<研究ノート>

B・シーボーム・ラウントリーの日本滞在記（1924年）

——ラウントリー社と森永製菓の資本提携の企画について——

山本　通

1. はじめに

『貧困研究』（1901年）[1]の著者として有名な社会学者であり，新自由主義の論客であり，経営学者でもあったベンジャミン・シーボーム・ラウントリー（以下，シーボームと略記する）は，イングランド北東部に位置する古都ヨークのチョコレート企業家でもあった。彼の数多くの著書は，海外，とりわけアメリカ合衆国でも広く読まれたので，彼はしばしばアメリカ合衆国に招待された。長期と短期の滞在を合わせると，彼の訪米回数は16回に及ぶ。そして彼は，生涯に一度だけ日本を訪れたことがある。シーボームに関する伝記として高い評価を受けているエイザ・ブリッグス著『社会思想と社会活動』[2]の中では，彼の日本滞在については，わずか二行の言及しかない。

In 1924 he visited Japan, lecturing with great success on labour relations in Tokyo and Osaka[3].

これだけである。この一文からは，彼が講演をするために日本に来たように思える。実際，一橋大学経済研究所の西澤保教授は，シーボームが東京商大（現在の一橋大学）で行なった講演の内容を伝えた当時の学生新聞の記事があることを，私に教えてくれた。しかし一体，誰がかれを招待したのだろうか。当時，東京商大には，シーボームと信仰を同じくするクエイカー教徒の経済学者，上田辰之助がいたので，上田が彼を招いたかもしれない[4]。しかし，その旅行費用は誰が出したのだろうか。また，交通手段としては船しかなかった時代に，上田の要請だけで彼がわざわざ遠い日本に来たのだろうか。何か他の理由があったのではなかろうか。……このように，私にとっては，シーボームの来日の事情は，以前から何だか判然としないものであった。

九州産業大学の岡村東洋光教授から紹介されて，2005年の夏にヨークのJoseph Rowntree Foundation Libraryをはじめて訪れて資料探索をした際に，私のそのような疑問は氷解した。シーボームの父であるジョウゼフ・ラウントリーは，チョコレート企業を一代で大企業に育て上げて大富豪となったが，1904年（当時ジョウゼフは71才）に自分の財産の半部を社会福祉事業に役立てる目的で拠出し，The Charitable Trust, The Social Service Trust および The Village Trust

という三つの財団を創設した[5]。ジョウゼフの死後，これらの事業をシーボームが受け継ぎ，シーボームの死後は，シーボームが暮らした邸宅Hampsteadにその本拠が置かれた。これが，Joseph Rowntree Foundationである。その建物の一角が図書室として使われており，ここにはジョウゼフやシーボームの手紙などの貴重な資料が保管されている。2005年夏に私がここを訪れた本来の目的は，住宅・土地問題についてのシーボームの取り組みに関する資料を探索することであった。この際，Papers of Benjamin Seebohm Rowntree: Handlist compiled by Elizabeth Jackson，1980と題するタイプ打ちのカタログの中に，私は“JAPAN”という項目を見つけた。これは，シーボームの日本滞在に関する若干の資料をまとめたファイルを意味するが，そのファイルの中には，シーボームがタイプライターで打ち込んだB4版で約80枚分の詳細な旅日記があった[6]。この旅日記が私の疑問を氷解させたのである。この旅日記には，多くの興味深い事柄が記されているので，日本でその内容を要約して紹介する価値が充分にある，と私は判断する。紹介に際しては，読者の便宜のために，さまざまな他の資料を利用して，なるべく多くの解説を加えたい。しかし日本滞在記の紹介に入る前に，1924年までのシーボームの生涯を，簡単に振り返ってみよう。これは，1924年におけるシーボームの日本滞在記の内容をよりよく理解するために必要なことであろう。

2.　B・シーボーム・ラウントリーの業績と思想[7]

シーボームは，1871年にイングランド北東部の古都ヨークで，チョコレート企業家である父ジョウゼフ・ラウントリーと母エンマ・アントワネットの間に，二男として産まれた。シーボームの伯父ヘンリー・アイザック・ラウントリーがテューク家からココア部門を買い受けて，チョコレート製造を始め，父ジョウゼフがこれを助けた。ヘンリー・アイザックの死後，ジョウゼフは新技術を導入してココアの品質を高め，新製品を開発するなどして，ココア製造企業を急速に成長させた。シーボームは，クエイカー派がヨークに創立した非国教徒アカデミー，ブーザム校に11歳で入学し，16歳でマンチェスターのオウエンズ・カレッジ（後にマンチェスター大学に統合された）に入学した。18歳でシーボームはここを中退し，父のココア工場で働き始めた。

父は有能な実業家であったが，信仰篤きクエイカー教徒であり，さまざまな社会奉仕事業に尽力し，工場においても企業内福祉政策を推進した[8]。このような側面において，シーボームは父の影響を強く受けた。1880年代，90年代は，貧困問題がこれまでとは異なった観点から検討されはじめた時期であった。19世紀のヴィクトリア繁栄期においては，貧困は貧民自身の道徳的欠陥に起因すると考える見方が主流であった。貧困を改善するためには，貧民に宗教心を持たせ，勤勉・真面目・正直といった徳目を実践して，自助努力をさせるべきだ，というのがその骨子である。しかし，19世紀末の大不況期にいたって，貧困の原因は貧民自身にあるのではなく，むしろ社会経済や政治のシステムにある，という考えが台頭してきた。シーボームはそのような思潮の中で，チャールズ・ブースによるロンドンのスラムについての調査[9]に影響を受け

