

イタリア最古の企業 マリネッリ社の存続戦略

—技能系伝統産業のビジネスシステム 及び社会情緒的資産（SEW）から見た長期存続の条件—

曾 根 秀 一
(静岡文化芸術大学)
文化政策学部准教授



< 要 旨 >

本稿の目的は、イタリア最古の企業ともいわれるマリネッリ社（Marinelli、以下マリネッリ）の鐘の鑄造企業の存続要因について、ビジネスシステム論、社会情緒的資産論（socioemotional wealth：SEW、以下SEWと表記）の観点から考察することである。

ビジネスシステム論とは、単に個々の製品やサービスの差別化を確立し、同業他社との競争優位性を論じるものではない。技能継承や人材育成に依拠している企業の永続性を確保するための市場構造やメカニズムといった、企業が長年構築してきた、「制度的叡智」を明らかにするものである。また、これに関連してSEWの視点がある。SEWとは、ファミリー企業を所有する家族（同族）のニーズに合致した非財務的、情緒的な価値（例えば、ファミリーアイデンティティ、価値観、影響力を発揮する企業名、ブランド名、地域への貢献など）を優先しながら、ファミリービジネスの行動について考えるものである。こうした老舗やファミリーといった企業体に対し、多用されてきたこれらの分析視角を通じて、その存続を明らかにしようというものである。

マリネッリは、西暦1000年頃にイタリア南部、人口6千人の町、アニョーネで創立された鐘の鑄造所であり、イタリア最古の企業であるとともに、世界最古の鑄造所とも称される。現在の社長兼26代目当主であるアルマンド・マリネッリ氏、弟のパスクワレ・ジュニア・マリネッリ氏、先代世代の頃から勤めてきた熟練技術者などの同社関係者、ステークホルダーとなる地域内の同業他社や顧客など複数の企業、人々への調査、加えて一次資料も含めた資料調査を行った。

本調査から、イタリア国内、欧州内において同業他社との協働や上手な棲み分けが行われ続けてきたこと、経営や技能の人材育成、地元地域との関係性重視、市場環境の変化への適応などが明らかにされた。このことは、今後の老舗企業研究やファミリービジネス研究の発展を考える際、重要な点であると考えられる。

はじめに

鐘職人の歴史

本稿の方法論的視座

ケース：マリネッリ

調査の概要と調査方法

マリネッリファミリーと鐘職人の芸術

同業他社との協業

マリネッリの伝統と独自性の核

地元地域への貢献

伝統と革新

考察

おわりに

はじめに¹

わが国は、世界一の長寿企業大国であり、創業または設立から100年を超えた寿命を誇る企業総数が3万3,259社存在する（帝国データバンク「長寿企業の実態調査」2019年）。この数は、世界でも断トツであることを示している。

われわれは、これまで長期存続企業、とりわけ金剛組をはじめとしたわが国の千年企業²の一次史料の発掘、フィールド調査を行ってきた（曾根・吉村，2002；上村・曾根，2009；曾根，2012；2019；加護野・曾根，2020など）。その後、海外の老舗同族企業にも研究範囲を広げ、実態調査を行い存続や衰退要因等についても論じてきた（Sone & Lam, 2013; 曾根，2021; 曾根・吉村，2021; 上野・曾根，2021など）³。

われわれの調査によれば400年以上続く企業

の数は、日本には251社、次にドイツは68社、オーストリアには21社存在する。4番手にはイタリアが17社、5番手はフランスで10社であった。先行研究では、研究者らによって数にかなりばらつきがある。ドイツにおける数は、150社以上と日本に拮抗すると論じられてきたものもあるが、その内実をみるとかなりの差異が生じることが明らかとなった。例えば先行研究でとりあげられる老舗企業を詳細にみると、屋号のみが存在し、創業家一族はすでになく、オーナーが短期間で何度も変わり、転売が繰り返され、歴史や理念などが残っていないものも多くみられる。さらには、ペーパーカンパニーなど実態さえない「自称」老舗企業もカウントされ、比較研究を行ううえでも問題が生じることが予測される。それゆえ十分かつ正確な研究蓄積がなされてきたわけではない⁴。このため、われ

1 本稿は、Sone・Lam (2013)、曾根・吉村 (2013) をもとに再構成し、まとめられたものである。また、同じ技能系の千年企業である金剛組（創業578年）については、曾根・吉村 (2004)、曾根 (2015; 2019)、田中伊雅佛具店（創業885年）については、加護野・曾根 (2020) において詳細に記されている。ほかにも西山温泉慶雲館 (705年)、法師 (718年) など、実際に調査なども行ってきたが、紙幅の関係上割愛する。

2 世界最古の企業とされるのが金剛組（創業578年）であり、1400年以上の歴史があるとされる。同社以外にも1000年以上の歴史をもつ企業が、調査によって数にばらつきがあるものの10社ほどある。そのほとんどが日本企業であるが、諸外国にもみられる。

3 これまで経営学では、企業の成長は多く論じられてきたものの、企業の存続（あるいは衰退）を問題とした研究については、いくつかの研究領域で細々と続けられてきたにとどまる（村上，1994）。その理由として、売上高や市場シェアの上昇という、組織の成長（量的拡大）の達成が、企業の存続を保証するという暗黙の了解に基づいて、経営学の理論体系は展開されてきたからと考えられる。しかしながら、近年、経営学の分野においても「成長」一辺倒ではなく、「存続」の戦略についても考察されるようになっていく。

4 言語的な問題もあると考えられるが、誤認や創業年の精査が必要なものも多くみられた。例えば各コンサルティング会社を含めた複数の研究があげられよう。同研究は国内外の老舗企業の動向にいち早く着目し、老舗研究を先導してきた点に貢献が認められる。しかしながら、上記理由からも十分な蓄積がなされてきたわけではない。そこでわれわれは、創業家一族が代々経営に関わっている。または、経営者が非創業家に変更後、100年以上維持していることを条件に精査した。尚、この数は、速報値（2021年7月末現在）であり、今後の調査次第ではその数値は変化すると考える。

われは以前よりこれらの創業年やその状況などを精査し、あらためて検討してきた。このことから創業家一族による老舗企業は日本を除くと当初の数より非常に少ないことがわかる。しかしながら、同様の形態をもつ海外の老舗同族企業もわが国に比べれば数少ないが存在する。そのうちの1つがイタリアのマリネッリ⁵である。

マリネッリは、西暦1000年頃⁶にイタリア南部、人口6千人の町、アニョーネで創立された鐘の鑄造所である。世界で3番目に古い家族経営の企業であり⁷、世界最古の鑄造所ともいわれ「奇跡の鑄造所」とも称される。

