

撤退の美学

しも び ごと や

下備後屋近藤家

【鳥取県日野郡日野町】

IM コンサルタント代表 平松陽一

100年続く
「老舗」
に学べ!

日本を支えたたら製鉄

アニメ映画『もののけ姫』をご覧になったことはあるだろうか。主人公のアシタカという少年が、呪いを解くために旅に出る。そこで、たたら場と言われる製鉄場と出会うこととなり、ストーリーが展開するのである。

たたら場は、火山の多い日本で多く産出される砂鉄（酸化鉄）から鉄を精製する我が国独特の製鉄工場であった。

全盛時、山陰地方（西伯者）に11ヶ所のたたら製鉄を経営し、末端まで含めると3万人の雇用を創出していたのが、近藤家である。

近藤家の活動は今日でも続いているが、もうたたら場を経営するこ

うことはしていない。たたら製鉄の商業製鉄としての活動は終えているからである。現在は、近藤林業有限会社（代表取締役 近藤登志夫9代目）として、林業、不動産管理をしている。

企業経営はその環境に適応しなければならぬ、ということをご否定する経営者はいないだろう。しかし、大きな時代のうねりの中で、事業環境に適応できないということがあるのは事実である。

この場合に、事業をいかに終息させていくかということになる。この撤退の美学を貫いたのが、近藤家である。

時代の後押しと 合理化で伸びる

下備後屋近藤家は、1700年代の中頃に近藤彦四郎が下備後屋の商号で分家独立したことに始まる。そして、たたら製鉄の事業を始め、江戸中期には大阪に直販店を設けるなどして、以後順調に発展することとなる。

明治に入り、富国強兵の政策により、急速に鉄の需要が拡大し、同時に安価な洋鉄が輸入され追っ

て西欧の製鋼の技術が導入されることとなる。その一つが、ドイツの技術を導入した八幡製鉄所で、明治34年に建設された。ところが、八幡製鉄所が本格的に稼働するのは、明治38年くらいのことであり、それまでの間、日本の鉄の需要を支えていたのは、たたら製鉄であった。言葉を変えれば、日本の近代化、日清・日露戦争を支えていたと言っても過言ではないのである。

近藤家は元来、合理的経営、地域との協調、後継者や優秀な手代の育成を是としていたが、特に明治中期以降、強力に近代化を推し進め、これが増産を可能にしていったのであろう。古来の製法を大切にすると職人達と近代化・合理化を急ぐ経営陣の間では、その軋轢を伴いながらも成長していくのである。

近藤家は元来、合理的経営、地域との協調、後継者や優秀な手代の育成を是としていたが、特に明治中期以降、強力に近代化を推し進め、これが増産を可能にしていったのであろう。古来の製法を大切にすると職人達と近代化・合理化を急ぐ経営陣の間では、その軋轢を伴いながらも成長していくのである。

近藤家は元来、合理的経営、地域との協調、後継者や優秀な手代の育成を是としていたが、特に明治中期以降、強力に近代化を推し進め、これが増産を可能にしていったのであろう。古来の製法を大切にすると職人達と近代化・合理化を急ぐ経営陣の間では、その軋轢を伴いながらも成長していくのである。

また、下備後屋近藤家では、鉄山を提供してくれる村との協調を徹底して行なった。鉄山稼ぎ議定という議定書を村と取り交わし、厳しい規則の元に鉄山経営を行い、地域との協調を大切にしたのである。

下備後屋近藤家の子育て

下備後屋近藤家の当主は、幼い時から宴席や会議に同席させられ、当主としての教育を徹底して受けることとなる。単に近藤家のためだけでなく、地域社会を守るために、地域全体との調和が求められたのである。

現9代目近藤家当主によると、祖父が伯母に「贅沢はさせないけど、不自由はさせない」と言われたというのを聞いたが、自分の小遣いの体験と同じ考えなんだと思うたということだ。



