法が施行された明治30年ころには7万円程度であり、塩専売制が施行された明治38年に11万円、大正2年(1913)には13万8千円、武吉郎が死去した大正14年(1925)には35万8千円、個人経営から株式会社化する前年の昭和7年(1932)には昭和期に入ってからの耕宅地収入の減少に伴い26万4千円(明治23年の6.96倍)と推移している<sup>(15)</sup>。

工業化過程でソーダ工業原料塩の需要は激増してくるが、入浜式塩田という土地を媒介として鹹水を生産する日本の塩業企業のケースでは、資産保全を前面に打ち出した所有と経営で競争を勝ち抜き、利益を確保することができたことが確認できる<sup>(16)</sup>。

### 3. トンプソン家(ライオン製塩所)のケース

トンプソン家は連合王国チェシャー州ノースウィッチ Northwich, town (parish), Vale Royal district, county of Cheshire UK にあった製塩業者であ<sup>(17)</sup>る。同家の製塩業を、同族の参与が少なかった家族経営の事例、技術革新に

---

(15) 『野崎家の研究』第5-4, 5-7表による。

(16) この点については、それを支えた構造が調査研究と開発を政府が担うという大正期以降の公益塩専売制であったとも考えられ、政府のR&Dに果たした役割の実証研究が課題として残される。

(17) イギリスの製塩業者には、2002年のシンクロニックのダイレクトリーによれば、次のようなものがある。David Lea-Wilson が創設したオーガニック海塩の製造会社であるアングレイジー海塩会社 Anglesy Sea Salt Company。岩塩と真空塩の両者を販売するイギリスで唯一の企業であるIMCグローバル IMC Global。オズボーン家による経営の伝統的生産方法による製塩業者であるモールドン海塩 Maldon Sea Salt。ナムスコ Namsco (UK)。1891年創業の岩塩鉱山も経営する塩業者でスタップ家のStubbs Family の所有するニュー・チェシャー塩業 NCSW。ノーダム Nordam とソロ Solo はアイスランドの塩業者でイギリスでも活躍する。シューブリーム塩業を経営するランクス・ホーヴィス・マクドガル Ranks Hovis McDougall。ミドルウィチに複数の岩塩鉱山を所有するプリティッシュ・ソルトを経営しているUSソルト US Salt など。各社の実態と歴史については今後、調査をすすめる予定である。

家業意識と專業指向（廣山謙介）

伴う資金需要の拡大に対応できなかった事例として紹介しよう。<sup>(18)</sup>

ノースウィチはローマ時代から製塩の町であり、産業革命以降は製塩と化学工業が立地していた。17世紀に岩塩層が発見され、湧出する鹹水を利用した製塩は大きく変化した。同時に近郊の石炭を利用して、当時としては大量生産が行われた。同時期に大幹線運河も完成し、これによってイギリスは塩の輸入国から輸出国に転換した。チェシャーの塩業はインド・北米・ヨーロッパに19世紀には毎年100万トン以上を輸出するまでに成長していた。同世紀後半の化学工業の進展は塩需要をさらに増加させた。ノースウィチ近郊での製塩企業の創業費は自宅の新築費に少し上乘せした程度であったこともあり、個人塩業者が乱立した。過当競争が起こり、企業合同の機運が高まり、<sup>(19)</sup>政府主導でソルト・ユニオンが結成された。

現在、産業遺跡として保存されているライオン製塩所 Lion Salt Works は、19世紀のなかばに伝統的業種に企業機会を求めたトンプソン一家が創業した。<sup>(20)</sup>

1856年にシモン・フィールド Simme Field の土地の収益権の一部がジョン・トンプソン父子 John Thompson に貸し付けられた。父子は塩や石炭の船着場と将来鉄道が主力になった時に備えて貨車道を備えた製塩場を建設した。当時彼は既に岩塩鉱、レンガ工場も経営していた。この頃の詳細な記録は残されていないが、1874年のダイレクトリー Morris Trade Directory によると、ジョンの3男ジャベ Jabez Thompson が LSW の兄弟会社であったア

---

(18) 拙稿「チェシャーの平釜製塩業」(『甲南経営研究』43-2, 2002年9月)

(19) 製塩業者が乱立した結果、製造コストの1割に満たない価格での販売も起こった。このため企業合同の機運が高まり総製塩高の90%以上を占めた企業約60社が1888年に合同してソルト・ユニオン the Salt Union Ltd. を結成した。