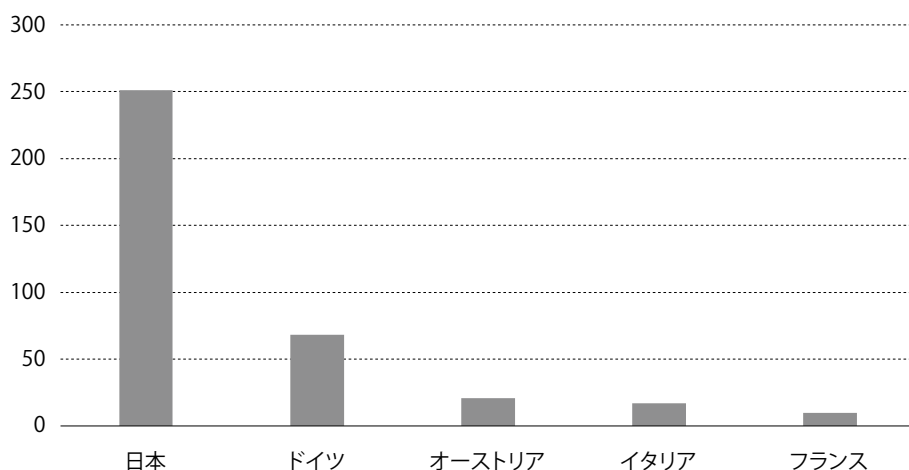
アニョーネは、美しい山々の風景が特徴的な南イタリアのモリーゼ地方に位置している。アニョーネの主な経済活動は農業であるが、この地域は宝石製造、銅製品、鐘つき職人などの熟練した職人技でも知られている。アニョーネの歴史は、ローマ時代以前にさかのぼり、紀元前

3世紀頃にはすでに金属鑄造が行われていたことでも知られる (Marinelli, 1999)。とくに12世紀には城下町として栄え、多くの金銀銅細工職人が集まる町であった。現在は過疎化が進み、1960年代以降、職人らも大幅に減少している。

そこで本稿の目的は、マリネッリ家による企業がどのようにしてイタリア最古のファミリービジネスとして存続してきたのかを、ビジネスシステム論および社会情緒的資産論 (socioemotional wealth : SEW) の視点から論じることである。本稿では、研究対象のマリネッリの社長兼26代目当主のアルマンド・マリネッリ氏をはじめとした同社関係者、また、ステークホルダーとなる地域内の同業他社や顧客など複数の人々へのインタビューを行った。

ファミリービジネスの伝統と継承、イタリア国内外のステークホルダーとの協働、経営や技能の人材育成、地元地域との関係性、市場環

図表1 創業400年以上の老舗同族企業数



(出所) 筆者作成。

5 正式名称は、マリネッリ・ボンティフィシア・フォンデリア・ディ・カンパーネである。

6 記録に残る年として、1339年を創業年とした時期もあったが、その数百年前より鐘を作り続けてきたとされ、近年では創業年を1000年としている。

7 Family Business: The Oldest Family Businesses in the World, <http://thefamilybusinessschool.com/node/60>. (参照2013-01-10).

境変化への適応などについて検討した。インタビュー、社内資料に加え、書籍、雑誌記事、定期刊行物などの公的情報源からのデータ収集も行った。そして、インタビューや公開資料から特定された重要な出来事は、Yin (1994) や Miles and Huberman (1994) が提案したケース・リサーチの手法に従って分析し、ケース・スタディとして構築した。

鐘職人の歴史

鐘の歴史は、少なくとも紀元前13世紀に遡る。紀元前13世紀から紀元前11世紀の間に中国は青銅製の大きな鐘を製造していた (Rostoker, Bronson and Dvorak, 1984)。これらの鐘は、単音または複音の楽器として使われていたようであるが、仏教の普及に伴い、儀式にも使われるようになった。Rostoker, Branson and Dvorak (1984) によると、これらの中国の鐘は高品質であり、銘文も施されていたという。また、中国の製造業者は銅、錫、鉄など別の金属も使って、音の高さや大きさ、長さなどを変えた鐘を試作していた。

鐘の起源は、青銅器時代の銅や錫などの金属から音を出す実験を始めた頃に遡る (Holloway, 1956)。古代エジプト、ギリシャ、ローマの経典にも鐘の記述があり、聖書にも装飾用の小さな鐘が登場している (Starmer, 1901)。しかしながら、キリスト教の普及に伴い、鐘は教会のシンボルとなった。鐘を演奏する技術であるカンパノロジー (鳴鐘術) は、紀元400年にノラの司教であった聖パウリヌスによってキリスト教会に伝えられた (Tyler, 1968)。Holloway (1956) によると、鐘をつくる技術は

教会や修道院とともに発展したが、本質的には鐘鑄造師の技術はこの1000年の間、ほとんど変わっていないという。

欧州の鐘は、基本的には、銅と錫を約3.25:1の割合で組み合わせてつくられていた (Holloway, 1956)。鐘の仕様書が設計された後、鐘の内側に相当する型や芯をつくり、粘土でダミーの鐘をつくり、続いて献辞や装飾、碑文などを加える。第3段階はマントルで、ダミーの鐘にワックスと粘土を塗り、鐘を温めることで作品に印型を残す。ダミーの鐘は取り外され、コアとマントルの間の空間を埋める900℃から1,200℃の温度で溶かした金属が注がれる (Holloway, 1956; Marinelli, 1999; Delli Quadri, 2008)。この作業は簡単そうに見えるが、実際には長年の経験と完璧なチームワークを必要とする。鐘がゆっくりと冷えた後、型を外し、鐘リンガー (鐘を鳴らす人) のマスターが鐘を調律し、音色やピッチをテストし、調和がとれるまで鐘を調整していく。

本稿の方法論的視座

本稿では、先行研究 (足立, 1974a; 1974b; 竹中, 1977) で検討された商人企業ではなく、技能と技術に依存する職人企業に焦点を当て、その技能伝承と組織化の現状を、技能と経営の人材に着目して述べる。さらに、2つの専門技術の分離を長期的にみることで、マリネッリの長期存続を考察する。この技能と経営に特化した人材育成にかんする一つの理論に、ビジネスシステム論がある (加護野, 1999; 2007; 加護野・井上, 2004; 加護野・山田, 2016など)。

企業存続のアプローチの一つとして、自社製

品の消費者への利益を高めることで厳しい市場競争を回避する「差別化戦略」が提唱されている（Porter, 1980）。しかしながら、ビジネスシステム論は、従来のように個々の製品やサービスの差別化を確立して競争のみを論じるものではなく、技能継承や人材育成に依拠する企業の永続性を確保するための市場構造やメカニズムを明らかにするものである。

ビジネスシステムとは、(1) 企業がどのような活動を行うか、(2) 外部の様々な取引先とどのような関係を築くか、という決定から、仕事の専門化、インセンティブ・システムの確立、情報、製品、収入に至るまでの経過を計画した結果、決められた構造の中に経営資源が体系的に組み合わされたものと定義することができる（加護野・井上, 2004, p.47）。新しいビジネスシステムの進化をもたらす主な要因は、1) 製造業・生産技術の変化、2) 輸送技術（人の移動や製品の流通にかんする技術）の変化、3) 通信・通信管理技術（情報の伝達や管理にかんする技術）の変化、4) 市場・組織技術（商取引の管理や当事者間の協力の促進にかんする技術）の変化、5) 社会構造や慣習の変化である。

5つ目の要因である社会構造や慣習の変化は、制度的な叡智の議論の文脈で重要になる。組織が競争に打ち勝つために様々な経営資源を体系化するとき、この要因は文化的に固定化され、制度的な叡智として捉えられる。また、ここでいう「制度」とは、文化だけではない。例えば、人間の行動などが、一見すると反復的

なプロセスのために組織化された構造の中で、どのようにして実際に技能や技術の継承につながるのか、といった意味も含まれている。

このビジネスシステム概念を、酒造、芸者、寺社建築などの伝統産業や長期存続企業の研究に適用することで、伝統産業や地場産業の制度的な叡智を明らかにすることができる（加護野, 2007; 西尾, 2007; 山田・伊藤, 2008; 曾根, 2015; 加護野・山田, 2016など）。

