

19世紀におけるデュボン社の パートナーシップ形態

—1837年から1899年まで—

吉 次 啓 二

- I 序
- II 1837年のパートナーシップの規約
- III 1937年から1899年までのパートナーの全リスト
- IV 結語

I 序

デュボン社は、フランス革命時、難を逃れアメリカへ移住したエルテール・イレネー・デュボンにより1802年創設され、19世紀を通じ火薬事業に専念し、第一次世界大戦後、化学製品分野へと多角化したアメリカを代表するビッグ・ビジネスである。種々の近代的な経営管理方式、すなわち、集権的職能部制組織に続く分権的事業部制組織、投資利益率やチャート・システムなどによる管理会計制度、経営委員会や財務委員会を包含するトップ・マネジメント組織の形成、年金制度や従業員持株制度などの労務管理制度など、経営管理史上、先駆的な管理方式を開発、採用してきた著名な企業である。

この経営史上、進歩的で近代的側面を有するデュボン社は、他方、同族企業と呼ばれてきた企業でもある。それは、創業以来、20世紀の中頃まで、社長の座がデュボン一族だけで占められ、19世紀のパートナーシップにおけるデュボン一族の全パートナー、20世紀転換以後の取締役会における最高経営管理層で

の多数のデュボン一族の支配という史実にもよる。この同族企業としての側面には、日本の三井、三菱、住友、安田等の財閥との対比との関連で、企業形態、所有構造の国際比較の視点も存在する。日本の財閥の特質を国際比較史的観点で位置づけ、それらの研究の対応をなす研究としてその相違点を論証することは経営史の大きな課題である。欧米の同族企業と日本の財閥との間での、支配構造、所有と経営、経営管理上の特質、一族と企業との関わり方などにおける差異の国際的比較考察の問題もその一つであろう。

かかる課題認識を背景として、デュボン家とデュボン社との関係、出資者と経営担当者との関係、出資者間同志の関わり方、出資持分の継承の方法などの考察を本稿の課題とする。時期は、創業者イレネー・デュボンの死後、アルフレッド・V・デュボンを中心としてパートナーシップが形成された1837年から、その形態が株式会社へと変更された1899年まで、すなわちパートナーシップの時期をその対象とする¹⁾。デュボン家、そしてデュボン一族の人々がデュボン社とどのような関係にあったか、あるいはデュボン一族の個々の家があるいは個々人が会社といかなる関係にあったか。パートナーシップへの出資者と、実際にデュボン社の企業経営を担う経営者とはどのような関係にあったか、同一人物、つまり機能資本家あるいは無機能資本家であったか。出資者同志はパートナーシップの中でいかなる関わり方、結合の状況にあったか。パートナーの出資持分は、その継承者へ、あるいは次の世代へどのような形で継承されていったか。これらの命題に関して、およびそれに関連する事柄に関して考察するものである。

資料および史料は、二次資料のみならず、筆者がアメリカのデラウェア州ウィルミントンに所在するエルセーリアン・ミルズ歴史図書館(Hagley Museum And Library へ名称変更)で収集したオリジナル・データを利用し、論究していくこととする。

II 1837年のパートナーシップの規約

まず、1837年に形成されたパートナーシップを検討していく前に、1837年以前のデュポン社の出資と経営についての概要を整理しておく²⁾。1802年から1834年までのデュポン社はパートナーシップ形態ではなく、Corporation（株式会社）³⁾であった。しかし、この Corporation は、現代の意味における株式会社とは異なり等額額面の株式を発行し、それが自由に譲渡できるという意味においての Corporation であった。そしてその時の株主は、創設者エルテール・イレネー・デュポンの外に、デュボン一族以外の人々も株式を所有していた（第一表参照）。デュボン一族の全株所有ではなかった。

第 1 表 1834年(10月31日)の株主

株 主	株 式	価 額
Jacques Biderman	$5\frac{1}{3}$	10,666.66
E. I. du Pont	$10\frac{1}{3}$	21,000.01
J. Jhannot	$1\frac{2}{3}$	3,333.34
HOM	$\frac{1}{6}$	333.33
Reynard	$\frac{1}{3}$	666.66
	18	36,000

出所 The Longwood Manuscripts, Group 10-Papers of Pierre S. du Pont, File 418-24, Box 5 of 12 (Fleutherian Mills Historical Library 所蔵資料).

そこにおいて E・I・デュボンが6割近くの株式を所有しているが、創立から1808年までは株式を保有しておらず、その後株式を買取り、1815年以降最大株主となっている。

創立初期の最大株主は、

イレネーの父親、ピエ

ール・サミュミルが経営するデュボン・ド・ヌムール父子商会であり、その商会の1811年の倒産後、イレネーが最大株主となっている。しかし、経営に関しては、定款に規定されたとおり創立当初からデュポン社の唯一人の経営担当者であった。所有の面においても経営の面においてもイレネー個人の企業であった。唯一人の兄、ヴィクトールは、会社とは特に関わりを持たなかった。

火薬事業を営み発展を続けているこのようなデュボン社において、1834年10月31日、創業者イレネーが死去すると、その後継の問題が生じた。イレネーには息子3人と娘4人の子供がおり、長男アルフレッド・Vは36才、次男ヘン