(20) 1986年に Vale Royal Borough Council は最後まで残っていたトンプソン家の開放型塊状塩製塩所 LSW を買い取り、19世紀後半に建てられた工場を稼働可能な産業博物館として残した。

リアンス製塩場 the Alliance Salt Works の経営者として記載されている。

1888年のソルト・ユニオンの結成は経営基盤の弱い中小の製塩業者を保護し、産業の適正な発展を国家の指導のもとで行おうとした合同であった。これに伴い、トンプソン一家もアリアンス製塩場を売却した。しかしソルト・ユニオンが設立されても多くの個人事業主は独立した製塩場の操業を続けていた。ジョン・トンプソンもその例にもれず新しい釜をレッド・ライオン・ホテルの石炭置場に建設し、運河沿いに新規のシャフトを掘っている。

1899年にジョン・トンプソンが亡くなると、協同して事業に参加していた子供たちは家族経営を解散し、各自の道を歩む。長男のヘンリー・イングラム Henry Ingram Thompson は塩業を継承したが、他の兄弟たちはそれぞれ別の道を歩む。ジャベ Jabez Thompson は父親が経営していたレンガ工場を継承、ジョン・ウィリアム John Willam は法律家となり町の事務弁護士となった。ジェームス・エドウィン James Edwin Thompson はアメリカに渡りテキサス州で外科医となった。

遺産分配時の財産目録によると、マーストンのライオン・ソルト・ワークス LSW の資産は6千600ポンド、ウインチャムのサンビーム事業所 Sunbeam Works の資産は6千300ポンドの巨額に達していた。

この後製塩事業が発展し、LSW では工場が手狭になるにつれ数次の拡張がおこなわれた。その結果、1900年には3つの精製塩製造釜 fine pan と4つの一般塩製造釜 common pan が稼働していた。

第2次大戦後も拡張は続き、1947年にヘンリー・イングラムの息子アラン・キンゼイ Alan Kinsey Thompson が4つの一般塩製造釜を廃棄し、新たに新釜の一つ造った。また古い釜のあった場所に、新しい鹹水シャフトが開削された。1960年にはアランの息子ヘンリー・ロイド Henry Lloyd Thompson が運河沿いの建物をこわし、新たに5番釜屋を建設した。しかし廃業に至るまでの財務や資産のデータは現在のところ公開されておらず、今後の調査に

家業意識と專業指向（廣山謙介）

待たなければならない。

LSW はチェシャーで最後まで残った開放型塩釜生産企業としての歴史を1986年に閉じた。生産された塩はリバプールやマンチェスターの港からアメリカ大陸、インド、アフリカに輸出されていたが、工場閉鎖の直接の引き金になったのは開放釜で製造される塩の主要輸出先であったナイジェリア市場の崩壊であった。この直後にトンプソンの家族企業としての製塩業は廃止された。

塩の製造工程は日本の場合と異なり、きわめて簡単であった。前述の野崎家の場合には広い面積の塩田を築造し、そこに大量の労働力を投入しなければ鹹水を得ることはできなかったが、チェシャーの製塩業では、ほぼ純粋な食塩飽和水溶液である鹹水を湧水として手に入れることができた。製塩業者はそれを煎熬し、希望の結晶サイズにすればよかった。LSW の場合、1914-18年の会計帳簿によると1トンの塩をつくるのに0.5トンの低発熱量の石炭（Bassy Mined Burgey）が必要とされた。これは同時期の日本での高発熱炭を使用して1.64トン必要であったのに比べて格段の効率であり、原料鹹水の濃度が飽和状態に近かったためであった。<sup>(21)</sup>

エネルギー消費の中心が煎熬工程にあったことから、イギリス製塩業の技術改良はこの分野で進んでいった。

1812年、リバプールの砂糖精製工場で真空式蒸発法が初めて採用され、1885年には北アメリカで製塩に応用された。その後イングランドでは、1905年にウィンズフォードの工場に、1910年にウエトン・ポイント Weston Point の工場に導入された。<sup>(22)</sup> さらに製塩業者が電力業に多角化するなどの派

