

森村百年史

森村百年史

ごあいさつ

100周年を迎えるにあたり、一言ごあいさつ申し上げます。会社創業に際しましては、森村組総長 6 代森村市左衛門、森村豊の兩人およびこれを補佐した人々の労苦たるや、筆舌につくし難いものがあったと聞き及んでおりますが、その後、昭和20年の敗戦に至るまでの約半世紀は、母国の興隆に歩を合わせて森村組の事業もほぼ順調に推移発展し、セラミック分野に一王国を築いて、創業時の辛苦の果実を楽しんだのであります。

然るに敗戦後は、占領軍の方針によって持株会社としての存在を許されず、かつ営業上の主力としたノリタケチャイナの輸出さえも、森村組の手を離れる事となり、辛うじて雑貨の輸出に糊口をしのぐという、まさに存亡の危機に立たされたのであります。

加えて、社内の士気も全く消沈し、その後の数年は雑貨という小部門に拘泥して、いたずらに他に先陣を許していたのでありますが、昭和25年より、雑貨以外の商品および輸入を扱う特品部なるものを創設し、心機一転して業務拡張のため大なる労苦が払われたのであります。時に部員総員 3 名のみ。爾来 4 半世紀、もちろん、現状に満足しているものではありませんが、当時を顧みるとき、今日と比して、万感胸に迫るものある事を否定できません。

ここに100年祭を迎えるにあたり、一同心を新たに、さらに大きな目標に向って躍進致すべく、全員の一層の活躍を期待すると共に、これまでご支援ご協力を頂いた取引先、銀行、さらには先輩各位に心からの御礼を申し上げ、合わせて今後の変わらぬご厚誼をお願いする次第でございます。

昭和51年10月

代表取締役社長

森村 豊

Message

On this occasion when we are celebrating the Centennial Year of Morimura Bros., Inc. it is my great pleasure, as President, to recall the history of our Company.

When the company was founded in 1876 by Baron Morimura and his younger brother, Yutaka Morimura, they experienced great hardships as pioneers. But through tremendous efforts, they could finally establish a Kingdom in the ceramic field, founding several successful manufacturing companies as shown in our history in this book.

After World War II, the GHQ of the Occupation Forces compelled us to dissolve the syndicate, and we were unable to function as a Holding Company. Until 1950 we had to mark time with small business in miscellaneous exports, but then we progressed to more important export business and also expanded into imports, in order to regain the lost ground.

The difficulties were enormous, and tremendous efforts were needed to bring the Company up to its present status ; it was almost like starting afresh with a new enterprise.

Although the results are gratifying, there is no complacency at this important stage in the Company's history and we shall be devoting all our energy and resources to progress towards much bigger objectives.

In closing, I, together with the staff of the Company, sincerely express our great gratitude to our business associates and also to former members of our Company for the support and cooperation given to us in the past, and we now cordially ask them to continue their friendship with us for many, many years to come.

October 1976

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'F. Morimura', with a long horizontal line extending to the left.

Chairman of the Board & President

目 次

ごあいさつ

第一編 明治創業期

第 I 章 森村組の誕生

- 1. 春浅き船出…………… 1
- 2. 市左衛門、貿易立国を志す…………… 3

第 II 章 市左衛門の初めての渡米

- 1. ニューヨークに到着した豊……………16
- 2. 森村組の市左衛門……………19
- 3. 市左衛門の初渡米……………25

第 III 章 製陶工場建設構想をいただく

- 1. MORIMURA BROS.卸売専門となる ……29
- 2. 森村組、初めての試練……………33
- 3. 製陶工場建設構想をいただく ……38

第 IV 章 製陶工場建設へ着手

- 1. 専属画付工場・手窯の設置……………43
- 2. MORIMURA BROS.アドバイスを受ける ……46

第 V 章 森村豊の逝去

- 1. 享年46歳——その功績と人格……………52
- 2. ファンシーチャイナ約売の大成功……………60

第 VI 章 日本陶器合名会社の設立

- 1. 純白生地への挑戦……………65
- 2. ローゼンフェルド一家の助力……………70
- 3. 日本陶器合名会社の設立……………74

第VII章 明治末期における森村組

1. 森村組の改組……………79

第二編 大正から昭和へ

第I章 待望の花ひらく

1. 白生地八寸皿の完成……………95
2. 待望の花ひらく……………98

第II章 第一次世界大戦下の飛躍的發展

1. 多角経営の展開……………101
2. MORIMURA BROS.の飛躍的展開……………110
3. 森村組、持株会社となる……………120

第III章 巨星逝く

1. 男爵・6代市左衛門の逝去……………123
2. その事業と業績……………124
3. その人格と宗教……………127

第IV章 相つぐ天災人災

1. その後の森村組……………132
2. 相つぐ天災人災……………137

第V章 第二次大戦下の森村組グループ

1. MORIMURA BROS.の閉鎖……………140
2. 大戦下の森村組グループ……………145
3. 7代市左衛門の社長退任……………147

第三編 戦後から100年まで

第I章 新たなる出発

1. 森村商事株式会社として再出発……………155
2. 民間貿易再開への軌跡……………165

第II章 再建への道のり

1. 輸入商社への歩み173
2. 取扱商品の多様化182

第III章 高度成長の波にのって

1. 森村本社ビルの建設189
2. 体質の強化をはかる194

第IV章 積極経営の展開

1. 森村太華生、社長に就任201
2. 激動期のまっただなかで206
3. あいつぐ合併会社の設立211
4. 積極経営の展開223

第V章 栄光の地ニューヨークへの復帰

1. ニューヨーク駐在員事務所の開設229
2. 森村商事㈱の現況233
3. む す び241

編集後記

第一編 明治創業期

第 I 章 森村組の誕生

1. 春浅き船出

春浅き船出

波間に照り返す陽は春の明るさだが、海をわたってくる風は、まだつめたい。

この日——明治 9 年（1876）3 月 10 日、森村市左衛門は、異母弟・^{*1}豊をアメリカに送るべく横浜の埠頭に立っていた。

長年の夢であった海外貿易という仕事をはじめににあたって、市左衛門は緊張していた。アメリカという未知の国へ、貿易事業の先陣として単身年若い弟を送り出すについては、市左衛門は不安を抱きながらも、それにうちかつ意欲に燃えてもいた。彼は豊の洋服から靴までをみずから整え、外国での生活のいましめを話すなど、弟を送り出すについては十分な配慮をつくした。その渡航費用捻出には、妻・菊の^{かんざし}まで売った。

言葉も生活習慣もちがう国へ行って、果たしてうまく商いができるだろうか。しかし彼ら 2 人には大きな使命感があった。単に海外貿易というよりも、その使命感のほうが大きかった。幕末開港時からその時まで海外に流出した「金」、日本の富を、「日本のために」「貿易」を通じて取りもどす、という一大使命である。

そのために 2 人は、豊の渡航にさきだって、東京銀座 4 丁目 2 番地（現在の和光附近）に開店していたラシャ屋、「テーラー・モリムラ」内に匿名^{*2}組合森村組を創設、直輸出を目論んだのである。

このころまでの貿易は、イギリス人、アメリカ人、フランス人などの外商が商取引のイニシアティブを握る、いわゆる商館貿易、居留地貿易であった。外商によって日本の生糸や茶などの産物が欧米へ向けて輸出され、また海外の文物がかれらによって輸入された。商館の儲けはすこぶる大きかった。ということは、輸入による外貨はもとより日本の産物の輸出によって得られた外貨さえも、商館を通じて外国へ流出することを意味した。

それゆえに、直輸出は明治政府の推進するところとなったが、市左衛門

* 1 市左衛門の在世中に出版された男爵森村市左衛門述『奮闘主義』（大正 5 年、実業之日本社）には「ゆたか」とルビがふってある。しかし、豊自身は、渡米後のニューヨークでは、T と署名し、「Toyo」と読ませた。p.18 の手紙参照。

* 2 無限責任を負う営業者と有限責任の匿名組合員からなる企業。匿名組合員はその名を外部にあらわさず、組合の営業者自身の営業であり、匿名組合員の出資した財産は営業者の財産である。



“オーシャニック号”の6名。前列左新井、中央佐藤、後列中央豊。

と豊は「国のため」という、国民としての切実な使命感に燃えて直輸出に乗り出したのである。ときに、市左衛門満36歳、豊22歳であった。

豊を乗せた米国太平洋郵船の“オー

ーシャニック号”（2000トン）は、午後1時30分、横浜の埠頭をせずに離れた。^{*1} 同行者は豊をいれて6人。すでにニューヨークに「日本米国用達社」という貿易商会を設立している佐藤百太郎と、彼の引率する「商業実習生」^{*2} 5名である。森村豊（雑貨）、新井領一郎（生糸）、増田林蔵（茶）、鈴木東一郎（雑貨）、伊達忠七（美術骨董）^{*4} がそのメンバーである。

出帆した船を見送る市左衛門の胸中は、来しかた、行く末を思って複雑であった。しかし、とにもかくにも「ようやく、念願の貿易に着手できた」というよろこび、そしてそれにもまして、前途への勇猛心が彼をふるい立たせた。

彼が「日本の金を取りもどすために」輸出貿易という仕事を志してから、それは17年目——春浅き日のアメリカへの船出である。そして、それはまた直輸出の先駆者、わが森村組100有余年の歴史的鹿島立ちの日でもあった。

なお、参考までにそのころの出来事で、当社に関係あるものを歴史年表から拾ってみよう。まず前年、明治8年1月1日を期してわが国は外国郵便業務を開始し、2月には三菱商会（日本郵船の母体）によって日本船では初めての外国航路、横浜—上海間の航路が開かれている。

豊の出発した明治9年の8月25日には、新井領一郎の実兄星野長太郎によって生糸の対米直輸出が開始された。そして9月5日に大阪—京都間の鉄道が開通した。新橋—横浜間の鉄道が開通したのはそれより先、明治5年（1872）9月12日である。当時、新橋—横浜間の鉄道以外の交通機関として、蒸気船か、馬か、駕籠に^{*5} 乗るしかなく、ほとんどは歩いて用を足し

* 1 Haru Matsukata Reischauer, “Samurai and Silk—A Japanese and American Heritage,” Belknap Harvard University Press, 1986, p. 199

* 2 佐倉順天堂を創立した佐藤泰然の養嗣子で、東京順天堂の創立者である佐藤尚中の長男。横浜居留地の祖父泰然のもとにひきとられて宣教師ヘボン（J. C. Hepburn）夫人の塾などで英語を学び、慶応3年（1867）13歳の時に渡米。のち、岩倉使節団によって明治政府の奨学生となり、ボストンの大学で商学などを修めた。（T. Scott Miyakawa, ‘Early New York Issei Founders of Japanese American Trade,’ Hilary Conroy and T. Scott Miyakawa, “East Across The Pacific”, ABC—Clio Inc., 1972）

* 3 阪田安雄「紐育駐在事始メ」（3）、月刊『海外駐在』1985年11月号

* 4 紐育日本人会編纂『紐育日本人発展史』大正10年、p.353

* 5 東京—大阪間はカゴで19日を要した。高橋亀吉著『日本近代経済発達史』第3巻 p.9

たものである。

アメリカでは明治9年にベルによって電話機が発明され、折から開催のフィラデルフィア万国博覧会に出品された。これを見物にきたブラジルのドン・ペドロ皇帝^{*1}は、電話の受話器を耳にあて、「おお、紳さま、この機械は話をする！」と悲鳴をあげたという。

そうした時代にアメリカへ行くということが、いかに遠大かつ困難なことであったか、渡米する人がいかに勇気ある人びとであったか、それは、まさしく命がけの壮挙であった。まず、われわれは、このことを深く思念しなければならない。

- * 1 ブラジルは西暦1500年にポルトガルの航海者ペドロ・アルバレス・カブラルにより発見され、1822年、ポルトガルの皇太子ドン・ペドロにより独立が宣言され、立憲君主制の帝政期にはいった。

2. 市左衛門、貿易立国を志す

激動期に遭遇した青少年時代

森村市左衛門（幼名市太郎、明治27年1月6日、6代目市左衛門襲名）は、天保10年（1839）旧暦10月27日（明治6年改暦の現在の陽暦では12月3日にあたる）、父・5代目森村市左衛門、母・松子の長男として、江戸の京橋白魚屋敷^{*2}に生まれた。森村家は遠江（静岡県）の出であるが、江戸時代中期頃から京橋で武具商を営んでいた。5代目はさらに袋物を商いに加え、市左衛門が生まれたころは、大名屋敷や旗本に出入りして手広く商いをしていた。その長男として生まれた市太郎は、両親の寵愛を一身に受けて成長したが、7歳のとき、母が逝去した。

- * 2 京橋川にそったところで、当時大根河岸と呼ばれていた。現在の京橋3丁目、ブラザーミシンのあるあたり。

異母弟・豊が生まれたのは安政元年（1854）旧暦2月12日で、市太郎はすでに15歳であった。その1年半ほど前、すなわち1853年（嘉永6）7月8日、アメリカの大統領フィルモアの国書を持った使節ペリー（M.C.Perry）が東インド艦隊4隻をひきいて浦賀に来航、開港を要求した。狼狽した幕府は翌年返答を与えることとして、いちおうペリーを帰したが、投ぜられたこの一石で、世の中はにわかに騒然としてきた。攘夷論者が輩出、一般庶民までが寄るとさわると、こわごわ「アメリカ」を口にした。



ペリー

当時すでに産業革命の進行していた欧米先進

国は、市場を世界に求め、武力に訴えても市場に対する制限の撤廃をはかろうとし、資本主義による世界市場の形成が大勢となっていた。

すでに日本に開国を勧告していた長崎のオランダ商館長クルチウスは、ペリーの来航を幕府に予告していた。にもかかわらず、それが現実となったときの幕府の驚きと混乱は非常なものであった。

泰平の眠りをやぶるじょうきせん

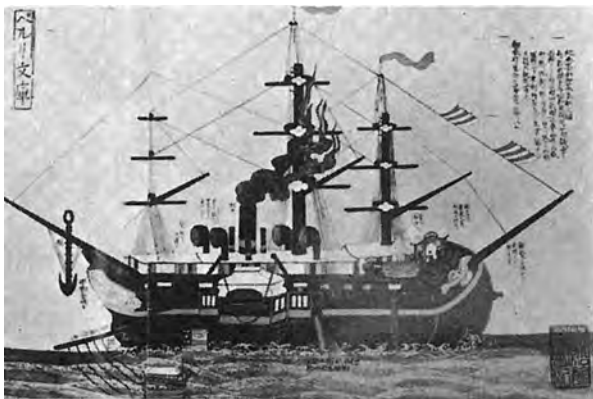
たった四はいで夜も寝られず^{*1}

幕府は早速この情報を朝廷に伝えた。同時に幕吏や諸侯にも開港の可否を諮問した。その答申書の大部分は鎖国を守れと主張するものであったが、戦争回避のために条件付きでアメリカの要求を認めよというものも少数あった。

翌1854年（嘉永7）2月、ペリーは7隻の軍艦をひきいて再び来航、江戸湾（東京湾）を北上して羽田沖に停泊した。幕府はその威圧に屈して同年3月31日、日米和親条約（神奈川条約）を結んだ。条約の主な内容は、下田・函館2港の開港と外人遊歩区域の設定、漂流民の保護と必需品（薪水、食糧、石炭等）の供給、最恵国待遇と領事駐在などである。最恵国待遇については、日本側だけが一方的、片務的にアメリカに最恵国待遇を与えるという、きわめて不平等なものであった。

この幕府の弱腰にますます世間の不安がつのったが、こうした世情のなかに、後年アメリカへ進出する豊が生まれたのも、何かの因縁であろうか。

そして豊が生まれて8ヵ月後、すなわち安政2年^{*2}10月2日、いわゆる安政



ペリーの黒船

の大地震が起こり、江戸は火の海と化し、人心の動揺ははなはだしかった。

森村家は前年、京橋五郎兵衛町^{*3}に転居したばかりであった

が、その家も焼失、1家6人の生活は16

* 1 江戸の町にはやった当時の落首。じょうきせんは、上等の茶＝上喜撰に蒸気船がかけてあり、四はいはペリーの黒船の数。（芳賀徹『明治維新と日本人』講談社学術文庫）

* 2 安政元年は1ヵ月で終わり安政2年となる。

* 3 現在の外堀通り、八重洲5丁目、三井ビル附近。

歳の市左衛門の肩にかかってきた。

「どんなに苦しくても、断じて他人の力には頼るまい。どんな場合にも、不正不義の手段はとるまい。ただ根かぎり、力いっぱい稼いで森村の家を再び盛り返そう^{*1}」

そう決心した市左衛門は、昼は日雇い人夫として震災の跡片づけ、夜は袋物（財布、タバコ入れなど）の露店商として、懸命に働いた。そして翌年40両の借金をして鎗屋町^{*2}に家を新築、その借金も3年後の安政6年12月には完済した。

当時21歳の市左衛門の後年の回想には、こう述べられている。

「日々商売にて得たる利益を積み、5節句^{*3}に借金を少しずつ返す。安政6年12月大晦日に借金皆済したり。そのときの心うれしきこと、たとえんに物なし。200文ほどにて松竹注連飾^{しめ}りを買ひ、自身打付けたるその心中我独りの愉快、満腔の随喜、数年の辛苦を一時忘れた^{*4}り」

市左衛門は大地震で初めて自分の力を試したが、以後、どんなに苦しくても他を頼む——とくにお上（かみ＝朝廷、政府）とか政府を頼むということをしなかつた。これが市左衛門の、そして森村組の大きな特徴である。

開国と不平等条約

この間、1857年（安政4）6月には初代駐日総領事ハリス（T. Harris）と幕府の間に下田条約が締結された。この条約で重要なことは、日米通貨の同種同量交換と治外法権が設定されたことである。彼我の貨幣通用に関しては次のように規定されている。

「外国の諸貨幣は、日米貨幣同種類の同量をもって日本においても通用すべし。双方の国人たがいに物価を償うに日本と外国との貨幣を用ゆる妨げなし。日本人、外国の貨幣の価に慣れざれば開港の後およそ1カ年の間、各藩の役所より日本の貨幣をもって亜米利加人（他の諸国も同様なり）にこれをひき替え渡すべし。向後、鋳替のため、分割を出すに及ばず、日米諸貨幣は銅銭を除き輸出するを得。ならびに外国の金銀は貨幣に鋳ると鋳ざ



ハリス

* 1 若宮卯之助著『森村翁言行録』（昭和4年、ダイヤモンド社）（以下『言行録』と略す）p.64

* 2 現在の晴海通りにある天賞堂のあたり。

* 3 人日 1月7日、上巳 3月3日、端午 5月5日、七夕 7月7日、重陽 9月9日を5節句という。

* 4 『言行録』p.67

ると輸出すべし」

すなわち上記の規定により、幕府は金・銀貨の輸出と外国貨幣の内地通用とを許可し、かつ同種類の（金は金、銀は銀の意）外国貨幣と日本の貨幣を同量で交換することを承認したのである。ここにすでに、金貨流出の前提が内蔵されていたわけである。

治外法権についても、文句なしにこれを認めている。これがのちになって、種々問題を引き起こすことになるが、そこまで幕府は考えが及ばなかった。国際法の知識も少なく、それよりも幕府にとっては開港場^{*1}の制限や外人遊歩区域の制限のほうが関心事だったのである。

翌1858年（安政5）7月29日、日米修好通商条約（「日米通商条約」、 「安政条約」ともいう）が、勅許を得られないままにハリスと幕府応接係林大学頭の間で調印され、これにつづいて、イギリス、オランダ、ロシア、フランスとの間にも、それぞれ通商条約が結ばれた（これらを一括して「安政5カ国条約」ともいう）。

日米通商条約では、①公使交換、開港場における領事駐在、②神奈川・長崎・新潟・兵庫の開港（ただし神奈川開港後は、下田を閉港）。江戸・大阪の開市の承認、③自由貿易の許可（日本ではそれまで役人の立会いが必要とされた）、④ワシントンにおける条約の批准、などが14条にわたって決められた。しかし、この条約では関税自主権の取り決めがなく、片務的な協定関税制度^{*2}が採用されている。

これは幕府の貿易に関する無知によるもので、運上率（関税率）は、条約に附属する貿易章程（貿易協定）で各品目ごとに定められた。のち、明治44年（1911）の条約改正によって、ようやく互惠の協定税率に改められたが、この53年間、日本は関税自主権を失った。そこで、これを「安政の不平等条約」ともいう。

ともかく、この通商条約によって日本は、寛永10年（1633）以来225年にわたる鎖国から180度転換、開国と自由貿易を外国政府に対して承認した。すなわち、開びやく以来とも思われる激変の幕が切って落とされたのである。

その結果、海外貿易、特に輸出が拡大したため、国内向け物資が不足して、急速に物価が騰貴した。輸出に関係のない米・麦・大豆・種油・塩までがいっせいに騰貴し、一般民衆の生活をおびやかした。その原因が開国

* 1 第2のアヘン戦争といわれる清国とイギリスの間のアロー号事件が幕府の耳に入れられていた。清国がイギリス船アロー号の臨検を行なったことでイギリスから抗議され、アメリカ、フランスがイギリスに加担して戦争となった。幕府はそれを恐れて、日本人とアメリカ人がなるべく接近しないようにねがっていた。

* 2 協定関税制度とは、条約の相手と協定して、貿易量に対する関税率を定める制度。近代国家間では相互に関税率を自主的に定める関税自主権をもつのが通常であるが、安政5カ国条約では、日本は相手国の同意なしに関税変更ができないものになった。

と貿易にあると考えた下級武士たちは、尊王攘夷運動を起こした。違勅調印、14代将軍家茂推挙、安政の大獄などをはかった大老井伊直弼は、尊王論の水戸浪士によって桜田門外に暗殺され、あとをついだ老中安藤信正もまた坂下門に襲われて失脚した。

かくて幕府の威信はまったく失墜したが、この間、幕府は自主貿易と殖産強兵の必要性から、開港場における諸藩の外国製武器の購入をはじめ、自由貿易を許可し、のち慶応2年（1866）には学術修学や貿易のための海外渡航を許可して志願者をつのった。

それは、すさまじいまでの変化の日々であった。20歳になった市左衛門は、江戸のまんなかで武家相手の商業を営みながら、激変のさまを鋭く受け止めていた――。

横浜での体験

1858年（安政5）7月29日に締結調印された日米通商条約によって、翌年7月、長崎に加えて神奈川（横浜）、函館の2港が開港した。商売熱心と青年の好奇心から、市左衛門は早速横浜へ往来するようになった。アメリカ兵やイギリス兵が自分の持ちものや洋服などを売っている。それを仕入れてきては、出入りの土佐、中津、加賀藩などに売りさばく。彼は唐物屋^{*1}のはしりとなった。

ウワサに聞いていた“西洋”というものが具体的な形になってあらわれる舶来の品――古服、古靴、書物、鉄砲、ピストル、パン、シャボン、懐中時計、遠めがねなどが、仕入れればおもしろいようにすぐ売れた。旗本や藩士、たまには大名までが店にやってきて、争うように買っていく。

そんなある日、通弁（通訳）喜三郎^{*2}という人から、ベンリウト^{*3}というアメリカ人に紹介され、アメリカの事情などを喜三郎を通して聞かせてもらった。当時、一般にはアメリカ人は夷狄（いてき）として軽蔑されていたが、話を聞いてみると、それどころではない。「神通力をもっている」とさえ、市左衛門には思われた。興味しんしん、それからは横浜へ行けばベンリウトの所に寄ってアメリカの話聞く。

あるとき、ベンリウトが日本の小判や1分銀を箱



ヴァン・リード^{*4}

- * 1 唐物とは舶来品。洋品屋、雑貨屋のこと。
- * 2 Louis Richards の“The Earliest Japanese Visitors to Reading” (Transactions of the Historical Society of Berks County, Pennsylvania, U.S.A., Volume 2, 1910) には Yabe Kisaboro とある。『萬国新聞紙』第三集（慶応3年3月下流）には八戸喜三郎、同じく第四集（慶応3年5月下流）には谷戸喜三郎とある。
- * 3 Eugene Miller Van Reed (1835～1873)。米国ペンシルベニア州レディングの生れ。開港とともに神奈川米国領事 E.M.ドールの書記として来日。のち、オーガスティン・ハード商会のエージェントとして、幕府や薩摩などに艦船を売ったりしたが、日本語にも通じていて、文久元年（1861）英会話教本『商用会話』を出版した。また慶応3年（1867）ハワイ王国の横浜総領事となり、明治元年（1868）、いわゆる“元年者”と呼ばれる日本人移民をハワイへ周旋したり、日本語の新聞『横浜新報もしは草』を発刊したりした。
- * 4 写真は、福井市立郷土歴史博物館提供。

につめているのを市左衛門は目撃した。どうするのかわからず、と、「日本には何も買うものがない。しかし、日本の金は割合がよい。小判1両が1円半^{*1}で買える。だから品物よりよほど利益がある」といって、ベンリウトはうれしそうに片目をつぶってみせた。

「宿に戻って考えた。待てよ、これはなかなか大変だ。船の出るたびに日本の金銀を持ってゆかれては、鉱山からいくら掘り出しても追いつかぬ。このままでは日本の金がみななくなってしまう^{*2}」

市左衛門はおどろいた。おどろいたが、それがどういう意味か、どうすればよいのかは判らない。ただ、「大変だ!」ということだけが、彼の脳裡に残った――。

遣米使節の路銀調達

日米通商条約にもとづいて、幕府は、条約の批准書を交換するために特使をワシントンに派遣することになった。遣米使節には、外国奉行兼神奈川奉行新見豊前守正興が正使に、外国奉行村垣淡路守範正が副使に、目付小栗豊後守忠順(のち、上野介)が監察に任命された。ときに安政6年(1859)10月8日であった。

市左衛門は当時、袋物商の父と密接な関係にあった旗本・跡部甲斐守を通じて、遣米正使となった新見正興家に出入りを許されていた。それが機縁で、彼は遣米使節のみやげ物を調達することとなり、さらに一行77人の路銀両替という煩雑な仕事も請負うこととなった。みやげ物には蒔絵の箱に日本特産のくし、かんざし、錦絵などを詰めた。1箱25両かかったと当時の市左衛門の手記にあるから、大変なみやげものである。

さて路銀の両替であるが、市左衛門は、小判と1分銀合わせて3万両(千両箱を30箱)を人夫30人、武士10人という厳重な警護のもとに横浜に運び、

「ア^{*3}メー」で先方のいうがままにメキシコ銀との交換を行なった。

そのときである。市左衛門は両替したメキシコ銀をながめながら、その薄さ、天保銭まがいの冴えない色合いを、日本の美

* 1 ここではドルの意味。明治になって1ドル=1円となったことから、江戸時代のことを明治の言葉で言ったものである。

* 2 『(米)の礎』、「明治37年4月27日名古屋百春楼に於て、森村市左衛門演説速記」、p.5

* 3 横浜居留地二番地にあった「アメリカ一番館」の意味で、ウォルシュ=ホール商会。



メキシコ銀

しい金銀貨と比較して、何か釈然としないものを覚えた。金貨を渡して銀貨を、それもあまり質のよくないものを受け取るというのも腑に落ちない。ベンリウトが小判を箱詰めにしていたのを思い出した。

「これはどうも少し損だ」と気がついた。これは後年判明したことであるが、日本の小判（金貨）と、1分銀（銀貨）の比価は1：5であるのに対して、外国の金銀比価は1：15である。そこで外国商人は、安い外国の銀貨を輸入して、これを日本の1分銀に換え、さらにそれを金貨（小判）に換えて外国に持ち出し、大きな利益を得ていたのであった。その結果、日本から大量の金貨流出がつづいていたのである。安政6年（1859）には50万両が海外に持ち出されたともいう。

これをもっと詳しくいうと、安政6年6月3日、幕府は、量目のひとしい日本の1分銀3個と洋銀1ドル（目方7匁2分^{*1}=27g）をもって交換の規準とした。実際には1ドル銀貨100枚を1分銀311個と交換することにしたのである。当時は1分銀4個で1両としたから、外人は、この311個の1分銀で日本の金貨77両75を受け取ることができたのである。

* 1 1貫=1,000匁=3,750g

かくて「1ドル銀貨100枚→1分銀311個→金貨77両75（当時は品位の異なる様々の金貨＝小判が流通していたが、もしこの77両余を良質の小判保字金で受け取って、上海市場で交換したとすれば344.25ドルになったのである）」なる両替手段をとることによって、外人は100～200%余の利益を得たと思われる。

これに対して幕府は、安政6年、万延元年とひきつづいて金貨の改鑄、改訂を行ない、その流出を防止しようとした。「これは大変だ、日本の小判がなくなってしまう。金がなくなったら、どうなるのだろう？」

市左衛門は慄然とした。

福沢諭吉の教え

当時、市左衛門は徳川の旗本をはじめ加賀・土佐・中津などの各藩に入りしていたが、なかでも築地鉄砲洲にあった中津藩奥平家の家老・桑名登に引き立てられていた。同藩の藩士福沢諭吉に引き合わせてくれたのも桑名である。

福沢諭吉は同藩の足軽であったから、本来ならば御家老にはおめにかかることもできぬ身分である。しかし、大阪の緒方塾（適塾）に学び、外国



福沢諭吉

の書物を読んでいた福沢は、藩命によって奥平家中屋敷に蘭学塾^{*1}を開いていた。進歩的な桑名はそれを重視して、福沢を「先生、先生」と呼んでいた。

町人であり、出入りの一商人にすぎない市左衛門に対しても、桑名はけっして軽くあしらわない。それどころか市左衛門に、「外国では商人は大名と同じである。今後、文明の世になれば、われわれ士族、大名が商人の裏口から出入りするようになるだろう。だから大いに勉強せよ」とはげましたりした。

市左衛門は、「どうもこの人は、とんでもない夢見たようなホラを吹く人^{*2}だ」と半信半疑であったが、中津藩の家中では神様扱いの福沢先生も、それを聞いて黙っている。福沢先生が何もいわぬから、これは本当なのだろうと市左衛門は信じたが、それほどに福沢の人間性、博識、そして西洋流の合理的な考え方に、市左衛門は傾倒していたのである。

そこで、両替のさいに感じた疑問を市左衛門は福沢に聞いた。福沢は、「異人が持ってゆく金を取返すには、輸出貿易を行なうほかに道はない。イギリスもアメリカも、みなこうやって国を富ませている」と例をあげ、具体的に教えた。

「なるほど！ で、その輸出貿易というものが国のためになるというからには、おのれも男だ。ひとつ、それをやってみよう^{*3}」

市左衛門は内心ひそかに決意した。ときに市左衛門は20歳であった。

それからは横浜へ仕入れにゆくにも、海外の事情を少しでも知ろう、貿易の方法を知ろうと心がまえが違ってきた。

さて、遣米使節団^{*4}一行はハリスとの歴史的な条約調印場となったポーハタン号と、幕府の威臨丸に分乗、ポーハタン号は1860年（万延元）2月9日に出発して同年11月10日帰国した。そのなかに堀内周吾、川崎道民という知人がいたので、市左衛門は、帰国早々の彼らを訪ねてはアメリカの事情を聞き込んだ。また、出入先の土佐藩留守居役広瀬伝八郎（のちに森村銀行頭取となる広瀬実栄の養父）のもとに、漂流してアメリカから送還された漁夫が預けられていると聞けば、その漁夫をたずねて米国の事情を聞

* 1 安政5年冬開設。『福沢諭吉全集』による（岩波書店刊）。現在、築地明石町にある聖路加病院のそばに“慶応義塾発祥の地碑”がある。

* 2 『言行録』p.75

* 3 『⊕の礎』p.9

* 4 福沢諭吉は軍艦奉行木村喜毅（よしただけ）の従者となって威臨丸に乗り、渡米した。ときに26歳であった。

くという熱心さであった。

黒船、江戸幕府を倒す

ところで、違勅調印による貿易開始は経済界ばかりでなく、日本の封建体制をもゆり動かすこととなった。

すなわち、それまで国内需要だけを対象に生産されていた日本の物資は、横浜開港で金貨とともに海外に持ち出されたため、輸出品ばかりでなく、一般物価までが騰貴した。そのため人心は動揺し、物価騰貴は開国のためだとする尊王攘夷の志士が活躍しはじめ、さらには外人殺傷の暴挙を起こす者も現われた。これが一因となって、1863年（文久3）薩英戦争が起こり、関門海峡を航行する外国船へ砲撃を加えた長州藩に対し、1864年（元治元）8月5日、イギリス、フランス、アメリカ、オランダ4カ国連合艦隊の下関攻撃が行なわれた。

こうして外国側は条約勅許、兵庫、大阪の開港・開市、税率改訂を要求してきた。かくて1866年（慶応2）1月、「改税約書」の調印が行なわれた。

それにより安政条約の輸入税5～35%、輸出税5%が、輸出入ともに従量税5%という大減率の要求となった。すなわち従来は従価税であって、そのときどきの品物の価格に対して税率をかけて徴収した。たとえば輸出の茶が、100両の品なら5両の税、値上がりして120両になると6両の税がかげられる。ところが従量税になると、輸出入品とも、これまでの5カ年間の平均価格を基準として、その重量に対して5%の税金ということになり、以後その品物の価格が値上がりしても、関税は変わらないことになった。

さらに従価税方式では、価格決定に税関の役人が立ち会ったが、従量税では課税基準がきまっているから役人の干渉の余地がなくなり、外国の貿易業者にとっては、非常にやりやすくなったのであった。

その他、「日本の産物は自由に開港場に運送すること」、「身分にかかわらず汽船、帆船の買入れは自由であること」、「日本の商人は開港場または海外で自由に貿易を行ない、また諸大名やその代理人も、一定の納税をする場合、同様であること」、「幕府の旅行免状を受けて自由に海外へ渡航し、外国船に雇われること」を諸外国は幕府に認めさせたのである。

こうしていよいよ弱い立場に立たされた幕府に、土佐藩山内容堂の大政

奉還論が上表され、ついに1867年（慶応3）10月15日、徳川慶喜はこれを承認、そして同年12月9日の王制復古のクーデターと相つぎ、ついに265年にわたる江戸幕府、そして700年にわたる武家政治は終焉することになった。ペリー来航からクーデターまでわずかに15年にすぎなかったが、黒船来航によって、日本の歴史は大きく変わろうとしていた。

1868年（慶応4）4月11日、江戸城開城。同年7月17日、江戸を東京と改称し、同9月元号を明治と改め、その20日、明治天皇は東京に向かわれた（正式の東京遷都は1869年（明治2）2月末）。

唐物商から洋服裁縫店開業まで

武具・袋物商から唐物商として森村家を復興した市左衛門は慶応年間、幕府の招聘でフランス軍事顧問団の騎兵教師として来日したフランス人デシャルムから軽騎兵用の馬具の製造法を習い、幕府の御用商人として諸侯から注文を受けた。さらに、土佐藩に出入りしていた関係から板垣退助を知り、慶応4年（1868）、板垣が官軍総督参謀として奥羽征討に会津へ進撃したさい（戊辰戦争）、市左衛門は軍需物資の調達を依頼され、江戸－会津間を往復して板垣を助けた。

このあと、江戸が東京となり、明治の世となって、殖産興業が提唱された。市左衛門は大阪を本拠に、四国の銅山、製塩業、土佐の物産販売、さらに北海道小樽の漁業にまで手を出したが、動揺のはげしい時代だけに、それらはどれも成果があがらず、しまいには債権者に追われる始末になった。

この危機を救ったのが、前述の陸軍教師デシャルムとの再会であった。



フランス軍事顧問団、前列右端がデシャルム

デシャルムは、こんどは明治政府の招聘で来日したのだった。市左衛門は、彼から重騎兵用の馬具製造法を学び、政府の依頼で職工200～300人を雇う製造所を経営した。この繁栄で、大阪時代の負債はすべて返済した。しかし、陸軍御用達

としての市左衛門に役人がワイロを要求したことから、潔癖な彼は憤激して鑑札を返上。折から払下げとなった銀座の煉瓦家屋を購入、ここにラシヤ屋モリムラ・テーラー（森村洋服裁縫店）を開業して、その経営に専念することになった。

「兄さんが国家のためになさるなら」

話は前後するが、前記のように幕府は慶応2年5月、学術修業や貿易のための海外渡航を許可した。市左衛門は1日も早く日本の金を取り戻さなくてはと気が気でない。しかし、それまでの調査でわかったことは、貿易を行なうには、まず学問が必要だということであった。もちろん英語の勉強は必須である。しかし、妻子を抱え、商いをする身ではとても学問する時間がない。

思いあぐねた市左衛門は、他家に奉公に出ていた弟豊を呼び寄せ、年来の希望である貿易について自分の決意を語り、そのための学問をしてくれるように話した。といっても、ゆったり学問するほどの学資の余裕もないから、学僕（書生）になって勉強してくれと、頼んだのである。

そのとき、豊はまだ13歳であった。しかし彼は、「決心を顔にあらわして、『兄さんが国家のためになさるということであれば、私も国家のためにどんなことでもします。……』と答えてくれた^{*1}」のである。市左衛門はよろこんだ。

* 1 『言行録』 p.115

後年市左衛門は述懐して、「わが森村組は実に弟が13歳の時のこの決心でできたものだという感じが、すぐ私の胸を衝くのである^{*2}」と述べている。

* 2 『言行録』 p.116

豊は翌慶応3年から学僕となり、福沢諭吉の弟、英之助の学僕となって英語を習いはじめた。^{*4}

* 3 中津藩士で、旧名和田慎次郎。慶応2年(1866)、福沢英之助と改名、福沢諭吉の弟となって、幕府留学生に加わり、渡英した。

3年が過ぎた。世はすでに明治になっていた。市左衛門は豊を本格的に勉強させるため、慶応義塾に入学させることにした。福沢は、鉄砲洲の蘭学塾を英学塾に転換し、さらに三田へ移って本格的な教育事業を行っていた。市左衛門は豊を同道して福沢の屋敷を訪れ、「将来輸出を行なう商人としてご指導ください」と挨拶した。

* 4 『おもかげ集』（昭和7年、森村勇編輯兼発行）には、「福沢氏の弟英之助氏と共に外人に就き学ぶこと四年」とあるが、原霞外の「在米成功者森村豊君商業苦心談」（『成功』、明治36年10月）には、「福沢英之助と云ふ人の学僕となった」とある。

福沢はこれを聞いてよろこんだ。なぜなら、豊の入学が、産業立国を目標とし、町人教育をめざす塾の学風の初穂となるものだったからである。

「貴下はめずらしい考えをもっておられる。いまどきの若い者は、みな、

政治家とか法律家を希望して学問をするのに、貴下は弟くんを商人に仕立てて、外国貿易の戦士にするといわれる。まことにおもしろい考えだ。わたしはかねてから、将来国を富ますには貿易にかぎると信じている。その貿易商人にするとは、まことに立派なお考えだ。よろしい、骨折ってみましょう^{*1}」と引き受けてくれた。

※ 1 井上泰岳編『独立自営』（明治45年、実業之日本社）P.60

森村組を創設

慶応義塾の学費は月に4円を要した。市左衛門は洋式馬具の御用商人として儲けてはいたが、当時米が1升（1.5kg）4銭、ソバ5厘という時代であったから、4円の月謝は、いかにも大きな出費である。しかし、これも念願の輸出貿易のためと、市左衛門は身を粉にして働いた。



初期の森村組

そして明治7年、豊は優秀な成績で卒業し、しばらく助教として母校に勤めていた。ところが、1875年（明治8）自からニューヨークで米国日本用達社（Office of American & Japanese Agencies）を始め、一時帰国して資本をつのるとともに、再渡米するについては商業実習生を同道することにしていた佐藤百太郎が、実習生の推薦を福沢諭吉にも依頼していた。福沢は、市左衛門に、豊を佐藤とともに渡米させるように勧めた。慶応義塾の教頭であった小幡篤次郎も、わざわざ市左衛門をたずねてきてそれを勧めた。

初め、市左衛門は時期尚早と思いためらっていたが、福沢らの再三の勧めもあって、ついに豊を渡米させることに決心したのであった。そこで、銀座の森村洋服裁縫店（モリムラ・テーラー）の2階の一部を事務室に、階下のすみを荷置場、荷造場として、豊と2人で、資本金3,000円の森村組を創設したのである。

市左衛門が新見豊前守遣米使節一行の路銀調達などにあたったことから貿易事業に目ざめ、それを志してから、すでに16年の歳月が流れていたのがあった。しかもその16年は、激変につぐ激変の時代。彼にとっては、長い長い準備の歳月であった。しかも、アメリカに渡って商いをするという

ことは、当時、常人のよく果たせぬ事業であった。それもおのれ自身の利益のためでなく、「国家のため」という使命感から始めようというのである。

それは、凡人には想像もつかぬ太平洋，アメリカ大陸への，森村組の大きなカケ——船出だったのである。

第II章 市左衛門の初めての渡米

1. ニューヨークに到着した豊

上陸5カ月で雑貨商開始

明治9年(1876)3月10日に横浜を出帆したアメリカの郵船“オーシャニック”^{*1}号は、同月26日、サンフランシスコに到着、豊は初めてアメリカの地を踏んだ。そして翌日、大陸横断鉄道でサンフランシスコを発ち、約1週間かかってネバダ、ユタ、コロラドの各州を越え、4月6日午後5時、ネブラスカ州のオマハ着、翌7日午後5時オマハを発って10日の午前10時に、ようやくニューヨークに到着した。日本出発からちょうど1カ月を要している。



豊渡米前、兄市太郎(左)と父五代市左衛門(中央)と共に

* 1 古い資料では“オセアニック号”と出てくる。S.S. “Oceanic”のこと。

豊は同行の新井領一郎ほか3名(佐藤百太郎、鈴木東一、伊達忠七)と共に、ニューヨーク市東51丁目549番館の医師ブロンソン家の3階の1室を、1カ月20ドル(部屋代月5ドル、食費1週間3.5ドル)で借り受けた。

豊は時の領事富田鉄之助(のちの日本銀行総裁)への福沢諭吉の紹介状を携えていた。早速領事を訪ね希望を申し述べたところ、アメリカ流の商いの方法や英会話を習うために、領事からイーストマン商業学校を推薦された。彼は6月2日から3カ月の予定でポーキーブシー市の同校に入学した。

このオーシャニック・グループの中で指導的立場にあったのは佐藤百太郎である。佐藤は、慶応3年(1867)サンフランシスコへ渡り、その地で商業学校をおえて、日本の茶や雑貨を売る米国人の店に勤めていた。^{*2}明治4年(1871)岩倉使節団が米国へ来た時、政府の奨学生となつて、ボストンの大学で商学などを修めた。^{*3}そして、ドゥーエン街に米国日本用達社を設立していた。豊も新井領一郎も、ニューヨークで商業活動を営むには佐

* 2 高橋是清、上塚司編『高橋是清自傳』上(中公文庫)、p.34—63

* 3 阪田安雄「紐育駐在事始メ」(2)、月刊『海外駐在』1985年10月号。佐藤百太郎は、このDuane Streetを檀街(ダンヌ・ストリート)とその「日本米両商組合惣代広告」の中に書いている。

藤の指導と援助を得る必要があった。フロント・ストリート (97 Front Street) に店舗を借りて営業を始めた百太郎と共同で豊は、明治9年(1876) 11月、日の出商会を設立した。^{*1}

ポーキープシーのビジネス・カレッジ^{*2}で一応の勉強をすませた豊は、東京の兄森村市左衛門に、いよいよ商売を始めることにしたので適当な商品を送ってもらいたいと連絡してきた。「そこで私は草鞋穿きで東海道を幾度となく往来して、東京、横浜、名古屋、京都、大阪等で骨董品や、陶器、銅器及び団扇、提灯、人形の類を買い集めて之を米国へ送り出した」と市左衛門は『森村翁言行録』^{*3}で語っている。この日本の雑貨を売るために、佐藤の店舗内に、佐藤と共同で出した店が「日の出商会」である。クリスマスを目前にひかえた11月のことであった。

市左衛門は、この最初の商売のことをこう回想している。「一体、此の如き品物が米国で多く売れるのは、クリスマスである。……そこで舎弟は此のクリスマスの機会に乗じて、大いに売り広めたのである。その時の商況を報告した手紙が丁度明治10年の正月に私の手にはいった。是れで見ると案じた商売は意外の好況で、何れの品も原価の数倍に売れたということが書いてあった^{*4}」。こうして豊のニューヨークの商売の幕開けは成功裡に事が運んだ。

一方、新井もまた、佐藤の店舗内に「佐藤・新井商会」を設立して、生家の長兄星野長太郎との間で生糸の直貿易を開始した。このころ、後にモリムラ・ブラザースや森村新井商会と連係して活躍することになる R・フォン・ブリーセンが佐藤のアシスタントとして雇傭されてきた。

翌明治10年(1877)、日の出商会はフルトン・ストリート (Fulton Street) へ移転した。ここでは、前年5月～12月ペンシルベニア州フィラデルフィアでアメリカ独立100年記念博覧会が開かれた折の残品や陳列棚を買い入れて、在庫商品を補った。商売の第二ラウンドである。し

- * 1 T. Scott Miyakawa, "Early New York Issei Founders of Japanese - American Trade," pp.163~164
- * 2 在学期間は6月から9月まで。『言行録』 p.111

* 3 p.112

- * 4 『言行録』 p.113



フィラデルフィア万国博、日本コーナー

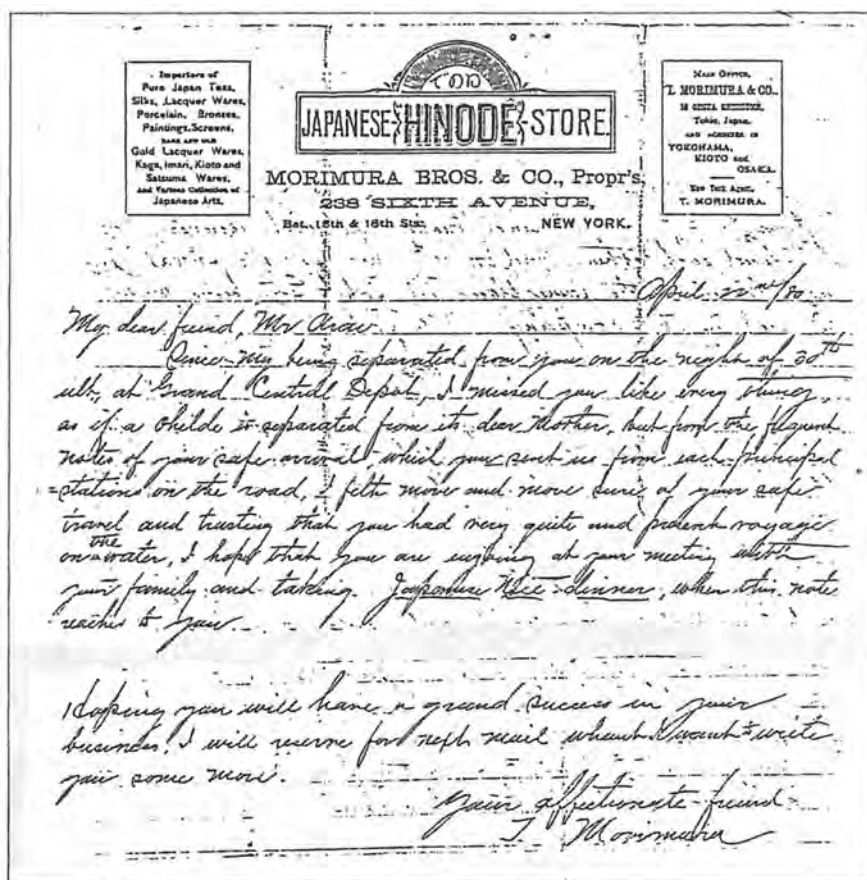
かし、この頃から、佐藤自身の店も、日の出商会も、また佐藤新井商会もあまりうまくゆかなかった。佐藤は、日本で募集した多額の融資を返済することができなかったのである。その原因は、佐藤の生活態度にある、と豊も新井も考えたようである。無駄をはぶき、冗費を切りつめ、ひたすら商業の成功を考えて、いわば臥薪嘗胆の生活を自らに強いている豊や新井から見て、すっかり米国流の快適な生活に慣れてしまった佐藤の生活が、利益を食っていると思ったのである。佐藤がそういう生活をせざるをえないのは、米国人の夫人のせいであるとも考えた。

明治11年(1878)夏、豊は日の出商会の世話を新井に頼んで急遽帰国する。

その時、東京からニューヨークの新井宛に出した手紙が残っている。^{*1} おそらく、これは佐藤からの独立を市左衛門と話し合うためであったのであろう。そして、その年の秋に佐藤は債権者によって東京へつれもどされた。