て，1894年から地元ヨークにおける貧困研究に着手した。その研究成果が前述の『貧困研究』(1901年）である。

シーボームの貧困研究は，調査の方法や分析の仕方においてブースのそれを越えるものとなった。結論的にいえば，ヨーク市総人口の10%は一次的貧困の，さらに18%が二次的貧困の状態にあり，個人の一生の間では，小児期，結婚後の子育て期，そして高齢期が，経済的困窮状態の悪化する時期であることが明らかにされた。シーボームは，次には，下層大衆の困窮の原因とされるギャンブルや，土地・住宅問題についての社会調査を進めたが，彼のこのような活動が，自由党の政治家David Lloyd-Georgeの眼に留まった。二人が親しく交際を始めるのは1912年の夏であり，それ以後シーボームはロイド=ジョージの政策アドヴァイザーとして，政界と断続的にかかわりを持ち続けた。シーボームは1912年に設立された政府の土地調査委員会の委員に任命されて，研究にたずさわった。1915年11月には軍需省福祉部に招かれ，翌年1月には軍需省福祉部長に就任した(10)。1917年3月には政府の再建委員会委員に任命され，戦後予想される住宅不足対策の問題に取り組んだ。1917年7月に再建省が発足すると，シーボームは解任されて第一線から退いたが，1926年以後1935年まで，シーボームは再びロイド=ジョージの政策研究サークル(11)で活躍し，とりわけ土地・住宅問題と失業問題について自由党の政策形成に大きな影響を与えた。

この間，シーボームは実業家としても活躍した。ラウントリーのチョコレート企業は1897年に有限責任会社になり，シーボームは労務担当の取締役に就任した。父ジョウゼフは，前述のように，社会福祉事業のために三つの財団を創設したが，社内では模範的工場を建設し，そこで企業内福祉政策を推進した。ラウントリー社では，1896年から8時間労働日が実施され，1902年には従業員の提案を受け付ける「提案ボックス」が設置され，1904年には従業員のために医師と歯科医が任命され，1906年には社員年金計画が開始された。また，工場内での労働者用初等教育教室と家庭科教室も開設された。シーボームは，従業員の仕事を監督する監督者overlookersと従業員の生活を助けるヘルパーsocial helperという職制を創設した。シーボームは従来，労働組合との交渉に応じなかったけれども，第一次世界大戦中に考えを改め，産業民主主義を支持して労働組合との交渉にも積極的に応じるようになった。また彼は，1916年に自社に工場評議会を設立した。これは，おもに工場管理のあり方について検討する委員会であって，経営者と労働者双方の代表から構成された。シーボームは，この工場評議会が労使間の理解と協力に資すると認識し，全国の雇用主にその設立を呼びかけた。

1919年以後，シーボームはチョコレート企業経営の実質的な最高責任者となった。彼の経営理念の柱は，次の二つからなっていた。一つは，労働者を人間として敬意を持って処遇し，彼らに労働の喜びを実感してもらうこと。シーボームは父ジョウゼフの企業内福祉政策を継承し発展させた。週休2日，週44時間労働体制を確立し，家族手当給付と失業保険を導入し，利潤分配制profit sharingを導入したことも，そのあらわれである。シーボームの経営理念の二つ目の柱

は，高賃金を実現するためにビジネスの効率を高めることであった。シーボームは生産性向上のために必要な6つの要素を次のようにまとめている。第1に，周到に計画された組織計画。第2に，効率的な原価システム costing sytem。第3に，ビジネス・リサーチに基づく前進政策の作成。第4に，工場の科学的レイアウトと生産サービスのプラン。第5に，技術研究サービスの運営。第6に，労使関係の開明的な処理であった。1923年にシーボームはラウントリー社の会長 chairman に就任し，労務担当取締役を兼務した。また，従来の家族企業的組織を改めて，集権的職能部門制組織を実現した。ラウントリー社は成長を遂げ，1939年には売上高においてキャドベリ社に次いで英国第二位，世界では第三位のチョコレート企業になった。

シーボームは，ラウントリー社で実践された自分の経営理念を，精力的な講演活動や著作活動によって，英国（と米国）の経済界に浸透させようとした。『ビジネスにおける人間的要素』（1921年）においてシーボームは，労働者の内面的問題を明らかにしつつ，ラウントリー社における工場評議会の全体像を描いた(12)。『労働の人間的必要』（1918年）では，企業内福祉実現のために生産性を高める必要があることを論じ，生産性向上のためにはテイラー・システムとは違った意味合いの「科学的管理」が必要であることを論じた(13)。1921年にはシーボームは初めて合衆国を訪れたが，その2ヶ月間の滞在中に150回以上の講演を行った。それらの講演のテーマは大きく三種類に分けられる。第一に平和的労使関係の構築，第二に失業とキリスト教の原理 christianity，第三に戦後社会の再建であった。シーボームは，1919年に創設された産業福祉協会 Industrial Welfare Society に深く係わり，1940年から47年までその会長を務めた。また経営者協会連合 Confederation of Management Association の前身である Oxford Conference を1920年に創設した。さらに経営研究グループ Management Research Group ナンバー・ワンを1927年に創設し，その会長を1941年まで務めた。その影響を受けてイギリスでは，翌28年までに6つの経営研究グループが成立した。

また，労使関係改善のための国民的努力を指導した。1919年9月の鉄道ストライキに際しては，外部からの労使間調停者として，ストライキを短期間で終結させることに成功した。1926年炭鉱労働者によるゼネストが失敗に終わった後の処理についても，シーボームは同じく外部からの調停者として労使関係改善のために介入したが，複雑な政治的状況の中で，彼の長期にわたる努力は報われなかった。

1930年ごろまでのシーボームの主な活動と思想は，以上のようなものであった。

3.　B・シーボーム・ラウントリーの日本滞在記

B・シーボーム・ラウントリーの日本滞在記は，多くの生き生きとした描写を含んでいるが，彼の足跡をたどるための以下の要約においては，その趣きを充分には伝えられない。以下の文章の斜体の部分はシーボームの日記の一部分の要約である。日記からの抜粋の翻訳は「　」で括った。他方，括弧［　］で括った部分は山本による説明である。また，補足的な説明を，註におい