また、ファミリービジネスの世代交代は、多くの要素が絡み合う複雑なプロセスである（Davis and Harveston, 1998; Ibrahim and Ellis, 2004）。しかし、職人技に依存する産業では、こうした職人技や経営スキルを世代間で継承することも、ファミリービジネスの永続性と長期的な成功を確保するための重要な要件となり得る（加護野, 2007）。つまり、人や組織で構成される「ビジネスシステム」に、蓄積・維持・継承・発展が含まれれば、論理的には、技能や経営の人材育成システムとして機能していると考えられよう。

こうした点からもビジネスシステムはイノベーションおよび社会情緒的資産（socioemotional wealth : SEW）と密接な関係にもある（Sone, Lam, Kagono and Maeda, 2020）。このSEW（社会情緒的資産）とは、家族のニーズに合致した非財務的および情緒的な価値（例えば、ファミリーアイデンティティ⁸、管理、調和、企業の存続、名声、企業名、ブランド名、家名など）を意味するものである⁹。SEWの目標は高い経済業績の達成も企業存続のためには重要では

8 家族同一性、家族、家庭に対する認識、意識のことを指す。

9 つまり、ファミリー企業の改革を決定する構造的、心理学的、社会情緒的要素とも考えられる（Gómez-Mejía et al., 2007）。

あるが、それ以上にその他の要素から生じる非財務的な効用の追求を優先することである¹⁰。したがって、SEWの主要な目的の一つは、ファミリー企業を存続させ、次の世代に受け継がせることである (Miller, D. and Le Breton-Miller, 2014)¹¹。

こうしたSEWに基づく考えは、欧米を中心に、2010年前後から多くの研究者によって活発に議論されるようになる¹²。Gomez-Mejia, et al. (2011) は過去の研究を例に挙げて、非財務的な要素を強調するファミリービジネスの特性と他の形態のビジネスを区別している¹³。その中で、ファミリー企業が受け継いできた3つの特徴的な要素を指摘している。1つ目の要素は、情緒的な特性の強い考え方¹⁴である。ファミリー企業の経営者たちは、そのような考え方に基づいて、記憶を世代から世代へと受け継ぎ、社会的組織としての長い歴史を築き上げてきた。2つ目の要素はファミリー企業全体に影響を及ぼしているファミリー独特の価値観である。そして、3つ目の要素は、ファミリー企業の経営者たちに共通してみられる自己犠牲を通じて他人のために行動するという利他的行動である¹⁵。

そこで本稿では、先述してきたビジネスシステム及びSEWの方法論をフレームワークとして採用し、老舗企業における「技能の人材」と

「経営の人材」の育成に焦点を当てながら論じていく。

ケース：マリネッリ

本章では、イタリア最古の企業で、鑄造業を営んできたマリネッリをケースにし、インタビューや一次資料等を用いながら分析を行い、同社の長期存続のシステムに着目する。事業を長年営む中で、技能の人材や経営の人材、ステークホルダーとの関係性など同社を取り巻く叡智について明らかにする。

調査の概要と調査方法

本稿の調査方法は、鐘鑄造のマリネッリを中心とした資料調査、インタビュー調査である。われわれは10年以上に渡り、老舗鑄造企業各社の研究を行い、資料等にもできる限りあたった。また、顧客となる地域、同業他社、仕事に関連した職人の方々にも公式、非公式なかたちでインタビューを行った。インタビューの対象者は、具体的に、マリネッリの26代目当主兼社長のアルマンド・マリネッリ (Armando Marinelli) 氏、当主の弟であるパスクアーレ・ジュニア・マリネッリ (Pasquale Marinelli) 氏、熟練工 (主調律師) のアントニオ・クアドリ (Antonio Delli Quadri) 氏に加え、従業員、関連会社の人々である。また、より客観性を高め

10 その他の要素とは、例えば、ファミリーアイデンティティや影響力を発揮する企業名、ブランド名、および家名などである。

11 ファミリー企業は多くの明示的、非明示的な目標を持っており、時としてそれらの目標が矛盾する場合がある。ファミリー企業はビジネス上の目標および家族としての目標を併せ持っているため、結果的に様々な経済的、情緒的な財産を所有することになる。

12 近年、わが国の研究者もSEWに関心を示すようになったが、その意味が拡大解釈されているように感じる。したがって、本稿では主に欧米で議論されてきたSEWの初期の研究をもとに論じた。

13 Gomez-Mejia, et al. (2007) は、リスクに対するファミリー企業の姿勢を研究し、同形態の企業はリスクを冒したがいらない、またはリスクの性質によっては (失敗の可能性が高い、またはSEWが減少する可能性があるなど) リスクを回避する傾向にあることが明らかにされている。

14 強い情緒的な言外の意味も指す。

15 家族の情緒的ニーズ、つまり家族の影響を及ぼすファミリーアイデンティティを確立することや地域社会内で良い評判を得るなどを満たす非財務的な目標も意味する。SEWの優先事項には、家族を統制、影響を与えることへの欲求、会社と家族の一致、家族間の社会的つながりの維持、家族への感情的な愛着および動的継承が含まれる (Berrone, Cruz, Gomez-Mejia, 2012)。

ることを意識して、同業他社への聞き取り、資料調査等を行った。

マリネッリファミリーと鐘職人の芸術

マリネッリ家が運営するマリネッリには、西暦1000年にさかのぼる最古の鐘がある¹⁶。「千年の鐘」と名付けられたこの鐘は、細長いシンプルな形状と、文字が刻まれていないことが特徴である。現在の当主兼社長のアルマンド氏によれば、この「千年の鐘」は、アニョーネの鐘職人の技術と品質の一例であるという。謙虚にもこの鐘が自分の家系でつくられたものだと主張しない¹⁷。

アルマンド氏と弟のパスクアーレ氏は、ファミリービジネスを経営し、管理している。彼らの父エットーレ氏は彫刻家であり、鐘の製造にかかわってきた。彼らの叔父であるパスクアーレ・マリネッリ博士は弁護士であり、先代の経営者であった。一族の記録によると、マリネッリは1339年にはすでにニコデモ・マリネッリによって鐘の製造所を設立していたとされ、その子孫が現当主であることがわかっている。その代数は、正確な数字が不明な点もあるが言い伝えでは26代目と考えられている¹⁸。1339年以降につくられた鐘には、「Marinelli」の文字が入っている。有名なマリネッリの鐘には、ピサの斜塔の鐘がある。1924年に、バチカンがマリ

ネッリをローマ教皇庁指定の鋳物工場としている（Anonymous, 2009）。さらに、1950年にはローマ教皇ピウスがマリネッリの鐘製造所にローマ教皇庁指定を与えた。1959年、ローマの四大聖堂でもあるサンパオロフォーリムーラ大聖堂の鐘が取り付けられたが、これもマリネッリ製として知られる。同社の高い技能や技術、積み重ねられてきた信頼や伝統によって、ローマカトリック教会からも唯一ローマ教皇庁御用達として認可されている¹⁹。

マリネッリの鐘の成分については、銅78、錫22の配合となっている（Delli Quadri, 2008）。同社の主な顧客はイタリア国内の教会であるが、近年では世界中のキリスト教の教会にも鐘を製造販売している。また、数量は前者よりも減るものの非キリスト教のインドやわが国の寺院にも鐘を販売している。また、オーダーメイドの注文も受けている。例えば、コソボの平和の鐘、1989年のベルリンの壁の鐘、国連の鐘、イタリアでの1990年ワールドカップの鐘など多数の製作を受注してきた。最近では、欧州や北米の個人宅への販売も始めた。しかしながら、この市場はまだ小さく、全体の売上の5%にも満たない。とはいえ、鐘の売上は全体の90%以上を占めており、主にイタリアのカトリック教会からの注文が多い²⁰。マリネッリでは、鐘の他にも、顧客の仕様に合わせて彫像を製作している。現在、鐘の製造所には約20人の従業員