---

(21) 現在の日本製塩業が食料塩生産に限っても国際競争力を持たないのは、イオン交換膜法による鹹水製造も多大なエネルギーと設備を必要とするためである。

(22) 日本の塩田製塩工場の機械化は遅れていた。日本専売公社『日本塩業史』1958年、333頁以下によると、1927年に初めて上述の野崎家がカナワ式製塩を導入したが、真空式は1931年に丸亀市の開墾塩田(株)と1935年に仁尾町の仁尾塩田(株)で竣工さ

(23)  
生効果も生じた。

しかし、真空式で乾燥させた塩は粒子が細かかったため、漁業用などの粗塩には適さなかった。このため比較的経営条件のよかったチェシャー地域では開放型の釜での生産方法が残った。これが転換しはじめたのは1948年にICIが鹹水を釜の中に高速で吹き上げる技術を開発し、粒状塩を結晶させることに成功してからであった。

現代の煎熬は真空式であり、同じくノースウィチにあるニュー・チェシャー製塩所では数百万ポンドの投下資金で近代的多段真空釜が稼働している。かつての熟練による釜の温度管理は放棄され、コンピュータ補助による科学的品質管理が採用されている。同じラインで製薬用塩化ナトリウムも同時に生産される。

現代の製塩では、工業原料塩の製造にはエネルギー集約型の企業であることが求められる。鹹水を容易に手に入れられる地域では特にこの点が重要となる。イギリス塩業の寡占化の流れはこれに基づく。1980年代まで比較的小資本で経営されたチェシャーの平釜製塩は、家族経営を基礎に経験と勤が品質を決める労働集約型のものであった。また大規模経営との住み分けもおこなわれていた。しかし規模の経済への変化が家族経営による塩業にとってかわった。

ライオン製塩所のケースは、生産技術の変化が製塩業を多額の設備投資を必要とする構造へ転換させ、家族経営が精算された事例である。しかし、現代イギリス企業の消費者へのアピールには必ずと言っていいほど経営が連続として一家族のもとで継続されていることが強調されているか、長い歴史を

---

れたのが嚆矢であった。

(23) 工場では真空蒸発釜のための熱源としてボイラーが使われたが、この蒸気は釜に導入される前にタービンを動かし、発電がおこなわれた。この発電経費の安い電力を販売するために、この地域での例をあげれば、マージー電力会社 the Mersey Power Company Ltd. が設立されている。

家業意識と專業指向（廣山謙介）

持つ企業であることが説明されている。

またトンプソン家の相続にみられるように、イギリスの遺産相続のあり方や家族のあり方は日本と異なっていた。一族という考え方は両国とも存在するが、遺産相続は遺言に基づく個別のものであり、集团的所有を維持させる場合は遺言トラストを利用する必要があった。また家の基本は単婚小家族であり、自らの家計の許すかぎり職業選択や移動の自由もあった。このため家族で協力して成り立っていた企業も当主が亡くなった場合には内部的には一時精算するような形で処理されるケースが多かった。

#### 4. ダドソン家（製陶業）のケース

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ている地域である。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・ウエッジウッド 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。

ケースとして取り扱うダドソン社は、ホテルウエ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綿と継承されている。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<sup>(24)</sup>きわめて対蹠的である。

同家の歴史を振り返るために作成したのが年表3ダドソン年表である。

年表3 ダドソン年表

年代	事件（関連項目を含む）
	1760年代にウエッジウッドがクリームウエアを完成。
1768	創業者リチャードダドソン <b>Richard Dudson</b> が生まれる。
1777	トレント・マーシー運河の建設により市場が広がる。
1777	リチャード、9歳で仕事につく。近くの工場に勤め、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、非国教徒の結婚式もみとめられていた結婚教会 Jane Keeling と結婚。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、陶工であったディモック家との関係も深まった。
1800	リチャード32歳で独立して事業を始める。