* 1 1878年7月13日付。

日本から帰った豊は、店を六番街238番地へ移し、「森村ブラザース」を設立、佐藤との共同経営を解消する。しかし、日の出商会の社名はそのま



1880年(明治13年)4月22日新井宛豊書簡

ま継承した。店の名前をモリムラ・ブラザーズ (Morimura Bros. & Co.) と変更するのは、明治14年 (1881) 5月のことである。これは、豊から新井領一郎宛の手紙のレターヘッドが、1880年4月22日付のものは、“Japanese Hinode Store—Morimura Bros. & Co., Propr’s”となっており、翌5月13日付のものは、“Morimura Bros. & Co.—Importer of Japanese Goods”となっていることから推察されるところである。

こうして明治11年 (1878)、名実ともに森村組はニューヨーク進出を果たしたわけである。

当時ニューヨークでは、まだ日本人と中国人の区別があることも知らない人が多く、東洋人に対するぶしつけな蔑視のなかで、豊は孤軍奮闘した。夜は狭い店のなかで、荷ほどきをしたあとの箱をつないで、その上に毛布をかぶって寝ることもあった。食事にはパンと牛肉をストーブで焼き、それに塩をかけるだけで食べる。ひとつのリングも、半分は紙に包んで次のときまでしまっておくというつましきであった。

しかし、商売は思いのほか繁昌した。彼の人柄、そして誠実と努力が、アメリカ人にも愛されたのか、売上げは着実に伸び、それだけが彼にとっては救いであった。

2. 森村組の市左衛門

吉報に確信を得る

弟豊をアメリカへ送り出してはみたものの、市左衛門はなすすべがなかった。森村組を開設したといっても、当分は開店休業。もっともモリムラ・テラーのほうは、斬髪、廃刀が自由になっていた (明治4年9月) から、気の早い江戸っ子相手に大繁昌である。さらに彼は、前年 (明治8年)、銀座のモリムラ・テラー内に森村女工場^{*1}という、女子のための実践学校を開いていたから、多忙の身ではあった。

このころ、義弟にあたる大倉孫兵衛 (市左衛門の妹と結婚していた) が森村組に参加した。孫兵衛は当時、日本橋で江戸時代から知られた絵草紙屋^{*2}を営んでいた。安政の大火で市左衛門同様家を焼失、その後非常な辛酸をなめて店を再興した。それゆえ孫兵衛は、その店だけで十分の身であったが、市左衛門の外国貿易に対する愛国的決意を聞いて大いに共鳴、商品

* 1 明治11年1月、洋和裁のほか読書、算術、習字等を教えるために築地へ移転、拡張された。『言行録』

* 2 絵草紙屋は、大倉書店、大倉洋紙店となったが、今はもう存在しない。大倉書店は夏目漱石の『吾輩は猫である』など多くの出版物を手がけた。鈴木恵子「近代日本出版業確立期における大倉書店」、『英学史研究』第18号、日本英学史学会、1985



大倉孫兵衛

の仕入れには手弁当、わらじばきで市左衛門とともに東奔西走した。

「元来大倉さんは、非常に根気の強い人で、やり出した仕事は夜が2時になっても3時になっても、始末してしまわねば、けっして休まない性分の人で、その根気強いことが私に対する励ましとなったことも多大なものである」^{*1}

* 1 『言行録』 p.121

と、市左衛門は後年述懐している。大倉は当初は、まったく精神的、献身的に手伝っていたが、のちに日本の陶器の改良が日米貿易に必要であることを認識してからは、持ち前の凝り性を発揮して、その改良事業に本格的に献身したのであった。

ところで、第1回の商品送付について、翌明治10年1月、豊から報告が届いたことは前に述べた。それによれば、「案じていた商売は意外の好況で、いずれの品も原価の数倍に売れた」ということが書いてあった。3円くらいで買った花活けが30ドルで売れている^{*2}。運賃と税金が元値同様にかかっているが、それだけの運賃と税金を払っても、利益は莫大なものであった。

* 2 当時1ドル＝1円として花活けが30円、すなわち10倍になる。

「これはいける！ アメリカへの輸出貿易は見込みがある！」

市左衛門は、初めて確信を得たのであった。

仕入れの条件、出荷の苦心

市左衛門と大倉は、豊からの要望に応じて仕入れにかけ廻った。仕入れといっても、それは古道具屋廻りである。当初は浅草仲通りあたりの骨董屋などから古物の蒔絵、紀州焼きの花瓶、印籠（いんろう）、刀の鐔（つば）、置物などを買い集めて送り出した。その後京阪地方に足をのばして、とくに京都では湯呑み、どんぶり、皿小鉢といった陶磁器と扇子、ちょうちん、人形など外人の好みそうなものを仕入れた。資金がないから、値段が安いということが仕入れの第一条件であった。

とくに、豊が独力で Morimura Bros. を開設、雑貨小売商を営むようになってからは、商品の仕入れ、発送とも多忙をきわめた。

なにしろ、日本の骨董品といえば、アメリカ人にとってみれば、いかにも珍しい。それは、市左衛門をはじめ日本人が横浜で西洋の品物（唐物）

を見たときと同様、あるいは、それ以上であったろう。なぜなら、日本人はそれまで唐天竺、オランダ等を通して、海外の品にいくらかは接していた。しかし、日本は長い間鎖国状態が続いたから、アメリカにとっては、まさに生まれて初めてのものも多かったろう。それにアメリカは折しも、景気回復期にあったので、お客にとっては値段より品物であった。

それだけに仕入れは忙しかった。しかし、当時、上方（かみがた——京都・大阪地方をいう）への交通機関といえば、新橋—横浜間に鉄道があるだけである。京阪地方へは横浜から蒸汽船で行くほかなかった。神戸・京都間の鉄道が開通したのは、明治10年2月であった。京都から名古屋へ行くには、まず大津に出て長浜へ舟で渡り、それから人力車で米原まで行くことになるが、早朝京都を出発しても、米原に着くと夜も12時ごろになり、そこで1泊、米原から大垣を経て名古屋へ行くには、それまでと同じか、それ以上の時間を要する。

つまり、京都から名古屋へは2日もかかるわけで、通信^{*1}、取引にも、今日では考えられぬような日数と苦勞を要した。

また、出荷にあたっては、寒中でもシャツ1枚になり、腰に物差しをはさんで、自分で寸法をはかりながら荷物をつくらなければならない。当時、米国船の運賃は、1トン40ドルの高値で箱数にもよるので、できるだけ多くの商品をつめて運賃の節約をはからなければならない。そのため箱詰めにも物差しで一つ一つ寸法をはかって、出荷の容積には細心の注意を払った。そしてできた荷物はみずから荷車をひいて、新橋駅に運ぶのであった。

さて、明治14年になって、大倉孫兵衛が大阪西長堀の間屋で新品の御酒徳利（おみきとっくり）を300本買って送ってみた。ところが、アメリカ人はこれを花瓶としてよろこんで買っていったのである。これが新物の陶器輸出の最初で、その後は陶器のみならず、雑貨のほうも、もっぱら新物問屋を相手として仕入れるようになった。

そうであっても、仕入れの条件である「安く」は変わらず、しかも数も相当に揃えなければならなかったが、日本ではまだ、工業生産が行なわれていないから、それもまたむずかしいことであった。

森村仲間約定記

森村組は南小田原町（築地）に増築した女工場の一部を荷扱場としたが、

* 1 東京—京都間の郵便物は明治11年で68時間40分、東京—名古屋間は46時間20分を要した。高橋亀吉著『日本近代経済発達史』第3巻 p.9

このころ、田中幸三郎、広田伊兵衛の2名が社員となり、手狭になってきたので、明治12年(1879)、森村組事務所を銀座新肴町^{*1}に移転した。そして同年5月、『森村仲間約定記』なる勤務規定を作成している。

* 1 現在の並木通に面した、銀座3～4丁目。

大倉孫兵衛^{*2}の回想によれば、「森村組には、規約もなく、定款もなく、株券もなく、ただ4、5名の親族同様な者が集まって、おたがいに信用と信用で成立った者」といっているが、おいおい社員の数もふえていくものとして、内規をつくったのであろう。

* 2 『(大)の礎』、「大倉孫兵衛氏談話筆記」p.37

それには、

1. 出頭退出時間 自5月至10月

朝7時出頭 夕4時退出

自11月至4月

朝8時出頭 夕5時退出

1. 宿直賄料 1カ月金2円

事務章

1. 諸国物産完造品取調、諸品仕入方、輸出品検査及店内の事務の整理をすること。

右頭取(市左衛門)これを負担す。

1. 店内取締、会計諸帳調査、製造補助。

右取締(大倉孫兵衛)これを負担す。

1. 図画書記物品検査帳場。

右書記(広田伊兵衛)これを負担す。

1. 諸職工取締、製造引合、倉庫の荷造。

右荷物方(田中幸三郎)これを負担す。

右の条件新肴町荷捌店において仮束を結、記名、調印する者也。

明治12年5月^{*3}。

* 3 森村商事『70年史草稿』より。

とある。

5月から10月までの勤務時間は、今日ならさしづめサマー・タイムというわけだが、ランプ使用の時代だから季節によって出勤、退社の時間を変えるなど、なかなか合理的である。また仕事の分担も、それぞれに明記して責任の所在を明らかにしているが、今日でも立派に通用する経営手法である。

村井保固を社員とする

ところで、これよりさき、市左衛門は豊からしかるべき店員をひとり送ってくれるよう依頼されていた。その第一条件は、英語と簿記の心得のある者であった。市左衛門は慶応義塾の福沢諭吉にあつたを依頼した。



村井保固

福沢は、「塾にひとり変わった男がいる。ほかの学生は政治家になるといって、しきりに議論を戦わしているなかにおりながら、おれは商人になるのだといい、商人は角帯を締めて、矢立を差して前垂れを下げるものだとばかり、その通りの身なりで、机の上にはつねに相場表を置いているという変わり者だが……^{*1}」といいながら推薦してきたのが、村井保固であった。彼は福沢諭吉の商業論に傾倒していた。

* 1 『言行録』 P.127

村井が市左衛門を訪ねてきたのは、明治12年5月18日であった。市左衛門が面接してみると、ずんぐりした体に、目玉ばかりがギョロギョロしていて、いやにごつい男である。市左衛門は村井に「森村はかねがないから高い月給を出すわけにいかん。6円です」といった。すると村井は、「実業を覚えるのですから月給などはどうでもよろしい。こちらから月謝を出さねばならないくらいです」といった。そこで4円を下宿料、2円を小遣として、村井を森村組の社員に雇った。

といっても、机の前にすわって事務をとるといった仕事ではない。まず掃除をする、郵便物を出しに行く、荷造りをする、これが彼の仕事であった。

ある日、福沢諭吉が村井の仕事ぶりを見に店にやってきた。見ると、村井は一生けん命やっているが、荷造りのその不器用なこと！ しかし福沢は、内心、あいつは大物になるとにらんでいた。慶応義塾で同級の尾崎(行雄)^{*2}、犬養(毅)^{*3}も、村井は外国貿易をやるといっていたが、どんなことをやっているのかと店へたずねてみると、まるで人足のようなことをしている。ふたりは、「可哀そうなやつだ」と彼をあわれんだ。

しかし村井は、いっこうにそんなことは気にとめない。市左衛門が上方へ仕入れにゆくときはお伴をする。そのころは、上方へゆくには横浜から神戸へ汽船でゆく。その船も下等でゆくから、ときには牛馬といっしょの

* 2 (1858~1954) 明治・大正・昭和にわたる政治家。号堂と号す。立憲改進黨結成に参画、政治活動にはいる。明治36年から大正元年まで東京市長。

* 3 (1855~1932) 政党政治家。木堂と号す。立憲改進黨結成に参画、のち条約改正問題では大隈外相を支持。晩年の昭和4年政友会総裁として内閣を組織し、満州事変はっ発の難局に当たったが、翌年の5・15事件で兇弾に倒れた。

こともある。暑くなると、その臭さは耐えられぬものだが、それでもじっと耐える。すべては仕事の一点に絞られているのであった。

やがて村井は、豊の要請に応じてニューヨークへ派遣されることになった。明治12年（1879）9月2日、商船“シティー・オブ・トウキョウ号”で横浜を出帆した。当時の船賃は横浜―サンフランシスコ間が3等で50円であった。

この船には、米国の前大統領で南北戦争のさい北軍の最高司令長官であったグラント將軍が乗船していた。東洋漫遊の帰路、日本に立ち寄ったのである。村井はこの船で、のちに倫理学者として知られた文学博士・東大教授の中島力義と友人になった。彼もまだ学徒の身、村井は26歳であった。

なおこの年、日米通商条約が改定され、7月1日から施行された。この改定により、日米両国はお互いに輸出税を廃止することにした。^{*1}そして翌明治13年（1880）2月には横浜正金銀行が設立され、8月にはロンドン支店とニューヨーク出張所が設立されて荷為替がとり扱われるようになった。すなわち、輸出貿易の地盤が固められ、輸出貿易は有利になったわけである。

* 1 陶器、竹器、銅器、紙、せんす、うちわ、傘など、森村組取扱商品の輸出税が廃止されたのは明治12年7月。ただし、これは明治29年5月に復活された。『日本関税百年史』上 p. 101

ニューヨークへ着いた村井保固

9月初めに横浜を発った村井保固は1カ月後の10月2日、ニューヨークに到着した。行っても行っても果て知らぬばかりに続く大陸の汽車の旅に、初めてのものめずらしさもいつしか消えて、いささかうんざりしていた村井は、ニューヨークに着いたときはホッとした。

駅前に出てみると、3階、4階の建物が立ちならんでいる。通りには馬車が行きかい、背の高い、体格のよい人が大勢、せわしなく往来している。「なるほど、これがニューヨークか！」村井は、目を見はり、しばらくそれらに見とれていたが、さて、Morimura Bros.へはどう行くのか、見当もつかない。

そこで名刺の裏に Morimura Bros.の住所を書き、それに1ドル紙幣をのせて空馬車が通るたびに手招きした。近寄ってきた馬丁は、行先を見ると、眉をしかめ、首をすくめて行ってしまう。

「ハハーン、1ドルでは安いんだな。しかし、ひとりくらいは1ドルで行くヤツがいるかも知れん。もう少し待ってみよう」

村井の考えは当たった。よろしい、乗れと手マネで教えてくれた親切な馬丁がいた。やっとシックス・アヴェニュー238番館の Morimura Bros.に到着して、このことを話すと、「そりゃ誰も乗せてくれなかったはずだよ。ここまでは3ドルが普通だ^{*1}」と、豊はまず日本から来た男の心臓の強さに感心した。

ところで、豊は英語と簿記のできる人を送ってほしいと頼んであったのに、着いた男は英語もろくにできず、簿記も不得手だという。体だけは頑丈そうだが、顔もいかつく愛嬌がない。仕方がないからまず荷ほどきをやらせてみたが、これが、いかにも不器用不細工で豊は内心、「兄貴もえらい男を送ってくれたものだ」と憤慨した。

しかし、怒っても仕方がない。教えるだけ教え、注意すべきことは注意しようと村井をみていると、他の店員にはみられない美点があることがわかった。まずお客に親切である。それゆえに彼のブロークンな英語がかえって愛嬌となり、お客のなかにはミスター・村井とか“Big eye fellow”と名ざしでくる者もある。客ばかりでなく豊にも、村井のおおらかな、それでいて誠意のある性格が理解されて、むしろ好ましい人物に映ってきた。「いや、兄貴はやっぱり人を見る目がある。将来きっと頼もしい人間になるだろう」。豊は日を経るにつれ、彼に一目置くようになった。

* 1 大西理平編『村井保固伝』（昭和18年、村井保固愛郷会）p.97

3. 市左衛門の初渡米

ニューヨークの市左衛門

豊が Morimura Bros.として独立した翌年、つまり明治12年（1879）の売上高は5万ドルに達した。この報告を受けた市左衛門は、幸先（さいさき）よしとみたが、仕入れについては、どうもひとつ、ピンとこない。当時、骨董品は衰退してゆく武家が生活に窮して売り出すものが多く、値段も投げ売り同然で有利だったが、そういうものだけを仕入れていてよいものかどうか、市左衛門には疑問であった。

「ひとつ、アメリカへ行って実情を見てみよう。そうすれば、仕入れも、それから日本の貿易というものを、どのようにしたらよいかも判るだろう」

こう考えた市左衛門は、明治13年秋^{*2}、渡米の途についた。

シックス・アヴェニューの Morimura Bros.に着いた市左衛門は、豊か

* 2 『福沢諭吉全集』別巻 p.46 村井保固宛書簡によると10月初旬と思われる。なお『おもかけ集』に「明治14年1月、市左衛門氏とニューヨークにて」の写真があるから正月すぎに帰国したものと思われる。『村井保固伝』には明治14年渡米とあるが、これにはパリ万博に行ったとある。しかし、この年の万博はオーストラリアのメルボルンで行なわれているから、これは誤りとみられる。メルボルン万博は『紐育日本人発展史』p.58 参照。なお、『独立自営』によれば明治15年渡米す、とある。



市左衛門（右）と豊
明治14年1月ニューヨークにて

ら早速に店の状況を聞いた。予想よりはるかにうまく行っているので、市左衛門は店の人びとをねぎらった。それから時間の許す限り、ニューヨークの街を豊とともに見て歩いた。

彼我の文化の違いを市左衛門は見逃さなかった。陶磁器を扱う店のウィンドを克明に眺めたが、日本のものとはまるっきり趣が異なる。品質も違えば形も違し、色柄も違う。それに豊から聞いたところでは、アメリカでは陶器は若干生産

しているが、磁器の生産は皆無で、ヨーロッパからの輸入に依存しているという。

Morimura Bros.でも陶磁器の売れゆきはよかった。しかし、それは大体、花活けとか飾り物など骨董に類するものであった。

「アメリカ人にとっても日常食器は必需品であろう。しかも、アメリカでは輸入でその需要を満たしている。とすれば、日本からの輸出品として有望ではあるまいか。

しかし、日本の瀬戸物では支那にさえ売ることができない。^{*1} 支那では熱湯に瀬戸物を入れて洗う習慣があるという。そんなことをしたら、瀬戸の品物はみんなこわれてしまう。だから、輸出するとしたら、どうしても品質を改良しなければならぬ。^{*2}」

わずかな滞在ではあったが、さすがは市左衛門である。見るべきものを見て、ひそかに心に決するところがあったようである。

なお、このとき、Morimura Bros.の決算を3年半に1回ずつ行なうことに決定した。というのも、村井の給料（週7ドル）を上げるように豊にいわれて、市左衛門がそのことを切り出すと、村井は「毎月いくらいの給料で働くということは、私の性分に合わないようです。それに店も繁昌してご同慶ではありますが、まだ私の待遇を問題にさせていただく時期には達していません。また、現在はまだ独身ですからさしあたって金の必要ありません。しかしおいおい店の利益があがるようになりましたら、割り前の率には注文ありませんが、いくらでもおぼしめしの配当をいただくこ

* 1 現在の中華人民共和国のこと。

* 2 『言行録』p.123

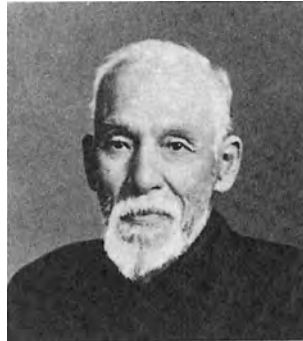
とができればありがたいと存じます^{*1}」と自分の意見を申し述べた。

* 1 『村井保固伝』 p.107

市左衛門は、これを聞いて手を打ってよろこんだ。なるほど、これまではもうかっているには違いないが、決算ということをしなかった。「今後は3年半に1回ずつ決算をして、あなたにもあげるようにしましょう」。そういって翌明治14年末の決算で、村井にも利益の20分の1を分配した。Morimura Bros.の決算は、その後2年おきとなり、明治25年からは毎年行なうこととなった。

広瀬実栄の入社と京都出張所開設

市左衛門が渡米した年、すなわち明治13年、広瀬実栄が入社している。広瀬家は土佐藩江戸留守居役であったが、森村家は、市左衛門の祖父の時代から出入りし、ごく親しい間柄であった。明治維新のさい、土佐は薩長とともにその功績を買われ、実栄も陸軍騎兵少佐として前途を期待されていた。しかし、明治6年10月の征韓論に破れた西郷南州をはじめ板垣退助、後藤象二郎、江藤新平ら参議の辞職に従って広瀬も勇退、当時は学校の校長をしていたが、市左衛門の誘いで森村組に入社したのである。経歴が経歴だけに、広瀬は出勤するにも羽織袴で、その恰好で荷造りを手伝うという有様であったが、「玲瓏玉のごとき人格者」で、のち神戸支店店長として社員から慈父のように慕われた。



広瀬実栄

また、この年には森村組初の出張所を京都に設けている。京都は陶磁器および各種工芸品の産地で、米国輸出中、重要な地位を占めていたので、この地方の取引が多く、商品の取りまとめの必要上、三条白川橋北入ルに倉庫を設けて、これを京都出張所とした。監督には、この年入社した杉浦宗七を東京から転勤させた。

なお京都出張所は、2年後の明治15年12月、両替三条北入ルの杉浦宗七の居宅に事務所を開設、京都店となった。

陶磁器を主要商品とする

明治13年秋渡米した市左衛門は、翌14年（1881）豊とともに帰国した。

豊は3年ぶりに仕入れのため帰国したのである。

仕事熱心な豊は、休むひまもなく兄・市左衛門と仕入れに奔走した。ニューヨークでの経験から仕入れ品について若干の目安ができていたから、彼は先頭に立った。しかし、このときも、洋服を着てゆくと足もとをみられるから、木綿織の着物に風呂敷と天びん棒を持っていった。そうすると安く仕入れられるのである。豊は、そういう苦心も忘れないしっかり者であった。

その合間には兄と今後の経営、仕入商品について話し合った。その結果、これからは主として新物の陶磁器と、それに日本的な雑貨類を扱うこととした。

このときのことを市左衛門の回想には次のように述べられている。

「古物を商売したところが限りがある。また大きくなれない。つまり新しいものを売るのが国の利益であると決心して、まず横浜へ行き、どんなものが外国に売れているか取り調べてみると、漆器・陶器が多い。

弟のいうには、マアこの類品がよかろう。しかし、漆器のニューヨークの売上高は陶器の十分の一にも及ばない。また陶器は破損して、あと是非とも買わねばならないが漆器はこわれにくい。この辺からみても、陶器が将来商売になるにちがいない。よって是非とも陶器をもって商売^{*1}したい。」

* 1 『(木)の礎』 p.20

市左衛門はニューヨークの街で、日本の陶磁器が輸出品として将来性のあることを直観的に見抜いていたが、当時の日本製陶磁器はいわゆる瀬戸物で、ギャマン^{*2}の多い薄弱粗製のものであった。

* 2 ガラス。オランダ語のdiamant（金剛石）のなまり。それをガラス切りに使ったことからいう。

「これではとてもヨーロッパの硬質陶器には太刀打ちできない」。市左衛門は日本の陶磁器の根本的な弱点も見抜いていたのである。

「なんとかヨーロッパのものに負けぬようにできないものだろうか？」

市左衛門はみずから瀬戸の窯元・加藤春光を訪れ、直取引することとし、素地を仕入れ、これに異人の好むような日本風の山水を画付けさせてみた。

第Ⅲ章 製陶工場建設構想をいただく

1. MORIMURA BROS.卸売専門となる

アメリカ人店員を雇う

Morimura Bros.の“Big eye fellow”と愛称を得た村井は、明治13年(1880)の夏、避暑地へ出張販売に出かけるほどの積極性をみせた。アメリカの富豪連中や中流家庭では、夏の間、避暑地の別荘で休暇をすごす習慣がある。したがってその間は、ニューヨークの街なかは閑散として客も絶える。そこでそのマイナスを補うために客を追いかけて行って商売しようというのである。同僚の宮本は温泉避暑地と競馬で有名なサラトガ・スプリングに、村井は富豪の別荘地として有名なロードアイランド州のニューポートに出張した。

このとき、英語の不得手な村井は、それをカバーするためにアメリカ人の小僧をひとり使ってみた。ところが、彼は村井の英語をカバーするだけでなく、何かと重宝で、おかげで初めての地の商売も予想外に好成績だった。また、彼からアメリカ人のものの考え方、習慣を知ることにもできた。この経験から、翌年以降 Morimura Bros.では、アメリカ人男女の店員を順次雇用するようになったのである。

こうして、Morimura Bros.は豊をはじめとする店員の努力がむくいられて商売は繁昌し、取扱い商品の種類も増加して、店舗も狭隘を感じるようになった。おりから契約期限の切れるのを機に、同じシックス・アヴェニュー221番館建物を全館、月300ドルで借りることとした(明治14年)。238番館同様、西15丁目と16丁目の間にあって、小売業の中心地である14丁目に近接し、メーシーその他の百貨店が軒をつらね、上流のお客は馬車を店頭につないで買物をするという、小売店の営業にはうってつけの場所である。

221番館の建物は間口約8メートル、奥行15メートルの3階建てで、1階を小売の売場、2階を商品貯蔵所および卸売り見本陳列所とし、3階の一部は賃貸した。



シックス・アベニュー221番館

このころ、宮本が担当ですでに若干の卸売は行なっていたが、アメリカ人を使って卸売をすることにして、初めて新聞にセールスマン募集の広告を出した。チャイナマンと軽蔑し、医者に行っても玄関払いを食わされた日本人の店に、それでも24～25名の応募者があったのは、驚きでもあり、よろこびでもあった。

多数の応募者のなかから、ゴードンという、スコッチ系の人を採用したが、これがアメリカ人店員雇用の初めである。

そこでゴードンにはボストン、フィラデルフィア方面を、宮本にはシカゴ、ボルチモア一帯を担当させることとしたが、成績はすこぶる好調であった。その結果、明治14年（1881）の売上高は、卸3分、小売7分の割合で10万ドルに達し、豊をよろこばせた。

小売業か、卸売専門か

Morimura Bros.は開店早々から予想外の利益をあげてきた。というのも小売は個々の商品の利潤が多いからだが、経営的にみれば、小売は時間と人手を要し、そのわりには商いにもおのずから限度がある。これに反し卸売は、商品個々の利潤は薄いですが、短時間に、わずかな人手で大量の商品を動かすことができる。かつまた、将来発展の余地もある。

豊は小売説、村井は卸売説で、ふたりは店のしまったあとなど、安いビールを飲みながら、しばしば議論することがあった。

明治14年（1881）暮れの、ある雨の日のことであった。ひとりの老婦人が来店して双幅の掛軸を求めた。あいにく店には対（つい）のものがなく、老婦人の希望を満たすことができなかった。応対にあたった村井は、例によって親切に、商品を上から下までひっくり返して捜し、ようやく似たものを見つけだした。老婦人は村井の熱心にひかされたのか、大いに満足し

てその双幅を50セントで買って帰っていった。

客を送り出してホッとした村井が時計を見ると、2時間以上もたっている。

「2時間で50セントか！」

村井は、つくづく小売の労多くして益の少ないことを痛感した。

「こんなことでは商売にならん。それに、卸と小売を兼業していると、売れ足の鈍い商品は、安値で小売処分する傾向がある。そうすると卸屋からは、Morimura Bros.は卸値と同値、あるいはそれ以下の安値で小売していると苦情が出るようになって、結局、信用を落とすことにもなりかねない。

どだい、両立ということはむずかしい。そこで Morimura Bros.の発展を考えるならば卸売専門に転業するのが最良の途である」と村井はこの夜、ふたたび豊に提言した。

これに対して豊は、「Morimura Bros.は開店以来小売でやってきて、すでに店の名も知られ、客もついてきている。その信用は大事だ。それに小売は利幅も大きく現金取引なので、卸売の場合のように掛売勘定の貸倒れや、不景気のときなど商品が寝るような危険も少ない。総じて小売のほうが安全有利である」と、自重継続を主張した。

両者ともその主張には、それぞれ一理があり、営業上重大な問題でもある。豊の提案で、ふたりはそれぞれに自己の意見を書いて同封し、東京の市左衛門に送って裁決を仰ぐことにした。

市左衛門の英断

市左衛門は卸売専門に軍配をあげた。大倉や広瀬とも相談した結果ではあったが、明治15年（1882）10月から卸売専門にすることとして、ニューヨークに申し送ってきた。その返事には、

「豊さんの意見にも一理あるが、森村組の建前は、単に利益のみを目的とするのではない。日本の商品を大いに海外に出して国家に貢献したい。これがそもそも森村組を創った理念である。この見地からすれば、大量輸出をはかる卸売専門が得策であろう」

との意味がしたためてあり、森村組発足の主旨が徹底されていたのであった。

ここでわれわれ凡人が驚かされるのは、豊の度量の広さ、村井の見識の高さ、そして市左衛門の経営者としての決断力と説得力である。

村井は森村組の一社員であり、豊はその長である。しかし、豊は、自説に執着せず、市左衛門は市左衛門で、豊はわが弟であり、長年アメリカで苦勞させている。本来なら豊の説を取り上げてやりたいところだが、事は重大である。情に負けてはいられない。市左衛門は森村組の根本精神に立ち返って、この重大事を決断した。それは豊ならずとも、誰をも納得させるものであった。

かくて卸売専門の営業方針が下されるや、豊はそれに向かって、直ちにその準備に着手している。それといい、これといい、豊の心の素直さ、それは育ちの良さがつちかった素直さとでもいったらよいのだろうか。若さに似ず物事を冷静にみる理性から出たものであろうか。いずれにしても、凡人には真似ようとしてもできぬことである。

3人が三様に並みはずれた賢人であった。そのため Morimura Bros. は正しい方向に軌道修正が行なわれ、後日大発展の基礎が築かれたが、今日経営に当たる者の熟考を要するところであらう。

ところで、営業方針が転換されるや、まず店舗を移転することにしたのは、ちょうど店の契約期限が切れる時期にきていたし、卸売には狭隘かつ地域的にも不適當だったからである。シックス・アヴェニューは繁華街だから小売には向いているが、卸売には卸売地区というものがあったからである。



ブロードウェイ540番館

移転先をブロードウェイ 540番館^{*1}と決め、クリスマス・セールのあと、手持品整理の見切り売りを行ない、翌明治16年（1883）2月10日、引越しを完了した。

* 1 店舗規模は間口15.2メートル、奥行30.3メートル。なお、このときの店の看板には MORIMURA BROS. とある。

またこれに先立って、村井は明治15年（1882）暮れ、渡米後初めて帰国した。卸売用商品の仕入れのためである。そして以後、豊と村井は、ほぼ、半年交替で仕入れに帰国することになった。

2. 森村組、初めての試練

苦心の国産コーヒー茶碗

明治15年10月、積極策をとって卸売に転換した Morimura Bros.の豊から、ある日、コーヒー茶碗が送られてきた。フランス製のものであった。それについて送られてきた手紙には、「陶磁器を主要商品とするからには、コーヒー茶碗が最適である。アメリカ人もイギリス人も、こういう手のついた茶碗で、日本人がお茶を飲むように、コーヒーというものを飲む。つまり、コーヒー茶碗は彼らの生活必需品。したがって、今後の発展のためには、なんとかしてこのコーヒー茶碗を国産化することである」と書いてあった。

森村組では大倉孫兵衛みずからその茶碗をもって京都の錦光山、丹山、あるいは瀬戸の川本榊吉等、なじみの窯元を訪れ、試作を依頼した。しかし、当時わが国の陶磁器業界では見本のような手のついた茶碗の製作はまったく経験がなく、どこでも断わられてしまった。このことを市左衛門が豊に知らせると、豊は、「異人に作れるものを日本人ができぬはずはない。是非作れ、作らなければ承知できぬ」と立腹してきた。そこでまた孫兵衛は錦光山に試作を頼み、瀬戸では榊吉の弟、川本半助に見本を見せ腰を低くして依頼した。

榊吉も半助も、積極性に富み、研究心の強い職人であった。大倉の再三の願いに打たれたふたりは、コーヒー茶碗を手にとって、熱心に上から見たりひっくり返して見たりしていた。

「やってくれるかね」。大倉は、なお不安げにたずねた。ふたりは返事もせずにコーヒー茶碗にとり憑かれている……。

「こりゃア、縁^{ふち}に薬がかかっておらん！」

突然、半助が大声をあげた。自分たちの経験からすると、大変な発見である。

「どれどれ」とめがねを取り出して榊吉がのぞき込んだ。「ナルホド、薬

がかかっておらん。……とすると、これは伏せて焼いたものだろうか。ひとつ、やってみるか！」梶吉と半助はやっと腰を上げてくれた。

だが、何回やってみても曲がってしまう。そのうちに半助は「トチ」を*1こしらえて、それに伏せて焼くということを考え出した。

その結果、ようやく国産コーヒー茶碗の第1号が誕生した。が、それまでに何百何千個という茶碗がオシャカになり、莫大な金が注ぎ込まれている。しかもできたコーヒー茶碗は、いかにも値が高い。茶碗が1個25銭、皿も同値で画付代は上等ものが1個1円、ごく下等でも30銭という。1個1円50銭のコーヒー茶碗！しかし、どうみてもそんな高値で売れるシロモノではない。

後年、大倉孫兵衛は、「通商の困難は、第一に売る品を自身工夫して、職人にこしらえることを教えてやるという具合だったことだ」といっているが、森村組では当時、東京の店もニューヨークの店も、コーヒー茶碗、コーヒー茶碗で明け暮れたのであった。

そのころの日本人は「自国の焼、自国の形、自国の絵をくずさず輸出し、外国に拡める」という考えであった。政府も大蔵省に図案係を置いて、外国への輸出品については、無料でそのデザインを使わせていたが、それを見て作ったもので損をしないものはなかったといわれる。

しかし、森村組は、自力でコーヒー茶碗を作りたいと懸命であった。そしてどうやら、それに成功した。だが、それは長い、苦しい“生みの時代”を経なければならなかった。

折から、日本は不況のどん底にあったのである。明治14年11月の松方内閣によるデフレーション政策、つづく15年1月の不換紙幣整理に始まった不況は、18年まで続いた。17年はそのピークで、会社、銀行の倒産が続出し、破局的な農村恐慌が進行した。

不況は森村組にとっても、コーヒー茶碗の試作とあわせて、経営的に初の試練であった。

苦悩のなかで——本店移転と神戸出張所開設

苦心のすえにできたコーヒー茶碗には九谷の百老人の画を描いてアメリカへ送り出してみた。すると、これがアメリカでは東洋風のエキゾチズムとして受け入れられ、市左衛門や大倉の危惧も吹き飛んだ。それどころか、

* 1 窯道具の一種。瀬戸系陶窯で、焼こうとする磁器素地をのせるもの。器物の歪みを防ぐためのものである。（『原色陶器大辞典』より）

コーヒー茶碗の技術をもとに、砂糖入れ、ミルク入れ、水さしなどを製造するまでになって、6人具、つまり半ダースのコーヒー茶碗のセットができるようになった。これをひとつひとつ、黄色の木綿布で包み、茶だんすのような仕切りを作った特製の木箱に入れ、綿で詰めてさらに大箱に詰め合わせて積み出した。



法華津孝治

そうなると森村組の東京の店も狭隘となってきた。そこで明治17年、本店を新肴町から京橋区木挽町9丁目30番地に移転した。^{*1}敷地500平方メートル、赤煉瓦2階建の家屋である。隣に豊の留守宅があった。

業務の繁忙化は東京ばかりではない。むしろ関西方面の業務のほうが多くなった。そのため明治18年(1885)1月、神戸市栄町3丁目の定宿、大森旅館内に出張所を開設した。^{*2}さらにその年11月には、同市三ノ宮町大橋商店方に移転、広瀬実栄が監督となった。そして、8月に入社した法華津孝治が広瀬の補佐となった。2年後の明治20年には、同町1丁目に事務所を設置移転している。

開店当時の神戸店は、仕入高が月1,000円に達することもまれで、日本文のインボイスも美濃紙にわずか3,4枚にすぎなかった。しかし、神戸店には重要な任務があった。京都店の仕入商品のとりまとめから、通関書類の作成、船会社との交渉など、輸出に関するいっさいの手続きを管掌したのである。

なお、監督となった広瀬実栄については、先にもちょっと触れたが、あるとき、神戸出張所で補佐をしていた法華津孝治に大きな失敗があった。それを本店へ報告せねばならぬことになったとき、その失敗は法華津が背負うには大きすぎるから、私が背負ってあげようといって、みずからの所業として本店に報告した。広瀬は万事、このような人であったから、森村組では青年を雇入れると、広瀬のもとで見習いをさせるのが定例となっていた。彼は部下に対する訓戒として「奉公は、その第1日のごとくなるべしというのが、昔からの戒である」^{*3}といていた。

のち、彼はその人格を買われて森村銀行の頭取となった。

* 1 現在の国立ガンセンター附近(築地5丁目あたり)

* 2 京都店の主任杉浦宗七が神戸出張所主任兼務。

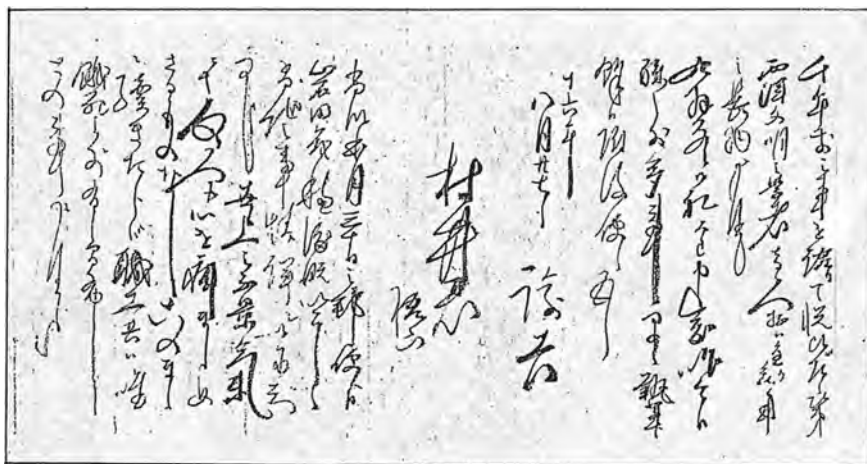
* 3 伊勢本一郎著『陶業振興の核心』(昭和32年、技報堂)p.183

ライバルの出現

さて、当時は前記のように不況つづきで、福沢諭吉すら、つぎのような手紙をニューヨークの村井に送っている。

「世上の不景気には何人も心を痛ましめざるものなし。このまま続き
たらば、職工どもは、ただ餓死のほかにはこれあるまじくとのことにござ
そうろう^{*1}」(明治16年8月27日付, 写真参照)

* 1 『福沢諭吉全集・書翰集1』
(岩波書店刊) p.557



村井宛福沢諭吉書簡

市左衛門にとっては不況と、コーヒー茶碗製作の苦勞と、そしてもうひとつ、大きな悩みが生じていた。その悩みがあったからこそ、コーヒー茶碗は何としても成功させねばならなかったのである。

——それは、ライバルの出現であった。

話は森村組創業時にさかのぼる。

明治新政府は、日本商品を海外に宣伝するため、明治6年(1873)、オーストリアのウィーンで開催された万国博覧会に初めて参加した。そして、これを皮切りに明治18年までの12年間に、海外の博覧会に20回も参加している。そればかりでなく、海外市場調査、直輸出業者の助成など、各種の輸出振興策を講じた。

豊が渡米した明治9年(1876)のフィラデルフィア博覧会のとき、日本は肥前香蘭社の有田焼を出品した。そのさい派遣された者のうち、元鍋島藩の足軽・松尾儀助と若井兼三郎らは、帰国後、大隈大蔵卿^{*2}の賛同を得て、政府から無利息のかね30万円を借り受け、東京京橋区木挽町に起立工商会社なる商社を起こしたのである。これがライバルの第1号であった。

* 2 農商務少輔か。

同社は、1番、2番、3番と称して、サンフランシスコ、シカゴ、ニューヨークに支店を開き、はなばなしく営業を開始した。そのうちのニューヨーク店は、明治10年に開設された。“The First Japanese Manufacturing and Trading Company”と称し、ブロードウェイ865番館を全館使用するという勢いであった。そして、陶磁器、京都西陣の織物、蒔絵、漆器、銅器、絹・木綿製品などを販売していた。

この起立工商会社を初めとして、日本商会、扶桑商会、朝日商会など、政府の保護のもとに同業会社が続出したのである。これらはいずれも政府の手厚い保護を受け、相当の人材を集めて営業を開始したのであった。

ところが、これがのちに不祥事を起こすことになった。たとえば、起立工商会社では、陶磁器について、早くから専属画付工場を有し、独自の意匠を画付させていた。しかし、製造設備の不完全、職工の未熟などからアメリカの注文に応じられず、そのうち注文に間に合わすため、ひそかに不良品を混ぜて輸出したり、商品の投げ売りをしたため、日本の商品に対する不信感がアメリカ人の間に高まったのである。

このことは、同じ製品も扱っていた Morimura Bros.にとっては、大きな痛手であった。長年かかって築いた信用が裏切られ、その被害は甚大であった。

当時森村組にも政府の保護を受けるよう勧める者もあったが、これを断固断わってきた独立自営が信条の市左衛門は、こうしたライバルの不埒なやり方に、前途を悲観して店を閉じることまで考えた。

「へこたれたナ。そんな弱気でどうする？」

そういつて市左衛門が福沢諭吉に励まされたのも、このときである。信念の人・市左衛門にとって信用失墜は、よほどこたえたのであろう。

これはニューヨークの豊にとっても同じであった。いな、ひとりでやってきた豊にとっては、もっとショックは大きかったろう。

しかし、それらのライバルは政府の保護の傘のもとにあって、努力ということがなかった。そのため当初の勢いはどこへやら、業績低迷からさしもの起立工商会社も明治25年（1892）には解散、その他も前後して泡沫のごとく消え去った。

いっぽう、森村組はつねにサービスの改善に努め、信用の確保には文字通り心血をそそいだ。そのためには独自のブランド商品が必要になった。

コーヒー茶碗製造への努力には、こうしたことを背景とした森村組の全生命がかけられていたわけである。

のちに述べるが、専属画付工場の必要も、画工が森村組の画柄を習い覚えて、これをもってライバル会社に移るおそれが多分にあったからである。

これらのことは、当時、いかに輸出貿易が保護され、それに便乗しようとしたライバルが多かったかを物語るものであろう。

しかし、いまや、コーヒー茶碗の成功は、森村組苦境脱出のキイとなったばかりでなく、次期展開のステップともなったのであった。

3. 製陶工場建設構想をいただく

インポート・オーダー開始

さて、当時のアメリカは農業を基本に機械産業の台頭期で、手工業、軽工業は欧州から供給を仰いでいた時代である。

いっぽう日本は、まだ機械文明に慣れていない。したがって、時間とか賃金に対する観念が薄く、職人は自分の満足がゆくまで念入りに商品を作るから、その製品は精巧で、しかも値が安い。自然、アメリカ人の注目をひき、需要は一路、増加の道をたどったのであった。

すなわち、小売時代の Morimura Bros.は、そうした日本の商品をアメリカ人に紹介し、需要を喚起した。それはそれなりに、いちおうの使命を果たしたのである。

そして卸売に転換し、転換後も成績は向上した。しかし、当時の卸売というのは、いわゆるストック・セール（通称店売）で、商品を見込みで仕入れ、これを倉庫に保管し、その在庫品を販売した。だから、当然、ある時期は掛勘定となる。資本もその間は寝ることになるし、また、商品そのものも見込み違いでリスクを背負い込むことにもなりかねない。すなわち、卸売は薄利多売、数でこなすが、そうした危険も伴うものである。

しかし Morimura Bros.が卸売に転換すると、日本商品の有利さにアメリカの卸売業者が目をつけて、当時の Morimura Bros.では予想しえないほどの数量を希望する者が続出した。その注文の数量は Morimura Bros.ではとても応じきれず、また値段の点でも一般小口向けの卸値では、大口の卸値には不適當である。といって、大口卸屋は願ってもないお客だから

逃すわけにはゆかない。

そこで明治18年(1885)、大口の顧客に対しインポート・オーダー（約売注文）の受注を開始したのである。

インポート・オーダーというのは、見本により6カ月ないし1年後（早いものは4カ月くらいの余裕をみて）、荷渡しする約束で注文を取り、値段もふつうの卸値より1割ないし2割5分安で、受注する方法である。その注文を



森村組

日本に送り、日本では受注に応じて、それぞれ製造元へ手配し、商品ができればそれを船便で出荷、太平洋岸の到着港で通関手続きをすませ、インポート・オーダーが500ドル以上の注文客には鉄道便で直送し、500ドル以下の小口注文分はまとめてニューヨークの Morimura Bros.へ送る方法をとった。

この方法は、商品を仕入れる前、すなわち受注のさい、すでに商品の売り先が確定しているので、小売よりも運転資金の回転が早く、いっぽう、商品も見込み違いや寝る恐れもなくなる。また、一時に大量の商品を扱うため、店売卸に比べ人手を要せず、費用もかからない。かつまた、内地取引先に対する仕入力も大きくなるので、自然仕入値も安くなる。利潤は少ないが、輸出業者としては将来発展の余地が出てくるし、そうなれば利するところも大きい。

というわけで、大都市にはアメリカ人のセールスマンを派遣し、漸次セールスの地域も拡張して受注の増加に努力した。また、顧客の選択する品種、数量、売行き具合などの状況にも細心の注意を払い、取扱商品を選択吟味して、将来性のあるものをステープル^{*1}（主要商品）として集中するようにはかった。

* 1 staple

アメリカの卸屋は、Morimura Bros.の“Quality, Value & Service”に目標をおいた経営方針、精選された商品、しかも、十分儲けをあげられるように配慮された卸値に、よろこんで Morimura Bros.の商品を扱うようになった。卸屋ばかりではない。小売業者までが、それまでのライバル意識を捨てて、Morimura Bros.の商品を扱うようになった。

こうした努力のかいあって、インポート・オーダーは逐年、異常とみられるほどの発展を遂げ、明治22年（1889）には店売から独立して約売部を設置、同年ニューヨークで入社した田中実がその主任となった。

なお、当時の Morimura Bros.の規模については、明治21年（1888）に東京府農商課に提出した現存の書類によると、

雇人	日本人	5人
	外国人	10人
給料	日本人	3,000ドル（年俸）
	外国人	7,000ドル（年俸）
家賃 倉庫費共		10,000ドル
雑費		8,000ドル

となっている。

市左衛門、豊とパリ万博へ

明治22年（1889）の5月6日から半年間、パリで万国博覧会が開催された。そのとき、呼び物として高さ300メートルのエッフェル塔が建設された。まだ鉄骨というものが一般的ではなかった時代で、エッフェル氏設計によるこの塔は、つるべ式のエレベーターで昇れるようにして、世界をあっといわせた。当時、設計者エッフェル氏は、この塔は30年は大丈夫といていたが、今日でもパリのシンボルになっている。



市左衛門（右）と豊
明治22年9月ニューヨークにて

その万博を市左衛門は豊と視察した。すなわち、市左衛門は明治22年^{*1}7月18日、太平洋汽船“シティ・オブ・ペキン号”で渡米、ニューヨークで豊と合流してフランスへ渡ったのである。

市左衛門も豊も、この万博で是が非でも見たいものがあつた。それはハビランド社の陶磁器である。当時アメリカでは、日常食器から装飾品まで、陶磁器類はほとんどが欧州からの輸入であつた。なかでもフランスのリモージュ地方の磁器製品は優位を占めており、とくにハビランド社の硬質磁

* 1 この渡米、すなわちパリ万博を23年とするものもある（例『土と炎』p.69）。しかし、万博の年表からしてこれはあわず、また、『おもかげ集』に22年9月30日豊とともに撮影の写真がある。

器は最も好評を博していたからである。

市左衛門も豊も、万博で同社の出品物を見学し、リモージュに廻って製陶工場を見学する、これが目的であった。

リモージュはフランス西南部、ノルマンディーの平野にあるが、1768年、良質のカオリンが産出することが偶然に発見され、それがセーブルに運ばれて硬質の磁器を作り出すのに役立った。そして1785年以後、リモージュの焼物は、それまでのセーブルと肩を並べるようになったのである。

市左衛門と豊は世界各国の陶磁器の前で、しばらくは動くことができなかった。彼我の差があまりにも大きかったからである。

その足で、ふたりはパリにほど近いシュワジュロアーの町にあるプーランジェ^{*1}社の磁器工場を参観した。当時パリにいた河原徳立^{*2}の子息の案内であった。

当時の日本の焼物工場はせいぜい十数人の職工を使用する程度であったが、同工場は数百人の職工が働いており、機械により合理的に作業が行なわれている。そのうえ構内には、小・中学校から託児所・幼稚園・教会・クラブ・病院の設備まであり、働く者が安心して働けるようになっている。

その完備した工場を見学して、ふたりは驚嘆するとともに、羨望の念にたえず、「こういう立派な工場を建設して、日本の陶磁器を改善し、日本の輸出貿易の進展に貢献したいものだ」と話し合った。

このとき、市左衛門は早くも工場建設の構想を胸に描いたのであった。

なお、この渡米のさい、市左衛門は豊、村井と相談して、店員に対する奨励金規程を制定している。^{*3}

その内容は次のようなものである。

米支店内外人新案を興し500ドル以上売高に及ぶときは10円以上100ドル^{*4}まで賞与を渡し、数千ドル余の売高及び利益のときは増賞のこと。右見当は支配人、本店長の認可を得、実際の結果得たる後の事。また支店よりの通知により取捨することを要す。