16 「時が流れるにつれて、遺跡すらあったり、さらに前の時代の鐘が見つかったことが、年々解明されてきているけれどね。要は、我々がつくる鐘とかつてつくられた鐘を比較してみてもわかるのは、作業が同じだということです。そして、当時と同じ煉瓦を見つけたんだ。（中略）つまり、マリネッリ製造所では、今も1000年前と何ら変わらず、同じ方法や技術を使って作業を進めている。何も、全然変わっていない。テクノロジーは何も。何も変えていない。だから、製造っていうのは特別なさ。つまり、技術革新がないということ。鐘をつくるというのは、かなり複雑で独特な仕事であって、こういう鐘をつくり出したいのなら、一切変化を与えてはならないというわけなんだ。」（Armando Marinelli氏、2011年7月1日、Marinelli社 会議室内）

17 Armando Marinelli氏、2011年7月1日、Marinelli社 会議室内

18 「かなりの代になる。でも、まあ、数字上では完璧に表せない。重ね合わせがあるから。」（Armando Marinelli氏、2011年7月1日、Marinelli社 会議室内）

19 同社の絵葉書にも第264代ローマ教皇のヨハネパウロ二世が同社での鋳込みの儀式に出席している様子が写されている。このことからその結びつきの深さがうかがいしれよう。

20 Armando Marinelli氏、2011年7月1日、Marinelli社 会議室内。

が在籍し、中には30年以上勤務している従業員もいる。しかし、アルマンド氏によると、鐘の製作業者は厳しい状況に置かれており、特に高品質な製品を製作できる熟練した労働者を集めるのが難しいという²¹。欧州では、1950年代は、100社以上あったのが現在は15社程度にまで減少している²²。これらの鋳物工場の多くは、熟練した労働者がいないことや、子孫が家業を継ごうとしないことが原因で閉鎖されている。また、イタリアなどの職人や工芸の世界に対して、オランダなどでは鐘の鋳造業は工業生産に変容を遂げた²³。

長期存続してきた中で多くの危機もあった。1700年代から1800年代にかけて、ヨーロッパでは、疫病や戦争など、困難な時代もあり、イタリアもこれに巻き込まれた。第一次世界大戦中は大砲の製造のみの受注となり、技能や技術の継承の困難に直面した。第2次世界大戦においても大砲をつくるために、モリーゼのすべての鐘を溶かすなど、本業からかけ離れた対応をせざるをえない状況に陥ったのである。

近年では、1950年に、火災によって鋳造所が全焼し、道具や資料をはじめ、デザインを模る型も失ってしまった。このため、廃業の危機に陥る。しかしながら、マリネッリを救ったのは、顧客である地元の教会や人々であったという。これらの関係者が、率先して、鐘の製造の発注を行ったことで経済的に支えられ、10日後には再開されたのである²⁴。

また、1980年には、先代である父親エットーレが57歳で急逝してしまう。その時、現当主の兄弟らは20代と30代前半であった。このため、十分な技能、技術、経営の継承が行われていなかった。この時もまた、彼らの叔父や熟練者などが必要なノウハウを先代社長に変わり伝えてくれたのである。また、周辺地域や顧客からも惜しみない支援がなされた。

同業他社との協業

同社の存続を考える際、同業他社との関係性は重要である。マリネッリは、欧州内の同業他社とつぶし合いをするのではなく、協業が行われることで、上手な棲み分けがとられてきた（図表2）。つまり、行き過ぎた競争を防ぐ努力を行ってきたのである。欧州内の同業他社との関係性について現当主は下記のように述べる。

知り合いだよ。常に連絡を取り合っている。そうさ、だって一握りしかないからね。ヨーロッパ中で15人ほどじゃないかな。（中略）協力関係。友情を込めた。競り合っているわけじゃない。おのおのに、それぞれの分野があるから。（Armando Marinelli氏、2011年7月1日、Marinelli社 会議室内）

続けて、欧州内における同業他社との棲み分けについても下記のように述べる。

21 近年、若い世代が全体的に高学歴となり、大学、大学院などを出た際に、職人になる可能性は非常に低いと指摘する。

22 「1950年代、ヨーロッパには全部で100もの鋳造場があった。それが、今や15しかない。（中略）ただ、それ以外に新しい鋳造場がある...開いては閉まる。このあたりの数は計算できない。」（Armando Marinelli氏、2011年7月1日、Marinelli社 会議室内）

23 「なぜなら、職人工芸だから。対して、オランダやそれより上の国では、鋳造所はもはや工業生産となった。（中略）旋盤など。でも、もはやそれはメカニックなものなんだ。鐘じゃない。パーフェクトだが、そこには魂が宿っていない。魂がない。」（Armando Marinelli氏、2011年7月1日、Marinelli社 会議室内）

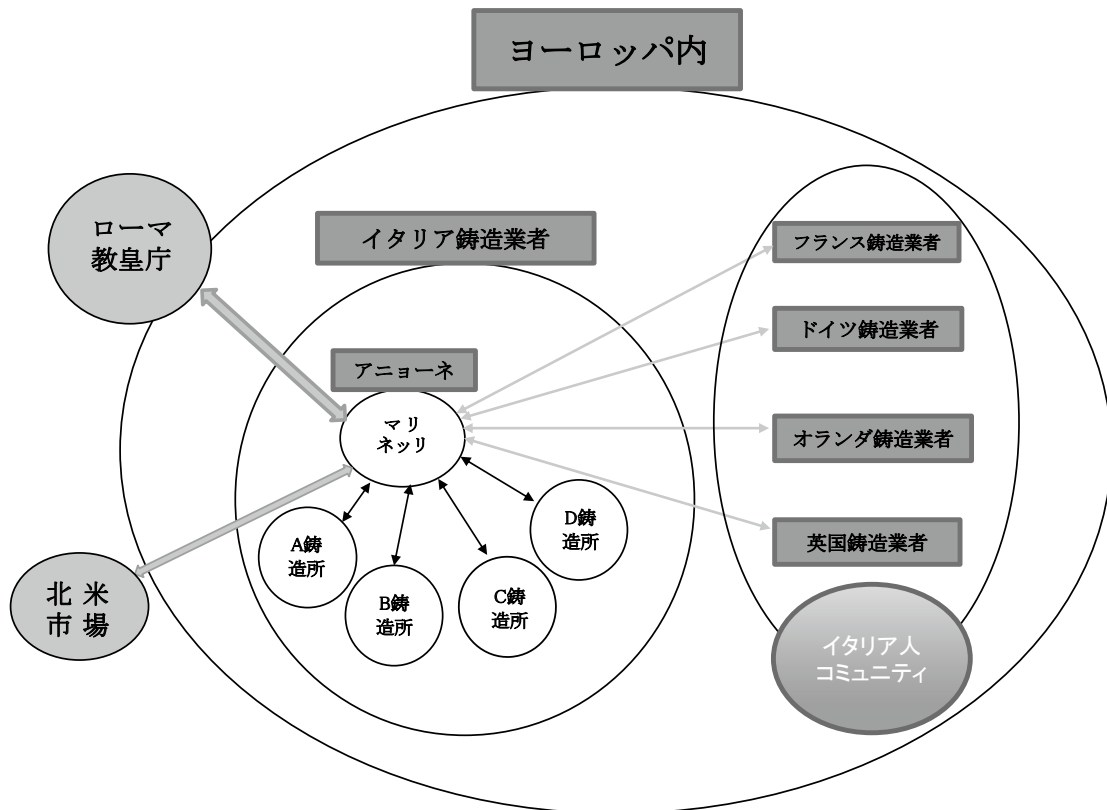
24 「火災ですべて失ったが、何百年と蓄えてきた技術は残された。だから、鐘づくりの仕事ももらえたのです。皆、休まずに懸命に働いたと聞いている。だから私達も常にどんな時も前に進まないといけないと思っています。」（Armando Marinelli氏、2011年7月1日、Marinelli社 会議室内）