(24) 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。

家業意識と專業指向（廣山謙介）

	19世紀を通じて、スタッフォード窯業は上質品であったが、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。
1808	リチャードの長男トーマス、陶工一家の娘エリザベス ペニーと結婚。
1813	トーマスは家を建て多様な色制作を行なう陶工として活躍。
1818	リチャードはカラーメーカー兼陶工として活躍。ダドソン家は20世紀まで、この二つの事業を営む。
1818	リチャード ジュニア、バッドリー家の娘と結婚。夫は型取り、妻は染付をする。
1819	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。当時、ダドソンは染色剤やボディ以外にも多種の食卓用陶器を生産し、アイルランドなどにも販売。また生産地での販売にキャッシュ・アンド・キャリアの手法を採用。
	19世紀前半期のダドソンの事業の中心は顔料制作。ミントンなどもそれを購入していた。
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の不満を持っていた。
1825	生産の中心は徐々に玩具や装飾品に移る。
	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	<b>初代リチャード（65歳）、遺言を残さずに死去。</b> 父の死後、リチャード ジュニアは陶工とカラーメイキングを行った。また、しばらくの間ジャグ 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。
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2次の土地購入。工場拡張。
1837	新聞紙上に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移民。
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通例であった。
	1840年に、a bead and line pattern が色の区切りの部分に使われた。1850～60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1841年生まれジェームズ・トーマスと1845年生まれのウィリアム・ヘンリーの二人の息子がいた。
1842	ジェームズが経営をはじめたころの製陶業界は、世界的な名声を博す高品質品生産の大工場と、基礎的な製品を作ったり大工場製品の模造品をつくる多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製陶工場で数千人の児童が働いていた。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オークションに出し、キャノン通工場を閉鎖。
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。チャールズはしばらくの間兄弟のところだったが、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。これに対して職場の会話などが聞こえるのではないかとこの紛争がおこった。
	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。これは魅惑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	小工場だが, 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開始。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。この特許は後の家族経営者にも継承された。
1865	このころ置物製造は中止。リリーフ付き炆器とジャスパーが工場を占領し, 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

家業意識と專業指向（廣山謙介）

	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年の窯は産業遺跡として保存されている。
1874	工場の大幅改築。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った。
	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渡。兄弟二人を共同経営者とするかたちになり社名を <b>Dudson Brothers</b> に変更、登記。
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。
	20世紀への転換点を境に、市場の趣味は変化し、リリーフ型取り柶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柶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 <b>Dudson Brothers</b> は1918年5月22日に有限責任会社に改組。
	当時の生産は製品を限定したものであった。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に世を去ったため、経営は彼の家族の手に移る。
	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 生産のボンチャイナも取扱われた。ジャスパーの生産も並行しておこなわれ、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って乗り切る。
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。
	多角化により子会社が多数設立されグループ化。ハバートがグループの経営をおこなう。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。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。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。

拙稿「ストーク・オン・トレントの窯業家族経営(1)」(『甲南経営研究』44-3・4、2004年3月)により作成

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17世紀から鉛釉陶器、無釉または塩釉の炆器がつくられていたが、18世紀半

家業意識と專業指向（廣山謙介）

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 などによって製造が開始された。

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年に発明したとされている。またボウ窯では既に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。

このような技術革新の時期に創業したのがダドソン家の製陶経営であった。1800年に創業したダドソン社は1891年にホテルウエアに重点を移し、現在では同分野で世界有数の企業である。2000年には創業200年を記念してエリザベス二世女王のダドソン博物館訪問もあった。

同家もトンプソン家同様に遺言による遺産相続を原則として家業の維持発展を図ってきた。残念ながら現在のところ家政および資産データの公表は許されていないので定性的な話となるが、現在の企業精神は「良質のものを製造販売するのが家族経営を維持発展させる根幹である」と表明されている<sup>(25)</sup>。

---

(25) “To maintain and develop a private family business, manufacturing and selling high quality, cost effective ceramic tableware, for the worldwide hospitality industry. We recognise the vital role of our employees, customers and suppliers in delivering these goals and we make a commitment to develop all our employees to meet the company’s objectives.”（ダドソン社顧客向け資料より）

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現状に対しては「従業員の人事管理で最も重要なことは熟練工を養成することである」と宣言し、年間1300万個の陶磁器を生産するのに地域から雇用している700人以上の職工／職女に対しての教育が将来の基になるとしている。

## お わ り に

20世紀末のヨーロッパで、歴史ある家族企業や家族経営に対する関心は一般にも広まった。1981年に、200年以上の歴史を持つ家族経営企業の協会を創設する試みがフランスで起こり、エノキアン協会が設立された<sup>(26)</sup>。その会員資格は創業200年以上であり、家族が企業を所有しているか大株主であること、創業者の子孫の少なくとも一人が経営者か取締役会のメンバーであること、財務が健全であること、企業が現代的であることとされている。会員の日本企業は法師旅館（創業：718年）、月桂冠（1637）、岡谷銅機（1669）、赤福（1707年）の4社である。