代表取締役 近藤 登志夫 氏

明治三十四年度各山 鉦 雑費 対照表									
種目	新設代敷	賃金	焼炭	日産	入月間	出月間	全月間	職人	鉦代
吉野山	六十四代	八六〇七	五三六	一六八〇	一六八〇	一六八〇	一六八〇	一六八〇	一六八〇
宮福山	五十四代	八八八四	一三三〇	一三三〇	一三三〇	一三三〇	一三三〇	一三三〇	一三三〇
若松山	四十四代	四三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
出立山	三十四代	三三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
福岡山	三十四代	三三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
新屋山	四十四代	四三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
福成山	五十四代	五三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	六十四代	六三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	七十四代	七三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	八十四代	八三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	九十四代	九三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	一〇十四代	一〇三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	一一十四代	一一三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	一二十四代	一二三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	一三十四代	一三三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	一四十四代	一四三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	一五十四代	一五三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	一六十四代	一六三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	一七十四代	一七三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	一八十四代	一八三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	一九十四代	一九三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	二〇十四代	二〇三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	二一十四代	二一三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	二二十四代	二二三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	二三十四代	二三三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	二四十四代	二四三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	二五十四代	二五三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	二六十四代	二六三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	二七十四代	二七三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	二八十四代	二八三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	二九十四代	二九三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	三〇十四代	三〇三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	三一十四代	三一三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	三二十四代	三二三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	三三十四代	三三三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	三四十四代	三四三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	三五十四代	三五三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	三六十四代	三六三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	三七十四代	三七三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	三八十四代	三八三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	三九十四代	三九三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	四〇十四代	四〇三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	四一十四代	四一三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	四二十四代	四二三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	四三十四代	四二三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	四四十四代	四四三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	四五十四代	四五三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	四六十四代	四六三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	四七十四代	四七三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	四八十四代	四八三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	四九十四代	四九三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	五〇十四代	五〇三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	五一十四代	五一三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	五二十四代	五二三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	五三十四代	五二三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	五四十四代	五四三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	五五十四代	五五三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	五六十四代	五六三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	五七十四代	五七三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	五八十四代	五八三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	五九十四代	五九三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	六〇十四代	六〇三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	六一十四代	六一三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	六二十四代	六二三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	六三十四代	六二三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	六四十四代	六四三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	六五十四代	六五三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	六六十四代	六六三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	六七十四代	六七三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	六八十四代	六八三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	六九十四代	六九三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	七〇十四代	七〇三三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	七一十四代	七一二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	七二十四代	七二二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	七三十四代	七三二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	七四十四代	七四二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	七五十四代	七五二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	七六十四代	七六二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	七七十四代	七七二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	七八十四代	七八二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	七九十四代	七九二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	八〇十四代	八〇二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	八一十四代	八一二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	八二十四代	八二二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	八三十四代	八三二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	八四十四代	八四二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	八五十四代	八五二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	八六十四代	八六二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	八七十四代	八七二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	八八十四代	八八二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	八九十四代	八九二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	九〇十四代	九〇二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	九一十四代	九一二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	九二十四代	九二二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	九三十四代	九三二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	九四十四代	九四二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	九五十四代	九五二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	九六十四代	九六二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	九七十四代	九七二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	九八十四代	九八二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	九九十四代	九九二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	一〇〇十四代	一〇〇二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	一〇一十四代	一〇一二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	一〇二十四代	一〇二二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	一〇三十四代	一〇三二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	一〇四十四代	一〇四二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	一〇五十四代	一〇五二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	一〇六十四代	一〇六二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	一〇七十四代	一〇七二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	一〇八十四代	一〇八二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	一〇九十四代	一〇九二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	一一〇十四代	一一〇二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	一一一十四代	一一一二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	一一二十四代	一一二二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	一一三十四代	一一三二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	一一四十四代	一一四二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	一一五十四代	一一五二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	一一六十四代	一一六二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	一一七十四代	一一七二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	一一八十四代	一一八二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	一一九十四代	一一九二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	一二〇十四代	一二〇二三〇	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五	一〇八五
山名	一二一十四								



歴史を感じさせる下備後屋近藤家の佇まい

9代目は、これといった小遣いをもらったことはなかった。だから、自分の友達が毎日小遣いをもっているのを見ると羨ましかったということがあった。逆に学習教材など必要なものについては、言えど買ってくれたということだ。よく考えて見れば、今日の子供達は贅沢な割には不自由なのではないだろうかと思う時がある。よく自分の子供に、何不自由なく育てたというが、それは贅沢をさせただけだったのではないだろう

かと感じる時がある。

親が子供に「何でも好きなことをやれ、自由にやれ」というが、これで上手くいったという老舗を著者は殆ど見ていない。それは、何をしてよいか分からない小さな子供に自由にやってよいということであるから、結局はお金を使い過ぎて自分の生活を持て余してしまうということになってしまいうか。

戦略頭脳集団の管理技術

このような歴代の当主を支えてきたのが、手代集団である。今日的に言えば、戦略管理部門ということになるのだろうか。

手代集団は総勢70人くらいの人達から構成されている。彼らは、徹底的な計数分析により下備後屋近藤家のあるべき方向を当主と共に会議等で話し合うということをしてきた。事実、明治時代にはすでに部門別損益管理が、徹底して行われているのには驚かされる。今日のように、コンピュータのある時代においても難しいものを手計算、墨書きで行っているというレベルの高さがある。