・ベースメント 人足賞与の事

3カ年目100ドル、4カ年目200ドル

5カ年目250ドル、6カ年目300ドル

以上重年^{*5}のときは、なおまた支配人にてその人物により賞与の事。

* 1 『さきがけ』によればプーランジェ（98号 p.15～16）、『大倉和親翁』にはプーランルージェ（p.59）とある。

* 2 『さきがけ』98号 p.15、『土と炎』p.71による。河原徳立については p.44参照。

* 3 『明治19～23年記録帳』の22年12月19日の日誌の記事。

* 4 原文のまま。10円は日本人店員を対象とし、100ドルは米人を対象としたものか。

* 5 原文のまま。6年目以上ということか。

右明治22年8月17日、米国紐育店において森村市太郎、森村豊、村井保固の3名にて取極む、右社長公の命に基き此に記入す。

利益之時ハ増賞ノ事	右見留ニ支配人本店長ノ認可ヲ得	實際ニ結果得ル後ノ事又支店ヨリノ	通知ハ仍リ取捨ニツキ要ス	〇バー大ニ人足賞与之事	五ヶ年目 二百円	四ヶ年目 二百円	三ヶ年目 二百五十円	六ヶ年目 三百円	以上重荷ノ時ハ猶又配人ニテ夏人物ニ	依り賞与ノ事	右明治22年八月十七日米国紐育支店ニ	於テ森村市太郎、森村豊、村井保固	ノ三名ニテ取極ム	右社長公ノ命ニ基キ此ニ記入ス
-----------	-----------------	------------------	--------------	-------------	----------	----------	------------	----------	-------------------	--------	--------------------	------------------	----------	----------------

明治22年12月19日付、記録帳の記事

第Ⅳ章 製陶工場建設へ着手

1. 専属画付工場・手窯の設置

初の専属画付工場設置

パリ万博で日本の陶磁器改良と、洋式製陶工場建設を胸に描いた市左衛門は、明治22年(1889)12月8日、豊同道で帰朝した。



パリ万博のエッフェル塔

森村組では、かつてコーヒー茶碗

の製造に苦心を重ね、その成功をもとに砂糖入れ、ミルク入れなどの製作を窯元に懇請し、あるいは叱咤激励して技術改善をはかった。後年、瀬戸地方が輸出陶磁器の生産地として興隆したのも、この時代の森村組の指導による基礎的研究があったからである。

とはいえ、パリ万博での陶磁器の彼我の相違、格差には市左衛門も豊もあらためて早急な改善の必要を痛感したのであった。

そこで帰国翌年の明治23年(1890)、とりあえず京都上田町(八坂塔の下)に森村組初の専属画付工場を建設した。900坪(2,970平方メートル)という広大な敷地に工場5棟を建て、同地の画工・石田佐太郎にこれを賃して画付をさせた。

また、当時、京都は主要な仕入先であったが、仕入商品の拡大と専属工場開設にともなって業務が繁忙化したため、出張所を支店に改め、田中幸三郎を店長として東京から転勤させた。その2年後には麴屋町六角下ルに店を新築移転している。

石田佐太郎は明治12年に営業を開始した画工で、当初は仕入先の尾張屋とか松風嘉定を介して森村組の画付を行っていたが、その技倆、人柄を



田中幸三郎

見込んで専属の画工としたのである。

なお、この工場では最初3年ぐらいは京都独特の純日本風画付をしていたが、森村組の要求にしたがって順次変化し、26年ごろからは西洋風の画付をするようになった。

ここで森村組の画付について述べれば、東京ではこれより先、本店を木挽町に移転した明治17年、窯を設け、九谷の画工をいれて、いち早く画付を開始していたが、このころの森村組には優れた画工が集まっていた。その主なものは、河原徳立（のちに帝国技芸院会員）の瓢池園、杉村作太郎の胡蝶園ほか、井口昇山、藤村与平、安立某などである。

瓢池園は、明治6年（1873）8月、河原徳立が東京本所区深川森下町に開設した老舗である。のち28年、深川区東元町の旭焼陶工場を買収して移転している。瓢池園の特徴は、金だし茨、ルリ、波、金高盛り小菊などにあった。

いっぽう、胡蝶園は本所区林町にあり、薄物絵を主として花鳥の類に長じていた。

また、名古屋では、はじめ七軒町に陶器仲買商を営んでいた友松商店に依頼していた。ところが明治23年、同店の主人が病気のため廃業することになり、このとき、同店店員の西郷久吉が独立して画付を行なうことになった。森村組は引き続き彼に画付をさせた。彼は水金唐子の画付が得意だった。この西郷工場が森村組の専属工場となったのは、明治25年である。

これらの画付工場には、瀬戸の窯屋から白生地を仕入れ、あるいは Morimura Bros.から注文の新型生地を工夫製造させ、それぞれに分送して画付をさせていた。

名古屋への進出と専属窯の開設

Morimura Bros.は卸売に転じ、生地や画付についても工夫改善を重ねた。その結果、森村組の業績は明治19年から上昇をはじめ、Morimura Bros.の売上高も、22年（1889）には45万ドル（1ドル＝1円28銭、57万6千円）に達した。10年間に9倍という成長である。

次の決算期（24～25年）では、さらに前期比5割増となり、以後毎年決

* 1 『日本陶器70年史』には5倍とある。

算を行なうことになったが、売上高の70%は陶磁器であり、それはわが国陶磁器輸出額の約3分の1に相当していた。すなわち森村組にとって、いまや陶磁器は主要商品となり、名古屋および瀬戸地方の仕入れは年を追って急増した。

とくに瀬戸地方の陶磁器は有望な輸出品となり、生地仕入れ、窯元との折衝、画付の指導など、その取扱いを他人に委託していたのではとうてい処理できぬ状態になった。なかでも窯元との交渉は頻繁をきわめ、その任に当たった大倉孫兵衛は、当時の『森村組記録帳』なる日誌を見ると、東京一名古屋間をトンボ返りで往来している。またそのころ交代で仕入れに帰国していた豊と村井も、日本へ到着するや、骨を休める暇もなく名古屋、京阪地方の仕入れに奔走している。

明治22年7月1日から新橋―神戸間の東海道線が開通しているので、船で行くことを思えば、時間的には大きく短縮されたであろうが、それにしてもその頻度はまさに超人的である。

そこで明治25年、名古屋市鍛冶屋町2丁目48番地に名古屋店を開設、京都で仕入れに当たっていた広田伊兵衛を主任として転勤させ、生地の手配、検査、選別などの業務に当たらせた。翌年には東京店から大澤、大川の店員、京都店から竹内恒吉らを転勤させ、広田を補佐させるほどに名古屋店は繁忙をきわめた。

瀬戸を控えた名古屋は、すでに明治初年から陶業の中心地であり、明治6年(1873)のウィーン万博、同11年(1878)のパリ万博に出品の陶磁器は大好評を博していた。そして明治16年(1883)には、名古屋陶器画焼付業組合が組織され、

22年には七曲町の田代商店が陶磁器専門の貿易を開始した。

24年になると、瀧藤(たきとう)、田代、友松の老舗のほか、田方松次郎、玉井市三郎、加藤専右衛門、松村九助といった問



当時の画付作業の様子

屋が台頭し、画付工場も大小30を数えるまでになっていた。

森村組は、そうしたなかに乗り込んで支店を開いたわけだが、画付についても特殊な技巧を求めたので、これらの問屋や画付工場とは、ほとんど関係がなかった。あくまでも独自の立場をとったのである。

森村組にとっては、むしろ生地仕入れのほうが問題であった。瀬戸生地の仕入れについては、明治16年、村井保固が卸売用商品買付けのため帰国したさい、取引を開始したが、そのころの発注先は主として加藤春光であった。

その後、インポート・オーダーを開始した Morimura Bros.は、アメリカ人の日常生活、習慣、居住家屋の構造などを考慮して、その嗜好に適する商品をつくるよう、形状、品質の改良を厳しく要求してきたので、仕入れ交渉は重要かつ能率も要求されるようになった。そこで、その任に当たっていた大倉孫兵衛はひとつの提案を行なった。

手窯、すなわち専属窯制度の提唱である。前記の加藤春光ほか、川本樹吉(のち、樹山と号す)、高島徳松などの技倆の優れた3窯屋と契約を結んだ。これが専属窯の開始である。

この専属窯は、専属面付工場とともに、森村組の陶磁器、ひいては日本の陶磁器業成長の基盤となったもので、名古屋進出は、森村組の陶磁器製造における重要な布石となったのであった。

なお、鍛冶屋町の名古屋店は事業規模の拡大につれて交通および業務上不便となってきたので、明治26年(1893)8月、新たに槿木町1丁目6番地に、土地568坪(1,874平方メートル)を買収、ここに事務所と倉庫を建設して、翌27年に移転した。

名古屋は、瀬戸生地の仕入れ、分送の業務のほか、七宝焼、一閑張^{*1}(いっかんばり)、うちわなどの雑貨を取り扱ういっぽう、瀬戸、多治見、四日市、常滑方面の青磁、染付、本窯模様もの、九谷焼、織部焼等も仕入れ、さらに御木本真珠の委託販売品も扱った。

* 1 一閑は明の人。江戸時代、戦乱をさけてわが国に帰化した。一閑張は彼の技法によるもので、漆器の一種。紙で貼ったものをうるし塗りした細工物。

2. Morimura Bros.アドバイスを受ける

スマイレ模様の皿

市左衛門はパリの万博で、ヨーロッパの純白硬質の生地に優美な画付を

した食器類を見て、これに追いつくのは容易なわざではないことを痛感した。というのは、当時の瀬戸生地はねずみ色で、もろくて弱い。しかもその製法は家伝の秘法ともいべき純然たる家内工業である。画付は、ねずみ色の生地を隠すようにボテボテ塗りたくっている。

このような商品でやっていくとすれば、とうてい欧州ものにはかなわない。やがては行きづまるであろう——市左衛門も豊も、その対策に悩んでいた。果たしてそれは単なる杞憂ではなかった。現実の問題として、豊は得意先から忠告を受けたのである。

明治24～25年ごろのある日、Morimura Bros.を訪れた得意先のビー・オートマン百貨店の仕入係がこう忠告した。

「Morimura Bros.の商品は結構だが、いまのように東洋風の画付ばかりでは、うちの店ではこれ以上見込みがない。西洋で売るのでから西洋風の画付にしたらどうか。たとえば、こういう西洋式のスマイレ模様などはないか。こういう繊細な優美さを、われわれアメリカ人は好むものである」

そういつて彼は、スマイレ模様の描かれた皿を見本として豊にくれた。それは日本の皿とは違って、いかにも清潔で気品のあるものであった。豊は、さっそくそれを日本に送って、洋風画付を研究してくれるように依頼した。

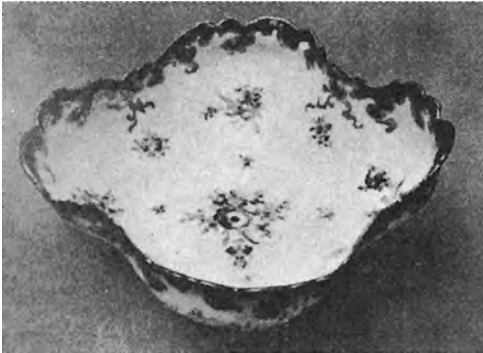
ここで一言つけ加えておかねばならないのは、「米状神聖」^{*1}ということである。すなわち、豊からの手紙、Morimura Bros.からの要求は絶対に尊重せよという森村組の掟である。これには豊の強烈な精神の徹底が根源にあった。それというのも、すべては「お客さんに満足を与える」という、商人としての基本的義務から出たものである。これはスマイレ模様だけのことではない。商品の仕入れをはじめとして、ニューヨークからの注文、要求には市左衛門といえども応えなければならなかった。しかし、これが森村組と Morimura Bros.がともに成長してきた主因ではなかろうか。すなわち、それは命令系統の一本化であり、日米間にありながら意志統一がはかられたからではなかろうか。

ともかく、スマイレ模様の皿や、その参考となる画柄を送られてきた森村組では、デザインの得意な大倉が先に立って、専属画付工場の人びとにその皿や画柄を見せて、なんとか洋風画付に目を開かせようとした。しかし、窯屋がコーヒ一茶碗をつくったことがないのと同様、画工もまた、純日本風の九谷とか錦手などを得意とするものばかりであったから、「ハイ、それ

* 1 伊勢本一郎著『陶業振興の核心』p.211

では」というわけにはいかなかった。

ドレスデン風画付を試みる



ドレスデン風の製品

明治26年（1893）の5月からシカゴで万博が開かれることになった。大倉はスマイレ画付の件もあり、一度、この目で西洋を見たいものと思い、また市左衛門の勧めもあったので、帰国していた約売部主任田中実を案内役として、8

月25日に横浜を発った。

シカゴ万博は、エジソンの発明による1万個の電球がこうこうと輝き、アメリカの工業力をまざまざと見せつけたものであった。

諸外国の陶磁器をつぎつぎと見て廻った大倉は、パリ万博を視察した市左衛門や豊から聞かされてはいたが、日本のそれがあまりにも見劣りするので、これは早急に改善しなければ、今後の森村組の、いや日本の陶磁器の発展は望めないと痛感したのだった。

彼はとりあえず洋風画付の採用を決意し、それに必要な絵具、絵筆、その他製品の見本などもたくさん購入して帰国した。もちろん、この見本のなかにはりモージュやドレスデンの製品もあった。それらは純白の生地に、いかにも清楚で優雅な画付がしてある。小花、小鳥、風景などの画柄は、日常生活の相違、文化の相違からくるものであろうが、従来の日本の画柄にはないものである。大倉は、そのすばらしさに驚異と感動を覚えた。

豊同道でその年12月9日に帰国した大倉は、年の明けるのを待ちかねて、買ってきた材料や見本をもって専属画付工場を駆け廻り、それらを手本に試作に当たらせた。

見本のものはドレスデン風の画付であった。ドレスデン風とは、金の縁飾りに小花を散らしたなかに、ひとつだけ象徴的にその花を大きく描くといったものである。たとえば、バラなら、小さいバラを2、3輪散らして、中央に大きなバラを1輪描くというものである。

しかし、どこの画工たちも日本画にのみ専念していたから、大倉は、洋

風画付の意義にはじまって技法までいちいち説明し、指導しなければならなかった。たとえば、洋風画柄にはリズムがあるが、日本の画工にはそれがなかなかのみこめない。大倉は、もどかしさを覚えながらも熱心に指導した。画工たちは彼の熱意にほだされて習得に努めた。そうしているうちに瓢池園の画工がいち早くこれをものにした。



田中 実

こうして西洋風画付をしたピン皿、ペン皿、灰皿、インキスタンドなどができたので、ニューヨークに送ってみた。ところが、意外に大好評を博し注文が殺到したのである。これに力を得た専属画付工場は、それぞれ分担して洋風画付に当たることになった。

なお、この年、すなわち明治27年7月25日、日清戦争が勃発、一時的に陶磁器の輸出は減退したが、翌年、日本の勝利で戦争終結となったので、28年の輸出は、ふたたび急増している。これには日米の為替相場が下落したことも大いに貢献している。日清戦争前には100円が50ドルにも下がって*1いたのである。

* 1 明治初年には100ドル100円であった。

もちろん、森村組の業績も好調であった。事実、28年3月15日には森村組開業20周年記念の祝宴を高輪の森村邸で大々的に開催している。そしてこのとき、大恩人福沢諭吉、小幡篤次郎、富田鉄之助の3氏に銀杯を贈っている。また明治26~27年度の決算では1株当たりの配当金が73円と最高*2を記録している。

* 2 1株額面は100円。したがって配当は年7割3分。

専属画付工場の統一

専属画付工場と専属窯を設置した森村組では、瀬戸の専属窯から白生地を仕入れ、それを京都、名古屋、東京に分送して、それぞれ各地の画付工場で画付をさせ、それを神戸と横浜から輸出するという方法をとっていた。ところが、インポート・オーダーを開始してみると、手づくりでしかも欧州品より安いとあって注文が殺到した。

その上、当時日本は日清戦争による軍需景気も加わっていたし、アメリカもまた大統領選挙により共和党マッキンレーの勝利（1897年）で景気が好転してきたので、ニューヨーク店の業績も盛況をきわめていた。

そうすると、瀬戸から生地を分送するというやり方は、いたずらに手数



石田佐太郎

ばかりかかり、かつ図案意匠も統一を欠くなど、不利不便まったく非能率となった。

そこでこの好況を背景に、森村組では画付工場の名古屋統一をはかることとした。

まず、明治29年(1896) 榑木町の名古屋店敷地内に40坪(132平方メートル)の画付工場を建設、ここに西郷久吉を移転させた。同年、地続きの主税町2丁目13番地に223坪(736平方メートル)、さらに翌30年榑木町1丁目7番地に468坪(1,544平方メートル)と、続いて隣接地を買収、合計3,665坪(1万2,095平方メートル)に工場5棟、社宅、倉庫などを逐次増設した。

西郷は50人の画工をつれて移転したが、続いて京都から石田佐太郎が150人の画工とともに移転した。しかし、長年その土地で事業を経営してきたし、職人も土地の人を使っていたから、遠く名古屋へ移転させるのは容易なことではなかった。

なかでも東京勢は容易に腰をあげようとせず、河原工場も一時は反対を唱え、森村組から脱退するとまで言い出した。しかし、森村組としては画付工場の統一によって、製品を高度化し、かつ能率をあげねばならない。この計画が破綻をきたしたら、これまでの苦労は水泡に帰すことになる。大倉は必死の思いで工場主に懇願して歩いた。このとき、森村組の業績好調が何よりの武器となった。

かくして河原太郎(徳立の長男)が約50人、杉村作太郎が約100人の画工を引きつれ、名古屋移転を完了したのは、明治31年10月であった。

5棟の工場は、石田が2棟半、西郷が半棟、河原、杉村が各1棟を占め、画付窯も石田14基、その他は5～6基で作業を開始した。ほかに名古屋の安立友吉、太田徳太郎が構内に工場を設け、また東京から井口昇山、藤村与平が移転して構外に工場を設け、各々請負いで画付を行なった。

こうして榑木町一帯は画付町の観を呈したが、明治31年10月、東京から佐藤利吉が転任して画付工場の監督とな



明治28年の西郷製品

り、その年7月店長となった田中幸三郎をはじめ、井田周次郎、大倉隆四郎、山田清蔵、小瀧無事郎、深田信之輔が加わり、名古屋は森村組輸出陶磁器製造の中心となっていった。そして、この画付工場統一が、のちにファンシーチャイナ約売の大成功をもたらす要因になったのである。なお、この結果、東京店は以後雑貨中心となった。

画工場と石炭焼画窯

ところで、明治31年に名古屋の槇木町に統一された森村組の専属画付工場は、その後事業の進展にともなって、なおいっそう緊密な連携が必要となり、日本陶器合名設立の37年2月、石田、西郷、杉村および河原の4工場を合併して、錦陶組が組織された。当時の工員は、画工、雑工合わせて約1,000名に及んだ。

しかし、大世帯のことであり、各工場それぞれの事情もあって、その後何回か分裂、統合をくりかえしたが、39年(1906)3月15日、日陶則武工場内に画工場が落成したのを機に石田工場はここに移り、日本陶器合名の直営工場となった。さらに41年1月、槇木町の画工場を全部則武に移転して、西郷、杉村、河原の3工場は、従来のように森村組の専属工場として作業した。明治41年9月には石田工場も再び森村組監督下にはいった。

ところが、これも作業の統制上不便なため、42年1月、4工場を合流して錦陶組を組織し、これを森村組画工部と称した。その後、さらに R. C.^{*1}、素書、盛書、金付、見本工場の5部とし、漸次工場を増築していった。

* 1 Royal Crockery の略。国内市場向けの高級陶磁器製造ライン。

画窯は、当初わが国在来方式により、燃料は松薪を使用していたが、則武に工場を集中することになったので、明治39年7月7日、画窯場を築き、将来の燃料経済と画付焼成の向上をはかるため、石炭焼画窯を設け、同年12月25日、はじめて焼成を行なった。

これもまた生地窯と同様、当初の成績はかんばしくなかったが、種々実験を重ね、明治43年ごろにようやく満足のいくものができるようになったのであった。

第Ⅴ章 森村豊の逝去

1. 享年46歳——その功績と人格

花咲くを待たず

明治27年（1894）7月に起こった日清戦争は日本の勝利のうちに翌年4月、下関条約調印で終止符がうたれた。この間の戦争景気は、それまでの不況を拭い去ったが、29年末には早くも反動の兆候が出はじめ、30年の凶作が引き金となって反動恐慌は表面化した。しかしいっぽうでは、清国からの賠償金3億7,000万円が基金となって、この年、すなわち明治30年10月にわが国の金本位制が確立した。それによって外国為替相場は安定し、海外市場が拡大、以後の工業躍進の原動力となった。

森村組では、この波にのって専属の画付工場を名古屋に集合させ、いっぽうでは純白磁器をめざして生地改良に挑戦しはじめていた。そして Morimura Bros.ではファンシーチャイナの約売ラインを定め、いよいよ営業開始——という東西呼応しての積極化のときであった。

市左衛門は、貿易という事業は波のあるものだから、安全のためには銀行を営むのがよいと考えて、日本銀行に^{*1}関係していたころの同僚三野村利^{*2}助と相談のうえ、明治30年6月、日本橋通り1丁目15番地に森村銀行（合名会社）を設立した。

その翌年、31年（1898）7月21日、市左衛門の長男明六が子爵井上勝の令嬢卯女と結婚することとなり、豊は商用をかねて7月4日に帰国した。たまたま帰国していた Morimura Bros.の田中実といっしょに約売ラインの設計を名古屋ですませ、田中は8月にアメリカへ帰ったが、豊は体調がすぐれず、そのまま霊南坂の新邸や大磯の別荘で休養していた。

霊南坂の新邸は、安い土地の売物があつたとき、兄市左衛門が長年の苦労にむくいるためにと、豊に買っておいたものである。

豊は、明治19年5月3日に結婚したが、その後も村井と半年交代でニューヨークにいたため、落ち着いた家庭生活をもついとまもなかった。それゆえ、療養の身ではあつたが、日本での生活は久しぶりであつた。当時、豊

- * 1 市左衛門は明治15年、日本銀行監事に就任、金本位制採用に尽力した。
- * 2 三井家大番頭の三野村利左衛門の娘婿。三井銀行の役員などを歴任した。

には9歳の玉子、7歳の喜美子、それに2歳の勇の3人の子供がいた。子供たちが唯一の豊の慰めであった。

ところが、翌32年6月4日、突然明六が27歳の若さで死亡、続いて7月30日、豊も不帰の客となったのである。豊は享年46歳であった。

市左衛門の悲痛は極みに達した。

森村組は豊とふたりで創立したというものの、その後の運営については、どちらかといえば豊の力におうところが大きかったのである。当時の森村組の運命は、豊ただひとりにかかっていたといっても過言ではない。



右から明六、豊、開作

この間の苦労を市左衛門は次のように述べている。

「5年目に弟が仕入れのために帰朝するのを感じまして、帰ることになりました。弟のこの時分の生活は、実にいま思い出しますと、胸がいっぱいになります。下宿に泊らず、箱のうちにわらを置き、ケットをかぶり、また食事はパンを買ってきたり、牛肉を買ってきてストーブで焼いて食べる。そうして水を飲み、昼食にはリンゴをかじり、また帰朝のときは、汽車も船も下等で、支那人と同様。当分、こんな具合で往来していました。」^{*1}

* 1 『⊕の礎』p.16

当初、アメリカ人は、日本人と支那人の区別も解らず、日本人が街を歩けばチンチンチャイナメンとはやす。あるとき、豊は腹痛を覚えて医師の門をたたいたが、ドアを開けた看護婦は支那人と間違えて、あわててドアを閉めてしまった。仕方なしにそのときは痛みをこらえてすごしたということもあった。

私生活の苦労ばかりではない。仕事の面でも、風俗習慣の異なる人を相手に商品売るのであるから、商品の仕入れがまた厄介である。

「たとえば、今日において絹ハンカチーフといえは、ただちにその製作に従事しうべけれど、羽二重絹長さ何寸、縦何寸、かくかくの用途にあてんためと申越したりとて、見本を送れば厚すぎゴワゴワして用をなさず。これでない、それでないと自ら内地に帰り、兩人にて北越より東

西に奔走して搜索し、ようやく適當の品を見つけるまでの苦勞は、探險隊のそれのごとく容易のわざにあらざりき。せつかく苦心を重ねて携えて帰っても時候に適せず、今少しくかくありたし、かくせざるべからずと再三の往復意に充たず、さらにその帰りを促すにいたる。絹ハンカチーフのごときは、実は初めて製造せし事とて苦心のほども、ひとかたならざりしと。彼地にありて流行を逐い、内地に注文を発するものも、内地にありて彼の注文に応じ初めて事をはかるものも、深く究めたるうえながら、商業は一は投機に類し冒險的のことも多ければ、その心事、まことに察すべきなり。^{*1}」

＊ 1 『おもかげ集』碑文の原稿より。

ハンカチーフひとつを扱うについても、当時の日本には手ぬぐいしかなかったから想像もつかず、こうした苦勞があった。ましてやコーヒー茶碗だ、ミルク入れだといっても、その説明からがひと仕事であったのだから、豊の苦勞は、おそらく筆舌につくしがたいものであったろう。それも20代の青年の身で、ひとりで奮闘したのである。豊はおそらく今日では考えられぬほどの強靱な意志の持主であったろう。

彼が Morimura Bros.を途中で放棄したならば、今日の日本陶器も東陶機器も、その他の森村系企業も存在しなかったかも知れない。内地の市左衛門だけでは、これだけの繁栄はなかったであろう。

それゆえに市左衛門はいう。

「森村組が米国で厚き同情をこうむっているのも、まったく豊の人格の賜であると、われわれ一同つねに感謝しているのであって、彼は私の弟ではあったが、その精神において、人格において、また事業のうえにおいて私の兄と^{*2}思うている。」

＊ 2 『言行録』p.115

豊は市左衛門と15歳の年齢差があった。しかし、市左衛門のいうように、人間性において、ある面では豊のほうが“大人”であったかも知れない。

豊はニューヨークに Morimura Bros.を開店してから太平洋を往復すること^{*3}42回、平均1年に2回往復している。往復には片道1カ月はかかる。それだけでも、いまと違って命がけのことである。そして日本へ帰っても、休むひまもなく仕入れに飛びまわる。仕入れから帰えれば店の経営について兄の相談相手となり、ニューヨークの店のことを相談する。20年間四六時中、1日たりと休むいとまのない日々であった。

＊ 3 『紐育日本人発展史』（紐育日本人会編纂・発行、大正10年）

そうした刻苦精勵が健康をむしばみ、若くして病にたおれる結果となっ

たが、日米貿易という点にかけては、兄市左衛門以上に、その歴史に豊の名は銘記されてしかるべきである。

大正10年刊行の『紐育日本人発展史』には次のような1節がある。

「ウィリアム・E・チャーチ氏（William E.Church）の所蔵する日米貿易物品表によれば、明治6年7月1日より翌7年6月30日まで1カ年間に、日本より米国に輸入せる品目中、陶器、小間物のごときは紙類、銅器と同じくはなはだ軽微なりしたためにその数量金額さえも明示せられておらず、（中略）明治10年（1877）以後にいたりて陶器、諸雑貨の対米輸入額漸次増加の曙光を呈し、（中略）悪戦苦闘もって直接商取引の端を招き、勇往邁進ついに日本陶器雑貨の堅実なる地歩を米国市場に占有し、現下英独の勁敵と角逐して遜色なきをいたせるは、まことに邦人先駆者の賜なりといわざるべからず。なかんずく森村組の創設者にして、日本製品小売の経験と知識を基礎として直輸入卸売の事業を成功せしめたる森村豊氏のごときは立志伝中の巨人にして、紐育における日本人の発展と最も緊密重要な関係を有す。」

として、豊の克己精励、勇往邁進の英気、堅忍不拔の持久力を絶賛している。

バンバスカーの証言

豊の人格、人柄について端的にいえば、

「正直、厳粛、精励であり、滴水洩らさずという性分であり、そしてはなはだ人間味に富んだ性格であつた。^{*1}」

* 1 『おもかげ集』p.9

そのひとつひとつについて例をあげればきりがないので、2、3の例についてみてみよう――。

あるとき、店の白人店員が1対（つい）5ドルの陶器の傘立を間違って1個5ドルの値段で売ったことがある。その日の伝票整理のときにこの事実が発見された。豊はその店員に伝票が間違っているから書き直しなさいと命令した。すると店員のいうには、間違いではありませんが、先方は5ドルを承知で買ったことだから、そのままにしてはどうかと。これを聞いた豊はきっぱりといったそうである。商人の利徳には一定の標準がある。1個2ドル半の品を5ドルに売るといふ無法なことはやるべきではない。ゆえに私の前で伝票を書き直しなさいと。

その店員は、このとき、一種異常な精神的感動を覚えたそう。こんな正直な、神のような人がいまどきいるものだろうか。おれは一生この人のそばを離れない。この人についておれは必ず真人間になれる、と。

この店員の名はバンバスカーと呼ぶが、もし、だれかが日本人の蔭口をきくのを目にすると、彼はいつもこの事実をもって弁明につとめたそうである。

人の痛みの解る男

「けだし豊さんはきちょう面な性質のうえに、正直で厳格で精励恪勤、物事をいやしくせず、算数に明るく滴水洩らさずという風である。」

村井は豊を評して上記のようにいっているが、豊にもっとも近くいて働いた彼は、またこうもいっている。

「私はそのころ25～26歳の年ですから、仕事をするに鍵をなくす、小刀を失う。ああまた忘れた、ポケットにないという始末。豊さんが、そんなことではとても商人になれぬ。商人は物の順序をちゃんとつけておかねばできるものにあらざとて、尋ねん方法^{*1}を教えてやるとて、ナイフは右のポケットに、鍵はどこどこにと、ちゃんと位置を定め、目をつぶっても、すぐ出せるようにせねばならんとて、なくさない法を教えてもらいました。(中略)

* 1 捜し方の意。

豊さんの仕事の仕方は実に正しいもので、夕食をみな食べに帰る、疲れて遅く店へいく人もあるが、豊さんはちゃんと時間通りに帰ってこられる。その時間の正しいことは非常なもので、遅くくる人がおると、お前は5分遅くきたから5分遅く帰れ、お前は10分遅くきたから10分遅く帰れ^{*2}というように、実に厳格に教育されました。」

* 2 『⊕の礎』 p.77

そうかと思うと、また一面、大胆なところもあった。

ある日、茂木喜三郎という人が Morimura Bros. にきて5ドルを出して、「商売をしたいから、これだけの品物を売ってくれ」という。店にいた法華津孝治が、そればかりでは儲けにもならないから飯でも食ったほうがよいと冗談まじりにいったが、相手はまじめで、破損品のなかから目ぼしい品を持っていった。数日してまたくる。また少しばかり商品をもっていく。

あるとき、彼は、「私は、よその店より1時間早く店を開ける。そうすると早朝散歩にきた人が買ってくれる。これで飯代がとれる。晩はまた、よ

そより1時間遅れて閉める。勤め人が帰りに立寄って買う。これで弁当代がでる」と話した。

たまたま、その話を聞いた豊は、彼の刻苦精励に感心して、「今後は100ドルでも200ドルでも構わないから貸して、思いきりやらせてみようじゃないか」と店員にいい渡したという。



新井領一郎

もうひとつ。渡米以来の親友・新井領一郎が横浜同伸会社をやめて、一時失意のときがあった。そのとき、豊は新井の人格と手腕を見込み、兄に勧めて新井を援助させ、新たに横浜生糸合名会社を創らせて新井の本領を発揮させた。また兄とふたりで福沢諭吉にも新井を売り込み、福沢諭吉の口ききで彼を結婚させ、自分は月下氷人の役を務めている。^{*2}

豊は人間の価値を見抜くに敏であり、かつ人の痛みの解る苦勞人であった。

自己に厳しく、人には寛大

酒好きの村井は、幾度か失態を演じたが、あるとき、泥酔した村井はヘドを吐いて豊の洋服をすっかり汚してしまった。さすがに本人もこれには恐縮し、翌日、叩頭百拝して豊に詫びたところ、豊は、「イヤ、何でもなかった。しかし、服の臭いを消すために香水をひとびん、よこしたまえ」と軽妙に受け流したので、村井はいっそう慚愧の念にたえなかったし、同時に人の上に立つ豊の度量の広さに敬服したそうである。^{*3}

度量の広さという点では、前記の卸売転換の話がもっともよくそれを示していよう。

ニューヨーク店でしばらく働いた法華津孝治は次のようにいっている。

「豊様は、自分で規則をこしらえなされ、そうしてこれをしかと守りなされ、けっしてこれを自ら破られるということがなかった。すなわち、意志の堅固たること、事物の整理のよかりしことは、実に絶倫というべきであった。いまひとつは、事々物々に精確がこもっていて、一挙一動ことごとく精神的であった。たとえば、手紙をみてもよく解ったのであるが、一字一句徹頭徹尾、力が入っていて、人を感動させる誠心が顕われていた。

* 1 明治26年設立され、大正4年に、資本金5,000万円の株式会社組織になった。明治26年以降、ニューヨークでは森村新井商会として活動、ニューヨークの老舗として、米国人の間に信用があつく、三井とともに生糸輸入商中の先達であった。(紐育日本人会編『紐育日本人発展史』)

* 2 『村井保固伝』p.117

* 3 『村井保固伝』p.240

また分厘のムダということがなかった。公私の区別が明確で、品物のうえにも時間のうえにも、紙の一片でも自分用と店用は、しかと区別をたて、これらのことが長い年月の間、ただの一度も間違いがなかった。

(中略) 消極主義の人であったかといえは決してそうではなく、深慮のうえ、一決したる本項の実行は、きわめて進取的であった。創業の英気あり、また守成の能を持たれたのである。^{*1}」

* 1 『おもかげ集』 p.19

靴のへるのと電車賃と計算して、アメリカは靴のほうが安いからとて、毎朝店まで徒歩でゆき、8時の出勤時間には一度も遅れたことなく、出勤すればまず「ハタキ」を手にして店を掃除し、「商品にチリあらばその店は亡ぶ」と、つねに店員に教えていた。それがいつのまにか米店店員の習慣になったのであった。

しかし一面では、「部下を愛撫されることもまた格別」で、店のものが豊の家を訪れれば別人のように歓談され、正月には小僧にまで正餐を与えた。店員がくじをひいてアミダをするといえは仲間に加わり、負ければみずからビールを買いにいくし、夕食の買物も店のものにいかせず、ジャンケンで決め、負ければ自分も買物にいくというようにデモクラティックなところがあつた。

見えた人——伊勢の分析

森村組の会計を長年預っていた伊勢本一郎は、豊を分析して次のように述べている。

- (1) 深慮の人であった。
- (2) 22～23歳の血気盛んの齡で自分の死後まで考えて、万一の場合に代ってやってくれる人を兄に頼んだ。すなわち深慮の結果、遺漏がなかった。
- (3) 人を見ることが鋭敏であった。
 - ・ 明治25年 斉藤実堯が山師であることを一度で見抜いて、損害を未然に防いだ。^{*2}
 - ・ 佐藤百太郎氏との協同事業を止めて、独立経営として出発した。
 - ・ 簿記係入用として送られてきた村井を不適とみて、自分が帳場へ入り、村井を店頭係としたこと。
- (4) 事業経営上、慎重精密であったこと。創業期のころ花むしろが盛ん

* 2 本文 p.66「斉藤事件起こる」の項参照。

に輸出されるのを見て、日本から仕入れて送ろうかといってきたとき、これはまとまった商品だから、それ専門の人が扱うべきで、われわれ雑貨屋が手を出すべきでないと止められた事。

- (5) 改良進歩に英断であった。卸売転換のさい、日本から返事が着くや、早速転換をはかった。
- (6) 忍耐力が強かった。創業当時の苦労はなみ大抵のものではなかったが、よくそれに耐えた。「父は体格が小柄であったため、とかくバカにされがちなので苦しみが多かったと思われる。それもできあがった商館へ着任とあれば、まだその背景で助かることもあるが、全然白紙の所で創業したから、なみ大抵の苦しみではなかったと思われる。貧弱な体格と見すばらしい服装で、お得意を異国の土地で開拓し、信用を広めていったことは、なまやさしい仕事ではなかった。おそらく夜中苦闘のために血涙を流したこともあるだろう。しかし、これを絶大な精神力と克己心で打ち勝っていったのである。したがって眠られぬ夜が続きアルコールの力で眠ったのであろう。これがこうじてあんな病気（胃ガン）になった。^{*1}」
- (7) 諸事デモクラティックにやったこと。後年事業が大きくなっても、この精神は徹底していた。
- (8) 人間味があった。
- (9) 高遠な理想を有していた。外国貿易の仕事は波が荒い。いくらか余裕のあるうちに一部を蓄えておくために銀行をつくっておきたいと考えたが、それが森村銀行となった。^{*2}

・ 1 原文のまま。令息森村勇氏談。

・ 2 伊勢本一郎著『陶業振興の核心』p.173～179

功労年金贈与の決議

歴史家・色川大吉は「明治人」なる新語をつくったが、その由来についてこう述べている。

「明治時代には歴史の変革期によくみられる強い情念のような共通の何かが流れている。人物プラスアルファ^{*}がたしかにあらわれている。

1人の人間の背後にゴーストのような、もうひとまわり大きい何かが立っている。なによりも型にはまっていないこと。スケールが大きく、世界を股にかけていること。茫洋とした風格をもちながらも1事1業に集中し専念して働く不思議な情熱の所有者であること。1党1派、1芸1

門を開拓するような旺盛な能力を発揮していること。広く世界に目をく
ばりながらも大地から足をはなさぬ1個の愛国の士であること。私行上
の逸話や奇聞に富む生活者であること。」

といっているが、^{*1} 豊はまさにこの範ちゅうにはいる。日米貿易の先駆者
として日本の貿易史に特筆されてもよい人物である。ただ惜しまれるのは、
享年46歳の壮年期に世を去ったことである。

* 1 『ちくま』1978年1月刊, 105
号, p.10

森村組では、翌年、豊の功績を多とし、下記のような分配贈与を決定し
た。

故森村豊、本組創立ノ功勞記念ノタメ永久退功トシテ金員ヲ左ノ割合デ
進呈ス

本組純益金ノ10分ノ4ヲ出資金ニ割当テ、10分ノ6ヲ賞与トシ、ソノ内
ヨリ100分ノ1ヲ以テ森村勇ニ送ル。(『明治33年森村組決議録』)

2. ファンシーチャイナ約売の大成功

灯を守る人びと

Morimura Bros.の灯は、い
ま忽然と消えた。消えてみて、
あらためてその灯の明るさに
店の人びとは気づいた。店の
なかには独得の精神がつくら
れていた。そのモットーは
“Quality, Value & Service”,



和気松太郎



山本正子郎

すなわち、お客様に満足をしてもらうこと、それには良い商品を、できる
だけ安く提供することであり、そのモットーはあらゆる角度から追求され
ていた。

豊亡きあと、総支配人になった村井は、もちろんこの伝統にしたがって
店員を鼓舞した。当時、日本人店員は廣瀬実光、田中実、大倉和親、永井
儀三郎、田中楠太郎、和気松太郎、山本正子郎などがおり、米人はセール
スマンのバンバスカー、カイザー、チック、カオール、帳簿方のチャール
ス・コールス、タイピストのウォルカァなど総勢25名に達していた。

Morimura Bros.の信用はすでに業者ばかりでなく、一般アメリカ人に

も築かれていた。

ファンシーチャイナ約売ラインの設定

Morimura Bros.は前述のとおり、明治22年（1889）から約売（Import Order）を開始した。その努力の結果、森村組の業績はいちじるしい進歩を示したが、それに拍車をかけたのがドレスデン風のスマイレやバラの画付の成功であった。

そして明治30年（1897）、Morimura Bros.に和気松太郎が入社した。和気はアメリカ人の嗜好をよく把握し、アメリカ人向けの商品の案出に特殊の才能をもっていたので、Morimura Bros.では、彼を主任として約売ファンシーチャイナの意匠図案部を設置した。

和気は新デザイン、新型を工夫考案して、ファンシーチャイナ約売見本ラインの設定を計画し、デザイン、設計案をつくって名古屋店に送った。名古屋では専属の画付工場がそれらの案を待ち受けていたのでも。

かくてその陣容が整ったので、約売部主任田中実は、明治31年（1898）5月、約売見本ライン選定のため帰国、名古屋で窯元、画付工場の人びとと設計打合わせを行ない、32年春から受注を開始することに決めて、とんぼ帰りにアメリカへ帰った。

ところで、従来の約売は、店売用在庫品の見本のなかから客の選定した商品に対して注文をとっていたが、新設のファンシーチャイナ約売ラインは、ニューヨークの店ではストックを持たず、単に見本を陳列するだけで注文をとる。とはいえ、1,000点以上にものばる膨大な見本のなかから、客は必要な品を選んで所要の数量を注文し、Morimura Bros.では、客ごとに、商品別に注文書を作成、日本に送る。日本では文書にしたがって製造手配をするという大変な仕事であった。

なお、約売注文の条件は下記の通りである。

注文額	最低	500ドル
割引率	500ドル以上正価	
	1,000ドル以上	3分引
	1,500ドル以上	5分引
	2,000ドル以上	7分5厘引
	3,000ドル以上	1割引

荷 渡 客所在地に直送

荷渡時期 卸屋注文に対し先発見本受注後 3 カ月ないし 4 カ月

本荷 6 カ月ないし 8 カ月

運 賃 売値幅に含まれていて、客所在地渡しが原則。

(FOB Destination)

ファンシーチャイナ約売好評を博す

さて、明治32年(1899)春、Morimura Bros.では、ファンシーチャイナ約売ラインの新しい見本を陳列して店を開けた。ところが大変な評判で、アメリカ、カナダの卸屋、百貨店など大手筋が殺到、つぎつぎに注文書が手渡され、店員たちはうれしい悲鳴をあげる有様であった。

見本帳をかかえて各地に飛んだバンバスター、カイザー、チック、カオールなどのセールスマンも予想外の注文をとってきた。注文書の第1号はカナダはトロント市の卸商ウィリアム・ブライス(William Bryce)店であった。

当時アメリカの市場を独占していた手描きのファンシーチャイナ(Hand painted fancy china)は、イギリス、フランス、ドイツからの輸入物で、高級品として値も高く、ただ上流階級の需要、嗜好を満たすにとどまっていた。一般中産階級の家では、転写画を応用した安物でがまんするほかに、主婦にとって手描きの陶磁器は、ひとつの“あこがれ”であった。

そこへ、Morimura Bros.が手描きの、一見ヨーロッパの高級品と大差ないものを一般大衆向き値段で受注を開始したのだから、大評判になったのも無理からぬ話である。

しかし、かつて起立工商会社などの不良品で痛い目にあったアメリカ人たちは、見本は素晴らしいが、どんな品物が着くか、荷渡し期日は守られるか、荷造りはどうか、半分以上もキズモノになっているのではないか……等々半信半疑であった。

ところが、注文通り荷渡しされてみると、まず第一に、到着した現品は見本よりも、むしろ立派でよくできており、第二に、期日は約束どおり、第三に、荷造りはきわめて親切でいねいで安全を第一としていた。破損率はほとんど皆無という状態で、客は驚き、かつ十分満足した。

そのうえ、彼らがこれを小売すべく店に陳列するや、まさに羽が生えて飛ぶように売れ、しかも非常に儲けが大きかった。客は大よろこびである。「Morimura Bros.に注文していれば、いちばん安心だ!」と、客はそう信じるようになった。

かくて、毎年、新ラインを待ちかねて、受注開始時には先を競って客が来店し、普通、翌年の卸屋荷渡し分は、前年の7月ごろから、また小売屋向け春渡しは9月ごろから受注を開始して、翌年の2～3月ごろに締切る予定であったが、開始してから2～3カ月で受注を締切らねばならぬほどの盛況であった。

こうしてファンシーチャイナ——他店からの仕入れ品と区別するため、約売ラインのものは「自製ファンシーチャイナ」と称した——の発売は、アメリカ市場におけるファンシーチャイナの販売戦線に一大革命をもたらし、また欧米の業者にとっても一大脅威になった。

図案部の苦心と努力

元来アメリカの市場では、衣類であろうと家具類であろうと、およそファンシーグーズと見なされるものは、毎年、前年度に売出したものよりも新味のある工夫改善がなされた変りばえのする商品売り出すのが慣例である。これは今も昔も変わらない。したがって、一度新ラインが市場に現われると、前年の商品はたちまち中古品となってぐんと価値が下がるのが例である。

ことに婦人の衣類、帽子、靴、ハンドバッグをはじめとする装身具、家具、装飾品にはその傾向がいっそう顕著である。すなわち、色の配合、デザイン、型などのはやり、すたれが激しく、つねに斬新な工夫をこらし、毎年新ラインを発表して需要を喚起するのに、メーカーや問屋は大変な努力をするのである。

Morimura Bros.のファンシーチャイナもそのひとつで、流行の影響が大きい。そこで毎年の新ライン設計に対する



当時のデザイン帖

意匠図案部の苦心は、ひととおりではなかった。

例年4月の復活祭の日曜日(イースターサンデー)には、女性はみな、その年の流行を約束される洋服を着、帽子をかぶって教会にゆくのが習慣である。それで、図案部の宮永寅之助(和気松太郎の後任)のごときは、毎年イースターサンデーには、1日中ニューヨークの5番街51丁目の辺に立っていた。そ



宮永寅之助

の辺はニューヨーク市有数の教会が集まっているから、礼拝を終えて新装の衣裳でパレードする群集を見るのに好都合であったからである。そうして、その年の流行の色とか形をいち早くとらえ、ファンシーチャイナの図案や色彩の参考としたのである。

とにかくヨーロッパ勢とて、同じような苦労はするものの、その国情、生活様式、風俗習慣を同じくしているから、各自国の消費に対して生産した、それと同じものを輸出すればよいのだし、また、アメリカの生活程度が高いのを考慮に入れて、特別に高級品をつくったとしても、ヨーロッパ人にとってはその苦労などは知れたものである。

ところが、日本はそうはいかない。自国用につくったものは輸出品に適せず、自然、アメリカ向けとして特殊な商品を、特別に生産しなければならない。さりとて、その年の流行の色だ、形だといっても、想像もつかない。そこはどうしても Morimura Bros.の、それもアメリカ人の風俗習慣、生活、嗜好を熟知した人のセンスを借りなければならない。和気にしろ、宮永にしろ、アメリカにいるとはいっても、本来は日本人である。したがって図案部の人間にとっては、流行の先取りには目に見えぬ努力と苦心が必要であった。

ファンシーチャイナは、とにかく意匠の優秀なこと、これが生命であり、かつ成功のカギである。そのため Morimura Bros.では資料の収集に努め、また図案部関係者をヨーロッパに派遣して、英、仏、独の産地の実情を視察させるなど、新意匠考案の研究には費用を惜しまなかった。

いっぽう、日本の森村組では生地の改善、画付の向上に心血を注ぐといった状態で、豊亡きあと、日米の間にあって緊密な連絡のもとにファンシーチャイナは生み出されたのである。

第Ⅵ章 日本陶器合名会社の設立

1. 純白生地への挑戦

もうひとつの忠告

ビー・オートマン百貨店の仕入係から有意義な忠告を受けた Morimura Bros.は、ほどなくしてもうひとつ重大な忠告を受けた。豊の生前の明治27年頃の話である。

それはヒギンサイダー^{*1}の主人からのものである。ヒギンサイダーは23丁目で大きく英仏の陶磁器を輸入している店で、卸・小売兼業であり、Morimura Bros.を通して日本のものも仕入れていた。

* 1 『日本陶器70年史』の年譜には、ヒギンサイダーは百貨店で明治27年に生地改良の忠告を受けたとある。

「あなたの店もだんだん繁昌するようになって結構なことだ。だが、わたしにいわせてもらえば、いまのような装飾物（ファンシーグーツ）を主とした商売では、自然需要も限られ、先が知れている。このうえ大きく発展しようと思うなら、どうしても日常の実用品、つまり、飲食器類（ディナーウェア）に手をつけなければだめだ。そして数で利益をあげるのだ。

すでにあなたの店は、小売から卸売に転換したではないか。それなら商品も少量の装飾品から、大量の実用品に変えなければ、だいいち卸売に転じた意味がないのではないか。

それからもう一つ。あなたの店の商品は生地が灰色であるが、テーブルウェアは、まず清潔でなければならない。灰色では、食欲減退だ。まず、あれを純白なものにするのだな」

こういって彼は、英仏の製品を並べ懇切に説明を加えてくれた。いわれたことは、どれももっともなことである。この忠告も、ただちに日本に申し送られた。市左衛門も大倉も異存のあるはずもなく、むしろこれこそ、われわれが飛躍できる道であると、双手をあげて賛成した。