て施す。

［シーボームは，妻 Lydia および法律顧問秘書 G. B. Black 氏[14]を伴って蒸気船 President Wilson 号でサン・フランシスコを出航し，1924年10月16日（木曜日）に横浜港に入港した。］

10月16日（木曜日）横浜から東京へ

シーボーム一行は税関で森永太一郎氏一行に迎えられ，2台の自動車に分乗して駅［おそらく横浜駅］*まで送られた。彼らはそこから電車で東京駅に向かった。「私たちは，数多くの小さな町を通り過ぎていったが，その全てが地震*［1923年9月1日の関東大震災のこと］*によって破壊されていた」。東京駅に着くと，一行はまず駅近くの森永製菓の小売店*［これは大正12年4月3日に丸ビル一階内に開設された日本最初のキャンディーストアのこと[15]］*でお茶を飲み，次に宿泊先である帝国ホテルに向かった*［1922年4月16日に帝国ホテルは本館から出火し，全焼した。新館は関東大震災の直前に完成したが，この地震を充分に耐えることができた］。*帝国ホテルでシーボームらは，Mr. Wymper および英国領事 British Consul と会食し「工場管理の日本的方式について多くのことを教えられた」。*

10月17日（金曜日）日光へ

事前に，森永氏がシーボーム一行を日光に案内することを申し出ていた。朝8時に松崎半三郎氏［当時，森永製菓株式会社の専務取締役，のち第二代社長］*と Mr. Baker が Mr. Sakamoto*［シーボームはこの人物について「米国に長く滞在した経験を持つ森永製菓の職員」と記している。シーボーム一行の日本滞在中，ガイド兼通訳として働いたこの人物は，松崎半三郎が「当時アメリカ帰りで，初代営業部長としてアメリカ式経営方式を実施した」人物としている坂本源太であろう[16]］*を伴って，シーボーム一行をホテルに迎えに来た。100マイルの自動車の旅で，日光の金谷ホテル*［ホームページ検索により，現存が確認できる］*に到着。シーボームは車窓から見た風景を詳細に記述している。*

10月18日（土曜日）・19日（日曜日）20日（月曜日）日光

日光滞在は2泊の予定であったが，Lydia が体調を崩したので，4泊となった。その間シーボームは，日光東照宮と近くの水力発電所などを見学した。

10月21日（火曜日）日光から東京へ

一行は土砂降りの雨の中を，自動車で東京に向かった。シーボームは，車窓から見た田園風景や，蓑笠を身につけて働く農民の姿を興味深く観察している。

10月22日（水曜日）東京

午前中，シーボームは秘書 Black 氏を伴って森永製菓の工場を見学した［これは芝田町工場（東京市芝区田町）のことであろう］。*シーボームは工場内の作業を詳細に観察している。労働者の大半は少女で，彼女らは会社から支給された白い制服を着て，歌を歌いながら作業していた。*［森永太一郎の回顧録の中に，彼自身が女子従業員の制服として，看護婦の服装である白服白帽を採用した趣旨が記されている。それは能率向上と，とりわけ衛生上の配慮のためであった(17)。］*社内には school room があり，何らかの授業が行なわれていた。食堂は二つあり，米については食べ放題であった。社内に風呂があり，従業員は入浴して身体を清潔にしてから退社した。労働時間は1週間48時間で，疾病休職時には従業員は充分な賃金支給 liberal wage allowance を受けることができた。*［このような企業内福祉の充実において，森永は当時の先端的企業の内の一つであった，と思われる。企業内福祉を充実するべきだ，という考え方において，森永と松崎は一致していたと思われるが，それは両者が合衆国の大企業の状況を見聞していたからである。例えば松崎は，フィラデルフィア郊外のハーシー社を見学して，その企業内福祉の実践に大いに感銘を受け，これを帰国後，森永太一郎に伝えた。このとき森永は，工場をさっそく那須野に建設しよう，と言い出した(18)。］*ただし，菓子製品の質については，シーボームは「きわめて低劣」だと記している。*

10月23日（木曜日）横浜・東京

午前中，「日本のビジネス状況についての情報を得るために」英国領事館を訪問し，東京工業製品博覧会を見学して，幾人かの人にインタビューした。午後は，横浜方面に建設された森永製菓の最新の二工場を見学した［この二工場の中に，大正4年に竣工した東京第二工場である大崎工場を含めることには難がある。二工場とは，大正14年5月に竣工することになる，当時建設中であった鶴見工場の中の二棟のことであろう(19)］。*ホテルに戻ると，一人の新聞記者が待ち構えていた。彼はシーボームが『貧困研究』の著者であることを確認すると，ひどく興奮してカメラマンを連れてきた。記者は，『貧困研究』が日本で非常によく読まれ，参照されていることをシーボームに伝え，改めて，労使関係問題などについてインタビューした。その内容が翌日の新聞に掲載されたため，以後，シーボームのもとに数多くの講演依頼が舞い込むことになる。また，日本国有鉄道の the Chief Passenger Agent の高久氏がシーボームを訪ねて来た。シーボームは最初アメリカで彼に会い，次に彼を Oxford Conference に招待したことがあった。高久氏は以後，シーボームの日本での旅行について色々と便宜を計ってくれることになる。*

10月24日（金曜日）・25日（土曜日）

この二日間は，business interview に費やされた。

10月26日（日曜日）

高久氏と東京社会局 Tokio Social Bureau の職員に案内されて，シーボームは東京の3つのスラムを視察した。町の汚さとは裏腹に，家屋の室内は意外に清潔であった。