リーは22才、三男アレクシス・Iは18才であった。ヘンリー、アレクシス・Iは年若く、経験も十分でなかったが、16年間火薬の製造に携わってきた長男アルフレッドには、デュボン社のリーダーシップを引き受ける意欲がなかった。決して強健でなく、しばしば病気がちであった彼は、工場内の実験所で実験、検査などを行うことが好きな人であった。そこで、アルフレッドはJ・アントニー・ビーダーマンが当面、会社の長となることを主張した。ビーダーマンは、父親が創業以来、1834年までデュボン社の主要株主であり、また彼自身、デュボン家の4人の娘の中の次女エベリナ・デュボンと結婚しており、さらにデュボン社で20年、販売面の担当のベテランというデュボン社、デュボン家と関係の深い人物であった。その結果、1834年11月1日から1837年4月1日までの2年5カ月間デュボン社の長は、デュボン一族とは直接の血縁関係にはない人物によって経営が担われた⁴⁾。事実上の社長であるが、デュボン社の歴史において、何代目社長という場合、ビーダーマンは除かれ、1837年にシニア・パートナーとなるアルフレッドが2代目社長という数え方をする。従って1834年11月1日から1837年4月1日までの期間、デュボン社には社長が存在していないことになるが、それは、デュボン社がデュボン一族の会社であるということの強い例証とも言ううる。

会社の実際の経営を引き受けたビーダーマンは、1837年の春、フランスに渡り、以前の株主の債権を完済した。そこにおいて、今やデュボン社は、アメリカ人によって所有され、アメリカ人により運営され、そしてデュボン一族によって所有、経営される会社となった。それから彼は、会社はイレネーの血をひく者によって指揮されるべきであるという考えから、1837年4月1日、潔く経営から身を引いた⁵⁾。

そして1837年4月1日、パートナーシップの規約が作成され、デュボン社はパートナーシップの企業形態の会社となった。その時の7人のパートナーは、イレネーの3人の息子、アルフレッド、ヘンリー、アレクシスと4人の娘ビクトリン、エベリナ、エルーセラ、ソフィーであった⁶⁾。以下、その時のパートナーシップの規約の主要な条項を見ていき、その時の企業経営の特質、デュボ

ソー族とデュボン社との関係、出資持分の継承の方法などを検討していくこととする⁷⁾。

まず、規約の前文において次のように記されている。

「署名者、E・I・デュボン・ド・ヌムールの相続人は、火薬の製造を営む目的のため、パートナーシップを形成することを同意し、以下の条項によって、自らを、彼らの相続人ならびに譲受人を、そして管理者を拘束する。そしてその条項は、当事者の全員一致の同意なしには修正、変更されることができない。」

このように述べ、男子3人、女子4人のパートナーの全員一致でなければ、この規約が修正、変更されることができないとしている。

第一条には、

「会社は、“E・I・du Pont de Nemours & Co.”とし、本パートナーシップは、1846年12月31日満了 (expire) することとする。」

と述べられ、会社が10年後に満了 (expire) し、その時点でまた将来への対応が検討されるというような趣旨が述べられている。このような規定は、以前のデュボン社の1801年の定款の第13条、第14条、第15条、第16条にも規定されており⁸⁾、企業の永遠の存在という永続性の概念の稀薄さが指摘されうる。ただ、好調に発展を続けていたデュボン社において、10年後の1846年に企業のその後の対応を再検討する再継続の議論が行なわれたという資料は見当たらない。現代の企業の設立においては、何年か後に一旦時期を区切り、その企業の存続を検討するという企業経営の考え方はないが、この時代にはこのような考え方も企業制度の発展段階を考慮すれば考えられうる。

次に、実際のデュボン社の経営者について第2条以下、次のように規定している。

「事業の全体の管理は、アルフレッド・デュボン、ヘンリー・デュボン、アレクシス・デュボンに委ねられる。」

と述べ、デュボン社の実際の経営が、7人のパートナーの中の男子3人によって担われることを規定している。またこれら男子3人の管理者は第3条におい

て、

「管理者は、この事業の業務にすべての関心を払い、このパートナーシップの存続の期間、いかなる他の製造上あるいは商業上の事業にも携わらないことを約束する。……」

と述べ、これらの管理者が、同社の火薬製造の事業に専念することを規定している。「……いかなる他の製造上あるいは商業上の事業にも携わらない……」という条文は、1920年代以降のデュボン社の著名な製品多角化を考えれば、この時期での他分野への進出つまり経営多角化の禁止の条項は、特徴的な事柄といえる。これらの経営者がその事業に専念し、勤務することにより、受け取る俸給の額を第4条で以下のように定めている。

「管理者は、彼らの勤務の報酬として、以下の俸給を受け取ることとする。
(1年につき)

アルフレッド・デュボン	3,000ドル
ヘンリー・デュボン	2,000ドル
アレクシス・デュボン	2,000ドル

と述べ、3人の経営者の俸給の額を規定している。また株式数の割合を第5条で次のように規定している。

「資本金は、以下のように配分される26株から成っている。

アントニー・ビーダーマン	2株
ビクトリン・E・ボーデュイ夫人	2株
アルフレッド・デュボン	8株
エルーセラ・スミス夫人	2株
ソフィー・M・デュボン夫人	2株
ヘンリー・デュボン	5株
アレクシス・デュボン	5株
合計	26株