しかし、生地を純白にする品質の改良法はどうしたらよいか。これには市左衛門も大倉もお手あげである。ふたりは、とにかく業者にのみまかせず、みずから陣頭に立って指摘するべきであるとの結論に達した。

当時アメリカの食器としては、フランスのハビランド商会、ドイツのロ

一ゼンタールが高級品として珍重され、ハビランドチャイナはその代名詞にまでなっていた。いずれも透かして見えるほど薄い純白硬質の磁器で、日本のそれは、とうてい足もとにも及ばぬものであった。

斉藤事件起こる

明治20年代後半、森村組にとっての緊急課題は、洋風画付と生地改良であった。そのうち画付については、大倉孫兵衛の努力の結果ドレスデン風画付の成功をみることができた。

残るは純白生地への挑戦である。これが市左衛門にとって、いかに重要な課題であったかを示すひとつのエピソードがある。斉藤事件と称するハプニングである。

ことの起こりは、市左衛門がパリ大博覧会視察後の明治24～25年ごろのことである。市左衛門は欧州の陶磁器がいかに立派であるか、そして日本のそれを早急に改善する必要があるかを松方公爵に話したことがあった。当時政府でも輸出品としての陶磁器の改良を企図していたからである。

ある日、松方公爵の紹介状を持った男が市左衛門を訪れた。年のころは35～36歳、三ツ揃いの洋服を着こなしてはいるが、東北弁でどこか落着かないところがあった。

彼は、市左衛門に、自分は多年白生地の研究をしており、今回、政府から派遣されてヨーロッパの製陶業を研究に行く。帰国後は工場を設立する予定で、そのための機械購入の使命も帯びている。しかし、政府の予算は少ないので松方公にお願いしたところ、白生地改良については森村さんが非常に熱意をもっておられるから話ししてみよとのことでお訪ねした。なにぶんのご援助をお願いしたいといって、彼が試作したという見本品を示した。

白生地改良のことで頭がいっぱいの市左衛門は、松方公の紹介状もあって、すっかり斉藤なる男の言葉を信じ込んでしまった。

「では、あなたが帰国後は、わたしのところと一緒に工場を経営しましょう。わたしのところはアメリカにも店があり、あちらへいらっしゃったならば、何かと便宜も計ってあげられましょう」

そうやって市左衛門は、ちょうど仕入れを終わって、アメリカの店へ帰ろうとしていた村井に適当に便宜を計るよう命じた。

村井と齊藤は同じ船でアメリカへ発つことになり、万事は船中で話す手はずであった。このとき、村井の学友、岩橋謹次郎^{*1}も Morimura Bros.で働かせてほしいということで、同じ船に乗り込んでいた。齊藤について不信感をもった村井は、岩橋に齊藤の経歴を聞き込むように依頼した。岩橋は聞き込んだことを村井に報告した。

最後に汽車でニューヨークに着く前に、岩橋は、「どうもあの齊藤というやつはたいへんな喰わせ者のようだ。今までに旧大名などもやられたようだ」と注意した。

ニューヨークについてみると、市左衛門から豊に齊藤紹介の手紙がきており、白生地のこと、工場建設のこと、商売発展のために齊藤にやらせてみたいから便宜を与えてほしいことなどが書かれてあった。村井は岩橋から聞いたことはいわず、「私が齊藤に質問しますから、あなたは、ただ黙って聞いて下さい」と豊にいて3人で面談した。

ところが、話が半分までゆかぬうちに、豊は齊藤の“山師”を見破った。豊は不機嫌になって面談を中止し、村井は齊藤に対するロンドンのクレジットを取消した。

齊藤は魂胆を見破られ、ロンドンのクレジットを取消されたから大いに怒って、正金銀行や森村組を訴えたと騒いだ。

内地では、齊藤の妻と称する着飾った美人がしばしば市左衛門に面会を求めにきた。^{*2}

そのうちに、その美人はふところに剣の紐をちらつかせてきた。こんなことが半年ばかり続いたが、市左衛門は難をまぬがれた。

これが齊藤事件で、白生地改良は、それほどに市左衛門の、いな森村組の重大関心事だったわけである。

飛鳥井孝太郎の入社

もちろん、当時、日本でも磁器の白生地はつくられてはいた。ただし、それは青味を帯びた灰色か、冴えないねずみ色であった。それをカムフラージュするためにボツェリと色柄で飾りつけていたのである。

そうした生地を森村組では、瀬戸地方の業者から仕入れるほかになかった。それは明治16年、Morimura Bros.が卸売専門となり、陶磁器の販売に力を入れることになって、村井が初めてその仕入れを行なって以来のもの

* 1 『村井保固伝』p.180～181。なお、岩橋は、後年白木屋百貨店の専務として三越と張り合い、活躍した人物である。

* 2 伊勢本一郎著『陶業振興の核心』p.226

である。当初は名古屋の瀧藤万次郎商店を通じて仕入れていたが、その後、Morimura Bros.の注文もあり、大倉孫兵衛は、みずから瀬戸に出向き、あるいは名古屋の宿屋に見本を持参させて、あれこれ指導もし、注文もしていた。

しかし、白生地に関しては、もう人まかせで待っている余裕はなかった。豊からは「異人のできるものが、何故できないか、絶対にやってもらわねば困る」と、強い催促である。

市左衛門は窮したあげく、旧知の東京高等工業（現・東京工業大学）校長・手島精一に技師の紹介を依頼した。

その推せんで明治29年2月、飛鳥井孝太郎を招へいした。彼は同校の卒業生で、金沢の工業学校で教^{*1}べんをとっていた。

* 1 伊勢本一郎『陶業振興の核心』
p.15

さて、飛鳥井は入社1カ月後の3月12日、瀬戸に派遣され、陶磁器の改良指導、実地研究に当たった。森村組は純白生地研究の中心を瀬戸に置く方針であったからである。

当時、わが国の工場で、高等学校まで出た学者を技師として招へいするものは皆無であった。一般的には、物の製造は熟練工さえいればできるので、学者は実務にはうとく、その指導研究にまつということは、木によって魚を求めるのに等しいと考えられていたからである。

しかし、市左衛門は、理論なき実務はその根底が空虚であると考えていた。豊を貿易商人とするのに苦勞して慶応義塾に学ばせたのも、そうした彼の考え方から出たものである。学校の教師であった飛鳥井を招いて技師としたのは、教育を重んずる市左衛門の深慮と先見の明を物語るものであろう。

翌30年2月、飛鳥井は農商務省の海外貿易練習生に選ばれて渡欧、先進国の製陶業の調査研究に当たった。もちろん、研究目的は白色磁器の製造にあった。彼はヨーロッパに着くと、まず、イギリスの陶器製造業の中心地ストーク、およびオーストリアのカールスバットにある各工場を見学し、その後は主としてドイツにいて、原料の改良についての水簾法（すいひほ^{*2}う）の研究、釉薬の調合、その他の研究調査を行ない、1年7カ月後の31年9月に帰国した。

* 2 水簾法とは、粉末の陶土を調整する工程。粘土粉を水中に入れると細粉は浮き、粗粉は沈む。こうして細・粗を分け、同時に砂・石灰石・酸化鉄などの夾雑物を除去する。（『広辞苑』）

飛鳥井は、ただちに名古屋店のある榑木町の構内に白生地研究所を設け、瀬戸の高島徳松工場から種田四郎五郎をスカウトした。そして彼を助手と

して直径2メートル、焚口2カ所の石炭丸窯を築き、さらに山田吉次郎らを瀬戸の窯屋から雇い入れて白色生地製造の研究を開始した。

飛鳥井は、また主税町に研究所を設け、飛鳥井製陶所の看板を掲げ、32年から35年にかけて調合の研究に没頭した。この間の研究で、有田焼が白色なのは天草陶石によることをつきとめ、天草陶石が白色磁器の原料として質、量とも、非常に有用であることを確認した。その結果、34年に白色の半磁器が製造され、これを飛鳥井生地と称した。とはいえ、それは目標とするものからは、まだほど遠いものであった。

瀬戸原料貯蔵所の開設

いっぽう、大倉は生地の品質向上、均一化には原料坏土の改善が先決問題であると考え、明治34年（1901）匿名組合組織の原料貯蔵所を瀬戸に設立した。そして従来の水簾法をやめて、飛鳥井指導のもとに新式のドイツ式水簾法により、共同の製土業を行なわせた。その結果は非常によく、得られた坏土を使用した生地は優秀なものであったので、この坏土を組合員およびその取引先の窯元にも配給するようにした。

この瀬戸原料貯蔵所は、出資金1万8,000円、うち1万2,000円を森村組が出資し、残り6,000円を川本惣吉、加藤紋右衛門、同春省、同五助、同周兵衛、高島徳松の6人が分担した。

貯蔵所は、瀬戸町銀杏樹2,842番地に土地1,265坪（4,175平方メートル）を買収、工場13棟、計286坪（944平方メートル）を建設した。その機械設備は一部をドイツ・ドルストに発注、大部分は三重鉄工所に製作させた。機械の試運転は、大倉が欧州から帰った明治36年（1903）1月であった。作業は川本惣吉が万事采配をふるった。

当時、原土は愛知県愛知郡幡山村および西加茂郡藤岡村方面から仕入れた。森村組では35年、瀬戸出張所を開設し、竹内恒吉を主任としたが、原料貯蔵所が竣工すると、新型生地が盗まれるのを防ぐため、出張所を貯蔵所内に移転した。

その業務は新型の彫刻、元型の製造、窯屋の手配、新型生地の保管、出荷等であったが、39年には新型の保管について、さらに200坪（660平方メートル）の倉庫を設け、中西正生を倉庫主任とした。

瀬戸出張所の扱高は、専属および臨時を加えて年額14万～15万円から18

万～19万円であった。

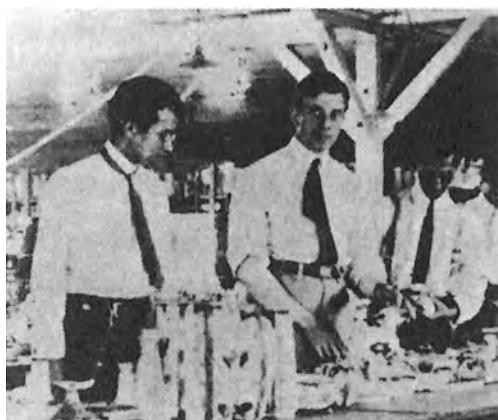
なお、この瀬戸原料貯蔵所は、のちに日本陶器合名の工場設備が完成したのを機に、大正4年（1915）8月、関係組合員に譲渡したが、これが現在の三和陶土(有)の前身となったのである。

2. ローゼンフェルド一家の助力

ローゼンフェルド氏の出会い

飛鳥井は天草陶石使用により若干の改良を試みたものの、意にかなうものを得られず、大倉をはじめ関係者は、焦燥の日々を送っていた。

ここで、われわれはイギリスの実業家ローゼンフェルド氏一家について語らねばならない。氏は今日の日本陶器株



ルイ・ローゼンフェルド（右）

式会社を生み出すそもそものキッカケをつくり、会社設立について種々懇切なアドバイスを与えてくれた大恩人となったからである。

ローゼンフェルド家の主人、ベンジャミン・ローゼンフェルド(Benjamin Rosenfeld)氏はオーストリアのカールスバットにビクトリア製陶工場を有し、ロンドンでラザルス・アンド・ローゼンフェルド商会(Lazarus & Rosenfeld Ltd.)の商号で陶磁器、雑貨の小売商を営む実業家であった。彼はニューヨークに支店を開き、欧州品の輸入卸売も行っていた。

たまたま商用でニューヨーク支店にきたベンジャミン・ローゼンフェルド氏は、Morimura Bros.の評判を聞き、ちょっとその店をのぞいてみた。そこで、彼は金盛り画付のすばらしい花瓶を発見したのである。こんな立派なものが日本でできるのかと驚き、これはヨーロッパでも売れると見込んで、さっそくロンドンの店へ送るように注文した。対応した村井は、「これは高い税金がかかっておりますから、もしご入用ならば日本から直接送るようになさいますか」といったところ、ベンジャミンは「アメリカのこの値段でよろしいから、すぐ発送してほしい」と、いたく気に入った

様子であった。事実、これがロンドンでよい値で売れたとのことで、以後、数回注文があり、その後は日本から直送することになって、森村組とは取引が続いていた。

彼は金盛り画付に非常に興味をもち、やがて彼の息子は、金盛り画付法研究に日本を訪れ、日本商品を専門に取扱う店をロンドンに開くことになったのである。

大倉・飛鳥井、ローゼン氏の工場を見る

明治35年春^{*1}のことであった。森村組の名古屋店にふたりの外国人がはいってきた。並べてある品を手にとり、「この生地はいくらか」、「焼きはいくらか」、「細工はいくらか」というような専門的なことを聞き、そしてふたりで、「運賃がいくらかかるが利益がある」などと話している。話の様子からシロウトではあるまいと思って、大倉が応対に出た。

* 1 34年との説もある。

これがベンジャミン・ローゼンフェルドの長男アルフレッド・ローゼンフェルド (Alfred Rosenfeld) と三男ルイ・ローゼンフェルド (Louis Rosenfeld) で、彼らのことはかねてニューヨークの豊から知らせてきていた。Morimura Bros. からの知らせでは神戸着ということであったが、彼らは横浜で下船、汽車で名古屋へきたのであった。

それと知った大倉は心から彼らを歓待し、金盛り画付の方法をくわしく教示した。その席で、大倉は白生地改良の苦労を打ち明け、その工場について、生地について、彼らの助言を懇願した。

大倉の案内で瀬戸の工場を見学したアルフレッドは、「こんな製法はイギリスの200年前のやり方です。ですから、いろいろ説明しても、とうていおわかりにならないでしょう。もし、くわしくお知りになりたければ、実際にイギリスへ渡って、私どもの工場でもご覧になり、自力で改良できるかどうかをお考えになったらよいでしょう」と率直に語った。

そしてルイも、自分はこれからロンドンで日本品の雑貨商を営もうと思って日本にやってきた。ついては日本品の仕入れなどについてお世話くだされば、そのお礼として、われわれの工場をお見せしましょうと約束してくれた。

大倉は一刻も早く渡欧して、その工場を見てみたいものと思い、翌36年(1903) 4月、飛鳥井をともない渡米した。ニューヨークで村井保固、息



渡欧の一行、右から飛鳥井、大倉和親、村井、大倉孫兵衛

子の大倉和親を加え、一行は6月、イギリスのベンジャミン・ローゼンフェルド氏を訪問した。

村井は、そのころ健康を害していたが、これは Morimura Bros. にとっても重要なこととみて、決死の覚悟で参加したのであった。

ローゼンフェルド家の人びとはよろこんで一行を工場に案内し、半日、詳しく説明しながら見せてくれた。工場の

規模の壮大なこと、製法の進んでいることに大倉はびっくりした。かつてアルフレッド・ローゼンフェルドが瀬戸の工場をみて、200年前の製法といたったのが大倉にはよく解った。

ベンジャミン・ローゼンフェルド氏の助力

ところが、昼の食事がすんだとき、ルイは面目なさそうな顔でもじもじしながら、

「せっかく遠路おいでくださったところ、はなはだ申しあげにくいですが、午後からの見学はお断わり申さなければなりません。実は同業者の規約を犯してあなた方を工場にお入れしましたが、あちこちから規約違反だと申されます。まことにお気の毒ですが、そんなわけですから、これにてご容赦ください」

といったのである。

大倉らの失望落胆は大きかった。ここまできて、ただひき返すのはいかにも残念。一行は互いに青い顔を見つめあっていた。すると、そこへ父親のベンジャミンが現われて、「いや、まったくお気の毒です。それではこうしてはいかがでしょうか。私どもの工場がもうひとつ、オーストリアの山奥にあります。あそこなら他人の目にとまることもないでしょうから、行っ

りましたから、お礼にお見せいたします」。そうって一行を慰めてくれた。

さらに彼は率直な態度で、次のような助言を与えてくれた。

1. 工場を1週間見て会得できぬ能力ならば、とてもダメだから帰国しなさい。
2. 真に事業のメドがつくまでには少なからぬ困難がある。だいたい15年くらいしないと、その事業は本物にならないと覚悟し、忍耐しなさい。
3. その15年に30万円くらいの損失があることを覚悟して、着手しなさい。

さすがは欧米の実業界でも知られた人のいう言葉である。第1の助言には当惑したが、なに、人にできることが自分たちにやれないことはない、大倉は意気込んだ。第2および第3の助言については彼も覚悟のうえである。

さて、ベンジャミンの好意に蘇生した大倉一行は、1週間の約束でオーストリアのカールスバットにある彼のビクトリア工場にはいった。しかし、約束の1週間はあっという間に過ぎた。飛鳥井の研究はやっと緒についたばかりである。

偶然大倉孫兵衛が疲労から健康を害したので、その回復までの間、飛鳥井と大倉和親は、昼は工場で働かせてもらいながら職工から細かい指導を受け、夜は火夫となって窯焚きの火の具合を研究する、あるいは釉薬の調合を研究するなどして、3週間をその工場で過ごさせてもらった。おかげで研究は、ほぼ目鼻がついた。

そこで、大倉孫兵衛はこれを市左衛門に報告、ふたりの間には製陶工場建設の合意ができた。大倉は、いよいよ陶磁器製造会社設立の案をたてることになった。工場建設のための敷地の買収など、その準備を名古屋店主任田中幸三郎に申し送り、みずからはドイツのチューリンゲンに廻って諸機械を購入し、大倉和親をつれて帰国したのは、明治36年10月だった。

飛鳥井はひとりベルリンにあるドイツ官立陶器研究所（Chemische Laboratrium für Tonindustrie und Tonindustrie-zeitung——ゼーゲル研究所）にヘヒト博士（Dr. H. Hecht）を訪ね、日本から持参の各種原料による白色硬質磁器生地の調合について研究を依頼した。

博士は天草陶石を大いに賞賛し、とくに、「チャイナストーン」と命名して試験焼成を行なったが、持参の原料が少ないので、急ぎ追加の原料を日本からとり寄せ、種々試作して希望の生地と釉薬をつくってくれた。

その結果、天草陶石54、蛙目粘土23、長石23のものがいちばん良いと決まった。これで長年さがし求めていた白生地ができる！ 飛鳥井は喜色満面、へヒト博士の手を強く握って謝意を表した。

後年、陶業界で一般にいう「日陶の3・3生地」とは、これに由来するものである。飛鳥井が白生地への確信、工場建設への確信にみちて帰国したのは、その年の暮れ、12月であった。

いっぽう、村井は、この視察調査でローゼンフェルド氏と森村組との相互援助の協定ができたころのある日、ウィーンの街なかで喀血、ひとり一行に先立ちニューヨークに帰った。すぐリバティー病院に入院したが、豊亡きあと、ようやく事業の前途にも曙光が見えはじめたというのに、不治の大病にかかっていたのであった。村井は、日ごろの奔放さもどこへやら、別人のごとく意気消沈した。幸い、キャロライン夫人の不眠不休の看護で小康をうるようになり、明治37年、日本に帰って須磨で療養生活にはいった。

しかし、とにかく大倉、飛鳥井の第2次渡欧（明治36年）は、製陶工場建設の可能性を確たるものとしたのである。

3. 日本陶器合名会社の設立

資本金10万円で設立

明治36年10月に帰国した大倉は、長旅の疲れから病いにたおれ、子息和親が父に代って、工場建設の準備に着手した。ヨーロッパから名古屋店の田中幸太郎に手配しておいたので、工場敷地は内定しており、同年12月27日、2万6,000坪^{*1}（8万5,800平方メートル）の敷地を買収した。

明けて明治37年（1904）1月1日、現日本陶器株式会社の前身として日本陶器合名会社が愛知県愛知郡鷹羽村大字則武字向510番地（現 名古屋市西区則武新町1丁目1番地）に設立された。新会社の資本金は10万円。初代社長には若冠30歳の大倉和親が就任した。

出資金の内訳は 森村市左衛門 30,000円

* 1 修養団『向上』大正2年9月号 p.36、および『土と炎』p.129には、工場敷地1万485坪、坪2円40銭で買収とある。

大倉孫兵衛	25,000円
村井 保固	25,000円
大倉 和親	15,000円
飛鳥井孝太郎	5,000円
合 計	100,000円

大倉和親社長は、それまで勤務していた Morimura Bros.をやめ、工場敷地の一角に住居を移して工場建設に専任することとなり、その設計を急いだ。

2月29日地鎮祭が行なわれ、続いて3月、製陶工場の生命ともいべき窯の起工式が行なわれた。

起工式に当たり、宣誓の言葉を焼いた陶板が原動力室の礎石のなかに埋められることになって、その文案が作成された



礎石のそなえつけ作業（明治37年1月2日）
中央ひげの人、市左衛門、後列左から大倉孫兵衛、
村井、飛鳥井、大倉和親

が、その結びに、「天祐ニ依り素志ヲ貫徹センコトヲ云々」とあった。これを見た市左衛門は、「天祐とは何事か、そんな依頼心の強いことで、この国家の大事業ができるか！」と一喝、これを「誓ッテ至誠事ニ当リ」と訂正させたのであった。

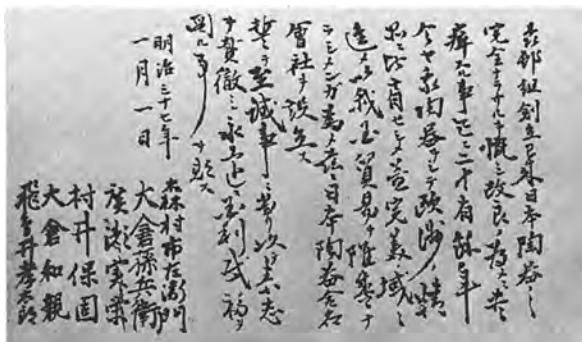
その宣誓文は、以下のとおりである。

森村組創立以来、日本陶器ノ完全ナラサルヲ慨シ改良ノ為メニ尽瘁スルコト已ニ二十有余年。今や我陶器ヲシテ欧州ノ精品ニ比肩セシメ益々完美ノ域ニ進メ、以テ我国貿易ヲ隆盛ナラメシメンガ為メ、茲ニ日本陶器合名会社ヲ設立ス。

誓ッテ至誠事ニ当リ、以テ素志ヲ貫徹シ永遠ニ国利民福ヲ図ル事ヲ期ス

明治37年1月1日

森村市左衛門



宣誓の陶板

大倉孫兵衛

広瀬実栄

村井保固

大倉和親

飛鳥井孝太郎

社名についても、

当初、「名古屋製陶会

社」ということに決

められていたが、これも、「この会社の製品、わが国産として広く海外に輸出されるものである。それにしては、名古屋はあまりにも地方的にすぎないか。また、今後拡張のうえ分工場でもつくるときには地方的な名では不便も少なくない。もっと大きな心持ちでなければならぬ」という市左衛門の考えで、「日本」に変えられた。

さらに、会社の定款に営業年限が20年と定められていたが、これまた、「20年とは何のこたか！ 事業は万世である」といわれ、年限をとり除いたという。その事業にかけた市左衛門の決意がいかに堅かったかを物語るものであろう。たしかに、ここへくるまでの森村組同志の陶磁器輸出への努力と、その国家的見地にたった精神力はすさまじいばかりのものであった。コーヒー茶碗製造にはじまって、画付に生地改良に、どれだけの金を使い、どれだけの苦勞をしたことであろうか！

大倉孫兵衛は、のちに次のように回想している。

「初めて陶器改良を思い立ちましてから、ここに15年間、その間というものは、まったく失敗を重ね、“陶器気違い”とまで笑われましたが、神の恵みを受け運よく改良陶器ができましたので、中止を忠告した人も喜んでくれるようになり、私の心を知る人々が資本を出すことを喜び、ついに陶器会社の設立をみるに至りました。」

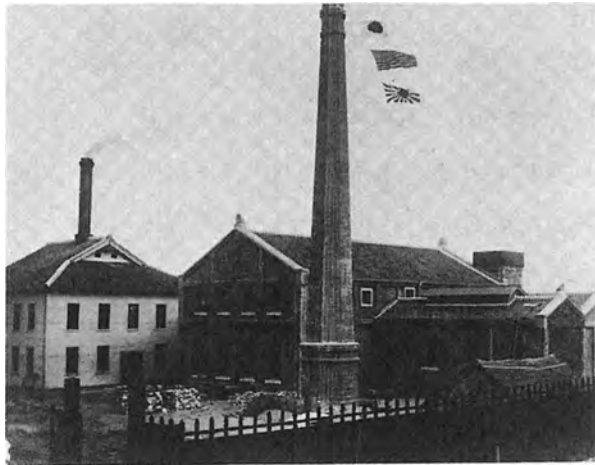
* 1 修養団『向上』大正2年9月号 p.36

歩留まり33%の第1号案

ところが、日本陶器合名会社（以下日本陶器合名という）設立とほとんど時を同じくして、大事件が勃発した。日露戦争である。宣戦布告は2月10日であった。

そのころ日本は、中国および韓国における權益を擁護するためにイギリ

スと同盟を結んでい
た(明治35年1月)。
この約により、同盟
国が2国以上と戦う
ときは参戦の義務を
負うことになった。
これはロシアとフラ
ンス、そしてドイツ
を抑制するためであ
った。これを不満と



創建当時の日本陶器の工場

したロシアは大軍を満州に配置し、果ては朝鮮国境まで派兵してきた。日本としても黙認しておくわけにはいかず、宣戦布告に至ったのである。

戦争は旅順港の夜襲によって開始されたが、森村組では3月に窯の起工式を行ない、7カ月後の11月2日に竣工した。翌11月3日は天長節である。この佳き日を選んで焼成第1号窯の火入れ式が挙行された。工員は7人であった。

第1号窯は、当時の記録によれば、「澳国カルルスバードニ於テヴィクトリヤ製陶場ノ転焰式直立窯ノ成績良好ナルヲ認メ、ローゼンフェルド氏ノ厚意ニ依リ其ノ略図ヲ得テ、更ニ独国デュムラー氏ニ托シテ之^{*1}之ヲ修正」させたもので、直径4メートルの2階丸窯であった。

* 1 『さきがけ』第246号 p.14。原文のまま。

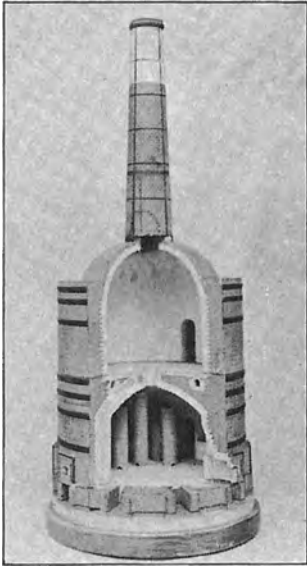
なお、この歴史的一瞬をしのぶ一文は、今日も、日本陶器株式会社の応接室に扁額で保存されている。

このとき、窯のほかに導入されたヨーロッパの機械は、400キログラム・トロンメル、フィルタープレス、土練機、攪拌機など、大倉が西独チューリンゲンで購入したものであった。

こうして、わが国では初めての石炭使用の焼成窯の火がともされた。これは従来の横炎式や昇炎式に比べ、窯内温度分布がより均一化され、燃料が少なくすむという合理的なものであった。しかし、石炭焼成の技術が未熟なため、成績はかんばしくなかった。

記録によれば、「第1回窯詰め金額がひと窯226円、焼上がり74円というので」歩留りは33%。「2回目が65%、3回目がまた34%に低下して、38年には31%という最悪なレコードがでた^{*2}」。そのため、「日陶は石炭ではな

* 2 同 上



第一号窯の模型

く紙幣を焚^きいている」と、口のわるい人にいわれたものである。

これはある意味で事実だった。すなわち37年には100円の生産に対して171円の欠損、38年128円、39年95円、40年30円、41年4円の損失というわけで、5年目の春にようやくものになったのである。

しかし、日露戦争が明治38年5月に大勝利に終わったため、日本の力は世界的に見直され、米人の対日感情は好転、日本商品への需要は湧然と喚起された。

Morimura Bros.の約売注文もにわかに急増、当時名古屋における自製ファンシーチャイナの注文が一時に殺到したため、作業員をふやして昼夜兼行で作業にまい進するという有様であった。京都、神戸の支店でも仕入れに忙しく、極力製造家を鞭達して注文に間に合わせるという状態で、日露戦争は終わったが、森村組の社内は、いっとき戦場のような騒ぎになった。

かくて、森村組では明治38年、資本金をそれまでの36万6,800円から50万円に増資、さらに翌39年には倍額増資して100万円とした。配当は37年に普通25%、特別15%の計40%という高率配当を行ない、38年もこれを継続、再増資後も20%配当を行なっている。

第Ⅶ章 明治末期における森村組

1. 森村組の改組

分業体制の決定

則武の工場では飛鳥井が手を替え品を替えて純白生地に挑戦していたが、なかなか思うようなものができない。八寸皿をつくってみれば、これもまた中央に中だるみができてものにならない。九百数十種類の調合、火加減、焼成時間とあらゆる角度からの検討を加えつつ試作してみるが、要領を得ない。その間、莫大な経費がかかるばかりで、日本陶器合名の決算は每期赤字の連続であった。

なかでも、首脳者大倉孫兵衛の苦悩は、「骨をけずり、肉を斬る」惨憺たるものであった。^{*1}ローゼンフェルド氏の工場へ出かけるさい、「50万円かかるか、100万円かかるか、入用だけかけ、そのうえ品物の改良ができぬならば、乞食になってもやるようでなければならぬが、どうか」と、妻にたずねたところ、「事業のために損して乞食になるならば、ともに乞食になる」^{*2}といわれてかかった仕事である。その苦悩、烈々の気迫ははたからは氣違いにまで見えた。

* 1 『村井保固伝』 p.177

* 2 修養団『向上』大正2年9月号。p.35

そうしたある日、たまたま則武工場を訪れた市左衛門にできた製品を見せたところ、市左衛門が「これはまだ純白でない」といったため、大倉はムツとして、「色メガネで見られている」、「いや、この年まで色メガネで物を見るなどといわれたことはない」と売り言葉に買い言葉で、白生地のために両者が陰悪になったこともあったが、いずれも事業本位から出たことであり、村井のとりなしにより色メガネ騒ぎもおさまった。ことほどさように白生地への挑戦は困難をきわめたのである。その費用も、覚悟のうえとはいえ、ケタ外れの金額になった。

これを補ったのがニューヨークの店の売上げであるが、これも日露戦争終結後、反動の兆しがみえ、輸出も伸び悩んでいた。そうしたこともあって、両者にあせりが出てきたのであろう。その後、明治40年頃また、市左衛門と大倉の両雄の両立しがたい形勢が現われてきた。

それは事業が発展して東京と米国の店と名古屋の工場が鼎足の形に分かれていますと、商売本位か、製造本位か、それぞれの立場で時には見解の相違も起こってきて、そのうえ、衛陶、碍子など派生した事業もからんで本来の目的は同じでも意見のくい違いが生じ、一時分裂の危機にさらされたが、村井の斡旋で無事におさまった。

その結果、森村組と日本陶器合名の業務をはっきり分け、日本陶器合名は先決問題である白生地製造に、まず専念したほうがよからうということになった。

分業決定の要旨は、日本陶器合名の「明治41年度業務報告書」によれば、つぎのとおりである。

「本年ヨリ榑木町森村組全部当構内へ移転実行ニ付、従来日陶ニテ所理シタル同組所属ノ事務ヲ引渡シ猶ホ両社経済ノ混同シタルモノハ此際之ヲ分類シテ其分担ヲ明ニシ斯克テ日陶一社ハ全然森村組ヨリ分離シテ実地経済ヲ実現保持セシムル方針ヲ採リ左ノ通り協定ノ上実行ス

1. 生地検査、摺工、切レ直シノ事務一切ヲ森村組ニ渡ス
1. 従来日陶ニ保管シタル生地商品一切ヲ森村組ニ売渡ス
1. 画工場製造中ノ生地商品モ亦同ジク森村組ノ所有トス
1. 森村組使用ノ土地、家屋、機械、備品一切ヲ同組へ売渡ス
1. 生地商品仕切り値段ヲ協定ノ上日陶正元価ヲ以テ仕切ル事トス
1. 共有物若クハ共同ニ要スル経費、雑費ハ割合ニ分担スル事トス
1. 掟米^{*1}其他ノ雑収入モ亦分類區別シテ各自ノ収入トスル事

又、一方ニハ一層日陶ノ專業ヲ明ラカニシ生地商品ノ発展進歩ヲ図ランガ為メ2月9日ノ役員会ニ於テ画工部ヲ森村組所轄ニ移シ以テ専ラ生地改良ノ成功ニ努力セシメル事ニ決議ス、但期節半途ノ為メ本年9月1日より実行セリ」

すなわち、日陶は純白生地製造に専念し、森村組は日陶から生地を買って画付以降を行ない、ニューヨークへ送るということになった。このとき、則武工場が完成し、森村組名古屋店も構内に移転して名古屋出張所と改称、事実上の輸出部となった。

また、画工場も榑木町から則武に移転したが、日陶直営工場となっていた石田工場も、9月には再び森村組専属工場となって、専属工場は1カ所にまとまることになった。

* 1 年貢などを地主に出す約束で、小作人が反別割に余分に地主に納めた小作米。

なお、この年（明治41年）3月、森村組の京都店を神戸店に吸収合併し閉鎖した。というのも明治40年のアメリカの大恐慌を一画期として、京都を中心とする工芸品は衰退の一途をたどり、その重要性を失ってきていたし、当時、京都店扱いの輸出は神戸が担当しており、京阪神方面の仕入れも神戸店で間に合うようになっていたからである。

森村組の改組

ところで、森村組は創立以来、匿名組合として組合員の精神的、道義的結合で、ほぼ30年近い年月を経過してきた。

その組合内部の制度は、江戸時代から行なわれていた御店風（おたなふう）というか、一般商店がとっていた小僧制度、1年を1季とするいわゆる年季奉公制度に準じ、一部の店員を除いては、7年を年季とする制度であった。7年を無事に勤め終えたと、金一封と森村家定紋（下がり藤）付きの羽織をもらい、その後は月給制度となるものであった。

その後時代の推移と森村組の業務の発展にともない、明治28年から36年に至る間に、この制度は逐次近代化された。とくに30年の凶作による不況の翌年には大改革が行なわれている。すなわち11月には27名の解雇を行なうとともに、職制が設けられ、いっぽうでは年季を廃し、各店店員を月給制に切り替え、病欠者の給与支払方法、慶弔金、見舞金に関する内規を定めている。

また、業務の都合で休日出勤するときは1日分の給料を支払い、夜10時に至る残業には半日分の給料を渡すことを定めている（明治32年5月22日）。

明治30年11月の職制を参考までにあげると、次のとおりである。

<名古屋店>

支配人	田中幸三郎	会計係	金森慰之助
生地係	竹内 恒吉	帳簿係	深田伝之助
生地検査係	川村 恭造	輸出送状係	山田 清造
画付係	佐藤 利吉	同 補	荒井 洋平
"	大沢 平治	出蔵係	川瀬豊之助
画付検査係	田村猪之松	倉庫係	横田 勲

<本 店>

輸出係	小林道之助	帳簿係	深尾 元邦
仕入係	長沢幸太郎	会計補	伊勢本一郎
人 足	2 名		

<西京店>

仕入係	児玉徳次郎	補 助	望月萬次郎
補 助	大倉隆四郎	人 足	1 名

<神戸店>

支配人	法華津孝治	仕入係	釘貫 明重
輸出係	田辺 徠裕	会計係	細井 僖吉
会計補	細木 光猪	人 足	2 名 ^{*1}

* 1 「明治28年記録帳」による。

33年には店員の宿直料を1日20銭、倉庫人足は15銭と定め、重役の出張手当を1日3円と定めている。

さて、明治37年日本陶器合名を設立すると人員が急増、業務も複雑化してきた。その



深尾元邦



細木光猪

うえ41年には日陶との分業化も決定され、同社との関係も微妙なものとなってきた。

そこでこれを明文化し、森村組自体の組織も確たるものとすべく、改組に踏み切ることになった。

この任には Morimura Bros. 支配人の村井と、本店会計係の伊勢本一郎、そして名古屋支店の支配人田中幸三郎が当たったが、税関の関係からは、森村組と日陶は別物でなければならない。しかし、両社がまったく別物となったら商売に支障をきたすというわけで、主権をどうするかが関係者の泣き所であった。

検討の結果、主権は森村家にあるとして、市左衛門を総長とする条項を第一につくった。総長は主権の代表で森村家代々継承のこととし、総長が業務執行の責任者として総支配人を任命することとした。

大倉孫兵衛は副総長を希望したが、それでは2頭の蛇のようなものになって、両者の対立が再起しかねない。両者の間にはいって、村井も伊勢も

何回も往復、説得に努めたが、結局、大倉は相談役すなわち総長の諮問に答える役ということになった。

重役および人員組織は次のようなものであった。

総 長 森村市左衛門

総支配人 村井 保固

相 談 役 大倉孫兵衛

名古屋出張所長 広瀬実光

ニューヨーク支店長 手塚国一

資本金 100万円（第一資本金）

決 算 年 1 回、12月31日

以上のほか、内部組織としては、

総務部 部 長 森村開作

生地部 " 大倉和親

画工部 " 田中幸三郎

営業部 " 広瀬実光

販売部 部長心得 手塚国一

リネン部 部 長 森村開作

以上 6 部に分け、それぞれの長を定めて、明治42年 4 月12日、日本陶器合名の構内にある名古屋出張所で発表した。

この日、市左衛門、大倉孫兵衛、村井保固をはじめ店員列席のもとに、日陶の全従業員も一堂に集め、その精神について説明した。終わって市左衛門と大倉は本館（現在の日本陶器株式会社の旧本館）の玄関前左右に、それぞれ松を、村井は桧を植えてその記念とした。

かくて森村組の実体が確立され、その規約により本組合員およびその出資金、準組合員およびその資格、運営等が明文化された。

改組の規約

改組にあたって作成された「森村組々合契約書」は、8章39条から成るもので、第一の特色は、組合員の構成員に関するものである。すなわち――

第三条 当組合ハ本組合員及ビ準組合員ノ二種ヲモッテ組織スルモノト
ス本組合員ノ出資金ヲ第一資本金トナシ、準組合員ノ出資金ヲ
第二資本金ト称ス

第四条 当組合ノ第一資本金ヲ金100万円トナシ,其ノ出資金氏名ハ以下ノ如シ

金30万円 森村市左衛門

金20万円 森村 勇

金20万円 大倉孫兵衛

金20万円 村井保固

金10万円 広瀬実栄

第五条 当組合ノ第二資本金額及出資人名ハ重役会議ニ於テ決定スルモノトス

これにより準組合員になった者および出資金は、森村開作（1万5,000円）、大倉和親（2万5,000円）、広瀬実光（2万5,000円）の2世組と田中幸三郎（3万円）、ニューヨーク店の手塚国一（3万5,000円）、



大倉和親



森村 勇

田中実（3万円）、和気松太郎（2万5,000円）、地主延之助（1万5,000円）の8名。その出資金の合計は20万円であった。

なお、従業員で成績優秀なる者は特待店員となり、特待店員は組合の利益配分に預る資格（第六条）と準組合員になる資格を与えられること（第七条）、準組合員が本組合員となれることも明文化された。

また、本組合員の死去または廃疾の場合は、相続人が代わって本組合員になるものと定めた。さらに組合の創立者たる森村豊氏への追加金についても第三十七条で次のように規定されている。

毎年度ノ決算ニ際シ純益ノ内積立金,諸準備金ヲ引去リタル
残額ノ千分ノ五ヲ同氏ノ相続者ニ永久ニ贈呈スルモノトス

内規にみる当時の給料

なお、これと同時に11章から成る内規が定められた。その内容は以下のとおり。

第1章 営業

第2章 役員の心得

第3章 役員の権限

第4章 役員の任用法

第5章 給料支出法

第6章 賞与金支出法

第7章 旅費支出法

第8章 役員解任法

第9章 諸手当金支出法

第10章 会計法

第11章 雑則

営業については第一条に、

「当組合ハ本業ノ都合ニ依リテ内地又ハ米国以外ノ諸外国ニ販路ヲ開始スルコトアルベシ」

とあり、アメリカ以外の地に進出することが、この段階で企画されていたものと推測される。しかし、それについては、続いて

「此場合ニ於テハ重役会ノ決議ヲ以テ相当ノ局部ヲ開設シ其実行ニ係ル調査研究事務ヲ担当セシムルモノトス

此業務ハ当分日本陶器合名会社ノ業務範囲タルモノトス

新方面ニ対スル業務拡張ノ研究及施設ニ係ル常務ノ要項ハ総支配人ノ合意ノ上タルコトヲ要ス」

と限定して、堅実方針を示している。取扱商品についても、重役の経験のないものには手出しを禁じ(第二条)、第三条では今日でいう、事業部制をとることとしている。すなわち、「営業進行ノ都合ニ依リテ各局部ノ区画ヲ設ケルト雖モ終局ノ利害関係ハ共同一致タルモノトス」

興味あるのは第5章の給料の支出法であろう。その内容を示せば、およそ次のとおりであった。

第十八条 部長及部長以下ノ給料ヲ左ノ如ク定ム。

部 長	70～200円迄
助 役	70～150円迄
課長及主任	30～120円迄
書 記（諸係長）	12～60円迄
見 習	10～25円迄

小 僧	7～13円迄
技 師	50～300円迄
技師補	25～100円迄
雇人夫	12～30円迄
門番夜警其他雇員	8～20円迄

森村組では、画工その他の技術屋の給料は常に高かったものとみえ、のちに大津賀宅次は、「入社時にそのむねをはっきりいわれた」といっている。白色磁器製造に、いかに力を入れていたかを物語るものであろう。なお、東京、横浜、神戸のいわゆる都市勤務者には定額の1割を加給している（第二十三条）のも興味あるところである。

* 1 のち、森村組取締役となる。

賞与は年1回で、一般的にはその割合は次のとおりである。

在勤年限 1 カ年未満	月給の半月分
〃 1 カ年のもの	〃 1 カ月分
〃 2 カ年 〃	〃 2 カ月分
〃 3 カ年 〃	〃 3 カ月分

と、1年に1カ月の割合となっている。このほか、重役には100円、部長、助役、課長などは月給の3割、日給者には30銭以上3円の範囲で祝儀が出された。

明治42年の決算書から具体的な数字をひろって示すとつぎのようになる。

第一資本金1,000,000円 第二資本金200,000円

当期純益金 792,140円

この純益金の中から251,193円30銭が賞与金として分配された。その内訳は

元方賞与金	3名	120,000円
米店賞与金	24名	70,550円
日本各店賞与金	315名	60,643円30銭

となる。さらに主な人々の賞与金を見ると、

(元方)

村井保固	50,000円
森村市左衛門	35,000円
大倉孫兵衛	35,000円

(米店員賞与金)

手塚 国一	支配人	20,000円 (後森村組取締役)
地主 延之助	部長クラス	8,000円 (")
中山 武夫	課長 "	1,000円 (")
	社員 "	150～400円

(日本店員賞与金)

広瀬 実光	支配人	10,000円 (後森村組取締役)
森村 開作	店長	5,000円 (")
小滝 無事郎	課長クラス	1,000円 (後日本陶器取締役)
飯野 逸平	社員	200円 (後森村組取締役)
加藤 理三郎	"	60円 (後日本陶器取締役)

(日本陶器合名)

大倉 和親	社長	7,000円
飛鳥井 幸太郎	技師長	1,500円

以上は社員クラスより上級の人を取上げたが、倉庫・工場関係の人の最低は5円というのが記録されている。

一方、見方を変えれば、

社員200円の約5倍の1,000円が課長クラス

課長クラスの約5倍以上の5,000円～8,000円が部長クラス

支配人クラスはその約2倍以上の10,000円～20,000円

元方は支配人の約2倍以上になっており、新入社員クラスの60円の600倍となり、その格差は現在と比べると余りにも大きい。

また、これを当時の物価との比較でみるとさらに興味深い。『明治・大正・昭和 値段の風俗史』^{*1} から、明治40年と昭和51年の米、大工の手間賃、総理大臣の月給を例にとって比較するとつぎのようになる

* 1 『週聞朝日』編，1985年

	(標準価格米10kg)	(大工手間賃)	(総理大臣)
明治40年	1円56銭	1円	1,000円
昭和51年	3,000円	8,760円	1,550,000円
倍率	1,924倍	8,760倍	1,550倍

かりに標準価格米の倍率で元方の賞与50,000円を計算すると9,620万円ということになる。

「我が社の精神」を発表

企業の近代化ともいうべく、前記のように大きく改組を試みた市左衛門は、同時にその真髄ともいうべき経営理念を、森村精神として記し、社員に披瀝した。ここに全文を掲げておく。

我が社ノ精神

1. 海外貿易ハ四海兄弟人権拡張共同幸福ヲ得テ永ク世界ノ平和ヲ保チ国家富強ノ元ヲ開キ将来国家ニ志ス者ノ執ルベキ事業ト決心シ創立シタル社中也
1. 私利ヲ不樂一身ヲ犠牲トシ後世国民ノ發達スルヲ樂トスルヲ目的トス
1. 至誠ヲ心トシ信実ヲ旨トシ約束ヲ違ヘサル事
1. ウソヲツカズ慢心 イカリ 驕り 怠り 私慾ヲ慎ム事
1. 身ヲケガスナカレ朋友ハ肉身ヨリ大切ナリ
- 和合協力スル時ハ其功德金錢ノ及ブ所ニアラズ終生ノ神靈ナリ
1. 天ノ道ヲ信スヘシ天ハ人ノ為ニ万物ヲ經營シ寸時モ休ム事ナシ
- 右ノ条々ヲ鉄石心ヲ以勇氣昇天ノ如ク確守スベシ修養シテ怠ラサレハ心神ノ至誠天ニ通スベシ

明治42年 5 月

森村組総長 森村市左衛門 謹白^{*1}

* 1 『日本陶器70年史』 p.181

この精神は、ひとり市左衛門のみならず豊、大倉孫兵衛、広瀬実栄、村井保固といった首脳部が身をもって率先実行したものである。そのもとは、国家富強に貢献するという使命感にあった。その信念の熱烈さ、その精神



市左衛門書「我が社の精神」

の強靱さは、自主独立の精神となって、いま、日本陶器合名を誕生させたのであった。そして、それは日本陶器合名に、そしてそこから派生した森村グループ全社の精神となり、社風の基礎となって昭和の今日に至って

るのである。

なお、この文言は大正8年に、以下に記すように多少その表現が平易に変更されている。

我社の精神

1. 海外貿易は四海兄弟万国平和共同幸福正義人道の為志願者の事業と
決心し創立せし社中也

1. 私利を願はず一身を犠牲とし後世国民の発達するを目的とす

1. 至誠信実を旨とし約束を違えざる事

1. 嘘言、慢心、怒、驕、怠を慎む事

1. 身を汚すなかれ朋友は肉身より大切なり和合共力する功果金銭などの及ぶ所にあらず永久の霊友也

1. 神の道を信じ万事を経営する自覚を確信す可し

上記の条鉄石心を以て確守し一身を守り世の光と成る可し

81歳

森村市左衛門

当時の森村組

日本陶器合名が設立された明治37年の森村組の人員は、決算表に添えられた賞与分配者名簿によれば、全従業員（ニューヨークも含む）は約150名、これが40年には353名に急増している。^{*1}名古屋・瀬戸各出張所、日陶関係の店員、雇員の急増によるものである。

店舗は、明治29年（1896）4月に新築された木挽町の本店、京都麴屋町の京都店、これは前記のとおり41年3月、神戸店に吸収合併された。神戸店は明治35年、磯上通り8丁目7番地



明治40年のニューヨーク、モリムラ・ブラザーズ
当時日本の店としては最大であった

* 1 この人員は、いずれも決算書
付属の賞与分配者名簿による。

に新築され、当時、田辺徠裕が主任であったが、京都店合併と同時に手塚栄四郎がこれに代わった。

神戸店は長らく広瀬実栄が監督に当たり、新入社員は、まず神戸店でその薫陶を受けるならわしであった。明治18年には法華津孝治、明治23年ごろには久原房之助（のち日立鉱山創設。現・日本鉱業）、25年ごろには広瀬実光、27年には大倉和親らが同店に勤務して、広瀬から森村組の精神を叩き込まれた。

神戸店は輸出業務が主たるものであったが、京阪神の雑貨の仕入れも行ない、祭日用ノベルティー、日本独特の竹製品、玩具などは大量の輸出をみたものである。

名古屋は、ファンシーチャイナのインポート・オーダーを開始して以来、通信業務が急増したので、統轄上、商業通信の中心となっていたが、前記のように日本陶器合名設立後は、名古屋出張所として生地仕入れから画付業務、製品梱包、積み出し、伝票整理と、森村組業務の中心的存在となった。

東京は雑貨中心となったが、明治37年、関西貿易商会ニューヨーク支店に勤務していた中村楠太郎、三輪興次郎らが入社して、漆器、アンチモニー製品、象牙細工、玩具、木製品等を扱った。それらの輸出貨物は横浜の開通社に送り、ここで和文インボイスの英訳、通関手続きいっさいを行っていた。



中村楠太郎

さて、明治39年（1906）5月、横浜市南仲通り4丁目55番地に新たにリネン部を設け、横浜出張所とした。リネンおよび木綿等の繊維加工品——ドロンワークのテーブルセンター、脇掛け、ベッドカバー、婦人用衣類——は、主としてイギリスから生地を輸入し、これに加工を施してアメリカへ輸出していたが、その有望性に着目して Morimura Bros.が取扱い商品に加えるように決定したのである。

そこで、横浜を本拠にアメリカのサンフランシスコに支店を有し、広くリネン製品を取扱っていた金門商会（店主・柴田又吉）からその業務を譲り受けたのだった。

リネン部の設置にあたっては、かつて堀越商会店員としてイギリス、フランスに駐在していた井上欽次郎を主任に招き、森村開作監督のもとに取

扱いを開始したのである。リ
ネン部には、のちにIBMを
日本にはじめて導入した水品
浩が在籍していた。



水品 浩



地主延之助

当時の Morimura Bros.