10月27日（月曜日）

午前中，まず日本最大の印刷工場を訪れた。ここでは200名以上の従業員が雇用されていたが，週6日60時間労働で，給与は植字工が週給約2ポンド，女子週給約18シリングであった。次に，視察した精糖工場の労働条件は，週7日70時間労働である［つまり，森永製菓と比べると，労働条件はかなり過酷である］*が，機械は最新式で，製品の品質は優れていた。午後，森永製菓の松崎氏と長時間会談した。*

10月28日（火曜日）

「夕方，英国外務省所属の商業関係相談役 the Commercial Counselor to the Embassy と夕食をともにし，……日本におけるビジネスと産業に状況について有益な会話をした」。

10月29日（水曜日）東京から大阪へ

シーボーム一行は12時間かけて，鉄道で大阪に向かった。高久氏の取計らいで，彼らは皇室用の車両に乗ることができた。シーボームは車窓からの美しい日本の風景に感嘆し，また農民が重労働を強いられている様子を観察している。大阪駅に到着すると，森永氏をはじめ森永製菓の十数名の経営管理者 managers がそろって一行を出迎えた。この歓迎ぶりにシーボームは「圧倒された」。堂ビルホテル（Do-Buil. Hotel）に到着すると，さっそく大阪毎日新聞の代表のインタビューを受けた。大阪毎日新聞は当時発行部数1,100万部，英字版も7万部を誇る日本最大の新聞社であった。

10月30日（木曜日）大阪

シーボーム一行は，森永製菓の二工場を見学した（キャンディを製造する古い工場と，最新式の機械でビスケットを製造する最新工場）［前者は大正7年に竣工した大阪工場であり，後者は大正10年に竣工した塚口工場であろう］。*これらはシーボームがかつて見たことが無いほど，よく建設された清潔な工場であった。夕方大阪に戻り，屋形船の料亭で，蛎料理を楽しんだ。その後，一行は大阪毎日新聞本社に出かけ，社長と会談して，記念の写真を撮影した。この写真は翌朝の新聞に大きく掲載された。*

10月31日（金曜日で休日）大阪・奈良

午前中シーボーム一行は，真新しい機械を備えた新聞印刷工場を見学した。午後には奈良を訪

れて多くの寺院を見学した。夕方には日本の劇場で観劇した。夜は，京都のホテルに宿泊した。

11月1日（土曜日）京都

京都は雨だったので，一行は，丸一日を買い物でつぶした。

11月2日（日曜日）京都・大阪

午前中，一行は二つの寺院を訪れた。［寺院についての描写から，それらが金閣寺と三十三間堂であったことがわかる］。*午後，京都を発ち，夕方，大阪毎日新聞社会館で講演した。500名以上の聴衆がつめかけ，立ち見の人が出るほどの大盛況だった。まず，大阪毎日新聞社の総支配人 General　Manager が司会の挨拶をし，次に森永氏がシーボームを紹介する挨拶を行ない，次にシーボームが通訳つきで「産業における人間的要素 Human Factor in Business」という演題で講演した。講演会終了後，多くの人びとが社長室に詰めかけ，シーボームの著書を掲げて示し，自分がそれを読んだことを嬉しそうにアピールした。社会庁の書記官が同席していたが，彼は，シーボームの手法で大阪市が，失業の詳細な実態調査を最近実施したことをシーボームに知らせた。この講演の内容は，11月4日の大阪毎日新聞の朝刊に掲載された。*

11月3日（月曜日）神戸

G. B. Black と Mr.　Sakamoto は朝早くホテルを出て，神戸に工場を持つ Dunlop Rubber の人々にインタビューするために，神戸に向かった。シーボームと妻 Lydia は阪神間にある広岡邸に立ち寄った。二人は，アメリカからの President Wilson 号の船旅の中で広岡夫妻の令嬢と知り合いになったのである。広岡氏は公家の出身だが［シーボームは *prince* と表現している］，*広岡家に養子に入って，銀行家になった。広岡夫人の母は三井家の人であった*［シーボームの以上の記述から，広岡夫人の母は，三井小石川家第6代，三井高益の4女で，広岡信五郎に嫁いだ浅子<1849～1919>であると推察される。彼女は20才で実業界に入り，炭鉱経営や，加島銀行の設立と経営に参加し，大同生命の創業にも参画した。日本女子大学校創立発起人となり，明治44年にプロテスタント教会で受洗。日本 *YWCA* 中央委員を務めた[20]］。*六甲山麓の丘の上にある豪邸で昼食をとりながら，クリスチャンである広岡氏の家族とシーボーム夫妻は，宗教文化論に花を咲かせた。*［シーボームは，宿命論と悲観論が仏教の帰結であるという持論を，日記に記している］。*午後，夫妻は神戸に到着し，シーボームと G. B. Black は，神戸に工場を持っているリーヴァ・ブラザーズ日本支社の常務取締役 Managing　Director と，長時間会談した。シーボーム一行は，午後7時神戸発の夜行列車で東京に向かい，翌朝9時に東京駅に到着した。*

11月4日（火曜日）東京

午前中，松崎専務とビジネスの話をする予定だったが，松崎氏の体調不良のため，会談は中止

された。イギリス大使館仮庁舎［大使館は地震によって破壊されていた］*での昼食会に出席し，午後，日比谷公園の菊の展覧会を鑑賞した。さらに，日本のクエイカー教徒がシーボーム夫妻を歓迎するレセプションに参加した。集会所*［これは，現在東京港区三田に存在するフレンド・センターのことであろう］*での茶話会には，40人から50人の人々が集まった。夕方集会所でシーボームは「イギリスの社会思想」という題名で講演を行なった。聴衆は約120名であった。*