以上が、1837年形成のパートナーシップのパートナーであり出資者であった。上記のアントニー・ビーダーマンは前述のように次女エベリナ・デュボンの夫

で、2年5カ月デュボン社の経営を引き受けた人物であり、エリベナとビーダーマンの家庭を代表しての氏名の記載と思われる。最大の株式保有者は、シニア・パートナーのアルフレッドで8株を所有し、残り2人の管理者ヘンリーとアレクシスが5株の所有であり、残り4人は2株所有となっている。なお、これらの株式は第6条において1株7,000ドルと定められた。

次に出資持分の譲渡に関する規定を検討していく。第14条は以下のように述べている。

「一株あるいは数株を売り渡そうと欲するいかなるパートナーも、まず、アルフレッド・デュボンへ売り渡すことを申し出ねばならない。次に、ヘンリー・デュボンへ（もしアルフレッド・デュボンが購入を断わった場合）、そして最後に、アレクシス・デュボンへ（アルフレッド・デュボンもヘンリー・デュボンも両者とも購入を断わった場合）売り渡すことを申し出ねばならない。もし、すべての管理者が、その所有者によって定められた価格でのその1株あるいは数株の購入を断わった場合、その時、当人はその他のいかなるパートナーへ売り渡すことも自由である。しかし、当人が最初に売り渡すことを申し出た価格より下回る価格では認められない。というのは、もしその所有者がその価格を下げる場合、その時、当人はアルフレッド・デュボンへ再び、その1株あるいは数株を申し出ねばならない。次に、ヘンリー・デュボンへ、そしてアレクシス・デュボンへと、それぞれ順次申し出ねばならない。」

このように述べて、出資持分である株式を譲渡する場合の方法を詳細に規定している。まずシニア・パートナーであるアルフレッドに優先権つまり最初に購入する権利があり、次に管理者のヘンリー（二男）、次にアレクシス（三男）が購入する権利を有し、そのあとに残り4人のパートナーに権利があるとしている。

出資持分の譲渡は、パートナーシップの各構成員の自由意思により行なわれ、日本の財閥の場合に見られた「家」意識に基づく譲渡の厳しい制限というのは見受けられない。日本の財閥は、本家、分家などの規定により、それに付随す

る出資持分の譲渡は、「家」の取り扱いに関わる事柄であったが、デュポン社のこのパートナーシップでは、個人の自由なる意思に基づく問題であった。

このような譲渡も、その譲渡先は7人のパートナーの内部であるということをも、第15条は、

「株式は、7人のパートナー以外のいかなる人にも売り渡すことはできない。」

と述べ、規定している。パートナーの7人だけに、その相手としてその持分の譲渡を認めるというものであった。そして、その譲渡は、第14条の規定から理解されるように、日本の「家」意識に基づく、その構成体からの脱退の自由の不存在とは異なり、構成体からの脱退の自由が認められた。

次に、パートナーの死亡の場合における相続の方法について第16条と第17条は次のように規定している。

「第16条 パートナーの死亡の場合、死去したパートナーが、直系の相続人を有していない場合、当人の1株あるいは数株の価格がいくらであるかを確かめ、当人の相続人にその全額を支払うための取り決めを行なうこととする。なお管理者が上記の1株あるいは数株を購入する特権を有している。」

「第17条 パートナーの死亡の場合、故人が直系の相続人を残している時、故人の遺言によって指名される他のパートナーの一人が、相続人を同社において代表することとする。あるいは、死去したパートナーが、このケースに対し遺言により規定していない場合、後見人が、パートナーの1人あるいは1人以上の者を、信託を果たすため、指名することとする。しかし、見知らぬ者が、個人的に、会社に干渉することは全く認められない。」

このように述べ、直系の相続人を残していない場合と、直系の相続人を残している場合とに分け、前者の場合、株式の価格を確認し、その相続人にその全額を支払い、その株式は買い取るというものである。また、後者の場合、故人の遺言によって指名される他のパートナーがその相続人を同社において代表するものとし、故人の遺言がない場合、後見人が他のパートナーを、信託を果た

すため、指名することとし、そしてそのパートナーがその相続人を同社において代表することとしている。第16条の直系の相続人を残していない場合も、第17条の直系の相続人を残している場合でも、その相続人はパートナーシップに加入することにはならない。直系の相続人がいない場合、株式の価格の全額を支払い、その出資持分を管理者が買い取り、また、直系の相続人がいる場合も、その相続人が新規にパートナーシップに加入するのではなく、他のパートナーがその相続人を同社において代表するものとしている。いずれにしても、その構成体の構成員が死亡した場合、その直系の相続人が、新たにそのパートナーシップに参加するということはない。すなわち、自動的にパートナーの地位を相続するというわけではない。

次に、管理者の死亡の場合のその地位の継承について、第18条は次のように規定している。

「管理者の誰かが死亡した場合、残りの管理者たちは、故人の代わりに他の誰かを指名することが必要かどうかを決めるため、そしてもしそうすることが適切と判断された場合、適当な人を人選するため、できるだけ早く会合を開くこととする。」

と述べ、管理者の誰かが死亡した場合、他の誰かを新たに参加させるかどうかを検討し、もしそれが必要と判断された時、人選を行なうと規定している。必ずしも自動的に誰かを管理者の地位に付かせるというものでなく、会合を開いて検討するというものである。出資者であり、経営者である機能資本家たるこの管理者の地位の継承も、その相続人が自動的に引き継ぐというものでなく、その時々で判断されるものであった。