Morimura Bros.第2期拡

張時代ともいふべき幕開けの明治32年以降、村井保固は支配人としてファンシーチャイナ約売の積極方針をとっていたが、たまたまライバルの関西貿易商会在1902年（明治35年）に解散したため、同商会の辣腕として聞こえた手塚国一、地主延之助を迎え、日本人スタッフを強化した。

しかし、1904年（明治37年）初秋、村井は病気のため帰国せざるを得ず、後事を支配人代理として手塚に任せた。手塚は陶磁器店売を担当、山本正子郎がこれを補佐し、酒井隼雄、三代川某が事務を担当した。

約売部は田中実が主任で、地主延之助と小林義一が補佐し、図案部は和気松太郎主任のもとに、宮永寅之助が助手をつとめていた。（1907年、和気が死亡したあとは宮永が主任になった。）

雑器部は明治33年（1900）開設され、広瀬実光が主任となって、34年には御木本幸吉の委託による養殖真珠の一手販売も行なっていた。

雑器が店売から約売に進出したのは、アメリカのチェーン・ストア、5セント10セント・ストアの発展によるところが大きい。そのきっかけはチェーン・ストアに復活祭のノベルティーとしてコハク（琥珀）製の雛、家鴨、経木細工、ちょうちんなどを提供したことにはじまる。

卸先であるストアには、5セント10セント・ストアとして、F・W・ウルウォースをはじめ、S・H・ノックス（バファロー）、カアビー（ウィングスベリー）、E・P・チャールストン（プロビデンス）——これらは後年、大ウルウォースに合併されており、その他のストアでは、クレスギーは中西部、マクローリーはニューヨーク、クレスは南部地方を中心に25セント、50セント売りの商品を扱っていた。

これらのチェーン・ストアは驚異的な発展を遂げ、百貨店とともに大衆消費社会の一大機関となってアメリカ商業史に異彩を放ったものである。

それらの店との取引が可能になって、雑器部は店売から約売に進出、41

年、吉見商会から入社した足達竹馬が広瀬実光の後任となり、積極的に雑器部を拡張した。

このほか、税関運輸部に山口岩三郎、商品荷造積出部に小栗参吉、その下に中村雄吉、本間岩次郎、渡辺忠司がおり、米人助手、荷造夫等がいた。



C. カイザー



広瀬実光

セールスマンとしては、ヘッドセールスマンにチック、店売部にオブライン、5セント10セント店相手にはアーチメンがいた。地方へのセールスマンとしては、南部地方担当のダフイン、西部のアルマン、シカゴを中心にしてショウ、ニューヨーク、バッファロー担当のバンバスカー、ニューイングランド地方にカイザー、ニューヨーク一帯にギブソン等がいた。

店内クレジット部には1889年（明治22年）入社のチャールス・コールス、現金出納にラムゼイ、帳簿およびビルクラークにホグリックほか2名、タイピストに紅一点のウォルカア嬢、ほかに掃除婦4人、合わせて40余人の大世帯となっていた。

1906年（明治39年）にはリネン製品の将来性に着目して取扱いを開始することになったが、元関西貿易商会ニューヨーク支配人だった松原重栄を招き、これを主任として横浜のリネン部と呼応し、店売・約売を開始した。

さらに1910年（明治43年）、シカゴに出張所を開設した。日露戦争および1904年のセントルイス万国博後、アメリカ中西部における一般購買力の激増が注目の的となり、いずれシカゴは中西部の貨物集散地の中心となると目されていたためである。

そこで、まずセールスマンのゲリーを同市のホテルに駐在させ、見本帳をつくって受注させたが、間もなくウアーバッシュ・アベニューに出張所を設け、ゲリーのもとに山下英一を配置した。同出張所は、一時はシカゴのみならず、西部太平洋沿岸に達する商売の根拠地となったが、ストックセールは小口が多いため、出張所を設けておくより、定期的に巡回して受注に当たったほうが効率的であると判断して1917年（大正6年）閉鎖された。

このように Morimura Bros.は、ファンシーチャイナ約売の好成績を背

景に、取扱品を拡大、日本商品の卸商として、その信用はニューヨークばかりでなく、シカゴ、サンフランシスコにと築かれていった。

ちなみに、明治末年の対米輸出額に占める陶磁器の輸出額をあげておく。もちろん、陶磁器の数字がすべて森村組の扱いとみるわけにはゆかないが、すくなくとも70%はそれとみてよいであろう。

対米輸出の推移（単位：1,000円）

年	全国総輸出額	陶磁器全国輸出額
明治37	319,260	3,873
38	321,533	5,324
39	423,754	7,942
40	432,412	7,216
41	378,245	5,078
42	413,112	5,257
43	458,428	5,513
44	447,433	5,377

『日本陶器70年史』より。

第二編 大正から昭和へ

第 I 章 待望の花ひらく

1. 白生地八寸皿の完成

あくなき挑戦

明治45年7月30日、明治天皇が崩御され、世は大正と改元された。明治が鎖国200有余年の歴史から目ざめ、近代化に邁進した建設期であるならば、大正は開花期ともいうべき時代である。その幕が、いま、開けられた――。

とはいうものの、当時の景気はあまりパツとしない。明治40年1月の株式暴落に端を発した日露戦争後の反動恐慌が尾をひき、そのうえ41年以後のたび重なる増税^{*1}、あるいは大逆事件^{*2}と、国民にとってはショック続きであった。アメリカでも同じ年の10月、ニューヨークに恐慌が起こり倒産者が相ついだ。日本の輸出業者はもちろん、その影響を受けたが、わがMori-mura Bros.では、さいわいさほどの打撃をこうむらず、売上げが多少低滞したにすぎなかった。

しかし、一般貿易界としては、画期的な局面を迎えている。それは、明治44年に関税自主権を獲得したことである。折から改訂期限となった「日米通商航海条約」が、駐米大使内田康哉とアメリカの国務長官ノックス(P. C. Knox)との間で改訂調印され、続いてイギリス、その他の諸国ともそれぞれ条約が調印されたのである。そしてその結果、日本は半世紀にわたる不平等条約を撤廃することができたのであった。これは、日清、日露両戦争の勝利によって、日本の国力が世界に認められた結果である。

ところで、当時の森村組の関心は、依然として白生地問題であり、ディナー・ウェアの完成であった。

生地については大正2年に、日陶生地が63%の割合になっていた^{*3}ので、いずれ手窯は廃止の方針で縮小に向かっていた。日本陶器合名の石炭窯はすでに11基を数えるまでになり、かつて「お札(さつ)を焼いている」と皮肉られた窯からは、その当時、日本陶器で「3・3^{*4}生地」と称揚されるほどのものが生産されるようになっていた。

- * 1 明治41年砂糖・石油消費税、43年通行税法・営業税法改正。
- * 2 明治43年の社会主義者、無政府主義者に対する弾圧事件。幸徳秋水が処刑されたことから幸徳事件ともいう。

- * 3 手窯は大正4年6月、その制度を廃止した。
- * 4 天草陶石54、長石23、蛙目23の割合でつくられる白色磁器の生地。ゼーゲル研究所で試験調合してもらったもの。

しかし、日本陶器合名設立の目的は、「欧州ノ精品ニ比肩」しうる純白硬質磁器の製造にあった。その肝心の純白生地も、市左衛門念願のディナー・ウェアもまだできていなかったのである。

「こと、ここに至っては技師長を替えてやってみるほかないようだ」

こう切り出したのはニューヨークから一時帰国中の村井総支配人であった。彼には森村組総支配人としての重責があったばかりでなく、Morimura Bros.の長としても、主要商品としてのディナー・ウェアができず、従来と変わりばえのしないファンシーものばかりでは、ニューヨークの店の成績もじり貧になることが目に見えていたからである。

そのうえ、アメリカでも同業者間の競争が激しく、競争相手から Morimura Bros.が関税違反をしていると告発され、訴訟にまで発展したこともある。それは結局勝訴となったが、そうしたこともあって、純白生地の完成、ディナー・ウェアの完成は、一日千秋の思いで待たれていたのである。

日本陶器合名社長・大倉和親も、村井のこの一言で決意し、東京高工出身の百木三郎を技師長に、江副孫右衛門を技術部^{*1}常務主任に任命した。

「もう一度ヨーロッパへ行って白色磁器の研究をしてみよう」

大倉和親は、そう考えて明治45年3月渡欧、その連絡を待って同年7月、江副と職工長山田吉次郎が渡欧した。一行は再びベルリンのゼーゲル研究所を訪れ、クラマー博士(Dr. E. Cramer)に生地の分析と改良を依頼し、前記ローゼンフェルド氏のビクトリア工場^{※1}で2週間焼成を研究して、クラマー博士の調査結果を聞きにベルリンの研究所に戻った。

博士は、生地原料を吟味すること、天草陶石の割合を減らすこと、トロンメル^{※2}の廻転時間を少し長目にかけることなどを助言した。これを会得した江副、山田の兩人は自信をもって9月に帰国した。

世はすでに大正になっていた。

彼らは長旅の疲れも忘れ試作研究に没頭した。クラマー博士の指示のようになあれこれやってみた結果、ほぼ理想どおりの白生地が得られ、再渡欧は、なかばその効果をあらわした。

八寸皿に男泣き

帰国からすでに半年が過ぎていた。

生地の効果は出たが、ディナー・ウェアの中心になる八寸皿が、どうも

* 1 この常務は常任といった程度のもの。重役の常務とは異なる。

うまくゆかない。焼いているうちに重みで中央がタレ、くぼみができてしまうのである。

「ある日思案にくれて、製造方の責任者のひとり伊勢本一郎が、立派に焼きあがっているフランス製の本金付の



江副孫右衛門



伊勢本一郎

上等の皿をボンと半分に割ってみた。(中略)『おい、こりゃァ反対じゃないか。端のほうに肉が薄くて、底の中心部が厚くなっている。これは一体どういうわけだ』。『そうですね、全く反対だ。ではこの調子に生地をつくらせて焼いてみましょう』^{*1}』

そうって、江副はサンプルどおりの生地をつくって焼いてみた。

「できた、できた、できたぞー！」

底がまったいらの、透き通るような純白の皿が江副から大倉社長の手に渡された。

「伊勢君、できたぞ。ホラ……」

輝くばかりの純白の八寸皿を囲んで、大倉も伊勢も江副も百木も……みんな歓声をあげたが、なかには言葉にもならず、果ては感きわまって男泣きする者もあった。

ときに大正2年7月——。人間の情熱と、土と炎の結晶である磁器の完成にふさわしい、名古屋の暑い夏の日であった。

この八寸皿完成をもとに、種々研究が積まれ、93ピースから成るディナー・セットが完成したのは、翌大正3年（1914）の6月であった。



ノリタケ・チャイナ

市左衛門が初めての渡米で陶磁器製造に着目してから20有余年、日本陶器合名会社を設立してからでも、すでに10年の歳月が流れていた。しかもディナー・セットをつくった人びとは、森村組や日本陶器合名の幹部を除いては、西洋のディナー（正

* 1 『土と炎』 p.156

餐) どころか肉類もめったに口にしたことなかった人びとである。それだけに、その苦勞、そのよろこびは筆舌につくしがたいものがあったことであろう。

2. 待望の花ひらく

第一次世界大戦と成金ブーム

念願のディナー・セット完成に日本陶器合名はもちろん、森村組も Morimura Bros.も、ともに勇み立った大正3年7月、セルビア(現在のユーゴスラビア)の青年がオーストリア皇太子夫妻に向かって放ったピストルの1発から、第一次世界大戦が勃発した。この1発の銃声は雲行きの怪しかったヨーロッパ全土を、たちまち戦争に駆り立て、足かけ5年にわたる世界戦争へと展開したのである。

大戦が起こったとき、交戦国は、いずれも短期戦を予想していたが、ドイツ軍の抵抗力が意外に強く、連合国、同盟国いずれも国力をあげての総力戦となった。

世界36カ国が戦乱に巻き込まれ、わが国も日英同盟のよしみから大正3年8月23日、ドイツに宣戦を布告した。(アメリカは当初、ウィルソン大統領によって中立が宣言されたが、大正6年(1917)1月、連合国側に参戦した。)

当初、日本は参戦したとはいえ、戦地からは遠くへだたっていたため直接の被害は受けなかったが、経済的にはさまざまな影響をまぬがれなかった。ヨーロッパ向けの輸出産業は滞貨の増加、価格の低落に苦しみ、原料資材をヨーロッパから輸入していた産業は、輸入品の品薄と値上がりのはさみ打ちに遭った。

これが折からの不況に拍車をかけ、銀行の支払停止や取付け騒ぎが起こり、生糸や綿糸の相場は3割前後も下がった。米相場も開戦前1石(140kg)16~18円だったものが13~14円に下がり、大正4年1月には米価調節令が出されるありさまであった。

ところが、その年の春ごろから軍需品の輸出がふえはじめ、それをきっかけとして日本は好況に転じ、史上かつてないような戦争景気が出現することになった。いわゆる成金(なりきん)ブーム到来である。成金という

のは、将棋の歩が敵陣に乗り込むと金に成るのにたとえ、急に金持になった人をいうこの新造語が用いられたほどの景気であった。この時期の輸出は、軍需品ばかりでなく、欧州からの輸出がとだえたため、大戦景気のアメリカをはじめ、アジア市場などから一般生活物資の注文が殺到した。

わが国の貿易界は、にわかに活況を呈し、これが大戦終結後の大正8年(1919)まで、約5年間も続いた。この間、国際収支は大幅の黒字となり、わが国は当時の金で29億数千万円の外貨を手にしたといわれる。これを大ざっぱに今日の金に換算してみると、12兆8,000億^{*1}円くらいになる。

* 1 日銀卸売物価指数(戦前基準)による。

待望の花ひらく

こうしたときにディナー・ウェアを完成させたことは、日本陶器合名はもちろん、森村組にとってもまことに幸運であった。欧州品の輸入が途絶した海外市場からファンシーラインとディナー・ウェアの2本立てで注文が殺到することになったからである。

とくに森村組では、連合軍、同盟軍とも、双方が新鋭の武器で戦うのだからこの戦争は長くは続くまいとみて、値上げは極力避ける方針をとった。そのためますます注文がふえるというわけで、生産が追いつかず、ついには前年実績から割り当てて注文引受量をきめるというほどの盛況になった。

この幸運に加えて、大正4年11月、総長・森村市左衛門が多年の社会的貢献により従五位男爵^{*2}に叙せられるという慶事が重なったのである。

森村組創設以来苦難の半世紀は、いまここに見事に咲き香り、森村組の前途は、にわかに洋々たるものになった。

日本陶器合名では、急激に増加した需要に応えるため、急きょ設備の拡



* 2 このとき男爵に叙せられたのは、森村市左衛門、大倉喜八郎、古河虎之助、三井高次の4名であった。

1918年のインボイス

充をはかり、大正4年からわずか3カ年の間に7基の窯を設け、6年(1917)末には新旧あわせて28基に達した。その窯もフル回転し、窯出しを待って端から荷造りするという状況で、それでも注文をこなしきれず、のちに述べる東洋陶器(株)小倉工場にもドイツ式丸窯3基を設けて、アメリカ向け洋食器の生産を行なうほどであった。

ディナー・セットは大正3年に早くも2,000組^{*1}の注文があり、4年末に本格的注文を日本陶器合名に送った。これを翌5年(1916)から輸出しはじめたが、大正7年には4万組、大戦終結後の10年には6万組を輸出し、森村組はアメリカ向け輸出洋食器の60%を占めるまでに成長した。

その輸出先はアメリカばかりではなく、かつてはアメリカへの輸出国であったイギリス、ドイツ、オランダ、ベルギー、オーストリアなどのヨーロッパ諸国、さらに南アメリカ、南アフリカ、オーストラリア、東南アジアへと、世界全域に拡大されるようになって、陶磁器に関する限り、世界は森村組のひとり舞台であった。

* 1 小出種彦著『江副孫右衛門、近代陶業史上の一人間像』(貿易之日本社、昭和36年) p.52

第II章 第一次世界大戦下の飛躍的發展

1. 多角経営の展開

森村商事株式会社の設立

森村組にとって、第一次世界戦争当時は、まさにわが世の春であった。

そこで、この好機を逸せずとばかり、森村組では基盤強化が急ピッチに行なわれた。

まず、日本陶器合名会社の株式会社への改組である。これは新たに日本陶器株式会社（資本金10万円）を設立し、これに従来の日本陶器合名会社を吸収合併して新発足するという形がとられた。

かくて大正6年7月20日、日本陶器株式会社（社長・大倉和親）が設立され、その年の9月の臨時総会で、同年12月4日を期して日本陶器合名を吸収合併し、同時に資本金を200万円に増加する件が決議され、日本陶器株式会社（以下、日本陶器㈱と称す）は大正6年12月4日、正式に発足したのである。

なお、日本陶器合名では国内販売のため、大正5年3月、同社の内地販売部を独立させて合名会社日陶商会（現・㈱ノリタケ）を名古屋市西区伝馬町に設立している。

いっぽう、東京の森村組本店は、これより先大正3年10月、日本橋区通1丁目3番地に新築された森村銀行ビル内に移転した。

またそれに先立つ5月、東京営業部（雑貨取扱）を横浜市山下町48番地に移し、明治9年以来の東京営業部を廃止した。というのは、Morimura Bros.の顕著な発展に伴い、東京店の取扱品も増加して倉庫も不足になったうえ、出荷激増で船会社との交渉も、従来のように開通社任せでは不便である。また、輸出商品は横浜渡しと東京店渡しがほとんど同一値であるため、東京―横浜間の運賃だけ余分に支払わねばならない等々の理由で横浜へ移すことにしたわけである。

なお、この山下町48番地の建物は借りしものであったが、その後業務のいっそうの繁忙から狭隘となったため、大正6年、同28番地に1,237坪

(4,082平方メートル)の土地と事務所、倉庫を買い取って移転した。

さらに日本陶器合名改組に先立つ大正6年9月19日、森村銀行ビル内に森村商事株式会社（以下、森村商事㈱と称す。英文名 Morimura Trading Company Limited. 設立資本金200万円。ただし、今日の森村商事㈱とは別会社である）を設立した。

この森村商事㈱は、森村組が輸入業務を発展させるために設立されたのである。しかし、設立の翌年、すなわち大正7年7月からは、Morimura Bros.からの注文品の仕入れ、荷造り、船積みなど、従来森村組が行っていた輸出業務いっさいも行なうことになった。そこで森村組は、明治9年、Morimura Bros.開店以来継続してきた対米輸出業務を打ち切り、神戸、横浜両出張所を閉鎖し、名古屋出張所だけを残した。それは、Morimura Bros.、森村商事㈱、日本陶器㈱3社の事務連絡を掌握するため、Morimura Bros.と森村組の幹部通信も従前どおり名古屋出張所経由とした。

ところで、森村商事㈱設立の動機となった森村組の輸入業務であるが、話は大正のはじめにさかのぼる。

森村組では、大阪の阪部商会というブラシ会社から支那（中国）の豚毛輸入の相談を受けた。これが事の起こりである。当時の実業界では日清・日露両戦争の勝利から支那を注目する者が多かった。そこで森村組では、大正元年10月に出発する支那視察実業団に広瀬実光を参加させ、上海で阪部商会依頼の豚毛輸入について調査させた。さらに同3年には村井保固、平田保太郎を同様上海に出張させ、豚毛を輸入することに決定した。その結果、森村商事㈱が設立されたのである。

森村商事㈱の社長には森村開作が就任し、広瀬実光が専務となり、Morimura Bros.の輸出業務のほか、豚毛、獣皮、石膏、原石、鉛筆材、塗料ワニス、安全カミソリなどの輸入販売、日本陶器㈱、東洋陶器㈱、日本玩具㈱の製品の米国以外への輸出、あるいはサーモス瓶やブラシの輸出などを手広く行なうことになった。

設立2カ月後の大正6年11月に神戸支店を開設（神戸市京町78番地）、これを皮切りに、翌7年には横浜、名古屋、ニューヨーク、シドニー、重慶、上海、香港、ボンベイと矢つぎばやに出張所を設置して貿易活動を展開した。

また、いちはやく南米貿易にも着目し、Morimura Bros.の元店員だった山本正午郎を援助して日本貿易株式会社を創立、主としてノリタケ製品をアルゼンチン、ブラジルに輸出した。さらに南アフリカへの進出も計画して、すでにその方面で信望の高かったミカド商会に出資、中上庄三郎をヨハネスブルグ、ケープタウンにまで派遣するなど、世界を舞台に活躍し、創業3年目には1割5分の配当を行なうまでに成長した。その後、昭和3年に至り、情勢の変化と将来の飛躍にそなえ、10月、日本陶器㈱に合併することとなった。

日本玩具㈱の設立

さらに森村組では、大正5年3月から磁器製人形の試作研究を開始した。

当時、アメリカのおもちゃは大部分がヨーロッパから輸入され、その輸入額は年々1,000万ドルを超えていた。なかでもドイツから輸入されていた人形——ビスク人形といわれ、頭部は磁器の素地でモヘアの頭髮、ガラスの眼球をもち、ゴムでつながれた手足は自由に動くという精巧な人形——は、輸入玩具の王座を占めていた。

しかし、戦争のためドイツ製品の輸入が止まったので、ここに目をつけた Morimura Bros.の手塚支配人は、ビスク人形の見本を森村組本店に送り、同じものを作るよう進言した。

森村組では、この人形製造を陶磁器製造の新分野として、山地寅太郎を主任に、さっそく日本陶器合名の製陶研究所内に工場を設置した。製造に当たって一番の困難は眼球であった。そのため、わざわざフレーベル館^{*1}の高市次郎をスカウトし、研究に当たらせた。

いっぽう、Morimura Bros.でも眼球研究のため荒木彦造をパリに派遣して技術を習得させ、大正5年8月、彼を人形工場の技師とした。こうして徐々に陣容をととのえ、大正6年4月20日、資本金20万円の日本玩具株式会社を名古屋市西区栄生町字三本畔1616番地に設立したのである。社長は広瀬実光、支配人は山地寅太郎であった。



モリムラ・ビスクドール

* 1 東京・神田にあり、幼児用絵本、玩具などを扱っていた。

同社の業績はその後順調に推移したが、大正10年にはいってアメリカの景気が悪化したため、将来に見切りをつけて同年11月、惜しくも解散した。

衛生陶器製造に着手

ところで、森村組創業の精神はこれまでもみたように「国家のため」ということが原点である。この精神は森村組の社員すべてに浸透していたが、若冠30歳で日本陶器合名会社の設立を任された大倉和親は、進取の気象に富み、森村組の精神を誰よりもよく理解していた。彼は日本の陶器改良という大事業を任せられていたが、そのかわら陶器関係の新事業にも着手した。それは衛生陶器の製造である。

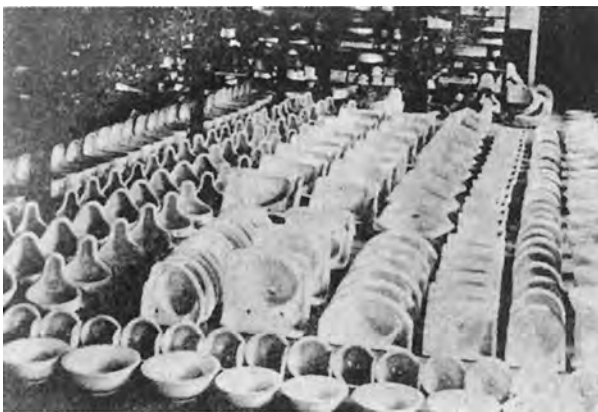
日露戦争後、わが国にも洋風建築がふえる傾向があった。しかし、当時洋風衛生陶器はすべて輸入に頼っていた。海外生活の経験豊かな大倉和親は、いずれは日本にも洋風衛生陶器の時代がくるであろう。そのためには、いまから国産化を急がねばならないと考えた。

当時、日本の衛生陶器は愛知県の瀬戸、常滑、滋賀県の信楽、福岡県の赤坂などで造られていたが、どれも粗末なものであった。

そこで大倉和親は明治45年1月、国産化の第一歩として日本陶器合名の工場の一隅に製陶研究所を設け、衛生陶器の開発に乗り出したのである。もちろん、まだ硬質白色磁器の生地は未完成であり、八寸皿も完成していなかった。しかし、彼は国のため、そして陶器事業の新分野開拓のため、1日も早く研究を開始しなければならなかったと考えたのである。



山地寅太郎



衛生陶器工場

製造にあたって、衛生陶器の泣き所は大型であること、そのため成形、火成などの面での技術的なむずかしさがあった。その研究は困難をきわめたが、八寸皿完成の翌月、つまり大

正3年8月、水洗式便器、洗面器などを商品として大阪市場へ出荷するまでになった。

ときあたかも第一次世界大戦が勃発し、わが国の産業界はがぜん活況を呈してきた。これをチャンスとみて日本陶器合名は大正5年春、九州小倉市の郊外に工場を建てることとし、衛生陶器と、需要急増の磁器食器増産を目的としたのである。

小倉の地を選んだのは、同地方が筑豊炭田をひかえて石炭が入手しやすかったばかりでなく、天草陶石の入手にも便利であったうえ、門司港をひかえ、対米貿易はもとより、中国、東南アジア向け輸出にも便利という好条件がそろっていたからである。

大正5年6月、衛生陶器工場の第1期工事が完成、操業を開始したが、翌6年、同工場はさらに独自の発展をめざして独立することとなり、同年5月15日、東洋陶器株式会社（資本金100万円、社長・大倉和親）を設立した。本社は九州小倉市郊外の篠崎（現・北九州市小倉北区中島2丁目1番1号）に置いた。

以来、同社も森村組の重要な支柱のひとつとして順調な発展をとげ、昭和45年3月には社名を東陶機器株式会社と改称、衛生陶器、水栓金具からホーローバス、ポリバス、ユニットバスルーム、洗面化粧台など、各種の建築用設備機器に進出、業界第1位の生産高と、世界最高水準の品質をもって活躍している。

磁器製造に進出

わが国の洋式衛生陶器の将来性を考えて、その国産化に乗り出した大倉和親は、さらにもうひとつ、国家のための仕事を手がけている。

それは磁器の製造である。今日の日本磁器株式会社の端緒を開いたわけである。もちろん、洋式衛生陶器にしろ磁器にしろ、陶磁器業の新分野開拓という意味もある。しかし、彼の考えの根底には、「輸入に頼らないよう、国産化して国家のために尽くそう」という森村組創業の精神があった。

さて磁器製造という、当時としては最先端をゆく事業への進出であるが、話はふたたび明治38年にさかのぼる。

当時わが国の電力界は火力に加えて水力発電の開発期であった。水の豊かなわが国の電気事業が水力発電に進出しようというのは当然の話であり、

実際、遠距離送電には水力のほうが経費が非常に少なくてすむのであった。

しかし、残念なことに発電機はもちろん、送電用の高圧碍子なども、すべて輸入に頼らざるを得なかった。



碍子工場

当時、わが国唯一の電機メーカーであった芝浦製作所（現在の東京芝浦電気）の技術長・岸工学博士は、たまたま日本陶器合名がヨーロッパなみの近代工場を建設し、操業を開始したことを耳にして、さっそく森村組の首脳に面会を求めてきた。

岸は、電力事業が日本の興隆にとって非常に重要性の高いものであること、つまり、電力事業が、わが国工業の基幹産業として重要かつ将来性の大きいこと、そしてそれに不可欠な碍子が陶磁器製品であることから、日本陶器合名の事業の一部として、その製造を勧めたのである。

森村組としては懸案のディナー・ウェアが未完成であり、かつ新事業に対する不安材料も多かった。しかし、国益にかなうという大乗的見地に立って碍子製造に取り組むこととしたのである。

大倉和親は市左衛門をはじめ日本陶器合名の重役会にはかったうえ、百木三郎を担当者としてさっそく試作研究にはいり、間もなく本生産を開始した。当初は3,500ボルト程度のものではあったが、明治40年には1万5,000ボルトの高圧碍子の製造に成功、芝浦製作所に納入した。さらに42年には箱根水力電気用4万5,000ボルトのピン碍子を製造、納入した。

以後、碍子の需要は増大し、「日陶碍子」の声価は急速に高まった。そこで、将来の発展を期するため碍子製造部門を独立させ、日本碍子株式会社（資本金200万円、社長・大倉和親）を設立した。ときに大正8年5月5日。本社は名古屋市南区熱田東町（現・同市瑞穂区須田町2番56号）に置いた。

同社は世界第1位の高水準の品質をもって、日本の重化学工業の発展、電気事業の発展とともに社運は隆盛をきわめ今日に至っているが、昭和11

年10月には、点火栓部門および濾過器、耐酸モルタルの各製造部門を分離して、日本特殊陶業株式会社（資本金100万円。社長・江副孫右衛門）を名古屋市南区堀田通2丁目に設立した。

現在同社は、スパークプラグでは国内6割強の圧倒的シェアをもち、世界的にみてもビッグ・ファイブにはいる企業に成長している。

上記のような系列会社のほかに、同じく製陶事業に関連して系列会社から派生した会社、あるいは森村組が直接援助出資した会社が数社ある。たとえば日東石膏(株)、共立窯業原料(株)、日東珪瑯工業(株)、あるいは(株)大倉陶園、伊奈製陶(株)などである。

日東石膏(株)は、大正8年、陶磁器の成形用石膏型の原料である焼石膏の輸入が第一次世界大戦で途絶したため、日本陶器で製造を開始した。これが事業の起源で、昭和11年9月、分離、独立させた会社である。設立資本金50万円、初代社長は飯野逸平であった。現在石膏ボード業界の代表的地位を占めている。

共立窯業原料(株)は、日本陶器(株)、東洋陶器(株)、日本碍子(株)の原料確保の目的から各社所有の原料山を譲り受けて、昭和11年10月、資本金50万円で設立され、当初は共立原料(株)と称し、初代社長は百木三郎であった。現在、窯業原料を主軸として建材、電子部品材料も兼営している。



百木三郎

日東珪瑯(株)は、昭和11年設立され、森村組より社長として森村勇を派遣した。当時の日本陶器(株)社長広瀬実光がアメリカから持ち帰った珪瑯鉄器のサンプルからヒントを得て、赤い縁のスープ皿を生産することになった。しかし、昭和15、16年ごろには戦争による影響で輸出が不可能になったため、森村組は同社から手を引いた。日東珪瑯鉄器工業(株)と改称されたのは第二次大戦後のことであるが、今日では日本レジン(株)に合併されている。

高級美術陶磁器「オークラチャイナ」で知られる大倉陶園は、創業が大正8年、大倉孫兵衛、和親父子の個人経営として発足したものである。また伊奈製陶は、明治中期から盛んになった下水道の整備、鉄道の敷設に依り、陶管の製造を行っていた伊奈長三郎を大倉和親が援助し、大正13年、株式組織としたもので、現在、タイルでは国内のトップ。ポリバスな

ど住宅設備機器の総合化を目指す会社に成長している。

森村銀行と(株)南亜公司

なおここで、森村組の多角経営の一環として営まれていた森村銀行、南亜公司について一言しておこう。

合名会社森村銀行^{*1}の設立は明治30年6月18日、Morimura Bros.を設立した豊が存命中のことである。資本金は50万円で初代頭取は広瀬実栄が就任した。市左衛門は横浜正金銀行、日本銀行の設立時から役員として関与していたので、銀行業務には深い関心をもっていた。いっぽう、豊は貿易で予想外の大きな利潤をあげていたが、つねづね、貿易は波のある事業であるから、儲かったときにはそれを大事に貯蓄し、運用をはからなければならぬ。そのためには銀行業を営むのも一策と考えていた。

同行は堅実経営を営業方針として日露戦争、第一次世界大戦と経済界活況の波にのり、大正9年には資本金を100万円とし、景気の反動期も平穩に経過した。昭和初期の不況を経験して銀行経営の容易ならざるを痛感し、三菱銀行の協力を得て大正13年7月に新たに株式会社森村銀行^{*2}を設立し、これに合名会社森村銀行を合併して、資本金を500万円とした(当時の頭取は7代森村市左衛門であった)。この増資に際し三菱銀行が株主となり、三宅川保一が専務取締役として派遣され、三菱銀行系の銀行として業界に相当の地歩を占めた。この間、明治32年に豊が、そして大正8年に市左衛門

が逝去したが、同銀行は震災後の大正15年、本店を新築^{*3}し移転した。その後昭和4年5月、三菱銀行と合併し、三菱銀行日本橋通町支店^{*4}(現・日本橋支店)として今日に及んでいる。

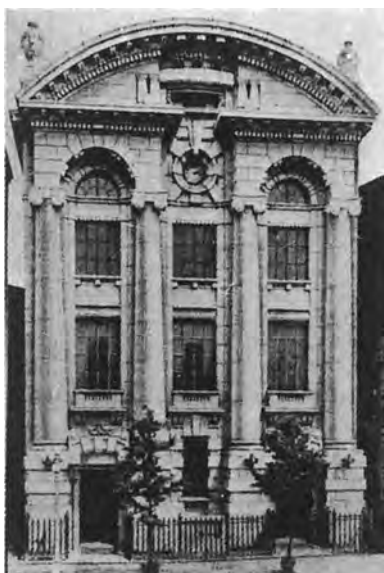
いっぽう、株式会社南亜公司是、市左衛門がゴム栽培が国家的事業であることを耳にして、明治44年10月に資本金50万円で設立した会社である。同社は英領マレー半島ジョホール州のトロスガに6,147エーカーの土地の払下げを州庁から受け、ここにゴム栽培の

* 1 本店所在地は東京市日本橋区通1丁目15番地。

* 2 本店所在地は東京市日本橋区本石町2丁目3番地。(仮店舗)

* 3 東京市日本橋区通1丁目3番地。

* 4 合併に際し、7代市左衛門は三菱銀行の監査役に就任した。



森村銀行本店

事業を開始したのである。同社はその後国策推進の線にそって発展し、資本金も350万円となったが、昭和12年（1937）昭和護謨^{*1}と合併し今日に至っている。

* 1 今日では社名の文字を昭和ゴムと変更している。

森村同族株^株の設立

さて、これまでに述べてきたのは森村組を軸とする対外事業であるが、ここで森村家独自の事業というものについて述べておきたい。それは、明治28年に市左衛門がまいた種、いや、植えた苗木から生じた事業である。

元来、市左衛門は民間にありながら「国家百年の計」を目標に、多くの事業に尽力してきた。そのひとつが、植林という事業である。

明治27年のことである。市左衛門は、山梨県南巨摩郡富沢村（現在富沢町富士石合）の石合山林1,000町歩（1,000ヘクタール）を私財を投じて所有することになったが、当時、そこは荒廃しきった山林であった。これをなんとか生かすことはできないものかと考えて、林学博士・白沢保美氏に相談したところ、博士は植林を勧めた。市左衛門は、「こんな小さな苗木を植えて、いったい、いつ、ものになるやら」と思ったが、広い土地を放置しておくのももったいないと考えて、吉野地方から杉、桧の苗木を取り寄せて植えさせた。

こうして明治28年から始めた植林は、大正に入るところには、全山うっそうとした森林になって、ひと財産を形成していた。そうなると、樹木の管理ということもひと仕事であった。

そこで、大正6年12月、森村同族株式会社^{*2}（資本金500万円）を設立したのである。本社は森村組同様、森村銀行ビル内に置いて、社長には森村開作が就任した。その後一時、本社を芝区高輪南町の森村邸内に移したこともあった。

* 2 一時、丸木株式会社といった。

昭和10年には第1回の伐採を開始し、水力による製材工場をも建設するに至った。

昭和15年、社名を森村産業株式会社と改称、第二次大戦後は静岡県沼津市に丸木市場という材木市場を開所。今日では石合山林。神奈川県足柄上郡の寄（やどりぎ）山林（約500町歩＝500ヘクタール）、石合製材工場のほか、鹿児島県指宿に山林（約46町歩＝46ヘクタール）・作業所を有する造林製材会社・森村産業株式会社（社長・森村衛）に成長している。

市左衛門の事業に対する幅の広さというか、奥行の深さというか、そうしたことが十二分に感じ取られるものである。そして今日、木材がわが国の貴重な資源となっていることをみると、市左衛門の企図した「国家百年の計」が、いかに深慮遠謀の計画であったかに驚かされる。

2. MORIMURA BROS.の飛躍的展開

ラーキンの注文で量産化へ

第一次世界大戦が勃発するや、中立宣言を発表したアメリカは、あたかも連合軍の兵站部^{*1}（へいたんぶ）のような恰好となり、未曾有の活況を呈した。とくにドイツ製品の輸入が途絶したので、わが Morimura Bros.は、この機会を逸せずとばかり積極経営に転じた。ディナー・ウェアの完成と需要の急増、そしてそれに応えられる少品種大量生産方式、つまり、マス・プロダクション（量産）化が日本陶器合名で可能になったからである。

ここで、日本陶器合名として初めてマス・プロダクションが可能になったいきさつについて一言しなければならない。

当時、アメリカのニューヨーク州バッファローにラーキンという大きな石けん会社があった。同社はドイツ製の陶磁器を景品として用いていた。その発注数量はケタ外れに多く、Morimura Bros.のセールスマンの垂涎のマトであった。なぜなら、彼らの受注は多いときでもせいぜい1品種で150組か200組、1000組ともなれば大変な騒ぎだったが、ラーキンの発注は数万組だからである。

そのラーキンの大仕事を、大正2年、日本陶器合名から Morimura Bros.に着任早々の青年・飯野逸平が取ったのである。

飯野は、ラーキンの仕入部長と交渉の際、大バクチを打った。シュガー・クリーマーがドイツ製品より30%も高いといわれたのである。彼はコンピュータのようにすばやく頭の中で計算してみた。実は日本陶器合名に入社以来、彼は独自に商品のコストを勉強していたのであった。「30%も引いたら、明らかに損をする」。しかし彼はいった。「よろしい、ドイツ並みに、30%引いてやりましょう」。

ラーキンの注文は、ただちに詳細な意見と事情を書き添えて日本へ送られた。日本陶器合名では同時に送られてきたドイツ品を見たところ、従来

* 1 戦場の後方にあつて軍需品、食糧などを供給、補充を行ない、連絡を確保するなどを任務とする機関。

の日陶のシュガー・クリーマーとは形態が少しちがっていた。そこで形を少し工夫したところ、合理的な窯入れ法ができることがわかり、ひとつの窯でより多く焼き、コストを下げることができたのである。

これがきっかけとなって、日本陶器合名では少品種大量生産方式に転換、コスト引下げが可能になったのであった。そしてディナー・セットも、このマス・プロ化によって真価を発揮するようになるのである。



飯野逸平

積極経営の展開

ディナー・ウェアが商品に加わった当時の Morimura Bros.は、ファンシー・グーズを主力に、雑器には主任・足立竹馬の考案したガーデン・セット（箱庭）、煤竹（すすたけ）でつくった買物籠、オランダの柳籠にヒントを得てつくったパン籠、洗濯籠、それにビスク人形のほかゴムやセルロイドの人形、ブリキや木製の玩具、豆電球、さらに輸入のランプ、ブラシ、美術品等が従来品に加わって、商品は多様化し、需要も大戦開始以来旺盛をきわめていた。

得意先には卸店をはじめ、メーシー、ギンベル、ワナメーカー、マーシャル・フィールド等の百貨店に、スペリー・エンド・ハッチソン商会、5セント10セント・ストアのウルウォース、ノックス、カアビー、チャールストン^{*1}、クレス、クレスギー、マクロリー、ジョンズ・マクダフィ、ピッキン・ブルークス、ドーマン・コマーシャルなど。地域もニューヨーク以外にシカゴ、ボストン、サンフランシスコ等に及んだ。

* 1 ノックス、カアビー、チャールストンは、後年ウルウォースに合併された。

これらの需要に応じて Morimura Bros.ではセールスマンを多数採用し、いちだんと組織の強化をはかるなど、積極経営を展開した。

大戦下新たに設けられた組織をみると、

大正3年（1914） 運輸部

4年（1915） ディナー・ウェア部

5年（1916） ボタン部 ランプ部 特品部 税関部

があげられる。

このうちディナー・ウェアから特品部までは追加商品によって設けられたものであるが、ここでは運輸部と税関部について、その経緯をみてみよう。

まず運輸部について述べると、Morimura Bros. が受注した商品は、横浜あるいは神戸で船積みされ、アメリカの太平洋岸で鉄道に積み替えられ、海陸8,000マイルの長距離を送られる。



C.A.ヒッチコック



D.ウォーカー

当時のアメリカの鉄道会社は、バス、自家用車、トラックに客を奪われ窮地に陥っていたのでサービスがよかった。しかし、Morimura Bros.の急激な業務拡大にともない、取扱い荷物も大量となったので、滞貨あるいは誤送などの心配も出てきた。そこで、そうしたことで客に迷惑をかけては……との信用第一の配慮から運輸部が設けられたのである。

設置に当たっては、業界の専門家であるヒッチコック (C.A.Hitchcock) を採用、カーロード率適用の範囲を拡大し、低運賃の恩恵を最高度に利用して能率をあげるようにした。彼は運輸の専門的知識をもっていたので、Morimura Bros.ばかりでなく、邦人同業者にまで恩恵をほどこし、日本貿易界の陰の力となったのである。

なお参考までに述べると、大正3年(1914)8月にパナマ運河が開通(一時閉鎖され大正5年(1916)4月再開)したので、それまで日本からニューヨークまで45日を要した海上輸送は30日余に短縮され、一大輸送革命となったのであった。

さて税関部の設置については、Morimura Bros.としては関税の重要性から、支配人・手塚国一みずから陣頭に立って統轄してきた。また、通関業者として太平洋岸のシヤトル、ロスアンゼルス方面は Frank P.Daw & Co.に、サンフランシスコは Lowyere Hoyte に、ニューヨークは Bane & Hill に、それぞれ取扱いを委任していたが、これも商品の増大、取引先の増加で税関業務が繁忙になったため、元合衆国税関鑑定官で税法にくわしいウォーカー (David Walker) を備って税関部を設置したのである。

そのころ Morimura Bros.はアメリカの陶磁器および雑器の輸入商のなかで、ひとり頭角を現わしていたので、アメリカの税関官吏は Morimura Bros.に対してきびしい目で審査に当たってきた。

また、アメリカの同業者は、Morimura Bros.と日本陶器合名とは同一の

会社であり、日本陶器合名の製品は、もともと日本で売るという目的で生産されていない。したがって、その製品には日本における市価^{*1}はないはずである。それを、「原産地の公正市価（Fair Market Value）を基礎として課税する」というのは不平等であると、議会の有力者を動かして当局を煽動したりした。しかし結果は、いつも白であった。Morimura Bros.としても、商売は亡き豊の遺志を継いで、徹頭徹尾公明正大、終始誠意をもってやってきたから十分自信はあった。

* 1 商品が市場で売買される値段。

ところが、大正3年(1914)、ニューフリーダムを唱える民主党のウィルソン（Woodrow Wilson）が大統領に就任するや、所得税法を制定し、重税を課してきた。しかも税金は、重くなったばかりでなく複雑化したので、Morimura Bros.では専門家の力を借りて、より合理的に事を処したわけである。

業務の合理化を推進

このような組織の合理化ばかりでなく、業務の合理化も相ついで行なわれた。たとえば、村井総支配人による商品の「親番・子番制度」、中山武夫・飯野逸平による「電信符号簿」の作成がある。

「親番・子番制度」というのは、花瓶や茶碗など商品の種類によって親番号をつけ、その形、模様、品質などの違いによってそれぞれ子番号をつけ、それをストック・ブックに登録、その番号で事務連絡をする、あるいはその番号で売れ行きもひと目でわかるようにする、といった事務の合理化である。

後者の「電信符号簿」は、それまで日本への注文には手紙が用いられていたが、4週間もかかりそのうえ注文品の製造に2～3カ月を要していた。ところが、大正の初めごろから電信注文ができるようになった。そのため時間が短縮されて能率はあがったが、なにしろ文明の最先端をゆくものの利用だから料金がかさむ。そこで、これを節約しようと考案された一種の暗号簿が「電信符号簿」である。

このほかに雑器約売用見本のチャートもつくられた。とにかく商品の種類が膨大であるし、超繁忙期を迎えて、これら一連の合理化は、大いに能率をあげ、業績向上にも役立った。

なお、もうひとつ合理化で特記すべきことは荷造法の改良である。

従来、陶磁器の荷造りには藁（わら）と木箱が使われていたが、木箱は重くて運賃がかさむし、藁は荷ほどきの際、ゴミやホコリが出て不潔であるうえ、米国農務省は藁がバイ菌の仲介物になるといって消毒を命じたりして、その改良は、森村組多年の課題であった。



平田安太郎

明治40年ごろ、社員・平田安太郎が渡米したとき、ダンボール（コルゲートッド・カードボード・ボックス）の製造機械を見つけ、これを購入して日本陶器合名に据え付けた。そして藁のかわりに木綿で商品を1つ1つ包み、ダンボール箱にパックするようにした。その方法はお客に好評を博したので、日本の同業者もだんだん、これを見習うようになってきた。

ところが大正7年(1918)、中山武夫が得意先ですばらしいものを発見した。それは折りたたみのできるファイバーボックス（段ボール箱）で、魔法瓶のなかのガラス容器のようにこわれやすいものを裸のまま詰めたり、缶詰めのような重いものをじかに詰めているのだった。

「ウーン、なるほど……」

中山はかねてから荷造法について問題意識をもっていたから、ファイバーボックスの前に釘づけになった。熟視すると、その荷造法にはいくつかの利点がある。まず、裸のままですむから包装の手間、資材がはぶける。しかも破損の恐れがない。中身を取り出せば、あとはたたんでしまっておけるし、何度でも使える……。

中山は陶磁器の荷造りにこれを応用できないか、あれこれ考えていたが、ディナー・ウェアの12人具（93ピース）や8人具（50ピース）などセット売りが出るようになって、彼はその利用を真剣に考え出した。まず、



明治37年頃のワラの包装

ファイバーボックスの専門店ハインド・アンド・ダッチ (Hinde and Dutch) 商会にディナー・ウェア用のファイバーボックスの研究を委嘱した。同商会は、12人具を土台に見本をつくり、陶磁器を詰めたその箱を高い所から落としては破損状況を調べたり、鉄

道でシカゴまで送って破損品を調べるなど、あらゆる角度から研究して完全を期してくれた。

この間に中山は、税関関係を調べた。というのは、アメリカには自国品の再輸入には課税しないという規定があるからである。調べてみると、ファイバーボックスを日本に送っても、その運賃以上に有利であることが判明したのである。しかも、この荷造りは誰にでも簡単にできるから荷造費を節約できる。いっぽう、顧客にしてみれば、荷ほどきは簡単でゴミの出る心配がない、不用の箱は場所をとらずにしまえると、一石三鳥も四鳥も利益がある。中山はファイバーボックスの完成を急がせた。

やがて完成したファイバーボックスは、陶磁器の荷造りのうえに一大革命をもたらしたばかりでなく、ファンシー・グーズなどでも数のまとまったものに応用され、最終消費者にまで便宜を与えることができたのであった。

思うに、これらの改良は森村組関係者を喜ばせたばかりでなく、いずれも最終的には顧客へのサービスにつながるものであったことである。これがまた、Morimura Bros.の社風であり、ひとつの特色でもあった。

このようにあらゆる点で急速に経営の効率化が行なわれたが、それはMorimura Bros.が大戦下にありながら、それだけ急成長したことのあかしでもあろう。事実、Morimura Bros.では、大正6年(1917)3月、店舗をニューヨーク西23丁目53-57番館に移転している。その建物は間口23メートル、奥行61メートル、地下1階、地上5階という、当時としては大きなビルであったが、このビルを全部使うだけの仕事を持っていた。このことから、その成長ぶりが推察されよう。