事業の限界を見極める

このように、隆盛を極めてきた下備後屋近藤家であるが、やがて日本の近代化の中で存在価値が問われるようになるのである。西洋製鉄とたたら製鉄では、生産効率に大きな差があることは、明らかであった。近藤家では、早くから情報の収集に努め、明治18年には合理化案を検討している。それは、近藤家の生産高がピークを迎える10年以上前であった。合理化を進めるにあたり、地域経済の崩壊させないことに主眼を置いた。そして、何よりも人の生活を守るということを大切にしたのである。

ていく。また製炭事業部を設けたり、原野を開墾して水田を造成するなど労働の場を用意しながら大正5年には、木材から酢酸を取る技術を確立し、製薬工場を大阪に建設する。これが、今日の協和発酵の前身となる。更には、大正7年日本クロム工業の設立となる。

これ以後の近藤家の経営を支えたのが、海外からの特殊鋼の輸入であった。旭ハガネというブランドで売り出すこととなり、近藤家の経済基盤を支えることとなる。これとは別に、大正醤油株式会社、根雨酒造株式会社、更に、地方銀行の設立、木材会社経営、森林組合の育成などを行った。

このように、表面的には、次

鉄山稼ぎ議定書（天保八年（1837）作成）

- 一、 たたらや鍛冶場は村のどこにでも作らせていただきたい
- 二、 契約期間は九年間とします
- 三、 この間村で作った大炭や小炭は鉄山に納入していただきたい
- 四、 手間（鉄山専用の馬）は勝手に使わせてください
- 五、 馬の餌の提供は自由契約とし、その場所は野山どこでも自由とさせて下さい
- 六、 鉄山の抱子（常用労働者）が亡くなった場合、村の鉄山墓に葬ります
- 七、 山内の下肥は菜園に使い、残れば村に渡します
- 八、 鉄山の労働者は、一晩でも宿泊させないよう願います
- 九、 また、何か物品をもって借金を頼んでも、応じないで知らせていただきたい
- 十、 賭博などさせるのは、当然ご法度として下さい
- 十一、 山内に出たゴミなどは、近くの便利のよいところに捨てさせて下さい
- 十二、 お互いに仲良くやって、不都合が生じたらよく話し合います

『現代語訳 地域未来』

天保8年当時の鉄山稼ぎの議定書（意訳）

100年続く 「老舗」 に学べ!

実は、山陰の他の鉄山閉鎖では、働いていた少なからぬ人達が流れ者として九州の八幡製鉄所や炭鉱労働者として移っていったのである。しかし、近藤家に関連する人

ら次へと事業を展開することとなるのであるが、これに伴い、人の異動を行い、新しい部門へと振り向けることとなる。それは、明治大正、昭和という長期間をかけての壮大な撤退劇であり、たたら製鉄だけに依存していた地域経済を美事にソフトランディングさせていくこととなる。

さて、9代目であるが、下備後屋近藤家がこれ程までの集団であるということを知ったのは成人してからのことであるという。その時に、自分に残されものの大きさ、重さを知ったということだ。