また、10年後の満了時での脱退に関し、第21条において、

「現在の会社の満了に先立つ最後の会議において、脱退することを欲するパートナーは、当人のそうすることの意向を表明しなければならないものとする。……」

このように述べ、10年後の1846年の満了時において、そのパートナーがこのパートナーシップから脱退することを望む場合、満了前の最後の会議でその旨

を明らかにすることとしている。そして、そのパートナーの地位を継続するか脱退するかどうかは本人の自由意思に委ねられる。ここにおいても、日本の本家、分家などの「家」意識に基づく、譲渡、脱退の厳しい制限とは異なり、構成体からの脱退の自由が明確に認められていた。

次に、パートナー間で、なんらかの争いが生じた場合の解決方法について、第22条と第23条は次のように規定している。

「第22条 なんらかの争いが、財産の評価において生じた場合、当事者の各々は、仲裁人を指名することとする。そして必要な場合、第三者を選任する権限をその仲裁人に付与する。」

「第23条 同様の方法が、現在の共同体の期間中、パートナー間で生じる紛争に適用されることとし、パートナーは、決して法廷で申し立てをしないこと、訴訟を起こさないことを相互に約束し、すべてのケースにおいて仲裁人の決定に従うことを相互に約束するものとする。」

ここで、パートナー間の紛争の解決を、当事者で選任した仲裁人の決定に委ね、決して法廷での解決に委ねないことを規定している。つまり、出訴の禁止を規定している⁹⁾。一族で形成されるパートナーシップの規約を外部の一般社会の法体系より強い抱束性を持つものとして、一族の構成メンバーの間の紛争は、一族内で解決、処理しようとするものであった。

この1837年作成のパートナーシップの規約は、その後、1851年、1858年、1891年、1893年に若干の修正が行なわれている¹⁰⁾。しかし、デュボン社とデュボン一族の関係、出資持分の譲渡および相続の方法、出資者と経営者との関係などについては基本的に変更がない。

Ⅲ 1837年から1899年までのパートナーの全リスト

次に1837年から1899年までのパートナーの全リストを見ていくこととする。そして、このリストを検討することにより、デュボン社とデュボン一族との関係、パートナーの変遷、この時期の経営者の特質などを考察していく。

第2表-1 1837年(4月1日)より1851年(1月1日)まで

パ ー ト ナ ー	株 式	価 額
J. A. Biderman (Eveline du Pont Biderman)	2	14,000
Mrs. Victorine E. Bauduy	2	14,000
Alfred V. du Pont	8	56,000
Mrs. Eleuthera Smith	2	14,000
Mrs. Sophia M. du Pont	2	14,000
General Henry du Pont	5	35,000
Alexis I. du Pont 1st.	5	35,000
(1株 7,000ドル)	26	182,000

出所：The Longwood Manuscripts, Group 10-Papers of Pierre S. du Pont,
File 418-26, Box 5 of 12 (Eleutherian Mills Historical Library 所蔵
資料) 以下同様。

1837年から1851年(第2表-1)まで、J・A・ビーダーマンを除き、すべて創立者イレネーの子供である。ただ括弧をしてエベリナ・デュポン・ビーダーマンと記載があるがビーダーマンは前述したように次女エベリナの夫である。また彼は、1834年にイレネーが死去して以来、1837年4月1日までデュポン社の経営を担当していた。これらの意味合いからイレネーの子供ではないがビーダーマンの名が記載されていると考えられる。しかし、ビーダーマンは1837年以降、デュポン社の経営を担うことはなかった。デュポン社の1802年創設以来、1834年までの株主には、デュボン一族以外のさまざまな人が存在したが、1837年以降、創立者のイレネーの子供だけで、つまりデュボン一族だけで構成されるようになった。

1851年～1857年の期間(第2表-2)：この6人は全員、創立者イレネーの子供である。1851年までビーダーマンの名が見られたが、以前の7人のうち、彼だけ抜けて、完全にデュボンの人々だけで構成されることとなった。1850年に病気のアルフレッドに代わりシニア・パートナー(3代目社長)となったヘンリー・デュボンが全株57株の中の最大の18株を保有していた。また、株式数が以前の26株から57株に増加した。

1857年～1858年の期間(第2表-3)：ここにおいてパートナーのメンバーが大幅に変更されている。1837年のパートナーシップ形成以来のメンバーである

第2表-2 1851年(1月1日)より1857年(12月1日)まで

パ ー ト ナ ー	株 式	価 額
Mrs. Victorine E. Bauduy	6	42,000
Alfred V. du Pont (L)	6	42,000
Mrs. Eleuthera Smith	6	42,000
Mrs. Sophia M. du Ppnt	6	42,000
General Henry du Pont	18	126,000
Alexis I. du Pont 1st	15	105,000
(1株 7,000ドル)	57	399,000

(L) パートナースhip協定によれば、これらの株式は、E. I. du Pont 2nd (Alfred V. du Pont の息子) の名義であったが、元帳などから得られた情報から、これらの株式は、Alfred V. du Pont により所有されていたと考えられる。