フランスには、イタリアと同じようにフランスの鑄造の流儀があるから、それぞれだということさ。イタリアにはイタリアの鑄造の流儀があって、イタリア人の手でイタリア様式の鐘がつくられる。それと同じで、フランス人はフランス様式の鐘をつくるのさ。でも、時々、連絡がある。われわれが、彼らに時々連絡をとると同じように²⁵。(Armando Marinelli氏、2011

年7月1日、Marinelli社 会議室内)

このように、同業他社との協業やイタリア人コミュニティとのつながりもみられたのである。他にも北イタリアにある4つの鐘鑄造所²⁶や、欧州内の各鐘鑄造所との協調関係もとられてきた²⁷。

図表2 欧州内の棲み分けとビジネスシステム



出所：インタビュー、資料をもとに筆者作成。

25 「例えば、フランスにはイタリア人のコミュニティがあって。だから、そこで教会を建築すれば、われわれにお声が掛かるんだ。」(Armando Marinelli氏、2011年7月1日、Marinelli社 会議室内)

26 例えば、1745年にジュゼッペ・コルバッチーニとその3兄弟、アントニオ、ダチアーノ、ガスパーレによって設立されたコルバッチーニ鐘鑄造所がある。この鐘鑄造所は、伝統的な鐘作りの技術を維持している。現在、同社は、工業製品や医薬品などを扱う多角的な企業であるIVGコルバッチーニ・グループの一員となっている。

27 他方で地理的にも遠く、これまで交流がなかった高品質な鐘を生産し始めている中国の鐘鑄造所との関係は難しさもある。

マリネッリの伝統と独自性の核

マリネッリは、現在でも欧州で最大級の鐘の鑄造所として知られるが、マリネッリ家の課題は、鐘づくりの技の伝統を守り続けることだという。先代が亡くなった後にその役割を引き継いだ、同社の長年の主調律師であるクアドリ氏も、一家の悩みに共感している²⁸。同氏は、鐘づくりの技術マニュアル『Arte Campanaria』を執筆しており、マリネッリの4代目調律師である。調律師になるためには、前任者からの学びと絶え間ない鍛錬など技術革新が必要で、そのプロセスは一生続く²⁹。彼の曾祖父、祖父、父は皆、釣り鐘づくりとして働いていたが、彼の子供たちは鐘づくりの技術に興味を示さないため、彼がマリネッリで働く最後のデリクアドリ (Delli Quadri) になるかもしれない³⁰。彼は、音程を確かめるとともに音叉を用いて、正確に共鳴の正しさを調べ、彼のテストをパスしたもののみ出荷される³¹。

また、誕生する鐘を関係者で祝福する、「鑄込みの儀式」が作業場内で厳かに行われる。1200度の青銅を地面に掘った鑄型へと流し込む。その時に、鐘の形や質、音色などが決まるため、緊張の瞬間でもあり、創業以来、マリネッリ一族に連綿と受け継がれてきた儀式でもあ

る。マリネッリは、1000年間同じ製法で鐘を作成してきたが、その根幹となるのは鑄型づくりである。鑄型の土台はレンガで、その隙間を粘土によって丁寧かつ慎重に埋めながら、鐘の持つ曲線をつくり上げる。マリネッリの鐘は独自の装飾としても知られる。石膏の型にロウを流し込み、装飾をつくるという方法である³²。

この事業は、父から長男へと途切れることなく受け継がれてきた。子どもらに家業への参加を迫ることはないが、子どもたちは幼い頃から作業場³³に遊びに来て、見よう見まねで道具の名前を覚え、作業の意味を知り、その後、手伝い、見習いなどに変わり、継承プログラムを受ける³⁴。例えば、現当主のアルマンド氏自身だけではなく、父や祖父も皆が美術を学んでおり、長男も同じように学んでいる。長男が事業に参加すると、次は鐘をデザインするという芸術的なプロセスを学ぶことになる。さらに、鐘をつくるための練習や失敗をして学ぶことができるとともに、鑄造場で他の仕事をすることも期待されている³⁵。アルマンド氏には2人の息子がいるが、彼らもファミリービジネスに参加している。

アルマンド氏によると、57歳で亡くなった父は、毎日家業に従事していたという。定年退職をせずに死ぬまで仕事をするというのが、この

28 Antonio Delli Quadri氏、2011年7月1日、Marinelli社 鑄造所内。

29 Antonio Delli Quadri氏、2011年7月1日、Marinelli社 鑄造所内。

30 Anonymous (2009). Vatican bell foundry fears uncertain future. AFP, April 1st.

31 ほとんどの音階は聞き取れないというが、安定した音程を利用して、実際にクリスマスソングである「ジングルベル」をわれわれに披露した。

32 そのデザインのバリエーションは多様であり、インタビューからもデザインや配置について、こだわりを強くもっていることがうかがえる。

33 「ここで支度して、ここで働いて、習う。鑄造場で陶冶する。」(Armando Marinelli氏、2011年7月1日、Marinelli社 会議室内)

34 「全てがここに集中している。作業への没頭も含め、何もかもがこの狭い空間にある。この鑄造場から大いなる鐘が生まれる。それから、ここは、以前から旧市街であるわけだが、もはやアニーネの中心となった。昔は郊外だったが、今は街の中心になったからそのうち移転しないと。やっぱり騒音が出るからね。有害でなく不快でもない古代から伝わるこの技法を使うからこそ作業ができる。しかもこの作業には、時間がかかるからね。だから、鑄造や溶解は毎日行わない。溶解は間をおいて行う。昔ながらの工房が当時していた方法でこの作業を行う。ようこそ、チェッリーニ。フィレンツェのベルセウス、偉大なる彫像、ミケランジェロ、ヴァザーリを知っているかな。皆工房で働いていた。(中略) 小さな工房で。だから、この鑄造場のことを「工房」と呼ぶのが皆好きなんだ。」(Armando Marinelli氏、2011年7月1日、Marinelli社 会議室内)

35 「鑄造場にいるときは、創造しているんだよ。」(Pasquale Marinelli氏、2011年7月1日、Marinelli社 会議室内)

家の伝統なのである³⁶。アルマンド氏とパスクアーレ氏は、家業の管理業務を分担している。しかし、アルマンド氏は鑄造所で働くのが好きで、鐘のデザインや製作といった創作的な仕事を好み、パスクアーレ氏はオフィスの運営を担当している。何年経って一人前というものはなく、毎日学び続けている。そのため、「ここで、仕事をしながら死にたい。リミットなし。」(Armando Marinelli氏、2011年7月1日、Marinelli社 会議室内)と笑顔で述べる。