アメリカでは1989年に“Family Business” Magazine がクオータリーで発行され、継承計画、事業戦略、家産保全、不動産、税務対策、国有化問題などについての実務的情報を家族経営者に提供している。同誌の調査した歴史ある世界の家族企業100社の中に含まれる日本企業は、創業順に金剛組（1：587年創業、以下括弧内は100社のうちの順位：創業年）、法師旅館（2：718）、虎屋（26：16世紀）、小堀遠州茶道学校（28：1602ころ）、竹中工務店（29：1610）、キッコーマン（33：1630）、住友（34：1630）、月桂冠（37：1637）、

---

(26) Marie Brizard 社の会長の発議によって結成されたエノキアン協会 L'Association les Henokiens には現在全世界でイタリア15社、フランス10社、ドイツ・日本各4社、スイス2社、スペイン・オランダ・北アイルランド・ベルギー各1社の計39社が参加している。協会名は旧約聖書の長寿者であったエノック（イーノック）にちなんで付けられた。

家業意識と專業指向（廣山謙介）

山本山（56：1690）の9社である。<sup>(27)</sup>これら日本企業の会社名、創業年などには疑わしいものも含まれ悉皆調査したとは到底考えられないが、アメリカでも家族企業の歴史性に関心を持つようになったことは確認される。

これらの企業の事例を検討して結びにかえよう。

金剛組は敏達天皇の6年（587）の創業であったが、2006年に高松建設株式会社が営業権を取得し、社寺建設業を同名の高松建設の子会社が継承した。旧金剛組は聖徳太子が百済から招来した宮大工の一人金剛重光が創設した。寺社建築を基幹とする事業を営み、建築技術を伝承した宮大工による木造寺社建築の設計・施工、文化財建造物の修理・復元分野に秀でていたが、借入過多により資金繰りが逼迫し、自力再建が困難な状況になって精算した。これは如何なる事業経営においても財務面が最重要な要素であることを物語っている。

法師旅館はギネスブックにも最古のホテルとして登録されている718年創業の石川県粟津温泉の温泉・旅館で、現社名は有限会社善吾楼である。現経営者は、「越の大徳」と呼ばれた泰澄大師が温泉を掘り当てた際に湯守となった雅亮法師から46代目にあたる。継続の秘訣について当主は「もてなしの心」と語っている。

虎屋は1526年ころに京都に創業された和菓子屋で御用達商人である。<sup>(28)</sup>明治維新に際しての東京に移転したが、これにからんで財務上の問題や家族間の対立など家業の維持継続の苦労は並々のもではなかった。

小堀流茶道に関しては企業とみるか否かで意見が別れる。本稿で家元制度の問題は取り扱わないので割愛する。

竹中工務店は慶長15年（1610）に初代竹中藤兵衛正高が名古屋で社寺建築業として創業した。明治以降、洋風建築も手がけ明治32年（1899）に神戸に

---

(27) この調査結果は William O'Hara, Peter Mandel "The World's Oldest Foreign Family Companies" (Spring 2002) をもとに同誌が作成したものである。

進出し、同社はこの年を創立元年としている。明治42 (1909) に資本金10万円の合名会社竹中工務店を設立し神戸を本店、名古屋を支店とした。昭和12年 (1937) には資本金150万円の株式会社を新設 (社長竹中藤右衛門)、翌年に合名会社を吸収した。現在は本社を大阪市に置き、資本金は500億円、受注高・売上高とも約1兆円である。

キッコーマンは有価証券報告書によると大正6年 (1917) の野田醤油株式会社の創立を起源としているが、現在の会長、副会長は茂木家出身者であり茂木佐も大株主として登場している。このことから創業は茂木七左衛門家が明和3年 (1766) に味噌醸造から醤油に転じた時もしくは高梨兵左衛門家が寛文元年 (1661)、野田の隣村で醤油醸造を始めた時以前にさかのぼれる。大正6年の醤油会社創立は茂木・高梨一族と堀切家の合同によるものであった。<sup>(29)</sup>