第2表-3 1857年(12月1日)より1858年(1月1日)まで

パ ー ト ナ ー	株 式	価 額
General Henry du Pont	20	340,000
Alexis I. du Pont 1st (遺産)	15	255,000
E. I. du Pont 2nd	3	51,000
Lammot du Pont	3	51,000
(1株 17,000ドル)	41	697,000

ビクトリン、アルフレッド、エルーセラ、ソフィアが抜け、2代目社長アルフレッドの息子であるE・I・デュボン(1829年生)とラモー・デュボン(1831年生)が新たにメンバーに加入した。ここにおいて創立者イレネーから見た場合、初めて孫がパートナーのメンバーに入ってきたのであった¹¹⁾。

1858年～1863年の期間(第2表-4): この時のパートナーのメンバーは、死亡したアレクシス・I・デュボン(1857年8月22日爆発により死亡)の脱落を除けば、前回と同様である。なお、出資持分の相続、継承という視点からとらえると、アレクシス・Iが死亡した後に彼の息子が、あるいは誰かがその地位に就いたということはなかった。彼には4人の息子がいたが、4代目社長となるユージンが初めてパートナーとなったのは、父の爆発死の6年後の1863年であり、フランス・Gがパートナーとなったのは1873年、またアレクシス・I・デュボン二世は1891年であった。

第2表-4 1858年(1月1日)より1863年(1月1日)まで

パ ー ト ナ ー	株 式	価 額
General Henry du Pont	20	340,000
E. I. du Pont 2nd	3	51,000
Lammot du Pont	3	51,000
(1株 17,000ドル)	26	442,000

第2表-5 1863年(1月1日)より1870年(1月1日)まで

パ ー ト ナ ー	株 式	価 額
General Henry du Pont	20	400,000
E. I. du Pont 2nd	5	100,000
Lammot du Pont	5	100,000
Eugene du Pont	1	20,000
(1株 20,000ドル)	31	620,000

第2表-6 1870年(1月1日)より1873年(1月1日)まで

パ ー ト ナ ー	株 式	価 額
General Henry du Pont	60	1,200,000
E. I. du Pont 2nd	15	300,000
Lammot du Pont	15	300,000
Eugene du Pont	3	60,000
(1株 20,000ドル)	93	1,860,000

1863年～1870年の期間(第2表-5): この時、4代目社長となるユージン・デュポン(1840年生)が、パートナーとなった。ユージンは、爆発死したアレクシス・I・デュポンの息子であり、社長ヘンリーの甥であり、つまり創立者イレネーの孫であった。1株が17,000ドルから20,000ドルへと増額され、株式数も26株から31株へと増加している。1株の価格、株式の数は、その時期ごとに増減が見られる。この増減の意味の分析は、本稿のテーマとは直接に関係ないので省くこととする。

1870年～1873年の期間(第2表-6): 前回と同様のメンバーではあるが株式数が4人とも3倍の増加を示し、全株式数も31株から93株となっている。

1873年～1878年の期間(第2表-7): ユージンの弟であるフランシス・G・

第2表-7 1873年(1月1日)より1878年(1月1日)まで

パ ー ト ナ ー	株 式	価 額
General Henry du Pont	80	1,600,000
E. I. du Pont 2nd	22	440,000
Lammot du Pont	22	440,000
Eugene du Pont	6	120,000
Francis G. du Pont	1	20,000
(1株 20,000ドル)	131	2,620,000

第2表-8 1878(1月1日)より1882年(1月1日)まで

パ ー ト ナ ー	株 式	価 額
General Henry du Pont	—	1,440,000
Lammot du Pont (M)	—	440,000
Eugene du Pont	—	120,000
Francis G. du Pont	—	35,000
Colonel H. A. du Pont	—	80,000
William du Pont	—	80,000
	—	2,195,000

(M) Lammot du Pont は、1881年12月31日、同社から退いた。

デュボン(1850年生)が、新しいパートナーとなった。この5人のパートナーを創立者イレネーから見ると、社長ヘンリーが子があり、残り4人のパートナーは孫であった。

1878年～1882年の期間(第2表-8): E・I・デュボン(1877年9月病氣死亡)が抜け、社長ヘンリーの息子であるヘンリー・A・デュボン(1838年生)とウィリアム・デュボン(1855年)が、新しいパートナーとなった。また、ラモー・デュボンが1881年12月31日退社し、レポーノ化学を設立し、ダイナマイト製造を始めた。社長ヘンリーは、ダイナマイト製造は危険すぎるとして、デュボン社ではダイナマイト製造を行わず、ラモーがその製造を始めた。また前回まで、1株2000ドルと規定があったが、この時以来、1株での株式価格というものがなくなった。なお、E・I・デュボンが病氣死亡のため抜けたが、相続、継承という面から見ると、その地位を相続人が継承するということはなく14年後の1891年に息子のアルフレッド・Iがパートナーとなった。