一生。結局ね、振り向けば何も体得していないことに気付くわけだ。まだまだ山ほど習うことがあるとわかる。だから、毎日何かを習得するんだ。ここで。いつも、新しい何かを。New、New。100歳になって、後ろを振り返って見た時に、「この人生で、いったい何を習ったのだろう？何もありません！」って言ったって遅い。だから、習う意志をいつも持つんだ。(Armando Marinelli氏、2011年7月1日、Marinelli社 会議室内)

アルマンド氏にとっては、情熱と伝統がファミリービジネスの成功の鍵である。過去は大切だが、アルマンド氏は家業の将来を見据え、アニョーネ、そしてイタリアで重要な役割を果たし続けることを望んでいる。

地元地域への貢献

マリネッリは、町にとっても貴重な存在である。工房を訪れる観光客は毎年2万人にも達する。地域経済の活性化にも貢献している³⁷。

たとえば、アニョーネには、16の教会があるが、その鐘楼の鐘のすべてがマリネッリ製である。中世、同地は城下町として栄え、金銀銅の細工を行う職人が多く存在していたが、1960年代以降、過疎化が進み衰退の一途を辿っているのも事実である。そこで、現在も創業以来同地で鐘をつくり続けるマリネッリは地域の状況も憂い、同地への貢献も含め、工房の見学や製品の販売を企画した。観光客を受け入れるために工房や土産物店の整備も行ったのである。

その結果、現在、過疎化が進む中で町に残る貴重な観光資源となっている。年間3万人以上がアニョーネを訪問するが、そのうち2万人以上がマリネッリへの訪問を目当てとしていることから同社の地元地域における重要性がうかがえよう。併設された土産物店でも大小様々な鐘が観光客によって多く買われていくという³⁸。このことから地域経済に及ぼす影響も少なくないことがわかる³⁹。

伝統と革新

マリネッリの鐘は伝統的な製法を守り続けてきたため、一見何の変化もないように思われる。しかし、そうではない。彼ら自身も旧来の伝統

36 「親父や伯父や...祖父さん、ひい祖父さん...皆、あの世へ行った...リミットなし。最期まで。伯父も最期まで働いた。(中略) 休暇？ だらしない、だらしない。(中略) 毎日、今日は日曜日だと思ってばかりでは、もったいない。あり得ない。働き続ける。」(Armando Marinelli氏、2011年7月1日、Marinelli社 会議室内)

37 同社が関連するホテルも同町内にあり、スタッフにもインタビューを行った。

38 値段は小型のベルであれば数百円からあるが、大型のベルなどは数十万円になる。

39 「私達は博物館のようなベンチャーで何をすべきかを多様化してきた。観光収入は私たちにとって新しいリソースであり、それ自体が別のビジネスになりつつある。」(Armando Marinelli氏、2011年7月1日、Marinelli社 会議室内)。

を守り続けるだけの場合、また変化を避けた場合、存続を果たせない可能性も生じたであろうと指摘している。つまり、伝統に拘り、墨守のみでは顧客も離れてしまう恐れがある。このため、顧客の要望は何であるのか常に考えていく必要がある。例えば、鐘自体は根本的には変わらないものの、鐘に付随した付加価値については考える必要がある。鐘を鳴らすには教会などの雑用係は鐘楼に登って鐘を鳴らしたり、メンテナンスを行う。こうした人々が必要であるが、昨今その役割を果たす人々が不足していることも深刻な状況である。このため、これらの問題に対応するために、自動で鐘を鳴らすプログラム管理やモーター、電波を開発し、対応が必須となっている。同社はこうしたスケジュールをプログラムするようなハイテク分野にも関心を持って変化を遂げている。

また、同社が対象とする市場もイタリア国内だけでなく、世界中へと拡大している。また、宗教用のベルだけでなく、一般邸宅のベルなども製造するようになった。また従来手掛けてきた銅製品のノウハウを転用することで、銅像などの美術品の制作も行っている。ただし、むやみに販路を広げているわけではない。適正価格を支払ってくれる顧客を対象としている。このため、一般邸宅のベルは少し値が張るものの世界中から注文が舞い込んでいるという。また、工業品のように大量生産するようになれば薄利多売、価格競争、それに伴う規模の拡大などに巻き込まれる恐れがあるが、存続を第一義に考えた場合、マイナス要素になってしまう。この

ことは連綿と培ってきたマリネッリ家の魂を失うと考える。

存続するうえでの重要なこととして、経営および技能の継承者の存在は最重要課題のひとつであろう。マリネッリにおいては、基本的に連綿と父から息子へ受け継がれてきた⁴⁰。このことにかんして、アルマンドは、「娘がいれば、いずれその息子が生まれることもあるし。より大切なのは、脈々とそれが繋がっていくこと。」（Armando Marinelli氏、2011年7月1日、Marinelli社 会議室内）と述べている。それが誇りとして、理念が受け継がれていく。「わがマリネッリファミリーの血の中にはブロンズが流れている。血の中に。ふふふ。継承していくんだ。（中略）だって、血の中には、情熱も脈打っているから。」（Armando Marinelli氏、2011年7月1日、Marinelli社 会議室内）と、この点を重要視している⁴¹。

これらを基軸に、ローマ教皇庁御用達として、いかにその技能や技術を継承させていくかが問われるのである。顧客からの要望に応えるためにも技能や技術の継承は必須であり、幼少期からその養成が行われてきたのである。このことは、アルマンド氏も指摘するように、ファミリービジネスでなければ情熱を持続することは困難であったと考えられる。さらに直近の次の世代に継承できなければマリネッリの危機につながると考えている。

時代は変わる。しかし、糸と同じ。（息子、ファミリーでなければ）糸がちぎれてしまう。

40 肉体労働も伴うため、女性への継承が難しく男性に限定されてきた。

41 同業他社との競争や競合があるから、他の鑄造所がなくなるのかというわれわれの問いに対し、「いや、ちがう、ちがう。ファミリーがフィニッシュ（終わる）するからさ。」（Armando Marinelli氏、2011年7月1日、Marinelli社 会議室内）と証言する。

一度ちぎれた糸を結び直すのは難しい。
(Armando Marinelli 氏、2011 年 7 月 1 日、
Marinelli 社 会議室内)

周辺地域の教会の鐘はすべてマリネッリ製と
いうことから明らかなように、同社は地域と
ともに歩んできた。地域のリーダー的役割とし
て、過疎化する地方地域において観光業も含め
貢献してきた。そして、連綿と続いてきた伝統
を基軸にして、新市場に挑戦することも忘れて
はいない。