11月5日（水曜日）

午前中，シーボームと G. B. Black は，東京から約10マイル離れたところにある Tokio Electorical Works を訪問した。会社の資本金の大半はアメリカ企業が保有しているが，約三千名の従業員のうちヨーロッパ人は4名の事務職員だけであった。ここでは常時，動作研究と時間研究が実施されていた Motion and Time study are going on all the time［つまり，アメリカ式労働管理のテイラー・システムが導入されていた］*。夕方には，東京工業会 Tokyo Industrial Association 主催の講演会で，シーボームは「社会的・産業的規制の展開 The Developments in Social and Industrial Legislation」という題目で講演を行なった。聴衆は約千名であった。*

11月6日（木曜日）

午前中，シーボームは当時85才の渋沢栄一子爵邸を訪れて，渋沢と面会した。シーボームは渋沢栄一を「日本のピエール・モルガン」と形容している。渋沢は，通訳を介して，日本円の為替相場の現状や円の将来について，興味深い話をしてくれた。また，前財務大臣への紹介状を書いてくれた。渋沢の秘書によると，渋沢らの富豪は，脅迫的に金をせびる若い「インテリごろつき」に悩まされている，とのことであった。午後は，妻 Lydia とともに，内務省社会庁 the Social Bureau of Home Department（工場監督，住宅供給などについての社会規制を管轄する部局）主催の昼食会に出席した。次には，鉄道クラブで開催された工業主協会 Manufacturers Association 主催の会合に出席した。ここでシーボームは，100名ほどの聴衆を前に，「労使間の平和 industrial peace」について，通訳つきで講演した。

11月7日（金曜日）

午前中，シーボームは森永製菓の松崎専務と長時間会談した。午後2時半に上田辰之助教授がホテルに来て，シーボームを東京商大に車で連れて行った。［一橋大学の前身である東京商大の神田一橋校舎は前年の震災と火災によって大きな被害を受けた。シーボーム来日当時は，本科と専門部は神田一橋の旧敷地内のバラック建築で，また予科は石神井の仮校舎で授業をしていた[21]］*。シーボームは400～500名の学生に対して，「産業全般について」通訳なしで講演した。上田教授は英語で司会を行なった。シーボームは，学生たちが非常に優秀だ，と記している。上*

田教授は次にシーボームを銀行家クラブのレセプションに案内した。ここに集まった銀行家たちは皆英語を話した。そのなかには福田徳三博士もいた。シーボームは，福田が日本の経済学界で，英国におけるアルフレッド・マーシャル教授の位置を占める，と述べている。福田は，東京における失業実態調査を東京都から依頼された時，シーボームの著書を繰り返し読み，その手法と概念を使って調査を実施した，と述べた。上田は次のようなたとえ話でシーボームを喜ばせた。――目の見えないインドの召使たちに象を触らせる。ある召使は，脚を触って「これは木だ」と言う。他の召使は胴体に触れて「これは壁だ」という。しかし，実際それは，彼らの想定をはるかに超える象という巨大な存在である。あなたも，一面では社会学者だが，他方では企業家でもあり，経営学者でもあり，また社会活動家でもある。あなたは実に偉大な存在だ，と。――このような賞賛の言葉を浴びせられて，シーボームは「まことに愉快な夜を過ごした」。

11月8日（土）

午前中，シーボームらはビジネス関係の用事で過ごした。午後，シーボームは妻 Lydia を伴って，東京婦人クラブ Tokio Women's Club の集会に出席し，クエーカーの集会の時と同じ「イギリスの社会思想」という題名で講演した。この集会は，日本人と外国人をふくむ多国籍の婦人たちの社交クラブの集りであった。講演後の茶話会では，聖公会 Episcopalian Church の東京主教とも会談した。

11月9日（日）

午前中，森永の職員でシーボーム一行のガイド兼通訳である Mr. Sakamoto の家に招かれた。続いて森永氏の家に招かれ，そこで純日本風の豪華な料理をご馳走になった。昼食後，森永氏は一行を帝国劇場に案内した。踊りは素朴，音楽は野蛮で，演じられている劇の中身がわからず，5時間に及ぶ観劇はシーボームにとっては辛いものだった。幕間には，森永製菓のココア milk chocolate が存分に振舞われた。

11月10日（月）

午前中，日本の工場監督長官が来訪した。シーボームが，日本の劣悪な工場の現状を視察したい，と申し入れたので，彼は東京市の工場監督長と内務省技官一名を伴って，シーボームを三つの工場に案内した。第一は，古い綿紡績・織布一貫工場。1300名の従業員を雇用する巨大な工場で，従業員のほとんどは女性であった。第二は，従業員5名の小さな梳綿工場。三番目は水飴 glucose 工場であった。次に，10月28日に会った英国外務省顧問パラリット氏と昼食をともにした。午後は，ビジネスに関する議論で費やし，夜は松崎専務に招待されて「紅葉庵」で豪華な日本料理をご馳走になった。芸者が彼らに付き添って接待したわけだが，シーボームはこの過剰な

サービスに辟易した。［このときの記念写真が『森永製菓五十五年史』に掲載されている］。

11月11日（火）

午前中，シーボームは松崎専務と長時間会談した。次に，日本の監獄改善事業で目覚しい活躍をしてきたカナダ人，マクドナルド女史と昼食をともにした［これはA. Caroline Macdonald（1874～1931）であろう。彼女は明治37年（1904年）に日本にY. W. C. Aを設立するために来日し，翌年Y. W. C. A. の初代総幹事に就任した。津田英学塾で教え，1915年に親隣館を設立して，免囚保護事業およびセツルメントに従事し，昭和6年（1931年）に帰国した[22]］。*彼女はシーボームに日本の労働運動指導者たちとの会見を強く勧めた。その本部は，以前ユニテリアンの教会堂として使われていた建物の，暗くて汚い部屋の中にあった。そこには8名の指導者たちがいたが，英語が話せるのは1名だけだった。彼らは自分たちの活動の目的は政治革命にあると言ったが，ラウントリーが推奨する労使協営制や労働評議会については熱心に質問した。夕方には，シーボーム一行はホテルの晩餐会に招かれた。*