1882年～1883年の期間（第2表-9）：ラモーが退社した以外は変更はなかった。また、そのパートナーの地位が誰かにより補充されるということもなかった。

1883年～1889年の期間（第2表-10）：出資金の価額が増額された以外は、パートナーのメンバーにも変更はなかった。

1889年～1890年の期間（第2表-11）：前回と出資金においては変更はないが、社長ヘンリー・デュボンが病気で死亡（1889年8月8日）した。

1890年～1891年の期間（第2表-12）：社長ヘンリーの死去と、ウィリアム・デュボンが同社を退いた（1890年1月1日）ことにより、パートナーのメンバーは3人へと減少し、また出資金も334万ドルから218万ドルへと減少した。ヘンリーの甥のユージン・デュボンが4代目社長に就任した。ここにおいてパートナー3人はすべて創立者の孫の代となった。ヘンリーからユージンへの社長交代において、ヘンリーにはヘンリー・A・デュボン、ウィリアム・デュボンという2人の息子がいたが、そして2人ともパートナーであったが、息子に社長の座を譲るということではなく、弟の子、つまりユージンに社長の座が与えられた。

ここにデュボン社の出資者、経営者の相続、継承の特徴が表われているが、社長交代時において1件も親と子の間で、（当然、親と長子との間でも）社長の座が継承されたことはない。創立者イレネーから2代目社長アルフレッドの場合は親子であるが、1834年から1837年まで2年5カ月、ビーダーマンが経営を引き受けており、直接の親と子の相続とは言い難い。また2代目アルフレッドと3代目ヘンリーは兄と弟の関係であり、3代目ヘンリーと4代目ユージンは、ここで論じた伯父と甥の関係である。また、本稿の対象外の時期ではあるが、1902年時の4代目ユージンから5代目T・コールマン・デュボンの社長交代は従兄弟の子という関係であり、5代目T・コールマンから6代目ピエール・S・デュボンは従兄弟の関係であり、6代目ピエール・S・デュボンから7代目イレネー・デュボンは兄弟の関係であり、7代目イレネーと8代目ラモー・デュボンはまた兄弟の関係である。従ってデュボン社では、1件も親と子の

第2表-9 1882年(1月1日)より1883年(8月20日)まで

パ ー ト ナ ー	株 式	価 額
General Henry du Pont	—	1,440,000
Eugene du Pont	—	120,000
Francis G. du Pont	—	35,000
Colonel H. A. du Pont	—	80,000
William du Pont	—	80,000
	—	1,755,000

第2表-10 1883年(8月20日)より1889年(8月31日)まで

パ ー ト ナ ー	株 式	価 額
General Henry du Pont	—	2,080,000
Eugene du Pont	—	360,000
Francis G. du Pont	—	260,000
Colonel H. A. du Pont	—	320,000
William du Pont	—	320,000
	—	3,340,000

第2表-11 1889年(8月31日)より1890年(1月1日)まで

パ ー ト ナ ー	株 式	価 額
General Henry du Pont の遺産 (N)	—	2,080,000
Eugene du Pont	—	360,000
Francis G. du Pont	—	260,000
Colonel H. A. du Pont	—	320,000
William du Pont (O)	—	320,000
	—	3,340,000

(N) 1890年1月1日、2,080,000ドルの“General Henry du Pont の遺産”の株式勘定が請求された。また、Colonel H. A. du Pont と William du Pont の株式勘定が、各々、1,040,000ドルで貸方に記入された。

(O) William du Pont は、1890年1月1日、同社から退いた。(この時点での彼の資本は、1,560,000ドルであった)。

第2表-12 1890年(1月1日)より1891年(1月1日)まで

パ ー ト ナ ー	株 式	価 額
Eugene du Pont	—	360,000
Francis G. du Pont	—	260,000
Colonel H. A. du Pont	—	1,560,000
	—	2,180,000

第2表-13 1891年(1月1日)より1899年(12月31日)まで

パ ー ト ナ ー	株 式	価 額
Eugene du Pont	—	425,000
Francis G. du Pont	—	425,000
Colonel H. A. du Pont	—	425,000
Doctor Alexis I. du Pont	—	425,000
Charles I. du Pont 2nd	—	212,500
Alfred I. du Pont	—	212,500
	—	2,125,000

第2表-14 1899年12月31日現在、同社は株式会社
(1株100ドルで、20,000株)

株 式	株 式	価 額
Eugene du Pont	4,000	400,000
Francis G. du Pont	4,000	400,000
Colonel H. A. du Pont	4,000	400,000
Doctor Alexis I. du Pont	4,000	400,000
Charles I. du Pont 2nd	2,000	200,000
Alfred I. du Pont	2,000	200,000
	20,000	2,000,000

(P) 株式会社設立以前のパートナーの資本金(2,125,000ドル)と設立以後の資本金(2,000,000ドル)との間の差額は、各人の資本勘定に記入され、“損益”勘定へ貸方記入された。

間での社長の座の継承が行なわれたことがない。

1891年～1897年の期間(第2表-13): アレクシス・I・デュボン(1843年生)と、チャールズ・I・デュボン2世(1859年生)とアルフレッド・I・デュボン(1864年生)が新しいパートナーとなった。アレクシスは社長ユージンの弟であり、アルフレッドは1878年までパートナーの座にあったE・I・デュボンの息子であった。つまりアルフレッドは創立者の曾孫になるのであった。またチャールズは、創立者イレネーの兄ビクターの孫であった。

1899年10月23日、企業形態が、パートナーシップから株式会社形態へと組織変更された。しかし、株主のメンバーは以前のパートナーと同様のメンバーであった。また株式会社への企業形態の変更が企業の経営にどのような影響を与えたかについてベッシー・G・デュボンは次のように書いている¹²⁾。「実際の