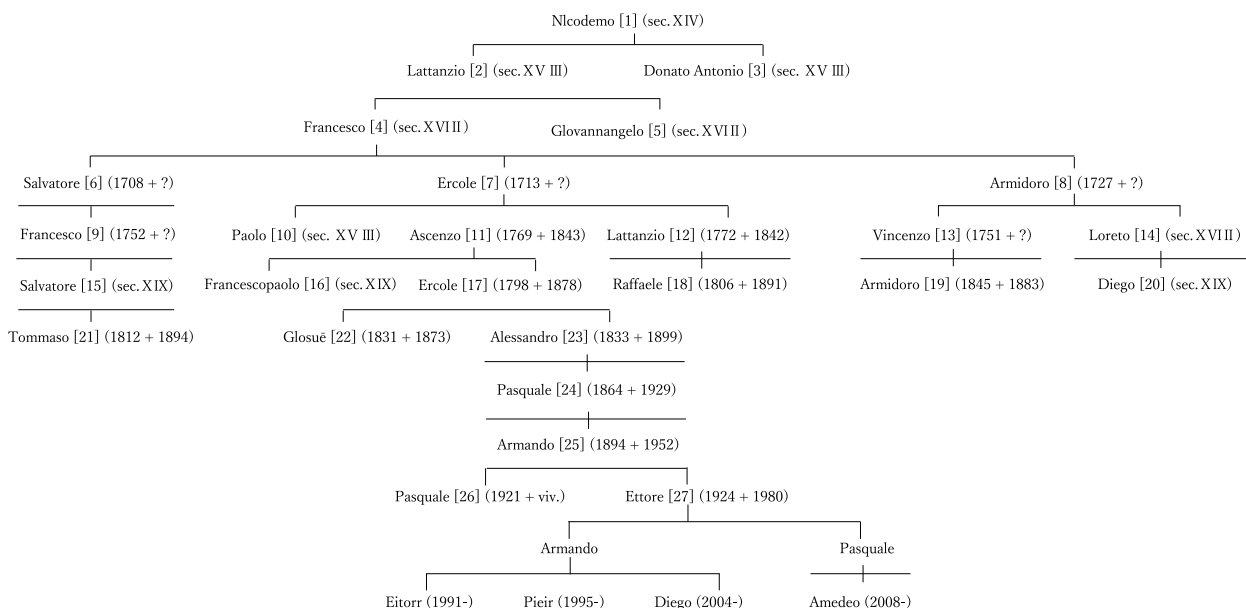
考察

本稿では、ビジネスシステムおよびSEWの
観点から同社の継承と存続性を検証してきた。
マリネッリは、家族の伝統と価値観が、イタリ

アで最も古いファミリー企業としての長期にわ
たる存続にいかに関与しているかを示してい
る。Dyer (1988) やLansberg (1999) によると、
ファミリービジネスのリーダーは、ファミリー
ビジネスの伝統や価値観を次世代に伝え、変
化に適応することができれば、ファミリー企業
の長期的な存続を確保することに成功する可
能性が高くなるという。マリネッリ家は、過去
1000年の間、一族の事業の伝統と価値観を世
代から世代へと受け継ぐことができた(図表3)。
これらの伝統は、鐘の製造における高品質な職
人技へのこだわりに基づいている。

マリネッリでは、こうした家族の価値観が父
から息子へと受け継がれているが、マリネッリ
家の事業が永続しているのは、後継者が若い
頃から鐘作りの技術を十分に学んでいることに

図表3 マリネッリ家 家系図



出所：インタビュー、資料をもとに筆者作成。

も起因しているだろう。この見習い制度は、息子たちが若いうちに始めて、管理職になるまで現場で働くことで、技術力の習得を促している(Scranton, 1992)。鐘の製作技術は1000年前からほとんど変わっていないが、小さな革新が職人技と製品の質の向上に重要な役割を果たしている。つまり、職人技に特化した企業においては、専門的・技術的スキルの移転が企業の持続性を確保するための重要な要因となる。マリネッリのファミリービジネスは、世代から世代への職人技の継承と、経営者のトレーニングによって、過去1000年に渡って存続してきた。マリネッリの従業員の中には、新参者の時から継続して働いている者も多く、代々同社の従業員もいる。また、鐘の鑄造という性質上、正確な技能、技術力が要求されるため、熟練した労働力が重要な経営資源となる。ビジネスシステム論では、職人気質の技能系企業では技能の人材(熟練労働者)の育成が不可欠であるとされているが(加護野、2007; 曾根・吉村, 2014)、マリネッリでは、ファミリー企業が世代を超えて専門技術を継承・維持することに成功している。

また、われわれがこれまで研究してきた技能系企業では、専門技術の移転に加えて、組織の維持・保全に役立つ経営者のリーダーシップも必要とされる(曾根, 2019)。マリネッリの場合、アルマンド氏も単なる経営者ではなく、ファミリービジネスのリーダーでもある。鐘の鑄造業界は、ファミリーオーナー制を特徴としている⁴²。欧州における鐘の鑄物工場は次々に閉鎖し、業界は細分化され、競争相手が少なくな

ってきている。他方で、中国の鐘の鑄物工場との競争、熟練労働者の不足、ファミリービジネスを引き継ぐ後継者の不在などの要因が業界に影響を与えている。マリネッリにとっての課題は、ファミリービジネスを次世代まで確実に存続させることであり、これを果たすことで、同社は新たな市場の開拓と革新的な新製品の設計に着手できるのである。技能系企業における制度的な叡智は、組織に競争上の優位性をもたらす可能性がある。これは、組織に安定性をもたらす経営体制に現れている。しかしながら、市場環境が変化すると、組織は変化に適応するための柔軟性を必要とする。現在のリーダーであるアルマンド氏やパスクワーレ氏の兄弟は、新しい市場環境の中でファミリービジネスをかじ取りするという課題に直面しており、また、過去の世代から受け継がれてきた組織の叡智を次の世代において維持しようとしている。

おわりに

本稿では、イタリア最古の企業である老舗鑄造企業のマリネッリを例に、技能と経営の両面をファミリービジネスとビジネスシステム、SEWの観点から考察した。同社では、後継者は技能継承のために幼い頃から鑄物の現場で経験を積み、「私の血管にはブロンズが流れている」(Armando Marinelli氏、2011年7月1日、Marinelli社 会議室内)という当主アルマンド氏の言葉にも象徴されるように、家業である鐘づくりに大きな誇りを持つとともに存続を重視しているともいえよう。

さらに近年では、教会の鐘だけでなく、個人

42 英国を除く欧州内の特徴でもある。

宅のドアベルやブロンズ像など、美術品にも柔軟に対応し、国境を越えて市場を拡大している。このことから、老舗企業は一見すると伝統に固執しているように思われがちだが、伝統を守りながらも常に革新を続けていることがわかる。また、人口6,000人の小さな地方都市であるアニョーネの企業が、このようなビジネスシステムを確立し、世界に市場を広げていったことは、地域経済を語る上で非常に興味深いことである。

同社から存続にかんして学び取れることは多分にある。第1に、イタリアの伝統文化を守り、存続を遂げていくうえで、ファミリービジネスであることの重要性である。後継者を早期に選定し、幼少期からの継承プロセスをとっていくことは、経営や技能の継承につながる。第2に、アニョーネのような孤立閉鎖的な地域であるほど、信用を得るために、安易に品質を落とさず、愚直に作り続け、さまざまな同地への貢献を考えてきたということである。第3に、ヨーロッパ内の同業他社とは直接的な競争はせずに、上手に棲み分けを行い協業を行ってきたというこ

とである。第4に、品質を理解してくれるセグメントを維持しつつも他方で新たなセグメントを見つけ、ある程度の量産をかけることが次の事業の変革につながる、ということである。

以上の点は、わが国の地方地域に根差した中小企業存続において十分参考になる視点であろう。とくにアニョーネ同様、わが国の地方都市も過疎化が進んでいる。筆者が在住する静岡県も過疎化や後継者不在に悩む事例も多く耳にするようになった。これからの企業のあり方や存続についていま一度考えるきっかけにもなろう。

最後に、今後の研究の展開についても述べたい。本稿に続いて、長期存続を遂げる老舗企業を再検討し、企業文化や戦略的経営の観点から相違点も含めた比較分析を行う必要がある。また、技能や経営の人材の継承について詳細に議論するためには、熟練労働者や複数世代といった多くの関係者、企業への調査、検討を実施する必要があるだろう。今後、その成果を示していきたい。