11月12日（水）

午前中，森永製菓の松崎専務とビジネスについて長時間会談した。シーボーム夫妻は，英文で日本企業の広告宣伝をする会社の編集者，Fleisher氏と昼食をともにした。午後，日本銀行総裁を訪問して，「円の将来」についての彼の見解を聞いた。その後，荷物の整理や，松崎氏に渡すべき「交渉の正確な段階」についてのメモの作成で忙しかったが，新聞社の代理人の訪問があるなどで，落ち着かなかった。シーボーム一行は夕刻にホテルを出た。森永太一郎夫妻，松崎専務，坂本氏，そしてBaker夫妻が見送ってくれた。横浜港では，見送り人の数はさらに増加した。横浜港から，サン・フランシスコまでの航海は16日を要する。また，ニューヨークには12月8日ごろに着く予定である。

以上，シーボーム・ラウントリーの日本滞在記を紹介してきた。彼は，横浜，東京，日光，大阪，奈良，京都，そして神戸を訪問した。そのうち，日光，奈良，京都には純粋に観光目的で訪れた。横浜には森永製菓の工場を視察するために，神戸にはダンロップ社とリーヴァ・ブラザーズ社という外資系2企業の経営者と会談するために訪れ，ついでに広岡邸に立ち寄っている。大阪では，森永製菓の二つの工場を視察し，また，大阪毎日新聞社主催の講演を行っている。東京では，森永製菓の二工場を含むさまざまな工場を見学し，経済・貿易に関して情報を得るために数人の識者と会見し，他方では，スラムを訪れ，労働運動指導者と会見し，さらにまた，5回にわたって講演を行っている。しかしながら，シーボームが日本を訪れた最大の目的は，森永製菓とのビジネス交渉であった。しかも，この来日はシーボーム側が動いたのではなく，森永製菓の側がシーボームを招待したことによって実現したのであった[23]。森永製菓の松

崎専務との交渉は，少なくとも，10月24日，25日，27日，11月7日，8日，10日，11日，12日と合計8日にわたって行われている。横浜にシーボーム一行を出迎えたのも，横浜港で彼らを見送ったのも森永製菓の幹部であり，大阪駅での多数の森永幹部の出迎えはシーボームを驚かせるものだった。シーボームが視察した森永製菓の工場は5工場にのぼる。シーボームの日本訪問の目的が森永製菓とのビジネス交渉であった，ということが理解できれば，シーボームが，日本銀行総裁，渋沢栄一子爵，福田徳三教授，英国領事，英国外務省通商顧問，さらには在日外資系企業の経営者たちに，精力的にインタビューした理由も理解できる。それは，日本の経営風土，経済状況などについて確かな情報を得るためだったのだ。他方，10月23日の日記の記事で明らかなように，（クエイカー派の）フレンズ・センターと東京商大での講演以外は，シーボームが日本に着いてから企画された。大阪毎日新聞社主催の講演では，シーボームは原稿なしで講演した。また，スラムの見学については不明確だが，労働運動指導者たちとの会見などは，日本に来るまでは全く予定されていなかったのである。

4.　ラウントリー社と森永製菓

それでは，ラウントリー社の社長シーボームと森永製菓の松崎専務とのビジネス交渉の内容は，一体何だったのだろうか。これについての森永側の資料は極めて乏しい。平成12年（2000年）に発行された『森永製菓100年史』には，シーボームの名前もラウントリー社の社名も一切登場しない。しかし，昭和29年（1954年）に発行された『森永五十五年史』には，「ラウントリー夫妻歓迎会」と題する写真とシーボームの写真の二葉が収録されている。そして，これに収められた松崎半三郎の「思い出のまま」と題する文の末尾には，次のような興味深い文章が付け加えられている。

> 本編は相談役松崎半三郎氏が昭和25年1月29日から……（中略）……約4ヶ月に亘って後述されたものであるが，途中病気再発のため予定の半ばにも達せず，中断のやむなきに至った。従って製菓篇については「ラウントリー・チョコレート会社と資本提携」……などの諸章，ならびに酪農篇および食料篇の全部が未着手に終わった事情を諒承していただきたい[24]。

これによって，シーボームと松崎とのビジネス交渉が，森永製菓とラウントリー・チョコレート会社との資本提携をめぐるものであったことがわかる。しかし，その資本提携の具体的内容については，森永側の記録は入手できない。そこで，フィッツジェラドによるラウントリー社経営史研究書を参照する。フィッツジェラルドは同社の取締役会議事録の検討に基づいて，次のように言う。

1924年にはシーボーム・ラウントリーは，34万ポンドという金額で森永製菓の株式の40パーセントを買収する意向であった。それは，日本で自社の（商品）ラインを展開することを期待したからであった。この（イギリスでは）ほとんど知られていない市場で，非常に大きなプロジェクトを展開する議案をめぐって，取締役会の意見は真二つに割れたので，この計画は実施されなかった[25]。

両者の資本提携とは，このことであり，その計画は取りやめになったのである。それでは，なぜシーボームは森永の株式の40パーセントを買収しようとしたのだろうか。また，森永は何故これに応じようとしたのか。これには両社それぞれの事情があった。1923年にシーボームが社長に就任した時，ラウントリー社はイギリスの菓子製造企業として，キャドベリ社，フライ社についで売上高で三位を占めていたが，その財務状態は危機的な状況にあった。この危機を打開するためのひとつの選択肢として，シーボームは海外市場の開拓を試みた。1924年には合衆国でCHUFRUS（フルーツ味のガム）の販売を開始したが，失敗して26年に撤退した。カナダではトロントのCowans社を買収してココア生産などを行なうが，この事業も不振を極めた。日本への進出の企ても，このような動きの一環であった[26]。しかし，20年代における海外市場進出の試みはいずれも失敗に終わった。ラウントリー社の財務状態が改善するのは，フィッツジェラルドによれば，同社が市場調査を踏まえた一連の「マーケティング革命」を断行した1930年代であった。