人は、新しいことにチャレンジする時に、その人を賞賛する。し

達には地域に住み着き、それぞれの人生を歩むこととなり、流れ者となった人は殆どいかなかったと言われている。

偉大さを知り9代目となる

近藤家がこの先続き、地域社会と協調していくためには、前向きに取り組んでいきたいということだ。

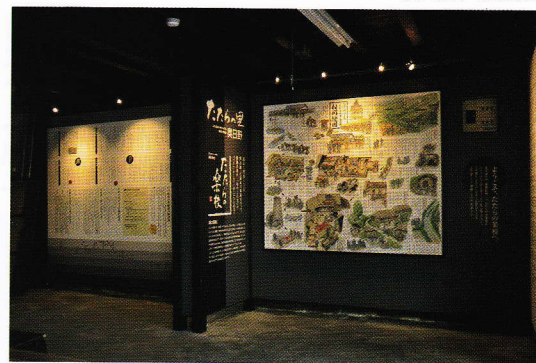
賞賛される「撤退」もある

賞賛される「撤退」もある

近藤家の歴史

1700 年代中頃	「備後屋」と称した本家元祖伝兵衛の孫、彦四郎が現在地に「下備後屋」の屋号で分家独立。
1779 (安永 8 年)	日野郡笠木村谷中山 (現日南町) に初めて製鉄の事業を興す。
1830 (文政 13 年・天保元年)	3 代目平右衛門 (当時 51 歳) が大庄屋に抜擢される。
1836 (天保 7 年)	大坂に近藤鉄店を設け、販路の拡張をはかる。
1852 (嘉永 5 年)	製鉄所を 5 ケ所に増設。この頃、4 代平右衛門が大庄屋に任命され、後には鳥取藩内大庄屋首座となる。
1858 (安政 5 年)	7 ケ所の鉄山を経営。
1864 (元治元年)	近藤喜八郎 (26 歳) 奥日野郡 (黒坂以南) 大庄屋となる。
1865 (慶応元年)	伯耆国 7 ケ所、美作国 4 ケ所、合計 11 ケ所の鉄山を経営。
1868 (慶応 4 年)	山陰鎮撫使・西園寺公望中将一行への対応 (1 月)
1868 (明治元年)	6 鉄山と付属鍛冶 8 軒を経営。
1873 (明治 6 年)	4 代平右衛門が 62 歳で没し、5 代喜八郎が 35 歳で当主となる。
1877 (明治 10 年)	7 月頃よりコレラが流行。
1881 (明治 14 年)	仲間入札による在庫調整。
1883 (明治 16 年)	日野町出身の加藤正義、合理化を建言。
1884 (明治 17 年)	この頃より海軍省に造船用として鉄の納入を始める。
1885 (明治 18 年)	喜八郎、合理化を模索 (忘備録「手飛可恵」)
1888 (明治 21 年)	福岡山鉄案 (近藤福岡製鉄所、福岡山鉄鉱所) 開業式 (2 月)
1889 (明治 22 年) 頃	トロンプ送風器と吹差鞆の導入。
1891 (明治 24 年)	政府筋への販売に関して、出雲鉄と競合。
1893 (明治 26 年)	異例の村下会議を開催 (夏)
1894 (明治 27 年)	この頃、近藤家経営 8 鉄山合計錬鉄生産高は最高を記録。
1895 (明治 28 年)	造兵廠から伯耆 4 家へ、玉鋼 7 万キロの注文。
1903 (明治 36 年)	雲伯鉄山組合の設立 (「日立金属・安来工場」の前身)
1908 (明治 41 年)	低磷鉄鋼の製造を開始。
1913 (大正 2 年)	木材乾溜工場を根雨地内に建設。
1916 (大正 5 年)	製薬工場を堺市外向井町に建設 (「協和発酵」の前身)
1918 (大正 7 年)	大戦終結、鉄価 3 分の 1 に下落。 大阪に「日本クロム工業株式会社」が設立され、株主となる。 根雨近辺の板井原・宝仏山・黒谷山での製炭を試産。
1919 (大正 8 年)	建設中の大型溶鉱炉の建設を中止。 7 つの鉄山の内、吉鉾、新屋山を残して休・廃業 (9 月) 各鉄山を製炭所とする。
1920 (大正 9 年)	海外から特殊鋼を輸入し、旭ハガネとして売り出す。
1921 (大正 10 年)	近藤本店林業部を設置。多里に新屋製炭所を開設。
1922 (大正 11 年)	大宮の吉鉾・阿毘緑の・江尾の川平山に製炭所を開設。 就労を望む鉾の村下、大鍛冶の木工以下の就業者 200 人を雇用。
1943 (昭和 18 年)	大阪鉄店 (近藤鋼商店) 閉店。

＜資料提供 地域未来＞



「たたら製鉄」の展示場

かし、事業を辞めたりすると、「落ち目になった」ということで、賞賛されないということがある。著者は、事業撤退も賞賛されてよいのではないかと思うことが多々ある。事業を辞めたところで、その事業主、家族、従業員は生きていかなければならない。ならば、そのことを第一と考える撤退があつてもよいのではないだろうか。

鳥取県日野町にある下備後屋近藤家は、そのことをやり遂げている。経営の善し悪しは、その経営環境に大きく左右される。この経営環境だけは、どうにもならないところがある。

その場合にどうあるべきか、近藤家の教訓が教えてくれるのではないだろうか。それをテクニックで乗り切るのは、限界があるのではないだろうか。



ひらまつ よういち 玉川大学工学部経営工学科卒業後、経営コンサルティング活動 (会社経営研究所) を経て、I-Mコンサルティング代表となる。現在、経営コンサルティングとして、指導業務、教育、講演を行っている。コンサルティング活動の傍ら、企業に入り管理職を兼務。主な著書『この老舗に学べ』(フォレスト出版)、『必ず売れる営業マンになれる』(営業幹部のための指導力増進講座) (以上する舎) など多数。