【参考文献】

- 足立政男 (1974a) 『老舗の家訓と家業経営』 広池学園出版部。
- 足立政男 (1974b) 『老舗と家訓－現代商法を問い直す－』 東洋文化社。
- Anonymous (2009) *The story of the Liberty Bell*, Nabu Press.
- Berrone, P., Cruz, C. and Gomez-Mejia, L. R. (2012) Socioemotional wealth in family firms, *Family Business Review*, 25 (3), pp.258-279.
- Davis, P. S. and Harveston, P. D. (1998) *The Influence of Family on the Family Business Succession Process: A Multi-Generational Perspective*. Entrepreneurship Theory and Practice, 22 (3), pp.31-49.
- Delli Quadri, A. (2008) *Arte Campanaria: Manuale Tecnico Pratico*. Napoli: Arte Tipografica Editrice.
- Dyer, W. G. Jr. (1988) *Culture and Continuity in Family Firms*. Family Business Review, 1 (1), pp.17-50.
- ファミリービジネス学会・奥村昭博・加護野忠男編 (2016) 『日本のファミリービジネス－その持続性を探る－』 中央経済社。
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., and De-Castro, J. (2011) The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms, *Academy of Management Annals*, 5 (1), pp.653-707.
- Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K. T., Nunes- Nickel M., Jacobson, K., and Moyano-Fuentes, J. (2007) Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills, *Administrative Science Quarterly*, 52 (1), pp.106-137.
- 後藤俊夫編 (2012) 『ファミリービジネス－知られざる実力と可能性－』 白桃書房。
- Holloway, T. (1956) *Bells*. The Musical Times, 97 (1362), pp.414-415.
- Ibrahim, A. B. and Ellis, W. H. (2004) *Family Business Management: Concepts and Practice, 2nd ed*. Iowa: Kendall/Hunt.
- 加護野忠男 (1999) 『〈競争優位〉のシステム－事業戦略の静かな革命－』 PHP研究所。
- 加護野忠男 (2007) 「取引の文化－地域産業の制度的叡智－」『国民経済雑誌』第196巻, 109-118頁。
- 加護野忠男・井上達彦 (2004) 『ビジネスシステム戦略』有斐閣アルマ。
- 加護野忠男・石井淳蔵 (1991) 『伝統と革新－酒類産業におけるビジネスシステムの変貌－』 千倉書房。
- 加護野忠男・曾根秀一 (2020) 「(調査報告) 京都の長寿企業 株式会社田中伊雅佛具店」『神戸大学経営学部 Discussion Paper Series』 No.2020・17。
- 加護野忠男・山田幸三 (2016) 『日本のビジネスシステム－その原理と革新－』 有斐閣。
- Lansberg, I. (1999) *Succeeding Generations*. Boston, MA: Harvard School of Business Press.
- Marinelli, G. (1999) *Museo Marinelli*. Adriano Gallina Editor: Napoli.
- Miles, M. and Huberman, A. M. (1994) *Qualitative Data Analysis, 2nd ed*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Miller, D. and Le Breton- Miller, I. (2014) Deconstructing socioemotional wealth, Managing for the long run, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 19 (1), pp.713-720.
- 村上伸一 (1994) 「組織存続のメカニズム」『経済学研究』第44巻第3号, 213-224頁。
- 西尾久美子 (2007) 『京都花街の経営学』 東洋経済新報社。
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York.
- Rostoker, W., Bronson, B. and Dvorak, J. (1984) *The cast-iron bells of China*. Technology and Culture, 25 (4), pp.750-767.
- Scranton, P. (1992) *Learning Manufacture: Education and Shop Floor Schooling in the Family Firm*. Family Business Review, 5 (3), pp.323-342.
- 曾根秀一 (2012) 「長寿企業の事業承継と存続にかんする研究－千年企業を中心とする史的分析－」『事業承継』Vol.1, 66-77頁。
- 曾根秀一 (2015) 「世界最古の企業 金剛組の叡智に学ぶ－伝統産業のビジネスシステムから見た長期存続の条件－」『一橋ビジネスレビュー』63巻2号, 70-88頁。
- 曾根秀一 (2019) 『老舗企業の存続メカニズム－宮大工企業のビジネスシステム－』 中央経済社。
- 曾根秀一 (2021) 「ドイツの中小同族企業の統治と経営」吉村典久編『ドイツ企業の統治と経営』 中央経済社。

- Sone, H. and Lam, J. (2013) *Business Systems of Long-Established Family Firm: A Study of Marinelli, Italy's Oldest Firm*, 『ファミリービジネス学会誌』 3, 33-45頁。
- Sone, H., Lam, J., Kagono, T. and Maeda Y. (2020) *Competitive Strategy of Suzuyo in Japan: Socio-Emotional Wealth*, 『ファミリービジネス学会誌』 8-9, 13-31頁。
- 曾根秀一・吉村典久 (2004) 「(調査報告) 金剛組－家訓『遺言書』を中心に－」『Working Paper Series —Faculty of Economics Wakayama University』(和歌山大学経済学部) No. 04-19。
- 曾根秀一・吉村典久 (2009) 「『長寿企業』の家訓と経営慣行」『商工金融』2009年9月号, 4-17頁。
- 曾根秀一・吉村典久 (2011) 「長寿企業のビジネスシステムにかんする研究」『経済理論』364号, 63-82頁。
- 曾根秀一・吉村典久 (2013) 「老舗鑄造企業にかんする準備的研究」『Working Paper Series —Faculty of Economics Wakayama University』(和歌山大学経済学部) No. 13-08。
- 曾根秀一・吉村典久 (2014) 「長寿企業における技能伝承と人材育成－「雑用」の重要性－」『商工金融』2014年1月号, 8-20頁。
- Starmer, W. W. (1901) *Bells and bell tones*. Proceedings of the Musical Association, 28th Session (1901-1902), pp. 25-44.
- 竹中靖一 (1977) 『日本的経営の源流』ミネルヴァ書房。
- Tyler, D. (1968) *The tintinnabulation of the bells*. Music Educators Journal, 54 (6), pp. 67-68.
- 上村雅洋・曾根秀一 (2009) 「(史料紹介) 四天王寺宮大工文書」『Working Paper Series —Faculty of Economics Wakayama University』(和歌山大学経済学部) No. 09-04.
- 上野恭裕・曾根秀一 (2021) 「刃物産地の生き残り戦略－イギリス・シェフィールドとドイツ・ゾーリンゲンの事例－」『関西大学社会学部紀要』第52巻第2号, 93-114頁。
- 山田幸三編 (2020) 『ファミリーアントレプレナーシップ－地域創生の持続的な牽引力－』中央経済社。
- 山田幸三・伊藤博之 (2008) 「陶磁器産地の分業構造と競争の不文律－有田焼と京焼の産地比較を中心として－」『組織科学』第42巻第2号, 89-99頁。
- Yin, R. K. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd ed. Beverly Hills, CA: Sage.
- 横澤利昌編 (2012) 『老舗企業の研究－一〇〇年企業に学ぶ革新と創造の連続－』生産性出版。
- 吉村典久編 (2021) 『ドイツ企業の統治と経営』中央経済社。

付記) 本稿は平成30年度～令和3年度 科学研究費・基盤研究 (C) 「技能系老舗同族企業における事業・技能継承に関する研究」(課題番号18K01760) (代表者: 曾根秀一) の研究助成の成果の一部である。