他方，1920年代の森永製菓は大量生産体制に移行するための資金の不足で苦しんでいた。松崎の年来の希望は，菓子業の社会的評価の向上であった。そのために彼は，菓子製造を機械化してコストを下げ，国民の生活必需品にし，さらに海外輸出によって外貨を獲得することが必要だ，と考えていた[27]。社長の森永は，合衆国に大正4年（1915年）に出張し，自分がそこで修行した時代よりもずっと機械化が進展した菓子業界を視察してきた。松崎も大正7年（1918年）と大正10年から11年にかけて欧米に出張し，菓子業界を視察して，多くの最新鋭の機械を買い付けた。工場建設も矢継ぎ早に進められた。芝田町工場は明治40年（1907年）に竣工したが，大崎工場が大正4年，大阪工場が大正7年，塚口工場が大正10年（1921年）に竣工し，シーボーム来日中には鶴見工場が建設中であった。増資については，取引銀行であった三菱銀行の瀬下清が強硬に反対した。しかし，用地買収，工場建設，機械購入などに必要な費用が巨額に上ったため，松崎は瀬下を説得して，大正13年（1924年）7月に公称資本金を，300万円から一挙に5倍の1500万円に増資した。それはシーボームの訪日の数ヶ月前のことだった[28]。

このように，事業面で苦しみを抱えるラウントリー社と森永製菓はともに，資本提携を結ぶ良いタイミングを迎えていた。しかし，両社が接近した具体的経緯や理由については，史料が存在しないので，説明できない。両社の幹部が共に熱心なキリスト教信仰とフィランスロピックな経営理念を持っていた，という細いつながりが指摘できるだけである。森永太一郎と松崎はともに

当時の日本では珍しく，熱心なクリスチャン企業家であった。森永は合衆国で菓子職人の修行を始める前，雑役夫として働いていた時期に，親切な老婦人の導きでキリスト教（宗派不明）に入信し，日本での伝道を企てるほど信仰篤いクリスチャンになった[29]。松崎は，スカラシップ給費生として立教学院（現在の立教大学）の寮で生活するうちに，聖公会神父たちに親しく接し，その生き方に感動して在学中にキリスト教に入信した[30]。キリスト教の隣人愛の理念を実業界においても貫こうとするシーボームの生き方は，日本でも広く知られていたので，森永と松崎は早くからシーボームに敬意を抱いていたのではなかろうか。そして，何らかの手段で，シーボームの訪米の機会を捉えて，彼を日本に招き，ビジネスの話を持ちかけたのではなかろうか。しかし，これは推測に過ぎない。両者の幹部が接触した理由や方法などについては，事情について語るべき立場にあって，語らなかった松崎だけが知っているのである[31]。

最後に，ラウントリー社と森永製菓の資本提携が破談になったことは，どのように評価できるだろうか。結果的には，ラウントリー社にとっては，提携が実現しなかったことは幸いであった。シーボームが日本を去った1年半後，森永製菓は台湾製糖と資本提携した。すなわち松崎によれば，「大正15年4月，台湾精糖が（森永製菓の）株を持つとともに，（台湾精糖の取締役であった）益田太郎氏が（森永製菓の）取締役，（同じく台湾精糖の取締役であった）武智直道氏が（森永製菓の）監査役に就任せられ，……台湾製糖との提携」が成立した[32]。続けて松崎は次のように言う。「台湾精糖は森永の総株式の約3割程度を持ったが，（台湾精糖側は）これによって少しも森永の経営を拘束するということなく，……変わることなき後援を示されたことは私の衷心から感謝しているところであって，そのため却って減資に対して多大の損失をかけることのやむなきに至ったことを，私は深く遺憾に思っている次第である[33]」。

つまり，ラウントリー社に資本提携を断られた森永製菓は，その代わりに台湾精糖からの資本提携を受けたのであり，台湾精糖はそのために後に大きな損失を蒙ったのである。松崎によると「昭和のはじめから（昭和）7年ごろまでは，森永としては未曾有の受難時代であった。危急存亡の時代であった[34]」。状況は次のようであった。「不景気となるにつれ，売り上げが減少し始め，売り上げの減退は直ちに金融梗塞の原因となり，さればといって販売を無理押しすれば回収が不可能に陥り，本社，販売会社ともに取り返しのつかぬ痛手を受ける[35]」。つまり，一挙に生産力を増強したにもかかわらず，需要は逆に減退していったのである。松崎自身の言葉によれば「事業に対して思い切った積極策を取ったことが，客観情勢と齟齬を来たし，見込み違いとなって現れてきた[36]」のである。その後，松崎は緊縮政策を断行して，この難局を乗り切った。そして，昭和6年（1931年）の盧溝橋事件以後の戦争による景気回復とともに，森永製菓の業績も回復してくるのである。こうしてみると，資本提携の破談以後の両社の歩みは，まったく異なった様相を示した，といえるのである。

注

(1) B. Seebohm. Rowntree, *Poverty: a Study of Town Life*, London, 1901 ; 1902 (revised) ; 1922 (revised). 長沼弘毅訳『貧乏研究』ダイヤモンド社，1959年（これは1922年版の翻訳である）

(2) Asa Briggs, *Social Thought and Social Action : a Study of Works of Seebohm Rowntree, 1871～1954*, London, 1961

(3) *Ibid*., p. 182.