また、同年開催のMorimura Bros.創立40周年記念パーティーの際発表された社員数は約240名、うち47名が日本人で、あと200名弱はアメリカ人など外国人であったという。つい5、6年前の明治末年には、外国人店員が25、6名であったことから見ても、飛躍のほどが知れようというものである。

うなぎ昇りの急成長

このような急成長を業績面からみてみよう。Morimura Bros.が初めてディナー・セットを本格的に日本陶器合名に発注したのは大正4年(1915)

末である。記録によれば、その注文に応じて5年に日本陶器合名がつくったディナー・セットは1万1,000組^{*1}であるという。もちろん当初は、後年のような93ピース、12人用といった揃いではなく、ショート・セット^{*2}のものが大部分であったと伝えられている。

その価格については、Morimura Bros.では熟慮した。いずれ戦争は終わり、平和が戻り欧州品が戻ってきたとき、太刀打ちできるものにしておかなくては……それに、相手の弱味につけ込んで高く売ったとあっては、日本品への風当たりはどうだろう。そう考えて価格はできるだけ安く押えた。このためにまた需要がふえるということもあって、日本陶器合名では急きょ窯を増設し、大正6年には28基を数えた。それでも需要をこなしきれず、東洋陶器㈱に設けられたトンネル窯でも注文の一部を焼かねばならないほどであった。

その結果、大正4年(1915)にはわずか5万ドルにすぎなかったディナー・ウェアの売上げも翌5年にはいっきよに5倍の25万ドルとなり、6年には45万ドル、7年には100万ドルを突破した。

明治末から大正の初めにかけての Morimura Bros.の年間総売上高は、主力のファンシー・グーズと雑貨で200万ドル前後であった。それがディナー・セットが加わってからは、それだけで100万ドルを超し、大戦終結後の大正10年(1921)にはディナー・セットだけで238万ドル余に達したのである。総売上高でみても、大正5年(1916)にいっきよに368万ドル、8割増となったのをきっかけに、6年には500万ドル台にのせ、大正9年(1920)には825万9,000ドルと、まさにうなぎ昇りの好業績で、4年間に2.2倍の成長を遂げたのである。

- * 1 飯野逸平『中部財界人の系譜 I』p.71
- * 2 ショート・セットは1人用とか2人用、6人用といったものの。同書 p.71 による。



大正8年、天長節を祝うニューヨーク、モリムラ・ブラザーズの夕食会

ディナー・ウェア、とくに八寸皿の成功、マス・プロ方式への転換、そして Morimura Bros. の積極的セールスの展開と、内外相呼応しての天の時、地の利を十二分に生かし、Morimura

Bros.は、絶大な信用と名声を築きあげていったのであった。当時アメリカ人の間では、“Morimura Bros.の小切手は現金と同じだ”といわれるほどであったという。

森村組本店を支店とする

ところで、ここにおもしろい記録が残っている。Morimura Bros.の村井総支配人、地主副支配人からの書簡である。その書簡は大正4年（1915）12月2日に書かれたもので、それによると、帳簿上は大正5年（1916）1月1日を期して組織変更を行ない、Morimura Bros.を本店とし、東京に支店を置き、それに森村組を吸収合併してその権利義務を引継ぐというのである。

すなわち、Morimura Bros.は従来一定の口銭を払い、日本からの仕入れ、積出しを森村組に一任していたが、これをやめて、日本の支店から直接仕入れ、および積出しをするというのである。

なぜ、そういうことをするかというと、書簡によれば、

「米店ヲ支店ト見ナサルル時ハ送貨物ハ委託販売品トナリ税関側ニ対シ不都合ナリ」

というわけである。つまり委託販売品の場合は、口銭をふくめた金額に課税されるので、Morimura Bros.側では高いものにつく。そのうえ箱代、荷造代は税関規定の一定率で課税される。

いっぽう、書簡のように森村組が支店になった場合、仕入口銭をはじめ、いっさいの経費（箱代および荷造代などを含む）をMorimura Bros.から支払うが、その場合、

「米国ニテハ仕入口銭ニ課税セザルヲ以テ問題ヲ生ゼズ」

ということになり、Morimura Bros.の口銭に対する税金の節約も1年を通じると大きな金額になるのである。

税金対策のため、合理化の一環として、やむをえずこうした形をとることが考えられたのであろう。税金対策はいまも昔も、そして洋の東西を問わず経営者を悩ます問題だが、成長の陰に、異国での経営がいかにむずかしかったか、また、そのために当事者がいかに苦勞したかを物語る貴重な手紙である。

㊦のマークについて

ところで、当時アメリカでは、Morimura Bros.の商品は“スパイダー・マーク (Spider mark) のノリタケ”として、すでに有名であった。

このスパイダー・マーク㊦というのは、森村組の社章である。森村組では㊦のマークのことを「マル木」といっているが、これは樹木の木でもなく、森村の森の一片でもない。これは実のところ、貿易は考え方や生活の違う外国人と商売をするのであるから、いろいろと困難に直面するだろう。しかし、その困難を突破しなければ成功しないという市左衛門の考えから、困難を切り開く意味で「困難」の「困」をとり、「木」をやじり風にデザイン化したものである。そのデザインがスパイダー、つまり蜘蛛に見えるところからスパイダー・マークと愛称されたわけで、これには森村組の精神、すなわち独立自営、至誠をもって困難を切り開き、事業の完遂を期す心構えが含まれているのである。

このマークが森村組商品の商標として日本で登録されたのは、明治44年(1911) 6月6日で、森村開作(7代市左衛門)の名義で行なわれている。登録証には㊦のマークの上に Noritake, 下に MADE IN JAPAN が記されている。

このほか登録証として現存しているのは、明治44年5月30日、森村開作名義で登録されている“Hand-Painted ^{*1}RC NIPPON”であり、これが最も古い登録証である。それにつづくのがロンドンで登録の“Noritake ㊦ MADE IN JAPAN”と、森村家の家紋“下がり藤”を逆にして中に M を入れたマーク、それに Hand-Painted と NIPPON の文字をマークの上下に入れたものである。

* 1 RC は Royal Crockery (高級磁器) の略。

Morimura Bros.の商品には、このほかにもいろいろな裏印がついている。そこで、その変遷について少したどってみよう。

Morimura Bros.がその商品に裏印を入れはじめたのは、明治16年(1883) 卸売に転換、専属画工場で画付を開始してからと推測されるが、当時のマークは不明である。専属画工場の藤村、石田、杉村、昇山といった画工の姓や雅号と、原産地を入れるとすれば「日本」と漢字で入れていたのであろうか。当時の骨董品には「日本」とか「大日本」と入れられたものもあるから、そう推測されるわけである。

その後、明治23年(1890) にアメリカで“The McKinley Tariff Act”

裏印の歴史

1908
(昭和41年)

裏印登録

国内用裏印

RCとは“Royal Crockery”(高級磁器)の意味です。
(彌次郎兵衛)はバランスのとれた経営を意図したものです。



Noritake



ロンドンで登録されたものです。

1911
(明治44年)

裏印登録



米国向け輸出用として日本陶器が登録した裏印

日本陶器の前身である森村家の家紋のドリ藤を意匠化したもの。



英国向けその他、輸出用裏印を日本で登録



貿易は考え方や生活の違う外国人と商売をするため、いろいろと困難にも直面するだろうが、これを突破しなければいけないということで、困難の「困」を探り、それを意匠化した明治人の願いがこめられています。

1914
(大正3年)

日本で最初につくられた当社
第1号ディーナーセット
D1441(絵柄番号)の裏印

1918
(大正7年)

“NIPPON”で原産地証明をしてきましたが
“JAPAN”に変更

1926
(大正15年)

インドで登録した裏印

はじめて月桂樹が付けられた
インド、東南洋向け裏印です。

1933
(昭和8年)

裏印の意匠をリボン付きの
月桂樹に変更。

今日の裏印の基本になったものです。



日本陶器資料より

が通過し、原産地国名の焼付けが必要になったが、ここでヘボン式ローマ字で“NIPPON”が入れられた。その4年後の明治27年（1894）には、明らかに“in legible English words”で書けとアメリカからいってきているが、どういうわけか改められず、大正10年（1921）までNIPPONが使われている。

明治24年にはメープル（かえで）の葉に“Hand-Painted”の文字がつけられたグリーンとブルーの裏印ができています。前者が1等品、後者が2等品であったようですが、自社製品か外工場のものかは不明である。

その後、前記のように登録するようになったが、ディナー・セット第1号にはSEDANのゴシック文字が入っている。これには、NORITAKEとHAND PAINTED NIPPONの文字と、さらに藤に㊤もつけられている。SEDANはパターン・ネームである。

裏印用にNORITAKEを入れる7～8年前までは“Hand-Painted RC NIPPON”であった。米国において“NORITAKE”を入れるようになったのは大正7年（1918）、NIPPONをJAPANに変更するよう米当局から命ぜられたとき、中山武夫は、「フランス製はリモージュとかセーブルなどの生産地名が使われているから、わが社の商品のブランドは則武を使うのがよろしいのでは……」と書いて手紙を送った。これが採用になったものであるが、登録のさい、則武を地名と見たため専有登録ができなかったということである。そのむかし、則武と名乗る豪族がいたので人名といってもよかったのだが、そこまで考えが及ばなかったし、「世界のノリタケ」は、当時の森村組には目標でこそあったが、実際にそうなるとは夢にも考えられなかったのであろう。

このようにマークひとつにも、森村組の精神と当時の人びとの努力の歴史が刻まれているのである。

3. 森村組、持株会社となる

森村組、株式会社に改組

さて内地では、日本陶器合名を株式会社に改組するとともに、森村商事(株)を設けて、従来森村組が行っていた仕入、輸出の業務を代行させ、Morimura Bros.も、いちおう独立した形になった。日本陶器(株)から分かれ

た東洋陶器(株)、日本碍子(株)もそれぞれ別組織となった。

これらの会社は、これまでの森村組の限りない努力、あるいは惜しみない投資によってひとり立ちが可能となったが、森村組自体は、明治42年に内部的組織整理を行なっただけで、会社の組織自体は明治初期の匿名組合のままであった。



四人の家紋をあしらった株券

ところが日露戦争後、日本でも国家の財政が窮迫したため、諸種の税制が相ついで設けられ、会社、団体はもとより個人まで課税されるようになった。

いっぽう、アメリカでも個人、会社にかかわらず所得税および営業税が課せられることになった。とくに大正6年4月、アメリカが参戦するや、聯邦政府の戦時財政は極度に膨張して、急激に高い税金を課すようになり、同時に、合衆国内の各州も、同様各種の徴税をきびしく行なうようになった。

そうすると、森村組も旧来のままでは租税関係が煩雑になるばかりでなく、不利である。

そこで大正7年4月20日、その組織を株式会社に改め、資本金2,000万円の株式会社森村組とした。そして以後は、直接事業は行わず、投資をその目的とする、いわゆる持株会社に転進することになったのである。

以下、株式会社森村組の概要を述べる。

本店 東京市日本橋区通1丁目3番地

- 目的
- 1 不動産及有価証券ヲ取得シコレヲ利用スルコト
 - 2 帝国内及帝国外ニ於テ会社ノ發起人株主社員トナリ又ハ他人ノ経営スル事業ニ匿名組合トナリテ出資ヲナスコト
 - 3 帝国外ニ於テ単独ニテ又ハ他人ト共同ニテ事業ヲ経営スルコト
 - 4 個人又ハ法人ニ事業資金ヲ貸出シ又ハ其債務ノ保証ヲナシ若クハ其債務ノタメニ担保ヲ供スルコト

5 前項ノ目的ヲ達スルニ必要ナル各種ノ研究及調査ヲナスコト

資本金 2,000万円 払込資本金 500万円

役員 取締役社長 森村 開作（のちの7代市左衛門）

取締役 村井 保固

同 大倉 和親

同 広瀬 実光

同 手塚 国一

同 田中 実

同 地主延之助

監査役 田中幸三郎

同 山脇 正吉

この改組に当たって、森村組では創業以来長年労苦をともにした大倉孫兵衛、村井保固、広瀬実栄の功を記念するため、(株)森村組の株券に前記3人の家紋、すなわち、大倉の梅、村井の蔦、広瀬の牡丹を森村の藤とともにデザインして飾った。今日の森村商事(株)の株券にもこのデザインが残っている。^{*1}

* 1 昭和25年4月の増資に際し発行された株券まで、このデザインが使用されていた。

第Ⅲ章 巨星逝く

1. 男爵・6代市左衛門の逝去

市左衛門逝く

森村組が陣容を整える間も、傘下各社はそれぞれに成果をあげ、(株)森村組は戦前における黄金時代を迎えるのであるが、その日を目前にした大正8年9月11日、森村組創立者である男爵・6代目森村市左衛門は、81歳の天寿をまっとうして神に召されたのであった。



森村市左衛門

巨星逝く——の感は、市左衛門が偉大なる事業家であるとともに、偉大なる教育者、信仰者であったことをもって、財界政界をはじめ貿易・陶業の業界、キリスト教関係、教育界、学生まで、おどろくほど広い範囲の人びとから深い哀惜の意を表された。

当時の新聞記事は、

森村男爵の告別式

参拝者3,000名に達す

葬儀は15日

と題して、

〈故森村男爵の遺骸は昨日（9月13日）午前8時男爵が金婚式の記念に建てた南高輪小学校の講堂に移されて、まず同校生徒の参拝があり、午後1時から告別式を行なったが、雨中にもかかわらず、伏見宮殿下をはじめ、大隈侯爵、田尻（東京）市長、渋谷・阪谷両男爵、野田通相、塩沢・平沼両博士、日比谷平左衛門、安田善次郎、馬越恭平、若尾璋八、服部金太郎、麻生太吉氏、その他約3,000名の参拝あり。午後3時よりさらに近親者一堂黙禱式を行ない、同6時桐カ谷火葬場にて荼毘（だび）に附したるが、明朝8時より青山斎場にて埋葬式を営むよし。〉

と報じている。

市左衛門はこれまでにみたとおり、精神力がきわめて強靱であった。逝去されたその年に、かつて明治42年に書かれた「我が社の精神」を簡潔に、しかも墨痕あざやかに書き残している。それは末広がりになった森村組傘下の社員に残され、60余年後の今日でも、その精神は各社において豊かに息づいている。

また、

「絶食2週間、もはや重体となられたときに、板に絹地を張らせて そばの人にそれを持たせ、上向きに寝たまま筆を取った。そして、

「精神一到貫宇宙」(精神一到宇宙を貫く)

「靈光団々破雲来」(靈光団々雲を破って来たる)

と書かれたのである。^{*1}」

* 1 『陶業振興の核心』 p.197

これは第一生命保険社長の矢野恒太氏、富士紡績社長の和田豊治氏、修養団長老の瓜生喜三郎氏に贈られたが、これが絶筆となった。

精神一到宇宙を貫く、なんと力強い言葉ではないか。

市左衛門は終生氣魄の人であった。神に召されるその日まで……。彼はいう、「解怠は死なり^{*2}」と。それを最後までおのれに課し、かつ自ら守り通したのである。

* 2 ダイヤモンド社刊『財界人思想全集 8 <財界人の人生観・成功観>』 p.152
『実業之日本』大正3年1月15日号「勤勉」より。

なお逝去後、市左衛門は政府から正5位勲3等瑞宝章を贈られた。

2. その事業と業績

国家的見地からの事業

6代目市左衛門は、その全生涯をかけて、日本の陶磁器業を世界に冠たるものとした。それだけでも立派な事業家であるが、彼はそのかわら、諸種の事業を起し、あるいは援助し成功させている。いま、それをひとつひとつあげて記す紙数を持たないので、年代順に主なものを列記し、そのいくつかについて記しておくこととする。

明治11年(1878) 川崎造船所(現在の川崎重工業株)社長川崎正蔵氏を援助。

15年(1882) 日本銀行創立とともに監事に就任(10月9日)。その後理事に就任。

22年(1889) 富士製紙株式会社設立にあたり出資。(同社は水力利用

事業)

- 26年 (1893) 横浜生糸会社を新井領一郎氏とともに設立。同社は生糸直輸出で第1位となる。
- 28年 (1895) 山梨県南巨摩郡富沢町石合山林の植林事業開始。(109ページ森村同族会社設立の項参照)
- 29年 (1896) 富士紡績株式会社設立発起人となり、同社を設立。
- 30年 (1897) 合名会社森村銀行設立。(108ページ森村銀行の項参照)
堀越善次郎氏の堀越商会設立を援助。(同商会は日本人の手による絹織物直輸出の開祖)
- 31年 (1898) 小名木川綿布会社の整理にあたり、日比谷平左衛門氏の出馬に奔走。その結果、同社は3年で純益をあげた。
- 33年 (1900) 富士紡績株式会社相談役就任。明治39年、同社10周年記念に同社正門前に森村橋が造られた。
- 38年 (1905) ニューヨークに赤尾森村商会設立。(花ゴザ輸入を援助)
- 44年 (1911) 南亜公司(株)を設立、マレーでゴム栽培事業開始。(108ページ参照)
- 大正6年 (1917) 5月、東京ゴム工業株式会社(今日の昭和ゴム(株))を設立。

まず日本銀行監事就任。日本銀行は、当時の大蔵卿松方正義が紙幣の信用を高め、商業金融の流通を活発にし、諸外国との為替取引や金銀の出入りを円滑にしよう——つまり、産業資本の育成強化をねらって創立されたものである。市左衛門は要請されて監事に就任し、松方卿の金本位制採用にひとり賛成して尽力した。

市左衛門が本業以外の組織的事業にタッチしはじめたのは明治22年の富士製紙である。富士製紙は、松方内閣の法制局長官神鞭知常の主張に動かされた河瀬秀治、村田一郎、田代四郎に、当時財界で徳望の高かった富田鉄之助が加わって水力組という匿名組合をつくった。その匿名組合の最初の事業であった。当初の富士製紙は、わずか500馬力の水力利用事業であったが資力がなく、市左衛門等篤志家の出資によって設立された。そして、その電力を活用すべく富士紡績が設立されたのである。

* 1 西南戦争で政府が不換紙幣を乱発したため、紙幣の価値が下がっていた。松方は兌換銀行券を発行してそれを整理した。

市左衛門は明治28年、富士紡績の創立発起人になった（同社初代社長は河瀬秀治）が、3年目に同社は倒産の危機に陥った。そのとき、市左衛門は病軀を投げうって東京瓦斯紡績の名専務・日比谷平左衛門の出馬に奔走した。

日比谷翁はそれ以前に、これも同じく水力組の事業であった小名木川綿布会社（織布会社）の危機を救ってくれている。そのときも、市左衛門が日比谷翁に助力を要請したのであった。当時、日比谷翁は、自己の経営する東京瓦斯紡績に専心して他を顧みる余裕はなかったが、市左衛門の「国利国益を思う誠意と熱心さには、いたく心を動かされずにはいられなかった」。小名木川の「整理を引き受けるに至ったのは、全くそのためであった」^{*1}。

* 1 『富士紡績株式会社50年史』
p.46

そして再度、日比谷翁の出馬を懇請したのである。さらに市左衛門は、三井の中上川彦次郎に見込まれて抵当会社鐘淵紡績の支配人をしたことのある和田豊治を説き伏せて専務に迎え、富士紡績を2年で建て直した。この間、市左衛門は無報酬どころか、個人的に出資し、引き受け手のない株式を犠牲的に引き受け、その事業の存続に尽力した。

のち、市左衛門のこの苦労にむくいるため同社創立10周年に際し、同社の株式を贈呈する件が取締役会で決議されたが、市左衛門はあくまでこれを辞退した。困惑した会社側は、小山工場正門前の橋が会社の隆盛によって人馬の往来が多くなり、いずれ架け替えねばならなかったもので、これを鉄橋に替え「森村橋」と命名、市左衛門の功労を永く伝えることとした。それをも辞退した市左衛門だったが、多くの人びとの利便に資すると聞いて、それならば、と受け入れたのであった。

また彼は、目下の若い者の言をよく聞き、これを援助し、励まし、それが成功すれば、自分は手を引いて独立させる、ということが多かった。かつて Morimura Bros. で扱った商品が成功すると、陶磁器以外のものは、さっさと担当者に分け与えて独立させている。赤尾森村商会の花ゴザはその一例にすぎないが、同商会も、のちには赤尾商会となって独立している。

これら市左衛門が尽力した事業に共通していることは、それが、「国家的見地」に立って重要性の高いものであること、そして一度タッチしたからには、あくまでやり通す、誰がなんといおうと、身命を投げうって独力で

やり通したということである。

そして、これが市左衛門の最も偉いところであるが、これらの多くの事業を育成しながらも、「自分ひとりのための利益ということは全然考えていない」ということである。世の中には「名利に恬淡（てんたん）」などといわれる事業家、経営者もいるが、市左衛門のばあい、手がける事業のすべてが国のためという大乘的精神に立っている。したがって、名利に恬淡程度の事業家と同一視することはできない。それは、つぎに記す市左衛門のもうひとつの側面をみれば了解できよう。

3. その人格と宗教

女子教育を憂い「女工場」を開設

前記のように各種産業の隆盛に尽力した市左衛門は、さらに教育界にも大きく貢献している。人材育成という「百年の計」がそこにもあったのである。

とくに女性の教育については、森村組を設立する前年に開始している。明治8年3月開設の「森村女工場^{*1}」である。それは女性を対象に、「読み書きそろばん」のほか、当時の女性にとっては最新の技術である「洋裁」を教えたのである。

* 1 当初の女工場は銀座のモリムラ・テーラーのなかに開かれた。

当時、女子専門の学校としては、明治5年開設の官立女学校、東京女学校、東京女子師範などわずかなものしかなかった。

また、市左衛門自身にしても、御用商人をなげうって森村組を設立しようというとき、弟・豊の慶応義塾の月謝^{*2}4円も楽ではなかったというときである。

* 2 『木の礎』P.12

にもかかわらず、女工場開設に踏み切ったのは、新時代に即して女子も教育を受けなければ、よい家庭を築き、子女を教育することはできない。そんなことでは国家の発展もあり得ない。つまり、ここでも彼の念頭にあったのは、「国家のため」と息の長い「百年の計」ということであつた。

明治11年、生徒もふえたので女工場の校舎を築地南小田原町に新築したが、その折の趣意書に、市左衛門はつぎのようにいっている。

方今我国、文運大ニ進ミ百事日々新、マサニ、久シカラズシテ、欧米

文明ノ域ニ至ラントス。シカルニ旧来ノ習慣，ヨク改ムルアタワズ。ナカンズク，我東京府下ノ女子タルヤ，紡績，裁縫ヲ業トセズシテ，弾絃，歌舞ヲ以テ女子ノ主務トナシ（中略）アア，斯ノ如キ，イズクンゾヨク，ソノ良人ヲ輔翼シテ，ソノ子女ヲ教育センヤ。

サキニ官府，学校ノ設アリテ，女子ヲ教育スルノ道，ヤヤ備ルトイヘドモ，入学限齡アリ。コレニ加エテ，其学課タルヤ，高尚ニシテ，日用浅近ノ事ニアラズ，予憂慮スル事久シ。幸ニ，高知県，広瀬宮子氏，カツテ独国教師「サイゼン」氏ニ従イ洋服，裁縫及ビ彼国女子ノ手芸ヲ学ビ，併セテ我（和）服ノ裁縫ヲヨクスト聞キ，去ル明治8年3月，請ウテ，女工場ヲ弊舗ニ開キ，有志ノ婦女子ヲ集メテ，和服裁縫及ビ読書ヲ，教授シタリ。

（後略）

教育界等への援助と森村学園の創立

その後も市左衛門は，明治の教育運動に深い理解を示した。明治34年の日本女子大学創立に際しての多額の援助，教育学部新設についての寄附を初めとして，慶応義塾大学，早稲田大学，高千穂学園への寄附，北里柴三郎の伝染病研究所，教化団体「修養団」など全国の福祉事業，篤志家への援助など，その数は数百件にのぼっている。さらに，それらの大学および団体が募金運動を起こした際には，先頭に立って財界人，有識者を説いて廻り募金を推進した。

そして明治43年4月，ついに自邸の庭を開放して南高輪幼稚園を開いた。同時に，小学校設立の準備もすすめ，同年9月28日，南高輪尋常小学校を開校した。これが今日の森村学園に成長してきているのである。

その小学校は，当初は名ばかりのもので校舎も幼稚園を間借り，生徒もわずか十数人であったが，普通の小学校とは大いに異なっていた。市左衛門は学校をつくるにあたってただ一言，「いい人をつくる学校にして下さい」といっただけであったが，はっきりした教育理念をもつリベラルな先生を選び，小学校でありながら専科担任制とした。先生が生徒の数より多く，小学生から外人教師による英語教育を行なうという，実にユニークな学校であった。学校づくりには開作夫人の卯女子（開作は2代目校長となる）もきわめて熱心であった。



日本女子大学付属豊明小学校※1

今日、森村学園は校風がリベラルなことで知られているが、それは創立時代の精神が、脈々と受け継がれているのである。

また先年亡くなった弟・豊、長男・明六を顕彰する

ため、明治34年2月、ふた

りの名をとって豊明会を創立、以来同会は教育、文化、慈善および医療等の公益事業に巨万の寄附を行なっている。現に日本女子大学にはその寄附により豊明寮、教育館、講堂・図書館、小学校・幼稚園が、早稲田大学には応用化学実験室豊明館が建てられた。この豊明会は大正3年財団法人となり、80年後の今日も社会福祉のために活動をつづけている。

このように、市左衛門は陶磁器製造・輸出を本業とするかたわら、諸種の事業、教育文化界に数多くの貢献をしているが、それはすべて日本の将来のためという彼の信念から出たもので、一般事業家とか経営者とはスケールのほどが違うのである。それゆえに彼は男爵に叙せられたのであった。

ところで、そういう彼をささえた精神は何に由来するものであろうか。それをつぎにみてみよう。

その人格と仏教

森村家は代々が仏教（真言宗）の信者であった。とくに母まつ子は観世音菩薩を深く信じ、毎夜かならず普門品（ふもんぽん）^{※4} 1巻をあげるのを習慣としていた。その子市左衛門も人一倍宗教心の強い子であった。

「13歳のとき、あるお宮で休んでいて神主のあげている祝詞（のりと）を聴いたことがある。その終わりの言葉に、『人は万物の霊思うこと成就せざるなし』という1句があった。この句は、子供ながらに非常に私の心を刺激した。このときから私は『我も貧乏人だが、六根を清浄にし、正しき道を踏み行かば、思うこと成就せざるなし』と固く心に確信した^{※5}」という。

13歳の子供が祝詞（のりと）に耳を傾けるということ自体、すでに彼には求道心の強い素質があったことを示すものであろう。そしておどろいた

※1 写真は、日本女子大学成瀬記念館提供。

※2 豊明寮は校庭内に、明治35年12月17日開寮された。木造2階建延べ72.75坪（240平方メートル）。寮の2階中央に長さ3メートルの豊明寮の額が掲げられた。同寮はその後位置を変更したが、昭和46年3月、老朽化のため取りこわされるまで存続した。また、同校教育学部新設にあたっても多額の寄附が行なわれ、それにより教育館、講堂・図書館のほか、小学校・幼稚園も建設され、明治39年4月、授業を開始した。それゆえ同小学校・幼稚園には「豊明」の名がつけられ、今日に及んでいる。

※3 大正7年10月27日、同校創立35周年記念の日に開館された。煉瓦造2階建延べ325坪（附属建家をふくむ。1,072平方メートル）であったが、関東大震災により焼失。大正13年8月、再建されたが、このときも豊明会から総建築費5万円に対し3万円が寄附された。なお、7代市左衛門も逝去まで同校評議員として尽力した。

（『早稲田大学史記要第10・11巻』「早稲田大学建築の変遷」和田稔による。）

※4 中国、後秦弘始8年（406）鳩摩羅什（くまらじゅう）によって漢訳された『妙法蓮華經』（法華經）中、第25品「観世音菩薩普門品」観音經ともいう。普門品をあげるとは観音經を誦し念ずること。

※5 『言行録』p.61

ことに、そのとき得た信念を、彼は終生守り通したのである。

それは具体的には、「忍耐、親切、謙譲、恭敬、寛恕、無我、温良、公正、誠実、勤勉」であり、彼は生涯かけてこれを実践した。のち、大正3年1月、これについて『実業之日本』^{*1}に一文を掲載した（「余が部下に与えたる处世十誠」）が、これらの徳目はみずからを律したルールであった。逆にいえば、これら徳目の結晶が市左衛門であった。

* 1 『実業之日本』大正3年1月15日号

『言行録』の著者若宮卯之助は、その著のなかで、「翁の一生を通じて最も著しく目についた特徴は、そのあくまでも、精神的であることだった^{*2}」。また、「翁の精神力の充実は、その天性非凡の直覚力に、おそらくは根ざしていたのであろう。直覚力は天才の要件である^{*3}」といているが、市左衛門自身は、「このとき（13歳のときの神社の体験をさす）以来晩年に至るまで、ただそのひとつの確信を力として、正直と熱心をもって事に当たってきた。そのお蔭で私のような智恵もなく、才覚もなく、学問もなく、徳もない者も、相応な仕事ができたと謙遜して回想しているが、ここに彼の本領があることは言をまたない。

* 2 『言行録』p.63

* 3 『言行録』p.66

ところで、このように人一倍求道心の強い市左衛門であるから、森村家の祖宗真言宗にも、深く帰依し、高野山に明王院を建立、寄進している。^{*4} また個人的には、京都天竜寺の峨山和尚、東京目白僧園の釈雲照律師を尊敬し、目白僧園の法話にはたびたび参加して、多額の寄附も行なっている。

* 4 『言行録』p.279には寺院を2つ建てたとある。明王院建立は明治15年ごろ。近年焼失した。

* 5 東京目白の日本女子大学の裏手にあった。

キリスト教への遍歴

かくして仏教に帰依すること30年という市左衛門だったが、明治22年、51歳のとき、キリスト教の信者になり、78歳で洗礼を受けている。これはどうしたことであろうか。

彼はいう。「仏教によっては少しの安心も得られず、御経は去年の暦同然で結局からっぽであることを悟り、大いに失望を^{*6}」したのであった。

* 6 『言行録』p.279

そこで、雲照律師が亡くなったのを機に、「それでやむを得ず大嫌いなキリスト教にはいった^{*7}」のである。

* 7 『言行録』p.279

「大嫌いな」というキリスト教に入信したのは、どういう動機からであろうか。

彼は明治13年、22年、39年と3回渡米あるいは渡欧している。その折、欧米人の態度に大いに感じるころがあった。たとえば、鉄道荷物を頼ん

でも引替書を出さない。銀行でも預けた金の受取りをよこさない。しかし、ひとつとして間違いが起こらない。調べてみると、それは人びとがキリスト教を信じていること、宗教があることが根本のようである。そこで市左衛門はキリスト教に関心を抱きはじめたのだった。

明治22年、ヨーロッパに旅したとき、ある日、市左衛門はホテルのメイドに、今日は人が訪ねてきても留守だというよう、居留守を頼んだことがあった。ところがメイドは客を案内してきたので、あとで、なぜ留守だと断わってくれなかったかという、「私にはウソはいえません」とキッパリいった。そのとき市左衛門は、「胸に釘を打たれるように赤面した」^{*1}。帰国の船上で、そのことを考えているうちに市左衛門は、「敬虔の念がわき、一種異様の靈感が起こった」^{*2}という。真のキリスト教信者になったのはその後のことであった。

「胸に釘打たる」体験をしたとき、彼はすでに51歳になっていた。この年齢に達した世間の俗物ならば、メイドのことばにハッとするなどということはないのである。ところが、市左衛門は少年のようにハッとした。その純真さ、謙虚さ、誠実さ、これこそ神を求める心、イエス・キリストの教えの世界にはかならない。

彼が一般の経営者と異なるといったのは、愛国心が強かったということばかりではない。この宗教心、求道心がたえず彼の心底にあったことである。そのことひとつが、彼を、彼の事業を光り輝かせたのであった。

* 1 ダイヤモンド社刊『財界人思想全集 8・＜財界人の人生観・成功観＞』p.153

* 2 * 1に同じ。

第Ⅳ章 相つぐ天災人災

1. その後の森村組

森村組、傘下会社との関係を確立

偉大なる創業者市左衛門を失った森村組では、すでに嗣子開作が社長として活躍していた。開作は市左衛門の逝去の翌月、男爵を継ぎ、昭和3年6月、7代目市左衛門を襲名した。

さて、(株)森村組では創業者市左衛門逝去後、再度その目的、機能、傘下各社との関係を明瞭にさせておくことが協議された。その結果、森村組は直接に事業を経営せず、製造または商事会社に投資してその事業を監督し、森村組グループの最高指揮機関としてその目的を果たすことになった。

投資すべき事業は、

1. 貿易品を製造する製造業
2. 貿易品の販売権を獲得するに必要な第三者の経営する製造業（株式を取得して株主となること）
3. 貿易品を得るために必要なばあい、共同経営を行なうため合資会社社員として投資する
4. 海外との貿易を営む第三者たる会社または個人の事業
5. 前項の利益を保護するに必要と認めるものに直接間接に設備投資をする

以上のことが正式に確認された。

またその任務としては、

1. 森村グループ全体のバランスを考慮して、子会社、関係会社の方針、相互間の連絡、協調の方法を講ずること
2. 子会社、関係会社の事業経営を監視し、本社（株式会社森村組）の方針にたがわぬようにすること
3. 事業の創設、投資、拡張、中止、変更および脱退
4. 既設事業の監督、整理、目的、方針、規模等に関する決定権などである。

監督下におく会社は、日本陶器(株)、東洋陶器(株)、日本玩具(株) (以上は製造機関)、森村商事(株)、Morimura Bros. Inc.、日陶商会 (以上は販売機関) の6社。その販売区域は、Morimura Bros.がアメリカ合衆国およびカナダ、日陶商会が日本内地をその範囲とし、それ以外の区域を森村商事(株)の営業区域とした。

監督の範囲としては、

1. 子会社の利益処分
2. 子会社製品を各方面の要求に割当てて
3. 子会社製品の仕切値段を定める
4. 本社の定めた方針または目的以外にわたる件
5. 支店、出張所設置の件
6. 海外に常駐社員または代表者を派遣する件
7. 代理店を設置し、一手販売権、特約販売権を与え、または獲得し、
あるいは解除する件
8. 不動産、有価証券の取得または売却
9. 株主の移動の承認
10. 株主である社員を退社させる件
11. 月給100円あるいはそれ以上の社員の採用、解雇、給料および賞与の
決定
12. 支配人の選任、解任
13. 取引上の件に関し訴訟を提起すること
14. 会社を代表する全権委任状の交付
15. 1カ年以上にわたり会社が義務を負うべき契約の締結
16. 借入金をなすこと (本社の資金で調節をはかる)
17. 担保または確実な保証なく他人のために債務の保証、手形の引受け、
その他債務の責任を加える行為

などが定められた。なお、Morimura Bros.の独立については、その後調査の結果、米国の会社法によれば、日本人だけでは会社の設立も運営もむずかしいことが判明したので、従来のように森村組のニューヨーク支店とした。したがって、森村組では定款を改めて、それに「貿易を行なう」ことをつけ加えた。かくて Morimura Bros.はニューヨーク州庁の認可を得て、大正10年(1921)1月1日から日本の企業として営業することになった。

特待店員への株式の分与

上記のような関連整備に伴い、従来特待店員^{*1}のために積み立てていた特別預り金は、その金額をそのまま株式に替えて彼らに分与し、株主とした。つまり、従業員の持株制度をとったわけである。その際、森村開作、森村勇両名から次のように丁重な手紙を日・米両店に送った。

* 1 森村組の店員で技術優秀、功労の大きいものに、特待店員という資格を与えていた。特待とは特別の待遇ということ。

森村組創立以来40有余年、幸いにその間なんらの支障なく穏健なる発展を続け、今日の隆盛を至したるは、創業者の熱誠不屈の精神と従業員の誠心一到の努力と相まって、この結果をもたらしたるものにして、亡父等の生前常に多大の感謝を表したるところに候

ここに亡父等の遺志を追想し、森村組及びその姉妹会社の株式若干を関係社員各位に寄贈し、もってその志にそい、かつ、いささか多年の労に報ゆるの微意を表せんと欲す。(中略)

なおこの機会において、ひとえに各位に願うところは、亡父等及び先輩古参の人々が創業以来いかに難儀経営して今日の基礎を築きあげしか、はたまた、いかに実践躬行して今日の気風を養成せしかを思い、浮華に流れず、軽薄に逸せず、斯業の発展のために、各自最善を尽し、協力事に当たられんことを。これ故人の各位に囑望せしところにして、一面邦家の隆盛に資するゆえなり。幸いこれを諒せられたく候

大正9年9月

森村 開作

森村 勇

Morimura Bros.の社員福祉基金と墓地

Morimura Bros.がふたたび(株)森村組の支店になることが決定した大正9年(1920)、同店の売上高は818万ドル(ボタン部の売上げを加えれば826万ドル)に達し、ノリタケ・チャイナの名声は、いやが上にもあがっていた。

この年(1920)の12月31日、総支配人村井保固の提唱で、“Morimura Bros. Employees Benefit Fund”すなわち従業員の福祉のための基金がMorimura Bros.内に設置された。共同出資者は森村鹿枝(故豊の夫人)、森村開作、森村茂樹、森村勇、廣瀬実栄、田中実、村井保固、村井太郎、

地主延之助。被信託人は村井保固、中山武夫、チャールズ・W・カウルス。信託基金は7万5,000ドルで、Morimura Bros. に働く社員の年金および疾病手当、死亡手当を支給する目的であった。



C・W・カウルス



中山武夫

日本でも近年、ようやく年金制度が行なわれるようになったが、大正9年設置とは、さすがアメリカの店である。

この基金は現在でも東京銀行信託会社本店（ニューヨーク）に委託されており、そこから年金を受給している者が近年まで存続していた。

またこれより先、社員の福祉事業の一環として Morimura Bros. Cemetery（森村ブラザース墓地）が設けられている。これは、明治34年（1901）10月10日、村井保固名義で買ったもので、ニューヨーク市の北、ウッドローン・セメタリーのなかにある。

* 1 昭和11年（1936）6月、Morimura Bros.の名義にした。

この墓地には村井保固をはじめとして、Morimura Bros.で働いた人の墓があり、同店の店員は毎年5月30日のデコレーション・デー^{*2}には参詣を怠らなかったといい、今日でも、その墓地は当時のままに確保されている。

* 2 メモリアル・デーともいう。南北戦争以降の戦死者の墓参りをする日。

日本陶器^(株)にも同仁会という社員の福祉厚生組織が早くから設けられているが、日本ではまだ労働者が酷使されていた時代に、森村組では、このように社員の福祉厚生に早くから意を注いでいたのである。

日本で初めて電算機を導入

Morimura Bros.に、社員のための年金制度や墓地まで設けられていたことはあまり知られていないが、もうひとつ、^(株)森村組には意外に知られていないことがある。

電算機の輸入である。いまでいうIBMのパンチカードによる統計機を日本で初めて輸入したのは^(株)森村組であり、初めて設置したのは傘下の日本陶器^(株)である。

まだ電気計算機と呼ばれていた時代で、一般にはその存在を知る人さえ少なかった。日本陶器^(株)がこのすばらしく有能な計算機に着目したのは、大正12年、関東大震災直後に、事務合理化研究のため社員・加藤理三郎を

アメリカに派遣したときである。

日本陶器(株)ではディナー・セットが加わって、その生産管理はきわめて複雑になっていた。そのうえ、大戦の反動不況で生産コストの切下げが



加藤理三郎



岩田蒼明

要望され、担当者の苦労は並みたいではなかった。常時100名を超すそろばん係の女子が懸命の努力を続けたが、なんとしても計算事務が追いつかない。この問題を研究、解決するため、加藤を合理化の進んだアメリカへ派遣したのである。

渡米した加藤は、Morimura Bros.の水晶、笹村両社員の案内で、折から開催中のビジネス・ショーを見学、そこで新鋭計算機を発見した。その威力に驚いた加藤は、ただちに採用方を本社に強く進言し、その結果、大正14年(1925)9月、日本陶器(株)はわが国初めての電気計算機、正式にいうならホレリス式統計機械を設置したのである。

その機械の製造会社であるCTR社(Computing-Tabulating-Recording Co.)が、日本に機械を輸出するには東洋方面における代理店が必要であるが、東洋には代理店がないから輸出できないといったので、(株)森村組が急きょその代理店として機械の賃貸、付属機械装置およびカードの販売権を取得して、その導入を実現したのである。そして導入後、担当者として



日本陶器の計算課

電算機に取組んだのが、のちの日本アイ・ビー・エム(株)社長水品浩である。そしてまた、その機械の効率化を命ぜられて苦心さんたんしたのが、当時の新入社員・岩田荘一、後の日本陶器(株)会長・岩田蒼明であった。

2. 相つぐ天災人災

関東大震災から昭和金融恐慌へ

ところで、第一次世界大戦は大正7年（1918）11月に終結し、翌年6月ヴェルサイユ講和条約調印によって、日本は5大帝国主義国（米・英・仏・伊・日）の仲間入りをし、わが国の経済界は活況を呈していた。しかし、大正11年には戦後の反動不況があらわれ、そのうえに関東大震災（大正12年9月1日）が襲ったのである。

震災で日本橋通町にあった森村銀行が類焼したため、同銀行ビル内にあった^{＊1}森村組をはじめ、森村商事、南亜公司、同族会社等は丸ビル内に移転し、大正15年7月、再建された森村銀行ビルに復帰した。上記以外の関係会社は、被災地に遠く離れていたことで事なきを得たのだった。

＊1 東京市日本橋区通町1丁目3番地。現在の西川ビルのところ。

この騒ぎを境として、^{＊1}森村組にも新時代到来を思わせる動きが出はじめた。まず、大正13年2月、村井保固が任期満了で相談役となり、Morimura Bros.の中山武夫、飯野逸平が取締役就任。翌14年2月には広瀬実光、田中幸三郎が取締役を辞任して、経営陣を若返らせるとともに、同14年5月27日、罹災後の再建のため森村組では減資に踏み切った（資本金2,000万円、払込資本金500万円を資本金500万円、払込資本金250万円とした）。

そして大正15年12月25日、大正天皇が崩御、今上天皇が即位されて、世も昭和の新時代となったのである。その昭和元年はわずか6日をもってあわただしく昭和2年を迎えたが、その3月、思いがけずも一大恐慌が発生し、日本の産業界は未曾有の混乱に直面した。いわゆる昭和金融恐慌である。

事の起こりは、震災手形の処理をめぐる金融不安であった。つまり、関東大震災により起こった金融不安を押えるため、日本銀行は金融機関に特別融資を行なったが、その見返りとして金融機関のかかえこんでいた、いわゆる



再建された森村銀行日本橋本店ビル

震災手形といわれる不良手形が日本銀行に持ち込まれ、その処理法をめぐって審議中の議会に、ある銀行の経営悪化が伝えられ、取付け騒ぎが拡がって、ついには台湾銀行の休業から、宮内省ご用達の第十五銀行の休業にまで発展したため、噂が噂を呼んで全国的な信用恐慌となったのである。

世界的パニックのなかで

昭和金融恐慌は、結局、モラトリアム^{*1}を断行して事態は収拾されたが、その原因は銀行の経営悪化にあったとされ、大蔵省内に検査部が設けられ、新銀行法、銀行検査官法が施行されることになった。その結果、当局の銀行合同政策が積極化したため、森村銀行は三菱銀行に合併することになった。

* 1 国家が債務の履行を一定期間延長するのを認めること。支払猶予。

それは昭和4年5月1日であったが、その2カ月後に登場した浜口雄幸内閣は、「金輸出解禁」^{*2}を断行した。これによって景気の回復を期したのである。その結果、貿易業界の期待した為替相場は安定したものの、国内物価は急落し、景気は回復するどころか、一転、強烈なデフレ不況に変容した。

* 2 昭和5年1月11日実施。

いっぽう、アメリカでは昭和4年（1929）10月23日、株式市場の大暴落で有名な「暗黒の木曜日」が出現、これをきっかけに物価、生産、雇傭、対外貿易の下落と悪循環がはじまり、それはやがて世界的パニックに発展した。折から満身創痍の日本経済はその渦中に巻き込まれ、農村恐慌を伴ったパニックは、あたかもつるべ落としの晩秋の夕日のように、底なしの淵になだれ込んでいったのである。

㈱森村組とその関係会社にとっても、きびしい試練期の到来であった。とくに輸出を生命とする日本陶器㈱は深刻な影響をうけたが、そのなかで輸出窓口である森村商事株式会社を合併し、同時に資本金を従来の200万円から250万円に増資して、生産から販売への一貫体制を確立した（昭和3年10月1日）。

これは米国の関税法の関係もあってとられた手段であるが、いっぽう、㈱森村組では従来ほどの資本を必要としなくなったので昭和5年11月、資本金250万円のうち半額を株主に払戻して125万円（払込金額）に減資し、さらに重役の減給を実施するなどして、この不況に対処した。

第二次世界大戦への傾斜

政府のとった金解禁策が裏目に出た未曾有の不況を克服するため、その年の暮れ（昭和5年12月）、犬養毅内閣が誕生、同時に高橋是清蔵相は「金輸出再禁止」をはかり、さらに兌換銀行券による金貨兌換を禁止、金貨の海外流出を防止した。その結果、為替相場は下落して貿易は一時小康をとり戻した。

しかしこの間、政府のとった対中国政策の消極化に対し、右翼および軍部青年将校の不満が高まって、政府要人の襲撃事件が相ついだ。すなわち、昭和5年11月の浜口首相そ撃事件、血盟団による7年2月の井上準之助、3月の三井合名理事長団琢磨のそ撃、5月の犬養首相射殺による5・15事件と、相ついで血なまぐさい事件が起こり、当時の世相をいっそう暗いものにした。

物情騒然とするなかに、昭和6年9月、中国大陸では満州事変が勃発し、つづいて昭和8年3月、わが国はついに国際連盟を脱退して国際的に孤立した。その結果、内外の情勢は日増しに緊迫の度を加え、昭和11年の2・26事件で軍部の政治的発言権が決定的なものとなった。翌12年7月、蘆溝橋（ろこうきょう）事件（日中戦争）が勃発、日本は戦争への道を進んでいくことになり、ついに昭和16年12月8日未明、海軍航空部隊は真珠湾（パールハーバー）に奇襲攻撃をかけて米英に宣戦を布告、太平洋戦争（第二次世界大戦）への突入となったのである。

そのころすでに世の中は、戦時色一色に塗りつぶされていた。経済活動は戦時統制となり、国家総動員法による物資動員計画の強行は平和産業もすべて軍需産業に巻き込み、貿易は限定された円ブロック貿易へと移行して、日本陶器(株)の扱う陶磁器などの生産、輸出は、当然ながら後退を余儀なくされていった。

第Ⅴ章 第二次大戦下の森村組グループ

1. MORIMURA BROS.の閉鎖

在米資産凍結さる

太平洋戦争突入に先だつ昭和16年7月25日、アメリカ政府は、日本の在米資産を凍結した。当時、日米間の空気はしだいに険悪になっていたが、Morimura Bros.の営業はその影響をうけることもなく、商品は順調に売れていた。しかし、昭和15年（1940）9月に日独伊3国同盟が締結されてからは、いつかは日米間は戦争になるだろうという可能性も出てきて、米国にある日本の会社はその従業員の家族を日本に帰し、アメリカの支店の負担を軽くする企業も出てきた。

そして昭和16年（1941）4月、アメリカ政府はデンマーク、ノルウェー、6月にはドイツ、イタリアの在米資産を凍結した。

当時、Morimura Bros.のニューヨーク支店長だった取締役水野智彦は、直感的につぎは日本の番だと思った。そこで、資産が凍結されれば日本へ金を送れなくなるから、アメリカの在庫品はなるべく早く一掃して売上金を日本へ送る。また名古屋にある在庫品もなるべく早くアメリカへ引き取って換金するよう、全力を注いだ。

いっぽう、正金銀行横浜支店にMorimura Bros.の為替資金を預けた。もしニューヨークで為替資金が不足した場合、これを引き当てることとし、万一突然凍結されても、押えられる現金は少しでも少なくなるよう、あらゆる手段をとった。

そうこうしているうちに日本の在米資産凍結が発表され、7月26日から東京本社への送金はその道を断たれてしまったのである。しかも同月29日シヤトル入港の平安丸を最後として、日本からの商品もいっさい輸入できなくなった。

資産が凍結されてからは、毎日、Morimura Bros.にアメリカ政府の役人が2人やってきて会計帳簿や伝票をひとつひとつチェックし、夕方、それらを全部金庫に入れて封印して帰る。翌朝、役人はまたやってきて、金庫



昭和16年5月30日、デコレーション・デーに、ウッドローンの村井保固の墓の前に集った、モリムラ・ブラザーズの社員と家族、これが戦前最後の墓参となった



吉本梅三

の封印を切って書類や現金を取り出させるという嚴重さであった。

営業についても、毎月2回ライセンスを受けなければならない。日本に送金を許さないばかりでなく、アメリカ国内で使用する費用もいちいち審査して、他の目的に流用することは絶対に許されない。

そうなのは、どうしようもなかった。水野は、2年ほど前に新設したロスアンゼルス店（担当・遠藤吉雄）を閉鎖し、日本人従業員とその家族を、なるべく早く日本に帰すことにした。

昭和16年（1941）9月10日、サンフランシスコ発のプレジデント・テラー号で吉本梅三、幸島重雄、永井鋤三郎とその家族、11月2日、サンフランシスコ出帆の龍田丸で上野稀雄、武間之男、遠藤吉雄とその家族、小池栄二、松井利夫、そして水野も家族を日本に帰した。

東京の本社や日本陶器㈱からは、水野にも早く帰るよう指示があったが、「Morimura Bros.の栄光ある歴史を考えれば、途中でこれを捨てる気になれず、そのうえ、アメリカ人の従業員とわれわれとの間には、互いに信頼しあう温情の断ち難いものがあって、時局が悪くなればなるほど、彼らはいっそう献身的に働いてくれるので、その人たちの職場を失わせる気にもなれず、最後まで残ろう^{*1}」と、決心したのだった。

* 1 水野智彦『開戦当時の思い出』
p.11

“I trust you”

当時、1941年度（昭和16年度）の決算が目前に迫っていた。水野は、前波陽之助、加藤高二の2人に残ってもらい、11月末の仮決算だけはしておきたいと思った。12月末までには日米間に戦争が起こるかもしれないという予感がしたからである。そのため昼夜の別なく集中して働いた。

もうひとつ心配だったのは、多数のアメリカ人従業員に対する退職金、年末賞与の支払いである。これは弁護士に相談したところ、チェース・ナショナル銀行と“エスクロー・アグリーメント (Escrow Agreement)”という供託預金契約を結んでおけば、万一のばあいはそこが代わりに支払ってくれるとのことなので、その契約をした。のち、この契約によって退職金等が確実にアメリカ人従業員に支払われ、彼らが深く感謝していることを(株)森村組では人づてに知った。

当時、アメリカ人従業員は販売部主任のカイザー、税関部主任のウォーカー、運輸部主任のヒッチコックをはじめ、20年、30年の永年勤続者が50名もいたが、いよいよ戦争突入という寸前の昭和16年（1941）11月末に30名、残りの20名は翌年1月に断腸の思いで解雇することにした。

また昭和16年11月27日、日本領事館から、12月16日にもう一度だけロスアンゼルスから龍田丸が出帆する。おそらくこれが最後の船となるだろうから、日本人はこの船で全員帰国するよういい渡された。その日の午後、退社するアメリカ人従業員全員が集まって、今夜ホテル・タフトでお別れパーティーを開くから、日本人残留者はみんな出席してくれるように伝えてきた。

水野はその前に、東京の本社と重要な電話をする約束になっていたので、時間の許すだけと断わって出席した。その会場には、おどろいたことに、毎日、金銭の出し入れを監視しにくるアメリカ政府の役人2人も来賓とし

て出席していた。個人的感情は別ということであろう。

水野は挨拶のなかでいった。「私は不幸にして最も嵐のはげしいときに Morimura Bros. を預かり、困難が多かったが、諸君のような忠実な友だちを得られたことは何よりも幸いであった。いま諸君と別れることは耐えがたい悲しみであるが、戦争は決して長く続くとは思わない。必ず再び平和の日が戻って、商売ができるようになれば、誰かがきてこの商売を再開するにちが



モリムラ・ブラザーズの玄関に立った
水野智彦

いない。そのときは皆戻ってきて助けてもらいたい」^{*1}。

* 1 水野智彦『開戦当時の思い出』
p.11

出席者一同は一語一語を聞きもらさじとばかりに熱心に耳を傾け、若い女の人たちは別れを惜しんで皆泣いた。

挨拶を終わって Morimura Bros.に戻った水野は、午後8時、東京本社に電話を入れた。東京は午前10時。社長・7代市左衛門をはじめ、大倉和親、中山武夫、山脇正吉等各重役がつぎつぎに電話に出て、激励と慰労のことばをかけた。

最後に、7代市左衛門は水野に対し、とくに英語で、“I trust you!”と一言いった。“I trust you”なんと力強い励ましのことばではないか！このばあい、他の会社の社長だったら、おそらく、このことばは出てこなかったであろう。“I trust you”には、愛と信頼の憐森村組の伝統的精神が十分に込められているように思われる。

なお森村組では、このあと、2世新井米男^{*2}、公認会計士アーヴィング・ボソウィック、従業員ヒッチコック、ゲーリー、ロバート・古寺らを代理人として残務整理と財産管理を委託した。

* 2 森村豊とともに渡米、日本の生糸輸出に功績をあげた新井領一郎の息子。ハーバード大卒。国連ビル近くのジャパン・ハウス完成に尽力した。1980年逝去。

最後の決算書

さて12月8日の開戦の日。アメリカではまだ12月7日の日曜だった。水野は午後11時ごろ、FBI^{*3}の刑事にたたき起こされて、そのままエリス島^{*4}に連行され監禁されてしまった。つづいて前波も加藤もエリス島に収容された。その後、彼らはロングアイランドのアプトン、メリーランド州のフォート・ミード^{*5}のキャンプなどにまわされ、昭和17年（1942）6月18日、ニューヨークでやっと交換船グリップスホルムに乗船、南米リオ・デ・ジャネイロから希望峰をまわって東アフリカのローレンソ・マルケスに着いたのは7月20日。ここで日本から送還されるアメリカ人と交換されて、日本人は浅間丸とコンテベルト号^{*6}に分乗、シンガポールを経て無事、横浜に着いたのは8月20日であった。

* 3 Federal Bureau of Investigation の略。
* 4 ニューヨーク郊外にある小さな島で、平素は入国手続きのできない者を一時留置する所。
* 5 Fort George G. Meade, Maryland.