ところ企業の経営に変化はなかった。取締役会が召集されたがそこは、年寄りが、彼らが今まで行なっていたインフォーマルな方法でいくつかの事柄を論議するところだった。そして若手はたいい、工場監督、実験に非常に忙しかったので出なかった。」と述べ、企業形態の変更が企業経営にあまり変化をもたらさなかったことを指摘している。またジョージ・H・カーも、「株式会社設立は会社の実際の運営にはほとんど変更を与えなかった……。会社の新しい企業形態はブランディワインの火薬共同社会の穏やかな静けさをみじんも変えなかった。」¹³⁾と書いている。

以上、1837年のパートナーシップ形成から1899年の株式会社化までにおけるパートナーの全リストを見て、デュボン社とデュボン一族の関係、パートナーの変遷、この時期の経営者の特質などを見てきた。さらにここでデュボン社のパートナーとなる年令を1837年から1899年までを通じて考察することとする。1837年の創立者イレネーの子供たち以降の新規加入のパートナーは全部で9名であった。何才でパートナーとなっているかを見ると、E・I・デュボン（28才）、ラモー（26才）、ユージン（23才）、フランシス・G（23才）、ヘンリー・A・デュボン大佐（40才）、ウィリアム（23才）、アレクシス・I・デュボン（48才）、チャールズ・I（32才）、アルフレッド（27才）であった¹⁴⁾。

陸軍を退いた後、鉄道会社の社長を務めていたヘンリー・A大佐（40才）と、ケンタッキー州の製紙工場に勤務し、医師の免状を保有しているアレクシス（48才）を除くと、皆若い年令、つまり28才、26才、23才、23才、23才、32才、27才でパートナーの地位についている。9名のうち6名が20才台であり、若い年令でデュボン社のパートナーの地位、つまり経営者の地位についていたことがうかがえる。彼らは、出資者でもあり、経営者でもあった機能資本家であるが、パートナー就任は大多数のケースが20才台という若い年令時であった。

IV 結語

これまでデュボン家とデュボン社との関係、出資者と経営担当者との関係、出資者同志の関わり方、出資持分の継承の仕方などを本稿の課題とし、同社の1837年作成のパートナーシップの規約、1837年から1899年までのパートナーのリストを通じてそれらを検討してきたが、ここで以上から明らかになったことを整理しておく。

1834年以前は、デュボン一族以外の人々も株主であったが、1837年以降、デュボン一族だけでデュボン社のパートナーシップが形成された。1834年11月1日から1837年4月1日までの2年5カ月間、デュボン一族とは直接の血縁関係にはないが創立者イレネーの次女の娘婿であるビーダーマンによって経営された。1837年のパートナーシップにおいて7人のパートナーがいたが、男子3人によって経営が担われた。そして、1899年までパートナーシップの全パートナーがデュボン一族により占められた。デュボン社の出資者および経営者はすべてデュボン一族によって担われた。

次に出資持分の譲渡に関しては、パートナーシップの各構成員の自由な意思に基づいて行なわれ、その詳細が第14条に規定され、構成体からの脱退の自由が存在した。事実、ラモー・デュボンが1881年12月31日、パートナーシップから脱退し、ウィリアム・デュボンは1890年1月1日脱退している。このように出資持分の譲渡において、パートナーシップの各パートナーは自らの希望、意思により、その組織体から脱退することができた。

また、パートナーシップの構成員が死亡した場合、その相続人が自動的にパートナーの地位を相続したり、相続人という理由で新たにそのパートナーシップに参加するということとはなかった。例えば、アレクシス・I・デュボンが1857年8月22日爆発により死亡した時、その相続人（息子たち）が、そのパートナーの地位を継承したということとはなかった。また、E・I・デュボンが1877年9月、病気で死亡した時、そのパートナーの地位を相続人が継承するということもなかった。この点、日本の財閥は、一旦、財閥の中でパートナーと

しての「家」と認められると、その継承者の経営資質とは関係なくパートナーの権利が相続される。しかし、デュボン社では、個人が、その経営資質がゆえにパートナーとなっており、パートナーの死亡による制度上の自動的な相続ということはなかった。

次に、パートナー間での紛争が生じた場合、仲裁人の決定に従うこととし、けっして法廷での解決に委ねないこととした。つまり、出訴が禁止されていた。

次に、社長の交代において、一件も親と子の間で、社長の座が継承されたことはない。社長という最高経営者の地位は、血縁関係あるいは「家」意識に基づくものではなく、経営者としての経営資質を有するかどうかの面で判断された。例えば、三代目社長ヘンリーが、1889年8月8日、病気で死亡した時、ヘンリーには、ヘンリー・Aとウィリアムという2人の息子がいたが、そして2人ともパートナーであったが、息子に社長の地位を譲るということではなく、弟の子、つまりユージンに社長の座が与えられた。デュボン経営史上、一件も親と子の間での継承はなかった。

次に、パートナーの地位に就く年齢を検討すると、1837年の7人のパートナー以降、9名のパートナーが存在するが、その中の6名が20才台という若い年齢でパートナーの地位についている。出資者でも経営者でもあるパートナーの地位につくのは決して年をとってからではなかった。そして、そこで20年、30年と長い年月、経営の任に当たったのである。