(4) 上田辰之助については，板垣與一編『上田辰之助著作集』全7巻，みすず書房，1991～95年を見よ。上田は，トマス・アクイナス経済学の研究，マンドヴィル経済学の研究などで有名。

(5) 三つの財団については，Asa Briggs, pp. 92～98. および，Anne Vernon, *A Quaker Business Man, the Life of Joseph Rowntree, 1836～1925*, London, 1958, pp. 153～56. 佐伯岩夫・岡村東洋光訳『ジョーゼフ・ララントリーの生涯』創元社，2006年，174～182頁を見よ。

(6) この旅日記は，4回にわたり数日分まとめて記されている。

(7) この節の記述は，もっぱらAsa Briggs, *op. cit.* による。

(8) ジョウゼフ・ラウントリーについては，Ann Vernon, *op. cit.* を見よ。また，イギリスにおける企業内福祉の歴史については，Robert Fitzgerald, *British Labour Management and Industrial Welfare, 1846～1939*, Beckenhan, Kent , 1988，山本通訳『イギリス企業福祉論』白桃書房，2001年を見よ。

(9) Charles Booth, *Life and Labour of the People in* London, 1902-03.

(10) この時期のシーボームの仕事について，最近次のような研究が発表された。大和久悌一郎「戦争のための田園都市—グレトナ・タウンシップとイーストリッグス—」『西洋史学』217号，2005年6月。

(11) この政策研究サークルには，ジョン・メイナード・ケインズも参加していた。

(12) B. Seebohm. Rowntree, *The Human Factor in Business*, London, 1921.

(13) B. Seebohm. Rowntree, *The Human Needs of Labour*, London, 1918.

(14) 社内報『森永月報』第18号（大正13年11月15日号）では，ブラックの肩書きは「法律顧問」となっており，業界紙『菓子新報』第257号（大正13年12月10日）では「顧問弁護士」となっている。いずれにせよ，後に述べるように，ラウントリーは商談を進めるための法律顧問として，ブラック氏に同伴したのである。なお，『森永月報』と『菓子新報』の記事を提供してくださったのは，森永製菓株式会社広報・IR部史料室長の野秋誠治氏である。特記して，謝意を表します。

(15) キャンディーストア開設の「主目的は，全森永商品の販売による実物宣伝にあった。ココア，コーヒー，アイスクリームのほかサンドイッチなどの軽食を，接客訓練を受けた若い従業員が制服姿で衛生的なサービスを行なう業態は，菓子小売店の近代的経営モデルとして大評判になり，ショーウィンドウのモダンな商品陳列も話題を集めた」。（『森永製菓100年史—はばたくエンゼル，一世紀—』森永製菓株式会社，2000年，86頁）。

(16) 松崎半三郎「思い出のまま」『森永五十五年史』森永製菓株式会社，1954年，168頁。役職員名録によると，坂本源太は大正12年に入社，直営部長（大正12年）を経て昭和5年退社した（『森永五十五年史』508頁）。森永製菓に直営部が設置されたのは大正12年だから，坂本は新設の直営部の担当部長として採用されたのである。直営部の最初の店舗が，丸の内のキャンディーストアなのであった。

(17) 森永太一郎「今昔の感」『森永五十五年史』60頁。

(18) 松崎半三郎「思い出のまま」『森永五十五年史』120～122頁。松崎は，次のようにも記している。「その後，（工場病院長から）この工場の経営方針を聞くに及んで，一層その感銘を深くしたのであった。工場の経営方法は特に，従業員が出来るだけ気持ちよく働いて，全力を出して能率を上げることを中心に考え出されているのであって，これが工場のモットーだと言って，次のような四つの項目を挙げられた。第一は，フレッシュ・エアー（新鮮な空気）を供給すること。第二は，フレッシュ・フィルター・ウォーター（新鮮な水）を供給すること。第三は，充分な食物を供給すること。第四は，ビューティー（美）を供給すること」（同，121～122頁。）

(19) この解釈は，森永製菓株式会社広報・IR部史料室長の野秋誠治氏のご示唆による。

(20)『朝日 日本歴史人物事典』1994年，朝日新聞社。

(21)『一橋大学付属図書館史』一橋大学，1975年，23～24頁。

(22)『新潮日本人名辞典』1991年，新潮社。

(23) 社内報『森永月報』第18号（大正13年11月15日号）に，「本社は今回英国菓業界の名士ラウントリー氏を招待した……」という記事がある。

(24)『森永五十五年史』104頁。

(25) Robert Fitzgerald, *Rowntree and the Market Revolution,1862～1969*. Cambridge, 1995. p. 512.

(26) Robert Fitzgerald, 'Rowntree and Market Strategy, 1897～1939' in *Business and Economic History*, 2nd series, Vol. 18, 1989. pp. 49～52.（かつて明治大学の佐々木聡教授が，この論文のコピーを，私の求めに応じて送ってくださった。特記してお礼申し上げます）。

(27)『森永五十五年史』95頁。

(28) 同上，186～92頁。

(29) 森永太一郎「今昔の感」『森永五十五年史』20～24頁。

(30)『森永製菓100年史』299～300頁。

(31) 大正10年にイギリスを訪れたとき，松崎はキャドベリ社とフライ社を視察したが，ラウントリー社を訪れていない。この当時は両社の間には，接触する条件が整っていなかったのだろう（『森永五十五年史』140～47頁）。

(32)『森永五十五年史』197頁。

(33) 同上，199頁。

(34) 同上，199頁。

(35) 同上，200頁。

(36) 同上，203頁。

（2005・10・25成稿）
（2006・2・1加筆修正）

本稿は，平成17年度科学研究費補助金　基盤研究（B）「英国におけるフィランスロピーの思想と運動の実証研究：19～20世紀初頭を中心に」の研究成果の一部である。