* 6 イタリア船。

ところで決算だが、ボソウィックは連絡のため、ほとんど毎週エリス島を訪れ、着々と手続きをすすめてくれた。そして、1942年（昭和17年）2月、アメリカ政府監督のもとに、新井米男、ボソウィック、ロバート・古寺の3人を中心に、数名の前従業員が加わって在庫品の整理および決算書の作成を急ぎ、1941年末の貸借対照表および損益計算書を完成して、フォ

ート・ミードのキャンプにいた水野に届けてくれたのであった。

この計算書が早くできて、Morimura Bros.がアメリカにいった負債を残していないことが判明したので、アメリカ政府は安心して、他社よりは早く、申請中の退職手当、賞与の支払許可を出してくれたのである。

水野はこの貸借対照表に基づいて、交換船上で決算報告書を作り、横浜に上陸の際、森村義行副社長（昭和14年10月就任）に手渡した。副社長は、「こんなに詳しい決算報告書ができていようとは夢にも思わなかった」といって労をねぎらった。

その貸借対照表によれば、Morimura Bros.のアメリカ政府に押えられた正味資産は、本社勘定だけで42万4,541.26ドルであった。当時の邦貨換算で約190万円^{*1}、これが、森村組が太平洋戦争のためにアメリカに残した公認の在外資産となった。

* 1 昭和16年資産凍結令前で100円＝23ドル43。戦後360円レートでは1億5,500万円。

このほかに、Morimura Bros.には大正9年（1920）からはじめられたEmployees Benefit Fundという資金がある。この資金は会社の運営資金とは別物であったし、開戦時、新井米男、ボソウィック、その他のアメリカ国籍の人に委託してあったため、アメリカ政府に没収されることもなく、現在も東京銀行信託会社本店（ニューヨーク）に残っており、当時の従業員生存者に支払われていたことは、前記のとおりである。

かくして明治9年、森村豊が独力で開設したMorimura Bros.は、堂々70年後に大きく花ひらいたが、理不尽な戦争のため、日米人哀惜のうちに閉鎖のやむなきにいたったのである。

最近、米国の〈情報公開法〉（Freedom of Information Act）によって米国司法省民事局（Civil Division, US Department of Justice）に所蔵されていたMorimura Bros.関係の外国資産管理人の全ファイルのコピーが送られてきたが、それによると、Morimura Bros.は米国財務省に管財人の委任をうけた新井米男によって正式に1942年7月31日に清算会社になったことが判明する。その時点での貸借対照表の資産合計はUS\$ 463,661.64である。そして、この清算事務は翌1943年に及んだこと、清算の監査人が公認会計士アーウィング・ボソウィックであったことなどが知られる。米国にあった日本の会社の中で、完全な形で残債を整理し、負債を一つも残さずに撤退した企業はおそらくMorimura Bros.一社であった、ともいう。こうしたことができたのも、新井米男やロバート・古寺などの二世、また

ボソウィックやヒッチコックなどの Morimura Bros.にゆかりのある米国市民の献身的な努力のたまものであったことを、銘記しなければならない。

2. 大戦下の森村組グループ

研削砥石を手がけた日本陶器㈱

昭和2, 3年の金融恐慌, 昭和5年の金輸出解禁, その後のテロ事件と, 日本も“暗黒時代”がつづいたが, その間にあって, 日本陶器㈱も幾多の試練をうけた。とくにアメリカの「暗黒の木曜日」以後は新税関法による輸入制限によって, 積極的な合理化を行なわねばならなかった。

しかし, いっぽうではケラ式改良トンネル窯を新設(昭和8年), ボーンチャイナの試作研究, 同工場の増築と設備の近代化を断行, そのために数回の増資も行なわれた。

かくて日本陶器㈱では, 設備合理化と体制整備が完成して本格生産というとき, 日中戦争はいよいよ苛烈化し, 国家総動員法のもとにすべてが統制された。とくに軍需産業以外の会社は, 令状1枚で従業員が徴用され, どの工場も女子挺身隊と称する女子従業員と高齢の男子従業員ばかりになっていった。

日米通商航海条約の更新も見込みのない状態になって, 日本陶器㈱では陶磁器に代わる時局向きの製品として工業用研削砥石に目をつけ, 昭和14年5月, 飯野逸平は陶磁器の商況視察をかねて研削砥石業界の調査のため渡米した。

飯野がこの調査を終えて帰国の途次, アメリカは日米通商航海条約の破棄を通告してきたので, 陶磁器の生産も, もはやこれまでとなった。そこで陶磁器工場の中核となっているトンネル窯や優秀な窯業技術が活用できる砥石の本格生産に踏み切った。砥石工場の工場長に岡井弘が就任し, 飯野は砥石の本格生産がはじまった昭和14年暮れ, 日本陶器㈱の3代目社長に就任した。

研削砥石は, 三菱重工業をはじめとする軍需工場に好評で, 生産が需要に追いつかぬまでになり, 日本陶器㈱では昭和15年12月に350万円の増資をして設備を増設, 戦争の激化とともに繁忙の一途をたどった。この年, 日本陶器㈱は陸軍航空本部の指定工場になり, 昭和17年11月, 森村義行が4

代目社長に就任した。

この社長交替について、広瀬会長はつぎのような挨拶をしている。

「……本来、日本陶器の社長は、森村組の社長が兼ねるのを本然の姿とするものでありましたが、これまでは関税問題などがあって、表面に出られなかったところ、今度の戦争により、そうした障害は取り除かれました。よって本然の姿にかえり、森村組の副社長たる森村義行^{*1}さんに日本陶器の社長をお願いすることになりました」



森村義行

さて、昭和18年、日本陶器(株)は軍部からの要請で、「Z砥石」と称する航空機用ベアリング研磨の高性能硬質砥石を開発、生産を開始することになったが、軍部の生産要請は日増しに増加、ついには「とにかくできるだけ多く生産せよ」との至上命令になった。このころには従業員も学徒や女子挺身隊員となり、そのうえ、電力事情も石炭の配給も思うようでなかった。そこへきて軍部の増産至上命令である。

日本陶器(株)では、万やむを得ず倍額増資を決行。資本金700万円になったが、すでに金を出せば物が買えるという状況ではなくなっていた。しかも、工場には疎開命令が出され、その進行中に終戦となったのである。しかし、本社の則武工場は、焼夷弾による破壊的な被害をこうむったが、生産には影響なく終戦を迎えたのは不幸中の幸いであった。

終戦までの(株)森村組

さてこの間、(株)森村組では社長・7代市左衛門（昭和3年6月襲名）が昭和5年従4位，同13年正4位に叙せられ，同17年には70歳の高齢を祝して木盃1組ならびに金一封を下賜された。また，昭和3年監査役，同5年取締役^{*}に就任した森村義行が，同14年10月，副社長に就任。さらに，故森村豊の3男・勇が昭和5年2月，監査役に就任して，多難な戦局に対処して社長を補佐することになった。

ところで，昭和16年，Morimura Bros.が事実上閉鎖されて(株)森村組の営業の実体はほとんどゼロになったため，昭和17年2月，組織改革を行ない，つぎの2方針のもとに監査部，企画部および商法上の役員会のほか理事会を設け，持株会社としての実権の伸長と局面打開のため直接事業を手がけ

* 1 飯野逸平『中部財界人の系譜 I』p.169

ることとした。その具体策は、

1. 森村組は将来、関係会社の統率機関となす。
 - a 同系各社の株の所有者となること（大口出資者となること）
 - b 傘下関係会社の監督、検査をすること（監査部設置）
 - c 新規事業の企画をなすこと（企画部設置）
 - d 統率機関となすこと（理事会設置。理事は森村組役員および森村系各社の現役員1，2名を委嘱）
2. 森村組は同系会社商品の内外地販売機関となること。
 - a 内地特約・㊤店（日東陶器商会、関西陶器商会、中央陶器商会、光陽商会）の買収統合（これにより内地および朝鮮、台湾、満州、北支に商域の拡大をはかる）
 - b 上海日陶支店、ジャバ日東洋行の接收
 - c 企画部の調査による新店の開設

というもので、このため定款を変更した模様であるが、焼失して不明である。また、この方針が具体的にどのように行なわれたかは不明で、おそらく、戦争の拡大で実行不可能になったのであろう。

すでに日本陶器(株)も、ボーンチャイナを除いて陶磁器焼成は停止になっていた。(株)森村組社員のなかにも出征する者が多くなって、給料に入営・応召手当の1項目が設けられ、さらに空襲のはげしくなった昭和19年7月には、万一のときを考慮して、東京都芝区高輪南町の森村邸内に本社分室を設置、翌8月には社内に日番制度、いわゆる日直制度を設けて始業、終業後の連絡業務に当たらせ、空襲に対する体制が整えられた。

かくするうちに昭和20年2月、7代市左衛門は老齢のため社長を辞任、森村義行が社長に就任した。

そして、昭和20年8月6日の広島、同9日の長崎の原爆による痛ましい犠牲を平和への人柱として、同年8月15日、悲劇の太平洋戦争は終結となったのである。

3. 7代市左衛門の社長退任

社長退任から逝去まで

ところで、この太平洋戦争中、(株)森村組の社長として、また、子会社の

日本陶器^(株)、東洋陶器^(株)、日本碍子^(株)、日本特殊陶業^(株)、共立原料^(株)^{*1}、日東石膏^(株)などの統率者となっていた7代市左衛門は、男爵というその爵位によって、当時横暴をきわめていた軍部に対し、森村系企業の防波堤となっていた。

というのは、日本陶器^(株)をはじめとする傘下子会社は、いずれも軍需会社に指定され、軍の監督下にあった。戦局が逼迫するにつれ軍人は生産性をあげるよう、激しい空襲下にも無謀なまでの要求を出してきた。そうしたとき、社長のもつ爵位が、軍人に対し大きく物をいった。軍人といえども、男爵という爵位には頭が上がりなかったのである。

しかし、明治6年生まれの市左衛門は、B29の空襲も激しさを増した昭和20年には、すでに満72歳の高齢に達していた。当時は軽井沢に疎開していて、東京本社への出社も不可能になったため、社長の職を養子・義行(長女松子と結婚)にゆずり、相談役にしりぞいた。そして翌8月15日、終戦となり、同時に爵位を失ったのである。

さらに戦後、米占領軍の政策により、^(株)森村組はニューヨークの支店とその資産を没収され、本社も持株会社の機能を失うことになった。そのうえ、昭和22年1月、占領軍の政策「公職追放令」により、市左衛門は追打ちをかけられるように、いっさいの公職から引退せざるをえなくなったのである。^(株)森村組が手足をもぎ取られた状態になったと同様、市左衛門も、すべてをはく奪されたのだった。

ただ、ここで一言しておかなければならないのは、市左衛門の公職追放の理由である。^(株)森村組の社長をしていたということではなかった。それは、6代市左衛門から世襲的に就任していた横浜正金銀行^{*2}の取締役であったこと、および戦時中結成された日本医療団の理事であったことから、それらが戦争に協力したというのである。

この理由についてみれば、市左衛門が横浜正金銀行の取締役に就任したのは大正8年5月で、6代市左衛門が病気のため、世襲的に相続就任したものである。^{*3}

一方、日本医療団のほうは、後述するが、それまで長年のあいだ、市左衛門は日本の医療関係に深い理解をもち、多額の寄附をしていた。その社会的な貢献によって就任させられた、いわば一種の名誉職であった。つまり、いずれも市左衛門個人としての行動をうんぬんされたものではなかつ

* 1 昭和22年8月、共立窯業原料^(株)に社名変更。

* 2 いまの東京銀行の前身。

* 3 以後昭和19年まで同社の取締役であった。

たのである。

しかし、この公職追放も、その後の世界状況の変化から、昭和25年10月には解除され、その後は戦前同様、社会教育、医療厚生、国際交流等に幅広く貢献。昭和37年7月5日、天寿をまっとうして冥界へ旅立ったのであった。享年90歳。当時の日本人の平均寿命が男性で65歳ぐらいであったことからみると、今日の100歳か、それ以上のものではなかったかと思われる。



七代目森村市左衛門

その業績と人格

7代市左衛門は、明治6年12月16日に6代市左衛門の二男として生まれ、開作と名づけられた。明治6年といえば、1月9日から太陽暦が実施され、9月に横浜で初めてガス灯が点火された年であった。当時の世情をみると、これまた初めて内閣が誕生、参議が内閣の議官として「百風施政の基軸」となってその職権を強化している。そのため、いわゆる征韓論紛争が起こり、内治の急をとない岩倉具視が閣議決定として反対論を天皇に奏上したため、征韓論者であった参議が辞任するというひと幕があった年——である。

父・6代市左衛門——当時はまだ市太郎であった——についてみれば、武具の御用商人だったが、役人にワイロを強要されたことから憤然、御用商人の看板を投げうって、銀座の煉瓦街に時代の先端をゆくラシャ屋モリムラ・テラーを開業した年であった。つまり7代市左衛門は、文明開化の灯とともに生まれたのである。

明治25年、慶応義塾を卒業、翌26年11月、たまたま帰国していた Morimura Bros.の支配人村井保固とともに、初めてアメリカに渡った。ときに20歳であった。

ニューヨーク到着後、叔父・豊にならってイーストマン・ビジネス・カレッジに入学、翌27年（1894）5月、卒業と同時に、前年設立されたモリムラ・アライ・カンパニー（横浜生糸合名会社のニューヨーク支店）に入社、29年（1896）同社を退社して Morimura Bros.に入社している。これ

が(匿)森村組に関係した端緒である。

折しも Morimura Bros.は、ブロードウェイ538番館に進出、ドレスデン風画付が好評を博していた。日本の名古屋店ではこれに呼応するため、榑木町に画工場を増設して専属工場の集中化をはかっていた。もちろん、業績は伸び、(匿)森村組では明治29年、木挽町に本社を新築して移転している。

ところが、明治32年（1899年）に兄・明六、叔父・豊があいついで亡くなったため、市左衛門は日本へ呼びもどされた。跡目相続のためである。

市左衛門は滞米8年にして帰国、明治35年、(匿)森村組本社にはいり、取締役となって父を補佐することになった。

帰国の前年、市左衛門はパリで開かれた博覧会視察をかねてフランス、イギリス、ベルギーを訪れ、また、帰国に際してはイタリー、ギリシャ、トルコ、エジプトを回って、それらの国の経済状況を視察している。さらに帰国後、明治38年（1905）には商用のため、ニューヨークへ往復した。この年は日露戦争の勝利から国内の景気もよく、(匿)森村組でも、資本金を36万8,000円から50万円に増資し、ニューヨークにモリムラ・アカオ商会（花菰販売商社）を設立している。

その翌年、つまり明治39年、(匿)森村組は横浜店を設け、リネン部を開設して、市左衛門はその監督になった。ニューヨーク店も、この年、リネンの店売、約売を開始し、東西呼応して Morimura Bros.の商品の多角化をはかった。

大正年代にはいって、まず4年に従五位に叙せられ、6年、森村産業(株)の社長に就任、翌7年4月、森村組が株式会社に改組するとともに社長に就任、同時に(名)森村銀行の頭取にも就任している。

大正8年9月、6代市左衛門の逝去に伴い同年10月、男爵となり、昭和3年6月、市左衛門を襲名、7代市左衛門となった。昭和5年12月、従4位、昭和13年12月、正4位に叙せられ、昭和17年1月、70歳のときに高齢を祝福されて、木盃1組ならびに酒肴料として金一封を宮内庁から下賜され、昭和37年7月、逝去とともに勲二等瑞宝章を授けられている。

以上がその略歴であるが、(株)森村組社長としては、子会社の資金援助を行ない、持株会社として子会社の株式を保有すると同時に、それらの会社の人事権を掌握、(株)森村組をいわゆる森村グループの本社的存在に育成し

た。

森村銀行については、頭取就任後、大正9年以後の景気反動に遭遇し、その経験から、「中小銀行の経営の容易ならざるを感じ、止めるか大銀行に合併するか、二途あるのみ^{*1}」と考え、岩崎家および三菱銀行当局者と交渉をすすめ、大正13年7月、新たに株式会社森村銀行を設立、これに既存の合名会社森村銀行（資本金100万円）を合併し、資本金500万円をもって三菱銀行の系列銀行として営業を続けた。

しかし、昭和になって大蔵省の銀行合同策もあり、昭和4年5月、三菱銀行に吸収合併され、市左衛門は同行の監査役に就任した。

さて日本は、その後慢性的不況打開のため大陸への進出をはかり、それが戦争への道となって、ついに敗戦、7代市左衛門は公職追放の憂き目に遭うことになったのである。

歴史的なめぐり合わせで、7代市左衛門は好むと好まざるとにかかわらず、「2代目」というむずかしい生き方を強いられた。初代が立派であればあるほど、それはむずかしい。そのうえ、日本の敗戦という事態から意外な環境の変化に遭い、その一生は、「雲の上の人」ながらも、波乱に満ちたものであった。

その人柄については、(株)森村組最高齢者の現存者・水野智彦氏、渡辺勝彦氏によっても、「当時の男爵であり、社長といっても、まさに雲の上の人と同じで、めったに顔も見られなかった」というから、推量するほかない。水野氏にしろ、渡辺氏にしろ、(株)森村組および日本陶器(株)の重役になった人である。それらの人でさえ、めったに会えなかったというのだから……。

森村学園の職員・生徒からは「おじいさま」、「おじいさま」と慕われていたといい、温和な園長先生であった。しかし、余り接触のない若い社員などには「雲の上の人」という印象であった。

「雲の上の人」といえば、市左衛門は日本へゴルフを紹介した最初の人であり、今上天皇に初めてゴルフ用具一式を献上し、程ヶ谷ゴルフ場を創設して、天皇のゴルフのお相手をしたという^{*2}。

* 1 7代市左衛門の日記帳の間に挿まれていたメモ『森村銀行』設立の趣旨並びに経緯による。

* 2 入江相政編『宮中侍従物語』昭和50年、TBSブリタニカ発行。

社会への貢献

7代市左衛門の業績として見落とせないことは、社会に大きく貢献したことである。

まず、実業関係では、森村組関係の会社の要職以外に、次の会社の重役となって、それぞれの会社に貢献している。

明治製糖(株)	監査役	明治45年8月～昭和22年10月
(株)南亜公司	社長	大正5年5月～昭和4年12月
東京護謨工業(株)	社長	大正6年5月～昭和6年6月
横浜正金銀行	取締役	大正8年5月～昭和19年
第一生命保険相互	取締役	大正9年11月～昭和21年12月
富士瓦斯紡績(株)	会長	大正13年4月～昭和5年6月
三菱信託銀行	取締役	昭和2年3月～昭和4年9月
三菱銀行	監査役	昭和4年5月～昭和22年1月
東京芝浦電気(株)	取締役	昭和10年6月～昭和20年8月
三井信託銀行	取締役	
扶桑海上保険(株)	取締役	
横浜生糸(株)	取締役	
程ヶ谷ゴルフ場(株)	監査役	

文教関係、医療厚生関係をみると、文教関係では次の学校の役員として、事あるときには率先多額の寄附を行ない、また、募金運動のあるときは、自ら募金運動に参加し、寄附を請うて歩いた。その功績は各学校で今日まで語り継がれ、古参の教職員は、「森村市左衛門様は、当校にとって忘れてはならぬ大恩人です」と口をそろえて感謝の意を表している。それらの大学、学校は次のとおり。

日本女子大学（評議員，大正8年～）
慶応義塾大学（評議員，理事 大正10年～）
早稲田大学（校賓，大正12年～）
東京家庭学校（理事，昭和2年～昭和22年）
東京女学館（評議員，昭和6年～昭和22年）
津田英学塾
高千穂商業
共立女子学園
国際基督教大学（公職追放解除後）
などである（森村学園関係はもちろんのことである）。

このほかでは医療厚生，社会教育，国際交流があげられる。たとえば，

(財) 森村豊明会 (会長，理事 大正4年4月～)

(財) 癌研究会 (監 事 大正7年3月～)

交 詢 社 (常議員，理事 大正7年～)

日米協会 (理事・評議員 大正14年～)

社会教育協会 (評議員 昭和7年7月～)

母子愛育会 (理 事 昭和9年4月～)

(財) 結核予防会 (評議員 昭和14年9月～)

日英協会 (副会長 昭和27年)

(財) 日本貿易会

(財) 国際文化振興会

など枚挙にいとまないが，文明開化の年に生をうけた人らしく，新しい社会，未来の社会を担う子供・若人の教育・育成に意をそそいだことが，これら関係機関から見ても推察されるのである。

これらのことは，とりもなおさず，7代市左衛門が近代文化の向上に果たした役割を示すものにほかならない。と同時に，それは(株)森村組の果たした社会への貢献の広さ，大きさということでもある。

第三編 戦後から100年まで

第 I 章 新たなる出発

1. 森村商事株式会社として再出発

終戦とGHQの日本管理方式

昭和20年8月15日、その日は日本国中に、燃えさかるような残暑の熱気がみなぎっていた。当時を知る国民は誰しもが「暑い暑い日だった」という印象をもっているが、ラジオによる天皇陛下の「終戦の大詔」、すなわち玉



東京に進駐する連合国軍、斎藤友紀雄氏(当時日陶貿易商会の社員)が日本橋の森村組のビルの屋上から撮影した

音放送が昼の12時ということもあったかも知れない。その放送によって、国民はポツダム宣言受諾による太平洋戦争の終結を告げられたのである。

昭和6年9月に勃発した満州事変から数えれば、実に14年、長く、苦しい戦いの日々であった。そしていま、国の総力を使い果たし、国民も精根尽き果てての惨憺たる終結である。明治開国以来80年間に得た海外領土と内地領土の一部、すなわちわが国領土の45.8%を失ったばかりか、国富の41.5%を喪失した。そして、これら直接、間接の被害もさることながら、最も大きなショックは、わが国が歴史的に初めて他国の占領下にはいり、他国の——しかも言語、思考方法、生活慣習の異なる指導者の手に、国家再建の方途をゆだねることになったことである。

しかし国民は、この敗戦というショックをどう受け止めるべきか、それを考える力も余裕もなかった。というのは、見渡す限りの焼野が原と瓦礫(がれき)の山を前にして、新たな闘いに挑まなければならなかったからである。まず食糧難をはじめとする物資不足、そして目をむくような激し

いインフレとの闘いであった。

終戦直後の大都市における主食の配給量は成人1日297グラム、1食茶碗1杯、しかも芋類、大豆、豆かすなどが代わりに配給されると、その分だけ米の配給は減らされるのだった。野菜は1日75グラム、魚は4日に1回、イワシ1尾程度。それを補うための買い出しが国民の毎日の大きな仕事であった。当時岡山に疎開していた文豪永井荷風でさえ、「……恐るべき食料難刻々切迫しつつあり(中略)。予の如き老衰者果して無事東帰することを得るや否や、憂悶眠る能わ^{*1}ず(後略)」(昭和20年8月25日)と記している。

* 1 『荷風全集』第22巻「断腸亭日乗」巻29。

都会では住むに家なく、人々は焼野が原からトタンに石を掻き集めてきて掘立小屋を建て、辛うじて雨露をしのいでいた。衣類も着のみ着のまま、買いたくても売り物もなく、ヤミで買おうとすれば、目の玉が飛び出るほど高い。

そのうえ、終戦によって軍人、軍属への退職金、未払軍需品、軍需品受注打切りに伴う損失補償金などが一時に支払われたため、インフレはまたたく間に高進した。すなわち、終戦時300億円だった日銀券発行高は、12月末には554億円にのぼり、典型的な悪性インフレーションを惹起したのであった。

このような壊滅的状況のなかに進駐してきた連合軍は、マッカーサー(Douglas MacArther)を最高司令官(SCAP=The Supreme Commander of the Allied Power)として、その総司令部(General Head Quarters of the Supreme Commander of the Allied Power:略称GHQ)を東京日比谷の第一生命保険相互会社ビルに置いた。9月2日、ミズリー号艦上で降伏文書に調印が行なわれ、そして9月22日、GHQは「降伏後における米国の初期の対日方針」を発表した。

その占領方式は、米国の単独占領であるが、直接の軍政ではなく、総司令部が日本政府およびその機関を通して権限を行使するという間接方式であった。

この基本方針に従って、矢継ぎばやに政策が実施されていったが、その第一の目的は、日本の非軍事化——武装解除、復員、戦争犯罪人の審理等を含む戦時体制の解消——と、政治、経済、社会面における民主化であった。

経済界の民主化については、昭和20年11月6日、いち早く「持株会社解

体に関する覚書」(財閥解体)が出され、1ヵ月後に財閥および持株会社、その関係会社の活動制限と資産の凍結を指令。明けて21年1月4日、「公職追放令」が出されて、戦争の推進母体とみなされた軍人、そしてその経済的援護者とみなされた財閥関係者の追放が真っ先に行なわれたのであった。^{*1}この公職追放令は、翌22年1月には一般財界人から言論界にも拡大された。

以来、昭和22年9月にいたる間に三井、三菱、住友、安田の4大財閥をはじめとする財閥の持株は、21年8月に新設された持株整理委員会の手で再配分され、それぞれの本社は解散させられた。22年7月には旧三井物産、三菱商事の両社も解散させられたのである。

この財閥解体、公職追放に関連して、(株)森村組のことに一言触れなければならないが、それはあとにゆずることにする。

新転機をはかる(株)森村組

日本橋通町1丁目、いまの西川ふとん店ビルの辺にあたるが、そこにあった(株)森村組の本社は、幸いにも被災をまぬがれていた。隣の白木屋百貨店(現、東急百貨店日本橋店)や川ぞいの野村証券、そして日本橋を渡った川岸の帝国製麻の赤煉瓦ビルも焼け残っていた。

とはいうものの、どこの会社も生産設備は破壊され、電力も資材も不足しているうえ、第一、どういう世の中になるのか、さっぱり見当がつかないから、再建どころの話ではない。しかも昭和21年3月には、インフレ抑制のため、政府が預貯金の封鎖と新円切替えを断行したので、国民は食糧、住居、そして職も思うように得られないなかで、ひとり月額500円のいわゆる“新円生活”を強いられたのである。

会社として例外ではなかったから、いくらかでも商品のストックがある会社はそれを売って現金化し、生活必需品の作れる会社は、なりふりかまわず、そうしたものを作って売り、急場をしのがなければならなかった。今日、日本一といわれる新日鐵の前身、八幡、富士両製鐵会社が、ナベ、カマを作ったというのもこのころのことである。

ところで、(株)森村組は本社ビルが無事であったとはいえ、戦後の試練はこの外きびしいものであった。ニューヨークの Morimura Bros.は敵国資産として資産のすべてを没収され、営業の拠点を失っていたからである。^{*2}それは、まさに会社の存亡に関わる事態であった。

* 1 「彼等(日本の財閥)は日本に於ける最大の戦争潜在力である。財閥が存在している限り、日本は財閥の日本であろう」(エドウィン・ポーレー大使のリポート)『日本経済新聞』21.10.30。

* 2 昭和20年11月17日、在外資産報告書を日本銀行に提出。同22年、第35回の決算で全損として償却した(金額換算約43万ドル)。

このことについて、森村義行社長がファイルしていた「森村理事会ファイル」に、「終戦直後に於ける森村組再出発協議顚末書」として、次のような資料が残っている。

森村組ノ商売再開ニ就テ基礎的条件

日本ノ貿易ガ常態ニ復スルハ遠キ将来ノ事ト考ヘ居リタル所、最近ニ進駐軍方面ヨリ這入りタル情報ニヨルニ若シ^{ソレン}蘇聯ガ強イテ横槍ヲ入レザル限り講和条約ハ来春早々成立ノ見込ミニテ、其場合ニハ日本ノ貿易ガ常態ニ復スル可能性アリト言フ

但シ日米ノ貿易ガ自由ニ解放セラレテモ日本人ガ米国ニ出テ行ッテ商売ガ出来ル様ニナル迄ニハマダ当分間ガアルベシ

然ラバU.S.C.C.ガ解散シテ森村ブラザーズガ商売ヲ再開スル迄ハ誰ガ其ギャップヲ埋メルカニ就テ予メ考ヘ置ク必要アリ

現ニ則武^{*3}ノ代理権ヲ貰イタイト言ッテ来ル米国人多シ、Lt.Moses Kadish^{*4} (May Co., Los Angeles)ノ如キモ一例ナリ

就テハ左記ノ基礎的条件ニ就テ御同意ヲ得テ置キタシ

一、出来ル時ガ来レバ^{*5}MBハ米国ニ店舗ヲ開ク

二、但シMBガ則武製品ヲ独占スル事能ハズ、日陶ハ米国ノ商社ニ直接円デ売ル事アルベシ

三、MBハ則武製品ノミナラズ他陶其他出来ルモノハ何デモ取扱フ

四、MBハ米国品ノ日本ヘノ輸入ヲ取扱フ

五、森村組ノ他ニ日本ニ森村系ノ貿易会社ヲ建テル 森村組ノ定款ヲ変更シテ森村組ガ日本デ商売ヲ営ム様ニシテモ勿論差支ナシ

六、前記ノ貿易会社ハ則武製品モ取扱フガ他陶其他出来ルモノハ何デモ取扱フ

輸出ノミナラズ輸入モスル

対米貿易ノミナラズ東洋方面ノ貿易モ行フ

七、右ノ如キ計画ニツキ目下ノ所ハ何人ニモ則武ノ一手販売権ハヤラヌ

八、輸入ノ代理店権ヲ取ル機会アラバ右ノ貿易会社が取ル

以 上

これは日本特殊陶業(株)の会社の用箋にタイプされ、作成年月日、立案者名も記入されていないが、(株)森村組の将来、そして主要商品であったノリ

* 1 昭和20年6月就任。

* 2 不明。

* 3 日本陶器(株)のノリタケ・チャイナのこと。

* 4 May Co.の社員。Lt.は軍隊の階級。アメリカでは海軍大尉。

* 5 Morimura Bros.



佐伯卯四郎



山口次郎



大津賀宅次

タケ・チャイナの将来について、(株)森村組の幹部および関係会社の幹部によって協議されたものと推察される。

また一方で、「森村貿易復興委員会」なるものも結成されている。昭和21年7月^{*1}のことである。水野智彦委員長の趣旨説明によれば、その委員会なるものは次のとおりである。

「平和回復ノ今日対米貿易70年ノ歴史ヲ有スル森村組ノ貿易ガ速カニ復興スル事ハ関係者一同ノ希望スル所ナレドモ、戦前ノ形式其ママニ復帰スル事ハ殆ンド不可能ナルベク、然ラバ如何ナル形式ニヨリ如何ナル経路ヲ辿ルベキカ、如何ナル努力ヲ払フベキカ等、広汎ニ互ル研究ト各方面ノ協力ヲ得ル事必要ナルノミナラズ日東洋行、光陽商会或ハ日陶、東陶、日碍、日特、外地店ノ如キ森村組ノ復興ト関聯シテ考ヘラルル問題モ少ナカラズト想像セラルルニ付、之ヲ単ニ森村組ノミノ仕事トセズ、各姉妹会社協同ノ委員組織ヲ以テ研究シタラ如何カと思ヒ、本委員会ノ編成ヲ提案セルモノナリ」

その第一回委員会は昭和21年7月15日、日本陶器(株)本社応接室で開かれ、(株)森村組森村義行社長のほか関係各社から次の6名が出席、当分の間、事務は日本陶器(株)内貿易調査室で取り扱うこととした。

委員長 水野智彦 (日本特殊陶業^{*2}(株))
 委員 渡辺勝彦 (日本陶器(株))
 " 水谷虎雄 (光陽商会)
 " 溝呂木正 (日本碍子(株))
 " 梅沢 利 (東洋陶器(株))
 " 鈴木弘喜 (共立窯業(株))

しかし、7月25日、森村義行、森村勇、佐伯卯四郎、吉本熊夫、山口次郎、大津賀宅次の列席を得て日本陶器(株)内で開かれた森村理事会の席上、

* 1 昭和21年6月20日、従来の交易公団が解散させられ、民間貿易が禁止されたという背景がある。

* 2 ()内は当時在籍の会社。以下同じ。

前日開かれた第2回森村貿易復興委員会の議事が説明されたのち、理事会から「(株)森村組戦後再発足に対する指針」が次のごとく示された。

- (一) 森村組ハ内地ニ於テハ則武製品ヲ取扱ハズ他陶及ビ陶磁器以外ノ商品ニ由リ新地ヲ開拓スルヲ希望ス
- (二) 姉妹会社ハ最大ノ協力ヲ答^{おし}マザルモ自力更生ヲ主旨トスベシ
というもので、その前途は多難を思わせるものであった。

同委員会はその後3回開かれたが、同年10月5日の第5回委員会の議事録以降、記録がなく、同委員会は消滅したものと考えられる。そのころ、財閥解体あるいは公職追放等、GHQからの指令が次々と出され、それに伴う情勢の変化が激しかったので、それへの対応がむずかしかったのかも知れない。しかしながら、このときの委員会報告によれば、「森村商事^{*1}(株)は東京及び東京以北を目的として本社内に東京出張所を定め、新たに社員4名を採用」と記録されており、戦後の体制づくりの第一歩が進められた。

* 1 (株)森村組は昭和21年7月30日、森村商事株式会社に社名変更した。

森村商事株式会社への転換

前記のように、関係会社の幹部も何かと本社の先行き、森村グループの将来を模索してはみたものの、刻々変わりゆく占領政策のもとでは手の下しようもなかった。

(株)森村組は、営業の主体を失って、まさに手足をもぎ取られた状態であった。そのうえ日本陶器(株)以下の関係会社も、民主化を標ぼうするGHQの政策のため、それぞれ独立して各自の道をあゆむことになり、もはや頼みとするわけにはいなくなったので、(株)森村組としては、東京、名古屋に残った不動産の賃貸料が唯一の収入源となった。

しかも終戦直前の昭和20年6月、首脳交替が行なわれていた。社長7代森村市左衛門が高齢のため相談役に退き、副社長森村義行がそのあとを継いでいたのである。したがって、義行社長は就任2ヵ月足らずで、はからずも(株)森村組再建の陣頭に立つことになったのだった。

さらに昭和21年6月20日には民間貿易が禁止され、会社の形態としても転換を図らねばならぬところまできていたのであった。

これに対応するために(株)森村組では、昭和21年7月30日開催の第33回定時株主総会で、社名を「森村商事株式会社」に変更することを決議し（同

年8月6日登記完了),同時に
定款も変更して、資本金250
万円の森村商事株式会社(以
下、当社と称す)として、新
たな道を切り開くことになっ
たのである。



人見修蔵



森村謙三

なお社名については、何々
組では土建屋、すなわち建設会社と間違われやすいので、近代的な名称と
して、かつて使用されたことのある「森村商事株式会社」の社名を用いる
ことになった。

転換後の新会社、すなわち当社発足時の役員は次のとおりである。

取締役社長 森村義行

取締役副社長 森村 勇

取締役 大倉和親

〃 山口次郎

〃 人見修蔵

〃 広瀬実秀

監査役 森村茂樹

〃 森村謙三

翌7月31日、第1回の取締役会を開き、当分の間、国内で陶磁器(他陶)
や雑貨を取り扱って様子を見ることとして、8月27日、臨時株主総会を開
催、定款第三条〈会社の目的〉を変更した。すなわち、「外国ニ於テ一般商
品ノ売買ヲナスコト」に「本邦内及ビ」の5字と、「陶磁器製品及び原料、
諸雑貨ノ売買ヲナスコト」を追加したのである。

こうして当社は昭和21年8月から、入手し得る日本陶器(株)以外の陶磁器
(以下、他陶という)、雑貨類——主として名古屋方面の産物をもって内地
販売を開始した。社員はわずかに10人前後であった。

財閥解体と(株)森村組

ところで、そのころ急速に具体化された持株会社の解体(一般的には“財
閥解体”という)であるが、米政府は20年9月に発表した「対日方針^{*1}」の
なかで、「日本の商業及び生産上の大部分を支配し来りたる産業上及び金融

* 1 「降伏後におけるアメリカの
初期の対日方針」

上の大コンビネーションの解体を促進」すべきことをはっきりと言明している。

財閥解体策を立案するために派遣されたコーウィン・エドワーズは、「日本の産業は日本政府によって支持され強化された少数の大財閥の支配下^{*1}にあり」、財閥が「日本を帝国主義戦争にかり立てた」と報告している。また、日本に対する賠償計画立案のため派遣されたエドウィン・ポーレーは、そのレポートで日本の財閥について次のように報告している。「あらゆる日本の征服と侵略とを可能ならしめたのは彼ら（財閥）であつた。……財閥が解体されぬ限り、日本人が自由人として自らを統治しう^{*2}る望みはほとんどなく、財閥が存在している限り、日本は財閥の日本であろう」と。

* 1 持株会社整理委員会「日本財閥とその解体」p156

* 3 「日本の賠償についての報告」

GHQは米政府の方針とこれらの報告をもとに、財閥解体を対日管理政策の重要な一環とし、まず日本側に対し、自発的な解体案の提出を求めた。日本政府は20年11月4日、政府案を提出し、財閥解体は着手されたのだった。

翌21年8月、その実施機関として持株会社整理委員会が設けられ、持株会社、すなわち一般にいう本社は解体され、現業部門を持つ兼営の持株会社は持株会社の性格だけが排除されることになった。ついでその11月、「会社証券保有制限令」が出され、資本的結合が排除されることになり、重役の兼任禁止も指示された。

この間、一方では公職追放が進められ、22年春までには、財閥を構成していた人的結合、持株による組織的結合を解体する基本的施策がすべて出され、22年4月、「独占禁止法」、同年12月、「過度経済力集中排除法」が公布施行されて、大企業の独走はきびしくチェックされた。しかし、23年にはいと、GHQの占領政策にも、従来の制限から自立のための政策へと変化がみられるようになるのである。

さて、(株)森村組は財閥解体に指定されたのであろうか。

かつて定款に持株会社としての性格がうた^{*3}ってあつたうえ、森村一族が関係会社の役員を兼任している。陶磁器という分野では独占的である等々、数えていけば、財閥解体に指定されても当然……と考えられなくもない。事実、戦後発行された某経済誌には、「森村財閥はGHQから第12番目の財閥会社として指定を受^{*4}けた」ということが記されている。

* 3 昭和15年1月1日施行の定款「会社ノ目的」第三項。

* 4 『野田経済』昭和48年12月5日発行。

ところが、当社にはそうした記録がいっさいない。

調査の第一段階で判明したことは、7代森村市左衛門が公職追放に指定されたということであった。しかし、これは(株)森村組の社長ということではなく、戦時中、世襲的に就任していた横浜正金銀行（現・東京銀行）の取締役であったということと、同じく戦時中結成された日本医療団の理事という役職のゆえのものであった。

とすると、やはり財閥解体には指定されなかったのであろうか。

当時、GHQの指示のもとに財閥解体を推し進めていた持株整理委員会の委員であった野田岩次郎氏^{*1}が、当社の副社長森村勇と古くからの友人であった関係から、当社の持株について忠告を与えてくれた。すなわち、財閥解体というのは、持株を中心とする傘下会社の支配権を解体し、傘下会社が自由競争の原理のもとに活動していくことをねらいとしたものであるから、森村さんも持株を一刻も早く処分された方がよいと忠告されたわけで、(株)森村組ではこれに従い早くに傘下会社の持株を処分した。(株)森村組が財閥解体のリストに載りながら、実際には指定されなかったのも、こうした事もあずかっていたようである。

しかし、それだけで財閥解体をまぬがれたというのも解せぬ話である。

GHQ にいた当社の援護者

ところがである。そこには意外な、しかし、「愛と信頼」を創業以来の伝統とする、いかにも森村組らしい事実が秘められていたのだった。

というのは、当時、その動きに日本人の誰もが恐れをなしていた GHQ に、1人の当社の援護者がいたのである。

その人の名はロバート・古寺。古寺博という2世である。

彼は戦前、日本陶器(株)からニューヨークの Morimura Bros.に移り、昭和16年、Morimura Bros.が閉鎖されたとき、店長水野智彦から委嘱されて新井米男^{*2}、ボソウィック^{*3}の2人とともに、その期の決算書を完成して、フォート・ミードの捕虜収容所にいた水野に届けてくれた、その人である。



新井米男夫妻と森村裕介（昭和51年9月、ニューヨーク）

* 1 のちホテル・オークラの社長。

* 2 新井領一郎の子息。

* 3 公認会計士。

戦後、彼は日本語ができること、窯業分野に詳しいこと、日本通であることなどから、GHQの要員として日本にきていたのであった。

彼はGHQの経済科学局窯業課に勤務していたが、ある日、持株会社解体のリストのなかに㈱森村組があげられているのを見た。いまは占領者、被占領者として立場こそ違え、彼は昔の仲間を見捨てるわけにいなかった。森村ブラザースには豊以来伝統の「愛と信頼」の社風があって、気分のよい職場だったからである。

そこで彼は、当社の幹部にそれとなく忠告をした。

「持株会社とか、本社とかいう、その形態が民主的でない。GHQは日本経済の民主化を希望しているのであるから、まず形の上で封建性を脱皮せよ」という意味を、しばしば話したのである。

この忠告によって、義行社長は当時兼任していた関係会社の要職を、21年下期の各株主総会を待ってすべて辞任、当社の社長専任になった。また、副社長の森村勇、取締役の山口次郎、広瀬実秀らも22年8月の第35回定時株主総会で役員を辞任した。いずれも関係会社の役員を兼任していたからである。森村勇は辞任後、顧問となったが、独占禁示法第13条（役員の兼任禁止）によって、顧問も辞任した。

一方、古寺はGHQで財閥会社に関する話が出ると、「モリムラは、かつてはその支配権も強かったが、今日ではそれも弱体化し、関係会社も、いずれ独立するはずである。アメリカではノリタケ・チャイナは最高級品としてもてはやされ、その本社だから……」ということで、森村組を過大評価しているようだが、日本には瀬戸物屋はたくさんあるから、森村組を特別視することもないのである」と、極力当社の現状についてPRにつとめた。

確かに、アメリカでの森村ブラザースは三井物産、三菱商事に匹敵するだけの店を持ち、専門商社として、一時は彼らを上回る商売をしていたのである。したがって、アメリカ人がその本社たる㈱森村組を財閥会社としてリスト・アップしたのも無理のない話であった。

GHQの上層部に信頼され、知己も多かった古寺は、このように事あるごとに当社の弁護につとめた。一方、当社の幹部も、彼の言を理解して、極力社内での民主化につとめた。

そうした努力によって、㈱森村組は財閥解体のリストから外されたというわけである。

2. 民間貿易再開への軌跡

PX 取引に活路を見出す

昭和21年の夏も終わろうとするところからほそぼそ内地商売を開始した当社は、名古屋近辺の他陶製品(和食器)、七宝焼、亀山のローソクなど、集められるものは何でも扱うよりほかなかった。それも、当社自体には内地販売の経験者がいなかったから、多くは関連販売会社の人々の手を借りねばならなかった。頼みの綱は“森村組”という“のれん”だけ。前途は暗たんたるものであった。

そのころ、名古屋の日本陶器㈱には、ノリタケの名声を聞き知っていた米軍人やその家族が工場見学にきて、おみやげにその製品を買っていくものが多かった。これを見た名古屋駐留第8軍のPX 担当者ベヴァリー中佐が、第8軍に出入りしていた日本陶器㈱の渡辺勝彦に、ノリタケ・チャイナのPX 納入をすすめ、許可した。