住友に関しては明治期に財閥となり、戦後の財閥解体により家族との関係がなくなったので割愛する。

月桂冠は寛永14年 (1637) に大倉治右衛門が笠置町から伏見に出て創業した酒造業者である。昭和2年 (1927) に資本金300万円の株式会社大倉恒吉商店を設立し、11代当主大倉恒吉が社長に就任した。同社は昭和19年 (1944) に大倉酒造株式会社に社名変更、同62年 (1987) に月桂冠株式会社と改称した。

岡谷は現在名古屋に本社を置く岡谷鋼機株式会社である。寛文9年 (1669) に岡谷總助宗治が本社所在地で金物商「笹屋」を創業した。幕末維新时期に大坂・東京に出店、昭和12年 (1937) に株式会社岡谷商店を設立、同18年に岡

---

(28) 『虎屋の五世紀 伝統と革新の経営』による。

(29) キッコーマンの経営史に関しては英文であるが W. Mark Fruin “Kikkoman Company, Clan, and Community” Harvard Studies in Business History, 1983 が最もまとまっている。

家業意識と專業指向（廣山謙介）

谷鋼機株式会社と改称した。平成18年3月期の有価証券報告書によると、同社は鉄鋼を中心とした資本金91億円余の商社で大株主は岡谷不動産(株)・岡谷篤一・岡谷鋼機社員持株会など、社長の岡谷篤一は岡谷不動産の社長も兼ねている。

山本山は元禄3年（1690）に初代嘉兵衛が江戸の出店で茶・紙類を商ったのが最初である。元文3年（1738）に煎茶の販売を始め、天保6年（1835）に6代嘉兵衛徳翁が宇治で玉露茶を発明したと伝えられている。昭和16年（1941）に資本金300万円の株式会社山本山が設立された。現在の社長は9代目山本嘉兵衛で、海苔と茶などの輸出入と販売、不動産賃貸を事業としている。

赤福は宝永4年（1707）に初代治兵衛が伊勢五十鈴川べりで餅屋を創業したことに始まる。当初は塩餡であったが砂糖餡にすることによって18世紀後半には評判を得た。昭和24年（1949）に有限会社赤福商店となり、昭和29年（1954）に株式会社に改組された。同社は巧みな宣伝活動と交通機関の売店への出品により売上を増加させている。

以上の外国の文献に取り上げられた家族企業は一角であり、各地商工会議所の老舗企業調査には多くの事例が取り上げられている。<sup>(30)</sup>

一方、金剛組の例のように脱落していった企業も多い。最近の例をあげれば、寛正2年（1461）に京都伏見で「鶴屋」として初代岡本善右衛門が創業した駿河屋は元和5年（1619）に徳川頼宣に従って和歌山に移り、元禄2年（1689）年に「駿河屋」と改称、昭和36年（1961）に株式を東京証券取引所・大阪証券取引所の二部に上場したが、経営不振から時価総額10億円という上場基準を割り込む恐れがあった。その対応として平成15年に増資を計画したが、その方法が架空増資であるとして刑事事件に発展、平成17年（2005）

---

(30) 横澤利昌『老舗企業の研究』生産性出版、2000などの啓蒙書に取り上げられている事例を家族経営の視点から再分類してみることも必要であろう。

に「公益・投資者保護」を理由として上場を廃止された。

企業が大型化し、資金需要が膨らむと家族や関係者からだけの資金調達では経営の維持発展は難しい。このために、経営者企業が登場してくるとの所説には説得力があるが、財務が健全であり、出資者への利益分配が適正な水準を確保できているならば出資サイド見るかぎりは家族経営を否定する理由はない。鴻池家・野崎家の場合は農地を保有していたため、その戦後処理の過程で資産が激減した。

しかし前者は不動産賃貸業として現在も名望家の地位を保ち、後者は塩業経営者として確固たる地位を保っている。イギリスの事例の場合では、トンブソン家は廃業に際して入手した資金で英国的悠々自適の生活に移り、ダドソン家の場合は世界的製陶企業の地位を保っている。同族のあり方・遺産相続のあり方が二つの国で異なるため一概には結論付けられないが、「家族経営＝不健全」という観念的なとらえ方ではなく、その実相を歴史的に検証する必要があることが4つのケースから確認された。

付記 本稿は平成16～平成18年度科学研究費補助金基盤研究(C)(2)「近代鴻池の経営を通しての家業意識と專業志向の連関についての経営史的研究」の成果の一部である。