これまでの事実を、関連する事柄と照らし合わせてさらに検討すると、まず、デュボン社の出資者および経営者はすべてデュボン一族によって担われていたが、その場合、一家族からなる一家庭、あるいは一族の中の特定の「家」がその経営共同体の構成要素になるということではなく、デュボンの個々の家を含むデュボン一族の中で、個人が、このパートナーシップの構成要素であった。全体としてのデュボン一族という意識を根底として運営されるデュボン社という同族経営体のパートナーシップの構成要素は、その一族内の独立した自由なる意思を持つ個人であった。

ただし、個人が、経営共同体の構成要素であったが、デュボンという姓の下

での、全体としてのデュボン一族の意識は強く存在した。このようなデュボン社で、一族の中でも経営者として経営資質の優れた者が、パートナーとなり、さらにシニア・パートナー（社長）となり企業の経営を担当した。

これらを換言すれば、全体としてのデュボン一族の強い意識の下で、個人が、その経営資質により経営を、そして出資を担ったのがデュボン社であった。

ところで、女子の系列の息子に関して、1837年パートナーシップ時の7人のメンバー以降のパートナーは姓がすべてデュボン姓であり男子である。デュボン家を問わず一般的に、女子は結婚後、その相手の男性の姓を名乗り、そして子供が生まれるが、その子供の姓はデュボン姓ではなくなる。それらの子供たちはデュボン社のパートナーには全く登場してこなかった。デュボンというラスト・ネームを名乗るものだけで出資も経営も担われた。（20世紀の中頃以降、若干の例外が出てくる。）

ところで、デュボン家はフランスからの移民であるが、フランスの企業の特徴として同族性の強さがしばしば指摘されるが、これらの考察は他日に期したい。また、デュボン家では同族結婚が非常に多いが、この点と、一族と会社との関係への影響の考察も他日に期したい。

注

- 1) 1802年から1837年までのデュボン社の企業形態、株主、経営者、所有と経営などについては、拙稿「19世紀前半におけるデュボン社の企業形態」『商学研究科紀要』第19号、早稲田大学大学院商学研究科を参照されたい。
- 2) 同上「前掲論文」参照。
- 3) この時のデュボン社の企業形態の Corporation は、株主総会、取締役会などの会社機関が存在せず、有限責任に関する明確な規定はなく、会社設立時にすでに終了時点を明確にし企業の永続性という概念が極めて稀薄であり、他方、様式は自由に譲渡できるという会社形態であった。
- 4) William S. Dutton, *Du Pont: One Hundred and Forty Years*, Charles Scribner's Sons, 1949, pp.66-67.
- 5) George H. Kerr, *Du Pont Romance: A Reminiscent Narrative of E. I. du Pont de Nemours and Company*, Delaware, The du Pont Printing Division and bound in Fabrikoid Px-Cloth, 1938, pp.51-52. および、William S. Dutton, *op. cit.*, p.68.
- 6) パートナーシップの条項や株主のリストには、次女エベリナに関して、2年5カ

月間経営を担当した夫のアントニー・ビーダーマンの名が記載されている。

The Longwood Manuscripts, Group 10—Papers of Pierre S. du Pont, File 418-26, Box 5 of 12 (Eleutherian Mills Historical Library の所蔵資料)

- 7) パートナリーシップの規約の各条項は, The Longwood Manuscripts, Group 10—Papers of Pierre S. du Pont, File 418-26, Box 5 of 12 (Eleutherian Mills Historical Library) の資料による。
- 8) この存続期間の趣旨に関して, 拙稿「前掲論文」を参照。
- 9) しかし, 20世紀に入ると1910年代, 支配権争いからフィリップ・F・デュボン, アルフレッド・I・デュボンたちのグループとピエール・S・デュボンのグループの間で訴訟問題が起こっている。その訴訟問題に関しては, William S. Dutton, *op. cit.*, pp.200-220 を参照。
- 10) The Longwood Manuscripts, Group 10—Papers of Pierre S. du Pont, File 418-26, Box 5 of 12 の資料。
- 11) デュボン家の家系およびデュボン家の人々の生年は, John D. Gates, *The du Pont Family*, Doubleday & Company, 1979, chart 1-7. による。
- 12) Bessie G. du Pont, *E. I. du Pont de Nemours and Company: A History, 1802-1902*, Houghton Mifflin Company, 1920, p.157.
- 13) George H. Kerr, *op. cit.*, pp.129-130. 株式会社化を提唱したヘンリー・A・デュボン大佐は, 企業規模の拡大に対応するため, 管理上の責任を等しく分散し, 大規模化した会社をより良く運営するため株式会社形態が必要と考えた。William S. Dutton, *op. cit.*, p.164.
- 14) The Longwood Manuscripts, Group 10, File 418-26, Box 5 of 12. の資料と John D. Gates, *op. cit.*, chart 1-7 により年令を計算。
- 15) デュボン家とデュボン社の関係をベッシー・G・デュボンは別の側面から次のように書いている。「会社の長は, 当然, デュボン家の家長であった。各パートナーの家も会社のものであり, 必要ならば増改築もし, 家賃もいらなかった。創業後の60年間は, 馬も共有であった。……彼らは会社とその長にたいして忠誠をつくし, それとともに, すべての能力と信頼を捧げていた。Bessie G. du Pont, *op. cit.*, pp.140-141.