そうした関係から、当社も同じPX に雑貨の納入が許可されることになったのである。当時の当社にとって、それはまさに曙光を見る思いであった。

当社はにわかに忙しくなった。そこで昭和22年3月、臨時株主総会^{*1}を開き、東京、名古屋、関西に出張所を開設することを決議した。東京営業所は本社内に、名古屋出張所はとりあえず日本陶器㈱内に、関西出張所は京都市四条通りに開設された傍系の関西陶器商会内に設置することとした。

なお、ここで関西出張所について述べると、同出張所は翌23年6月、京都から大阪の三越大阪支店7階に移転、その翌年には都合により閉鎖された。

また、本社の組織として、ここで初めて主任制度をとり、営業主任、経理主任を定め、さらに Morimura Bros. の功労者



天皇陛下の日本陶器工場へのご臨幸、案内役は森村義行社長（昭和21年10月22日）

* 1 この株主総会で大倉和親取締役が辞任。監査役人見修蔵が常務取締役役に、前波陽之助が取締役に就任した。

中山武夫、水野智彦（当時、日本特殊陶業^{※1}の専務取締役）、大津賀宅次、佐伯卯四郎の4人を参与に委嘱して販売体制を整えた。

一方、東京営業所もロバート・古寺の紹介で東京のPXに商品納入が許可された。東京のPXは本部が銀座4丁目のGHQに接收された服部時計店にあり、商品納入の窓口は、茅場町の渋沢倉庫にあった。

当時、義行社長の秘書をしていた遠藤吉雄^{※1}がPXへの売込みを担当した。彼は戦前、ロスアンゼルス^{※1}のMorimura Bros.に勤務していた。

※1 昭和22年8月取締役就任。昭和39年9月逝去。

PX納入の商品は他陶製品（ほとんどがノベルティー類）、七宝焼、春慶塗り、漆器、硬質漆器盆等、外人の喜びそうな雑貨類であった。

当時の当社はインフレ化のため、社員の月給は月二度に分けて支払ったこともあり、社員も1人1人が、自分の月給は自分で稼ぐという意識で、残業手当があるわけでもないのに、仕事が深夜まで及ぶことがしばしばであった。その仕事も係が決まっていたわけではなく、書類作りだろうと荷造りだろうと、社員の上下もなくお互いに助けあって、手のあいている者が仕事を進めるという状態であった。それでも誰も不平ひとついわず、ただただ、いつかは貿易再開の日がくると信じて働いていた。

そこへもたらされたPXの仕事の話。とにかくこのPX売り込みによって、当社ははじめて、ひと息つくことができたのであった。

戦後の貿易——いわゆる管理貿易

ところで話はもどるが、戦後、GHQは日本の貿易についてどのように対処したのであろうか。

日本の再建について彼らは、日本が外国貿易によりその過剰人口を扶養しなければならないという事情を、比較的早くから理解していた。しかしGHQは、まず貿易に対する非軍事化措置として、交易^{※2}の解散をはじめ、戦時中の貿易機構、関係国内法規の解体・改廃を行ない、9月22日、指令3号としていっさいの輸出入活動を禁止した。

※2 昭和17年6月設置。

続いて10月9日、「必需物資の輸入に関する覚書」を日本政府に渡し、これにもとづいて昭和20年12月、商工省（現・通産省）の外局として貿易庁が設置された。ひどい食糧難のために日本政府が食糧の緊急輸入を要請したからである。

GHQはこの貿易庁を日本の一元的国営貿易機関として承認し、政府以

外の者の貿易を禁止した。ただし、その実務は、新設された70余の各品目別輸出・輸入組合^{*1}で行ない、民間商社は、そのまた下請けとして物資の集荷、配給にあたるというものであった。

かくて貿易の主体は GHQ にあり、外国為替を伴わない貿易であった。つまり、外貨収支は GHQ の外貨勘定で、国内の円価代金は貿易庁の「貿易資金特別会計」で操作する。たとえば輸入物資について、貿易庁は高い輸入価格とは関係なく、国内の安い統制価格で国内業者に売り渡す。輸出处については逆に、物がなかったから高い価格で買い上げ、GHQ が要求するままの安い価格で引き渡すというわけだったから、その特別会計は赤字が累積する一方で、それがまた日銀券の借入れをふやし、インフレの一因ともなったのである。

そのうえ、輸出品がアメリカで売れ残れば、それは貿易庁の責任として損失負担にされる。一方、輸入品は条件の異なるものでも GHQ がそれを認めない限りは、貿易庁も一言もクレームを出すことが許されないという、きわめて不平等な取引であった。

これがいわゆる「戦後の管理貿易」の実態で、しかも対米貿易以外は禁止されていたのである。

この「管理貿易」は昭和21年3月から開始されたが、当社は(株)森村組から森村商事(株)への転換、並びに持株処分等戦後処理に追われていたので、当時の管理貿易には関与していなかった模様である。

制限付き民間貿易と買付け代理店の申込み殺到

明けて昭和22年――。4月に独占禁止法が公布され、三井物産、三菱商事等、貿易代行機関のなかに解体されるものが続出したため、4月に「貿易公団法」が制定されて、商品別公団として食糧、繊維、鉱工品、原材料の4貿易公団^{*2}が設置されたが、商社は依然として公団の下請けに甘んじなければならず、貿易は GHQ の掌中にあった。

しかし、この年、22年3月に発表されたトルーマン大統領の反共宣言、6月のマーシャル国務長官の欧州経済復興計画発表以来、アメリカの対外政策は180度転換し、日本に対しても経済復興、自立のための政策をうち出してきた。

その一環として制限付き民間貿易を8月15日から許可すると発表した。

* 1 昭和22年4月、日本貿易公団の設置に伴い、これらの輸出入団体は、全部閉鎖機関の指定を受けた。

* 2 同時に、日本貿易会も設置された。

バイヤーと民間商社が直接商談するのを許可したのである。

しかし、日本における契約主体は依然貿易庁で、商品も制限され、価格も GHQ の許可が必要だった。契約、船積書類の認証などはすべて貿易庁（昭和24年5月からは通商産業省設置に伴い、同省に吸収された）の承認が必要であった。

そのため大阪、神戸をはじめとする地方商社の出張、いわゆる“東京もうで”が盛んになったし、当時19万5000円の法定資本金で設立された小さな商社が続出したので、自然、競争が激化し、銀座、丸の内近辺にはバイヤーを追う商社マンの姿が急に目立つようになった。羽田飛行場では、出迎える商社マンの間でバイヤーの奪い合いが演じられたという。

また、昭和22年1月から、日本と外国との商業通信が許可されたので、通信による取引も出はじめたが、これとても GHQ の検閲を受けたのだった。

当時、PX へ出入りしていた当社には、いち早く制限付民間貿易再開のニュースがはいっていた。ノリタケ製品を扱うことができなくなって他陶の優秀な製品が欲しかった当社は、22年春ごろから、戦前から取引のあった製造家や窯元との協力体制をとり、資金面の援助をして貿易戦線復帰の準備に着手した。

そうこうしていると、8月にはいって、戦前の得意先イグナツ・ストラウス商会 (Ignaz Strauss & Co. Inc.) のシプサー氏が買付け代理店を求めて当社を訪問してきた。当時、日本に買付け代理店がないと、米人バイヤーといえども取引ができなかったのである。同年9月22日、同商会からの買付け代理店の委任状を入手し、当社はその代理店となった。そして、名古屋の新興漆器商会製“Papier Mâché Tray”，つまり一閑張りに漆をかけた硬質のお盆をイグナツ社に向けて輸出した。これが当社の戦後の初輸出品である。

このイグナツ社を皮切りに、当社にはつぎつぎと戦前の顧客がバイヤーとして訪れ、世界各地から買付け代理店の申込みが殺到して、当社はその対応に大わらわになった。

たとえば、ロンドンのローゼンフェルド商会、ニューヨークのウルウォース、メタスコ、AMC、W.T.グラント、チャールス・サデック、シカゴの R&R エンタープライズ、スウェーデンのエクロー商会、オーストラリアの

A.J.チャウン、R.M.ホール、インドのマスカチ、ホノルルのシダ商会等々であり、いずれも、当社がその買付け代理店となったものである。

そこで東京営業所は、バイヤーおよび貿易公団への手続上の窓口となり、名古屋出張所は製造家との連絡、商品の発注、仕入および輸出の船積みにあたることになった。その後の昭和24年4月、東京営業所はウルウォースの買付け代理権をとったので、これを機に、雑貨の輸出も行なうことになった。

当時の輸出品は他陶(食器、ノベルティ類を含む)、細足グラス等を主とするガラス食器類、ナイフ、フォーク等の金属食器、カメラ、双眼鏡、琺瑯鉄器等であったが、当社はバイヤーから注文を受けると、貿易公団に製造仕様書と資材換算表を提出してその承認を受け、製造家に資材を手当てさせ商品をつくらせる。もちろん、これには金融面の面倒もみなみなければならなかった。

こうして商品をつくらせ、輸出検査完了後、GHQ から船積みの船の決定書をもってようやく輸出できたのである。それは、いかにも手間ひまのかかるものであった。

そのうえ価格については、商品によって為替レートが異なっていた。たとえば、陶磁器は平均1ドルが600円、ガラス製品は平均1ドルが600~700円で換算されたが、これは当時としても最も安い扱いであった。^{*1}

当時の輸出の為替担当者は、めまぐるしい往時を回想して次のように話している。

「東京の本社で、今日のうちにどうしても資金が要するというと、名古屋営業所の社員がBL(船荷証券)を夜行で持ってくる。私は東京駅のプラットフォームで一番列車の到着を待っていて、列車が着くとホームを走り回って名古屋営業所の社員を捜し、BLを受け取り、すぐその足で三菱銀行本店にかけつけるが、もちろん、まだ銀行は開いていない。

やっと銀行に入れてもらって、そこでタイプライターを借りて書類を整える。社長のサインも真似をして書く。このようにして、入金を間に合わせなければなりません……名古屋店の船積担当者たちも、書類作成が深夜に及ぶため帰宅できず、会社の机の上に寝るという状態で、東京も名古屋営業所も、社員はみんな仕事に追われるような忙しさでした」

無我夢中のなかで当社の営業活動は、以前からの信用で、まずアメリカ、

* 1 為替レート設定直前の商品別円・米ドルの比率をみると、綿250円、生糸420円、棒鋼240円、茶330円、染料500円、セルロイド製品600円、セメント製品320円、竹製品450円、板ガラス600円、陶磁器600円(『経済白書1951年度版』1949年1月末現在)。

カナダに販路を見だし、昭和23年2月の株主総会において戦後初めて7分の配当を行ない、続く23年8月には、「戦後初めて6,000万円の受注を確保、戦後再興の目標を達す^{*1}」るまでになった。その秋には為替差益が計上され、これを褒賞として製造家に配分している。しかし、製造家の資金調達が苦しいことに变りはなかった。

* 1 第37回定時株主総会における
営業報告書による。

またこれと関連して、名古屋営業所の業務が増大したため、23年8月、同営業所扱いとなっていた荷為替および代理請求業務を東京に移管するとともに、内地販売業務については廃止の方針がとられることになった。

民間貿易再開の日

ところで、昭和23年5月来日したドレーパー使節団は、「日本をして相当程度の生活水準維持に必要な食糧と原料の輸入代金を調達させるには、輸出総額を現水準の8倍から9倍に引き上げるよう」に勧告、「経済が安定ししだい、最終的な為替レートを設定すべきである」。また、「商業為替レートを設定して、外国貿易を極力民間に委ねるべきである^{*2}」とレポートした。

* 2 昭和23年には3月に日印パー
ター貿易協定、10月に日蘭通
商協定11月に日英通商協定が
成立している。

さらに同年7月、GHQは日本の経済自立実現のため、政府に経済の安定化を要求し、その12月には「経済安定9原則^{*3}」をしかけて、その遂行を促した。これは財政安定に重点を置き、単一為替レート設定を最終目的としたものであった。

* 3 1. 総予算の均衡、2. 徴税
計画の促進強化、3. 信用膨
張の制限、4. 資金安定、5.
物価統制の強化、6. 外国為
替統制事務の改善、7. 輸出
増加のための資材割当配給制
度の確立、8. 重要国産原料
および製品の増産、9. 食糧
集荷計画の整備の9項目を内
容とした。

これらを背景として昭和24年4月23日、為替レートを1ドル360円に設定され、25日から実施されることになった。

この決定は日本経済にとって、国際経済との関係を回復し、輸出増進による経済拡大、資本蓄積をはかろうとするものであったが、これから輸出に全力投球しようとしていた当社にとって、1ドル360円はショックであつた。^{*4}

* 4 昭和24年4月1日、貿易庁は
円ドル交換比率を330円、350
円、420円の3本立てに改訂
し、同月23日、GHQが1ドル
360円と決めた。

そこで同24年8月、日本特殊陶業(株)から水野智彦を専務に迎え、従来の社長―常務制を社長―専務制に変更、営業部長、総務部長を任命して、社内体制を強化した。

折しも、同年2月来日したドッジ米公使によって日本経済の自立が勧告され、「経済安定9原則」の実行が迫られていた。アメリカの援助や国内の各種補給金を切り捨て、企業の自主的合理化を推進しようとするものであった。そしてその結果、さしものインフレも終熄したが、反面、ドッジ旋

風による超均衡予算の実施は失業と中小企業の倒産をもたらしたうえに、折からの世界的景気後退—反動不況で輸出が不振となり、日本国内ははげしいデフレにあえぐことになった。

こうしたなかでその10月、自由貿易を基本とするローガン^{*1}構想が発表され、GHQは、輸出を24年12月1日から、輸入は25年1月1日から、民間に切替えることを通達した。これにともなって12月1日、「外国為替および外国貿易管理法」(略称：外為法または管理法)、「輸出貿易管理令」を公布施行、輸出自由の原則を基調とする全面的民間貿易が許可されることになったのである。

屈辱に耐え、待ちに待った自主貿易再開の時がきた。しかし、それは皮肉にもドッジ旋風にうちひしがれ、世界もまた暗雲垂れこめるといふ寒い朝であった。

とはいえ、商社マンとしての社員は、同僚とこの日を待ちわびていたのである。それというのも、当時の取引は、書類を完備して通産省に提出し、その承認を必要とした。そのために東京営業所の社員は、朝早くから通産省に行き、1日中、そこで書類の承認を待つのが仕事だったからである。

当時の東京営業所の若手社員は、「貿易会社だということで入社したのですが、来る日も来る日も通産省通い。夕方、名古屋の店から届く書類を受け取り会社に寄るだけで、翌朝はその書類を持って通産省に直行です。よその会社の人より1枚でも先に承認をもらわなければならない。それには、おそく行ったのでは書類が下積みになってしまうのです。……

しかし、これでは貿易のボの字どころか、まるで通産省に就職したようで、何度も辞めようかと考えたものです」と語っているが、その書類も1枚や2枚ではない。1つの商取引には何枚もの書類が必要であり、そのすべてに通産省の承認が必要だったのである。

また、当時の経理担当者は、「森村は堅実経営をモットーに、手形はいつさい切らないできた。しかし、当時輸出商品を生産する製造家は手許金がないので、こちらは面倒をみなければならないから、金繰りが忙しい。三菱銀行はじめ融資銀行は、幾らでもお貸ししますよといってくれるが、当時の当社の財政顧問の方が銀行へ先回りして、決して貸すなといわれて



水野智彦

* 1 ローガン (William Rogan)。西ドイツ輸出入機関理事長。GHQの招請により来日した。

しまう。森村の古い方々は、借金を罪悪のように考えておられたのです。
そんなわけで、あいだにはいった私は、毎月末、営業の人とカネがはいる
の、はいらないのでケンカでした」と、資金繰りの苦勞を語っている。

第II章 再建への道のり

1. 輸入商社への歩み

輸入業務への進出と特品部の設置

昭和24年暮れの外為法制定によって、わが国は自主貿易が可能になった。輸出業者は、直接外国の商社と商談したり、外国為替銀行と金融上の交渉が可能になったばかりでなく、従来の輸出建値が、輸出港本船渡し価格である FOB 条件の輸出に限られていたのが、外国の輸入港までの運賃保険料込みの価格、すなわち、CIF 条件の輸出も許可されることになった。

また輸入取引は、従来政府の専管であったが、民間輸入実施の財源として、GHQ は6,700万ドルの米ドル・英ポンド資金の管理権を日本政府に移管し、これを「経済安定9原則」により、GHQ の指令で設置された外国為替管理委員会^{*1}に保存させ、日本銀行にその代行権を与えて、外為法により民間輸入を行なわせることとした。

さらにローガンの「輸入先行主義」にのっとり、輸入品の一部については政府の許可を要せず、為替銀行の承認だけで輸入できる「自動承認制」^{*2}も導入された。輸入については前年（24年）7月に「優先外貨」の使用も認められている。すなわち、輸出金額に対し、その10%を輸入に使用してもよいことになり、その10%分の外貨をさして「優先外貨」といった。

当社も7月30日、ドル資金入手権の登録を行ない、この当社名義の優先外貨で東京・青山にできた駐留軍用のボウリング場（日本で最初に設置された）の機具を輸入している。

かくて民間貿易拡大の条件は整えられたが、皮肉なことに、このころ、海外市場には大きな変動が現われていた。まずアメリカに、前年春ごろから景気後退による輸入減少の傾向が現われ、その影響で各国のドル不足が顕著化し、そのため輸入制限が強化された。そしてこれをカバーするため、欧州勢がアジア市場に進出しはじめ、さらに24年9月には、英国のポンドが30%切下げられ、やがて欧州経済同盟結成への動きが現われるといった、幾つかの問題が発生してきたのである。

* 1 昭和24年3月設置された。

* 2 個々の品目について予算が計上されず、大項目に一括されている。したがって国内需給の度合いによって各品目相互間のバランスが自動的に調整され、申請の締切日も定められていないので、予算の範囲内で申請すれば、自動的に輸入承認が得られる制度。AA制（Automatic Approval）ともいう。

輸出に本腰を入れるべく体制を強化した当社であったが、こうした環境では手の出しようがない。たまたま大口輸出の引合いがあっても、陶磁器、雑貨以外は経験がないからと断わることも多かった。

これでは、仮に環境が好転しても、輸出商社としての再建はとてもむずかしい。さりとて他陶や雑貨だけでは経営が成り立たない。



波多野元武

かくて社内にも、ようやく起死回生を求める気運が台頭してきた。

そうしたとき、輸入業務への進出が献策されたのである。

「日本は資源がないのだから、資源輸入に進まなければならない。わが社としても、それ以外に生きる道はない。いまこそ積極的に転換を図るときである！」

こう強気に出たのは、森村勇副社長の友人であり、かつて三井物産に勤務したことがある波多野元武であった。

波多野は三井物産の大番頭波多野承五郎の子息で、昭和22年8月監査役として入社し、貿易のエキスパートであった。彼を入社させたのは、民間貿易が再開されるにあたり、当社には陶磁器関係の輸出貿易に習熟している社員はいても、他の商品の貿易に精通している社員がおらず、当社の将来を考慮しての森村勇副社長の勇断であった。そして、副社長のこの先見の明は、いま、当社にとって大きな力となりつつあった。

ところが、輸入業務進出について7代市左衛門は、「当社は6代市左衛門が海外に流出した金を取りもどすべく、輸出立国を志して貿易を始められたもので、輸入はその意に反するものである」と反対であった。

それも一理あるところであったが、いまはときがときである。そこで、「原則として、輸出産業に貢献する原材料の輸入に限る」ということでその了解を取りつけ、輸入業務に着手したのであった。

もちろん、当時、当社の幹部のなかにも輸入業務転換に危惧の念がなかったわけではない。なにしろ、輸入の専門家はひとりもいなかったからである。

しかし、当社はここで積極策を採用した。かつてニューヨークの Morimura Bros. が小売から卸売に転換したときもそうであったように、当社の幹部は、部下の献策でも、よいと思ったことは積極的に取りあげる決断

力と実行力をもち、それがまた、一種の社風でもあった。

そこで、まず倍額増資に踏み切り、資本金を500万円とした(昭和25年2月)^{*1}。当時、三井物産、三菱商事も数社に分割されて、なかには19万5,000円の資本金のところもあった。そうしたなかで、当社は500万円としたのである。

* 1 このとき、1株の額面を100円とした。また、同年6月、資産再評価を実施し、経理の合理化もはかった。

また、これと前後して、24年11月、狭隘になった名古屋営業所を名古屋市中村区日置通8丁目6番地の共立窯業(株)内に移転、翌25年8月には、その土地301坪(993平方メートル)、建物延べ334坪(1,102平方メートル)を購入した。なお、貿易に専念するため昭和24年末をもって内地販売を打ち切り、手持商品を売却処分するとともに、翌25年6月、名古屋市則武所在の土地1万9,343坪(6万3,832平方メートル)、建物3,809坪(1万2,570平方メートル)を日本陶器(株)に、同年8月、撞木町の土地1,691坪(5,580平方メートル)を千代田銀行(現在の三菱銀行)に売却して合理化をはかった。同25年6月には、東京営業所に新たに輸入業務を扱う特品部を設置した。

特品部は、同年9月入社の森村太華生現社長を含め、波多野元武、福田政利の3名で発足したのである。

発展の動機となった朝鮮動乱

当時、日本は「経済安定9原則」実施のため、前年(24年)2月に来日したGHQ顧問ドッジ(Dodge)デトロイト銀行頭取の指導のもとに作成された緊縮・均衡予算と、同年5月来日したアメリカの経済学者シャウプ(Shoup)を団長とするシャウプ使節団の勧告による税制改革で、さしものインフレも進行は食い止められていたが、同時にまた有効需要も収縮し、前述のような世界的景気後退ともあいまって、輸出の不振、金融難、増税、物価の下落、失業者の激増、中小企業の倒産など、深刻な不況に陥っていた。

そこへ突如起こった朝鮮動乱^{*2}で、日本には国連軍から、考えられないような大きな特需が舞い込んだのだった。25年7月から26年6月までの1年間の発注高は7億1,900万ドル余で、昭和23年の年間輸出額が2億5,800万ドル、24年が5億1,000万ドルであったことからして、特需発注高は年間輸出額をはるかに超えるものであった。

* 2 昭和25年6月25日勃発。



三崎への社内旅行（昭和24年）

朝鮮動乱は、特需という“干天の慈雨”をもたらしたばかりではない。沈滞しきっていた日本国民に生气を与え、日本経済に活気をもたらし、近代化、合理化等と意欲的に取り組む動機を企業に与えたのであった。1年で終息した動乱ではあったが、まさにそれは日本経済の起死回生薬

となったのである。

動乱は世界的にも大きく影響した。軍備拡張傾向が惹起され、日本の輸出も急増した。輸出急増は内需のひっ迫をもたらし、輸入の増進策が講ぜられたため、輸入も飛躍的に増加し、日本経済は安定から発展に急回転、26年には早くも戦前の水準を回復^{*1}して、経済自立を達成した。多額の外貨準備も蓄積されて、国際経済における日本の地位も向上するとともに、アメリカとの連帯もより大きくなった。

* 1 経済自立達成とみて、アメリカは、ガリオア・エロアの対日援助を1950～1951年度で打ちきった。

朝鮮動乱はまた、アメリカの対日政策にも大きな転換をもたらした。それまで、アメリカ・ソ連の対立によって阻まれていた対日講和会議が、26年9月、サンフランシスコで開かれ、会議参加国52カ国のうち、49カ国との間にサンフランシスコ講和条約が締結され、日米安全保障条約も結ばれた。そして28年には日米通商航海条約が結ばれることになるのである。

当社は直接動乱の影響を受けたわけではなかったが、当社としては初めてのメタスコ社（米）向けディナーセットの大口受注をはじめ、ウルウォース^{*2}から1億円というばく大な金額の手袋の注文を入手した。

* 2 世界有数のチェーン・ストア。戦前ノリタケ・チャイナを大きく扱っていた得意先。

この膨大な注文に商品の集荷、積出しと仕事も繁忙をきわめたが、その結果、26年8月開催の第43回定時株主総会では、「積出しは戦後の新記録となる。取引銀行の支援と社内^{*3}の合理化、不良資産の整理により」3期ぶりに、いっきょに年2割の配当を行なった。しかし、特需景気が当社に廻ってくる寸前の昭和26年1月には、合理化により人員の整理も行なわざるをえない状況であった。

* 3 営業報告書による。

特品部、当初の苦労

ところで新設された特品部は、とにかく雑貨以外は輸入も輸出も取り扱

っていく方針で発足、期待と不安の入りまじった複雑な心境で引合いにあたったが、業務を開始してみると、過去70年に及ぶ“Morimura”の古い“のれん”は、十分に生きていた。内外の古い顧客からさまざまな情報も寄せられた。

当初は優先外貨をフルに活用して、関係会社向けに窯業耐火物原料——シリマナイト、ジルコン、イルメナイト等々を中心に輸入販売を行なった。東洋陶器(株)向けには、カーボランダム社（米）からドレスラー・トンネルキルン用の副資材としてカーボランダムも輸入販売している。

こうしているうちに各方面からの情報を入手して、ウィリアム・カナー社からは北欧産のパルプを輸入し、王子製紙、三菱製紙に販売を行ない、また一方、同社が代理権をもつ製紙関係の機械を巴川製紙に販売する。あるいは、スペインからコルクを輸入する等々、商売に結びつくものは、まさに手当たりしだいといった状況であった。

特品部には、再建に乗り出した当社の将来が重くのしかかっていたからである。

こうした不安定な商売のやり方に、名古屋営業所担当の水野専務から波多野は忠告をうけたことがあった。波多野はこれに応じて、次のような書簡を水野専務に送っている。

「当部はかなり積極的に行動致しており（中略）照会は各方面に相当手広く出しており候えども実際に商談の進行する場合には事前に森村（茂樹）、人見両役員にそのつど、いちいち御相談御知恵を拝借決済致しており（中略）資金の問題については特に注意を致しており、各引合いごとに明細申請書を作成、人見、福永御両役を通じ銀行の了解を得ており、銀行の意向の否とせらるる場合は売買を中止致しており候（後略）」と答え、そのあとに、

「次についてながら当部の方針御説明御了解を得たく存じ候

一、スペシャルラインを樹立する事

一、優秀メーカーの商品の販売をなし、できればその代理権を獲得する事

（中略）右様の方針にて行動致しており（中略）得意先並びに商品のラインも、追々に極まり来たる筋合いにあり（中略）、そのときには本問題も解消するものと存じ候^{*1}」

* 1 昭和25年9月28日付、東京特品部発、名古屋営業所水野専務取締役。

こう波多野は書き送っているが、とにかく当時は戦後の復興期であり、まだ物資も不足していた時代だから、着目が早ければよい商売になる。それで手当たりしだいとなったわけだが、その一方、輸出で儲けた金である優先外貨を使うわけで、社内からはとかく白眼視されやすく、昭和25年から30年にかけての5年間で最も苦しい時代であった。

窯業顔料、主軸商品となる

昭和26年のことであった。ある日、東洋陶器(株)茅ヶ崎工場長であった秋吉致氏から森村茂樹取締役宛てに1通の手紙が届いた。それによると、日比谷にあるGHQの図書館で“Ceramics”という雑誌を読んだら、「ウルトロックス」という陶磁器用顔料で、衛生陶器やタイルなど白色物には非常に良いものがあるようである。ついては、森村さんで調査し輸入してみてももらえまいか、ということであった。

早速調査してみると、それはアメリカのメタル・アンド・サーミット社製品で、ジルコンサンドを微粉碎した乳濁剤であることが判った。当社が問い合わせを出していたところ、米軍将校として韓国に駐留していた同社のヴァン・ゴードン氏がたまたま休暇で訪日して、当社を訪問したので、早速同氏から説明を受け、東洋陶器(株)茅ヶ崎工場では試験してみたところ、衛生陶器がこれまでになく真っ白に仕上がった。

これは日本の窯業界にとって画期的な商品である！とみた当社は、早速輸入を開始するとともに、日陶産業(株)を国内販売代理店として販路の拡大を進めたのは、昭和27年2月のことであった。窯業界、とくに衛生陶器やタイルの生産には不可欠の原料として、ウルトロックスはたちまち引っぱりだこになり、当社はその輸入に追いまかれた。

当時、森村茂樹取締役から秋吉工場長に宛てた次のような手紙でも、その盛況が推察されるので、引用してみよう。

「先般弊社よりお買い上げ給わりしウルトロックスを、弊社見本用として借用方お願い申し上げ候ところ、早速御快諾をいただき、御厚情のほど、有難く御礼申し上げます候

今般名古屋営業所より、先般借用の見本も全部品切れとなり、各方面より矢の催足にて、六月中旬の入荷まで待ち切れぬとて営業所も閉口致しおる状態にて、再度御社にお願い申し上げる事は、まことに恐縮に存

じ候えども、弊社の事情御賢察下され、2ドラムを再び御貸し下されま
じく候や 伏して奉^{こんがんでまつりそうろう}懇願 候」

すなわち、当社が輸入して東洋陶器(株)に販売したが、輸入が間に合わないから、とりあえずドラム缶2本、貸してもらえぬかということで、需要家の関心がいかに大きかったかを物語る一文ではある。

ウルトロックスの盛況に意をつよくした当社は、アメリカの窯業協会が発行している“Ceramic Industry”, “Ceramic Bulletin”, “Chemical Directory”などに記載されているハーショウ・ケミカル社に注目した。同社は珪瑯用の“ユーベライト”という乳濁剤の製造元であったからである。そこでまず、このユーベライトを輸入し、ハーショウ・ケミカル社との取引を確立した。その後、同社が窯業用各種顔料も製造していることを知り、前記ウルトロックスに続き、新たにこのラインも取りあげ、大々的に輸入販売を行なった。

これがはからずも、当社とハーショウ・ケミカル社との30年に近い結びつきのチャンスとなったのであるが、ウルトロックスが日本のタイルの品質、焼成能率の向上に役立ち、輸出増加^{*1}の原動力となったと同様、ハーショウ・ケミカル社のセラミック・カラーは、日本の窯業界に一大進歩をもたらしたのである。

昭和28年8月、当社はハーショウ・ケミカル社と顔料、グラスエナメル、ユーベライトの独占販売代理店契約を締結。かくてウルトロックスとセラミック・カラーは、窯業界の画期的商品となり、波多野がねがっていた当社スペシャル・ライン（主軸商品）として急成長を遂げ、当社の業績に大きく寄与したのであった。

ただし、当社の独占していたウルトロックスは、その後国産化されたため、得意先をとられた担当者を嘆かせたが、昭和51年現在でも、特殊用途として当社輸入商品の一角を占めている。

輸入商品の代理権獲得に傾倒

日本もようやく世界の桧舞台に復帰が可能となった昭和27年8月、特品部は画期的な局面を迎えた。ニュージーランドに入社2年目の森村太華生（現社長）を派遣して、同国の主要生産物であるカゼインの独占販売代理権を獲得するという快挙をあげたのである。

* 1 昭和36年、アメリカは日本のモザイク・タイル輸入抑止のため、関税公聴会を開催するほど、その輸出は伸びた。ちなみに輸出額を示せば、25年131万4,000ドル、30年345万ドル、35年1,449万ドル(FOB)であった。

このカゼインはラクティック・カゼインといつて、ニュージーランドのCo-Op Dairy の製造するもので、アマルガメイテッド・デアリーズ社 (Amalgamated Dairies Ltd.) の商品である。牛乳のタンパク質から生産され、アート紙の表面コーティング材などに使用される。戦前にも、フランク・ウォーカー氏が代理店を経営して日本に輸入し、製紙会社各社が使用していた。

このアンカー印カゼインの輸入は、当社の戦前からの取引先である豪州のA.J.チャウン社を通して、当時、同社の役員をしていたフランク・ウォーカー氏からオファーがきたのである。一方、日成共益(株)社長熊谷吉蔵氏からも、専業者として販売は引き受けるから代理店として輸入業をやって貰いたいとのつよい要請があった。そこで当社は、昭和26年11月、輸入の申請を行ない、取引を開始した。

さて、輸入実績も相当上がり、将来の目処もついたので、当社は代理店契約締結を申し入れたが、当時、ウォーカー氏はA.J.チャウン社の一役員であり、アドバイザーの立場にはあるが、実権は何ひとつ持っていなかった。そこで、ウォーカー氏を通しての交渉ではちががかないとみて、特品部の森村太華生をニュージーランドに派遣することになったのである。

当時の当社の営業状態で、入社2年の若い社員を遠く豪州、ニュージーランドまで派遣するということは、相当度胸を要したもので、送りだす会社幹部もさることながら、復員する濠州の兵隊にまじり、ただひとり、まだ反日感情の高い外地へ向けて飛び立った森村も、カンタス航空の飛行機からの第1信に、

……日本語の通用せぬ所、心淋しく感じましたが、だんだん落ち着いてきました。眼下はるかに小島を望みます。しかし、もう日本ではないようです。(1952. 8. 4)

と、期待と不安の心境を書いている。「事実、他部門からの冷たい眼もありましたし、出張するほうの私も、必死の覚悟でしたよ」と後日、このときの心境を森村は語っている。

そして、いよいよ問題の代理店契約の話にはいろいろとしたとき、アマルガメイテッド社の会長サー・ウィリアム・グッドフェロー氏に、「自分が9月に日本に行くから、そのときに決めよう」といわれ、森村は必死になった。

「私が無理押ししているなら話は別だ。しかし、あなたはわが社の実績も認め、わが社の経営状態についても十分満足の意を示した。そういう状況の下で、私は代理店契約のため、数千マイルをはるばる渡航してきたのに、何も持たずに帰っては、私の面子が立たないではないか。

もし、あなたの息子（ダグラス、同社専務）が日本に行って、私と同じ立場に立った場合、どう思われるだろうか。考えてみてくれ」と詰め寄った。

この森村の一言に、さすがの会長も深くうなずき、直ちに別室に役員を集めて相談した。

やがて森村の前に現われた会長は、

「お前のいうことはもっともだ。そこで、今日から貴社を総代理店にすることに決定した」

そういって、大きな手で森村の手をしっかりと握った。

彼、森村の途な態度が相手の心を捉えたのであろう。その契約は、なんらの拘束条件もない完全な独占販売代理権であった。森村は早速、東京の本社に打電した。

特品部長波多野もまた、この電報がはいるや、いささかの自負をもって本社幹部並びに名古屋営業所幹部宛てに、次のように報告している。「新西蘭オークランドに滞在、アマルガメイテッド・デアリーズ社と同社製品アンカー・カゼインの代理権に就き折衝中の当部森村より、飛電有之ラクチック・カゼインに対し、オブリゲーション無しにて独占販売代理権を獲得せる旨報告有之候」（昭和27年8月18日）。

かくて全社あげての注目のなかに、ニュージーランド最大のアンカー印ラクティック・カゼインは、窯業顔料につぐ主要商品になったばかりでなく、当社の取扱品目を食品業界、製紙業界にも拡大したのであった。

また当時、GIシートとか合板とか、雑貨以外の輸出を手当たりしだいに手がけたが、これらは、いずれも一時的の、出たところ勝負の取引で、安定したものとはならなかったが、このアンカー印カゼインの代理店獲得は、継続取引による安定した収入の道を開いたという意味をもち、この安定収入という足場に立って、余裕をもってその後の商品開発を積極的に推進することができるようになったという、いくつもの大きな意味をもったのである。

2. 取扱商品の多様化

香料業界へ進出

特品部は、当初“森村組”ののれんを生かし、そのツテを求めていく以外になかったので、窯業、耐火物原料を主とした輸入販売を行なったが、取引が増大するにしたがい、輸入先の会社の他の商品も扱うようになり、いまやカゼインを加えて当社の取扱商品は、窯業関係という幹に枝が出はじめたというところまできた。

一方、特品部は早くから、「匂いと色と味」というテーマを掲げて、それに結びつく商品の調査を行なっていた。これらの商品は、今後、国民が落ち着いた生活を営むようになったとき、必然的に求められるものであるとみたのである。これは当社独特の目のつけどころであった。

戦後、駐留軍の兵士がくれるチョコレート、チューインガムの甘い香りを、子供たちは胸いっぱい吸って眼を輝かしたものだっただ。

こうしたことから将来の需要に目をつけた当社は、香料では世界一といわれるイギリスの W.J.ブッシュ社^{*1} (W.J.Bush & Co,Ltd.) からイタリア産のオレンジ油、レモン油といった天然オイルを輸入し、製菓業界、食品業界への進出をはかったのである。この時、American Trading が代理店であったが、商談の発展にともない、担当者2名（真島彦次郎、柴田久樹）をひきとると共に代理権を取得した。

当時、香料はアメリカからの輸入が禁止されていて、カリフォルニアのオレンジ油も、イギリス経由で輸入しなければならないということもあった。

昭和28年10月、当社は W.J.ブッシュ社と日本総代理店契約を結び、これを機に大阪出張所を開設した。香料の需要先である製菓、食品会社が東京と大阪に多かったので、大阪方面の販売活動拠点とするため、再び開設したのである。同出張所は、当初、日本碍子（株）大阪営業所内に設置したが、のち昭和38年、営業所に昇格、同48年大阪府吹田市の大同生命本社ビル^{*3}内に移転して、今日に至っている。

W.J.ブッシュ社の香料のなかでは、食品用で当社がナンバーワンだったことはもちろんだが、そのほか薬品用、工業用も扱い、昭和34年には、ブ

* 1 1966年、Boake Roberts 社、Stafford Allen 社を合併して Bush Boake Allen 社、つまり BBA となった。

* 2 大阪市北区絹笠町堂島ビル内。昭和28年9月7日開設。このあと、大阪出張所は昭和30年12月1日、大阪市南区安堂寺橋通1-44安堂寺橋ビルに移転。さらに翌31年2月26日、大阪市北区梅田の梅田ビルに移転した。

* 3 大阪府吹田市江坂町1-23-101大同生命（株）本社ビル内。48年1月22日に移転。

ッシュ社がインドの公団から輸入していた化粧品用のサンダルウッドオイル、すなわち白檀油、丁字油を輸入、これを香料専門会社に販売するとともに、資生堂に納入、この取引によって、以後今日に至る同社との取引関係ができたのであった。



大阪大同生命ビル

この白檀油は、今日では合成香料にとって代わられたが、当時、化粧品の製造には不可欠の香料で、インド・マイソール州政府の買入れ量より、当社の買入れ量のほうが多かったというから、日本の白檀油取扱い商社としては抜きん出た存在であった。

なお、このブッシュ社からは、昭和43年にウィスキー原酒を輸入しはじめている。

ところで、昭和30年代にはいって、ようやくアメリカからの香料輸入が可能になり、当社はI.P.キャリソン社（I.P.Callison & Sons Inc.）のペパーミント油、スペアミント油等の輸入も開始し、36年11月、同社のギブンス氏と丸の内のパレス・ホテルで代理店契約を締結した。

I.P.キャリソン社の香料は取りおろし油といって、畑で収穫した薄荷をすぐ蒸留したもので、いわば原油だったから、ブッシュ社の製品とは関係なく直取引としたのである。

また、アメリカの香料ではベンチュラー・コースタル社（Ventura Coastal Corp.）のレモン油も昭和39年に輸入を開始し、その後、昭和45年に至って、フランスのハスラー社^{*1}（V.Hasslauer S.A.）から動物性香料——じゃ香とか抹香鯨から取る香料——を輸入し、同社とも販売代理店契約を結んでいる。

* 1 同社は Bush Boake Allen Ltd.のフランスの代理店。

これらの香料は、昭和51年現在、すべて継続しており、その需要先もハム・ソーセージ、アイスクリーム、チューインガムなどの食品メーカー、化粧品メーカー、薬品メーカーなどから、エアーフレッシュナー、かび取り剤に至る化学品メーカーまで幅広く販売している。

香料は天候に左右される商品で、安定した輸入はむずかしいが、当社は香料を嗅ぎ分けられる優秀な社員を抱え、この分野では絶対的強味をもち、

専門商社としてひとつの個性をうち出している。

印刷インキ業界への手掛り

「匂い」で W.J.ブッシュ社商品に取り組んだ当社輸入部^{*2}では「色」に結びつく商品を物色しているうちに、「アルカリ・ブルートナー」を探しあてた。

それは印刷用ブルーインキの着色剤として、またブラック・インキの補色剤として欠かせないもので、ブラック・インキはこのアルカリ・ブルートナーを添加することによって、より深みのある美しさを出すのである。

その一例としては、紫紺色も鮮やかなたばこの“ピース”の箱が挙げられる。これは当時、アメリカの工業デザイナー、レーモン・ローウイの“150万円デザイン”といわれた作品で、アルカリ・ブルートナーの使用により誕生したものである。

アルカリ・ブルートナーを生産していたのは、アメリカのスタンダード・ウルトラマリーン・アンド・カラー社という長い名前の会社であった（略称スコ社）。同社は、戦前から外国商社を通じて印刷インキ用顔料、添加剤などを日本に輸出していて、日本の印刷業界にはかなりの知名度と実績をもっていた。そして戦後、アルカリ・ブルートナーはアメリカン・トレーディング社が扱っていたが、交渉の結果、スコ社と直接取引することが認められたので、早速同社のアルカリ・ブルートナーの輸入に踏みきり、国内販売を開始したのである。

当時、国内には数社の競争相手もいたが、当社は、需要先の求める色が出るまで研究に協力するといった熱心さが買われて、相当の販売実績をあげていった。

昭和29年、同社のセールス・マネジャー・H.L.ポーター氏が来日したのを機に、当社は代理店契約獲得を画策した。ポーター氏は離日にあたり、当社に5%の特別割引を約束してくれたので、ここ半年が勝負どきとみて、需要家たる大手のインキ・メーカーに積極的に接触して、受注拡大に努力した。

その結果、昭和31年4月上旬輸入部^{*1}才二課長福田政利を代理店契約締結のため、アメリカへ派遣することになったのである。

今日ではおよそ考えられないことだが、福田はプロペラ機でウエーキ、

* 2 昭和26年8月、特品部のほかに輸入部が設置された。雑貨以外の商品が徐々に軌道にのってきたため、例えばスティール・プロダクト、綿布、機械、紙等である。

* 1 昭和30年4月、輸入部は増加してきた商品・代理店にそれぞれ対応すべく、1、2課に分かれた。ただし輸入部の名にかかわらず、雑貨以外の輸出は同部が扱った。

ホノルル、サンフランシスコと、30時間近くかけて渡米したのだった。

こうしてニューヨークにたどり着いた福田は、スコ社のポーター氏、副社長のスターク氏と再三再四折衝して、5月3日の夜、ついに同社の独占販売代理店権を獲得した。

その交渉で、福田は何度か窮地に立たされたが、当社の代理店としての理念を必死に説いた。

最後に、ポーター氏は4つの質問をした。1は販売量についての保証、2は当社の技術社員をスコ社に派遣、勉強させる用意があるか、3は森村家が日本国内の顔料会社に出資していないか、4は、ハーショウ・ケミカル社、メタル・アンド・サーミット社等に貴社の販売能力、経営状況等を問い合わせてよいか、ということであった。

1の販売量について、福田は月1,500ポンドぐらいは販売可能と自信たっぷりに答えた。2の人事については、自分にその権限がないから即答できないが、意義あることと同意し、3については関係なし、4については、是非照会してほしいとまで、^{*1}いいきった。

こうした交渉のすえ、福田はエイジェントを獲得。その夜おそく、彼は東京の本社に次のように打電した。

Suco's Exclusive Agency concluded finally. Original contract will be sent next week. But notification must be held wait my letter.

初めてのこの海外出張について、福田は次のように回想している。

「社員としては初めてのアメリカへの出張ということで、羽田には社長をはじめ、社員全員が見送りにきてくれました。会社がまだ苦しい時代でしたから、私も決死の覚悟で、友人に遺書をあずけ、母と妻子の写真をポケットに入れて出かけました。当時の出張予算は1日15ドル、雑費5ドルの計20ドルで、ホテル代がこのうち7ドルぐらい取られましたから、朝はドーナツとコーヒーだけですますとか、夕食に招待されれば、ああ何ドル助かったとか……。

当時、アメリカへ出張してきている日本人は、みんな同じような状態でしたから、そういう連中が、あそこに1ドルのヘアー・カットだけの床屋があると教えてくれたり……。電報代、切手代さえも、なんとか節



福田政利

* 1 1956年（昭和31年）4月22日、ニューヨークよりの本社宛第3信。

約しようと苦労したものでした。

当時の海外出張には会社も賭けていたところがありましたし、出かける社員も“これだけはやってこい”といわれているから、みんな必死に勉強もし、責任感も十分もっていました」

さて、このブルートナーをはじめとするスコ社商品の取引は、のちに第IV章の「合併第1号、森村ケメترون^{＊1}㈱の設立」の項（211ページ）で述べるが、森村スタンダード・ウルトラマリーン・アンド・カラー^{＊1}㈱として合併会社を設立、国産化して需要家の要望に応え、今日に至ることになるのである。

＊1 昭和39年2月、森村ケメترون㈱に改称。

多様化した当社の輸入商品

この時代、つまり昭和25～26年から30年代にかけて、上記のようにスペシャル・ラインを形成していったが、これらの取引に関連して、輸入先の会社のもっていた他の商品、あるいは出張に際してその国、その地方にある有望な商品を、当社はつぎつぎに輸入し、商品を多様化していった。

例えば窯業・耐火物関連では、日本で最初に天然アルミナ資源のシリマナイトをインドから輸入したのに続き、同じくインドのカイヤナイト、フランスはダンケルクの球石、オーストラリアのジルコン・サンド、ルチール・サンド等の輸入販売を行なった。ルチールは、昭和25年に設立された大阪チタニウム製造^{＊1}㈱にチタン・スポンジの主原料として納入している。

このほかにベルギーのSGM社（Societe General des Minerals）の酸化コバルト、米国のエンゲルハルド社の塩化ロジウム等の窯業用特殊顔料

を輸入したのも、昭和30年代のはじめであった。

一方、昭和30年にニュージーランドに再出張した森村は、同国のナショナル・エレクトリカル・アンド・エンジニアリング社（The Nat-



ニュージーランドの顧客デニス・ネイザン夫妻の観迎会。椿山荘、昭和35年頃

ional Electrical & Engineering Co., Ltd.) へ日本碍子(株)の碍子の輸出商談を行ない、その後、同国への碍子、(株)高岳製作所の遮断器等の輸出の糸口をつくった。

メタル・アンド・サーミット社——のちのエム・アンド・ティー・ケミカルズ社 (M&T Chemicals Inc.) からは、ウルトロックスのほかに、クロム系メッキ薬品、錫化合物を、ハーショウ・ケミカル社からは顔料のほか、ニッケル系メッキ薬品や染料を新たに当社の商品群に加えている。

ヨーロッパ関係では、イギリスのウィリアム・プレイン社 (William Playne & Co., Ltd.) から洋服地、フェルト等を輸入、昭和33年にその輸入販売代理権をとっている。オランダのシンレス・ケミカル社 (Synres Chemical Pty.) からは印刷用インキ並びにペイント用レジンを入力した。

これらの商品のなかには、その後姿を消したものもあるが、そのほとんどは、この時代に基礎が築かれ、今日に至る取扱商品となっている。

こうした商品の多様化、そして質の変遷により、当社定款の〈目的〉の項は、昭和30年代にひんぱんに追加訂正された。そのなかで大きく変化したのは、昭和30年8月の改正で、目的の最初にあげられていた「陶磁器」が「窯業」に変わったことである。それは昔からの「瀬戸物屋」のイメージからの完全脱脚を意味し、当社が商社として大きく将来の飛躍をめざす意欲のあらわれでもあった。

名古屋営業所、輸入業務に転換

前述のように輸出業務に輸入業務を加え、当社は商社としての道歩んでいた——そのころ、名古屋営業所の主力は依然、名古屋地域の、いわゆる他陶や雑貨の輸出であった。しかし、昭和27年下期ごろから28年にかけて、世界的な景気後退の影響を受け、各国の輸入制限等により受注・出荷が年初の計画に達せず、そのうえ競争もきびしく、マージンも低下してきた。

さらに当時、輸出取引先の最大手であるウルウォース社は、昭和29年に日本からの直接買付けを取り止め、輸入商から買い



名古屋営業所のあった物産ビル

付ける方針に転換した。そのため、昭和30年2月の第50回株主総会では、

「米国の買付方法の変化及び取引解消等により、輸出売上高は前期比8,000万円減となり、戦後最大の難局に直面し、この際、名古屋営業所輸出部、つまり陶磁器、雑貨の輸出の合理化を推進し、昭和27年以降の繰越損を一掃」

と記録を残している。

その結果、昭和30年12月21日開催の取締役会で、「名古屋営業所の輸出業務について日本陶器と協議の上、設立新会社に譲渡」の決議がなされ、翌31年6月1日をもって、名古屋営業所の輸出業務を日本陶器（株）の新設の子会社である有限会社日陶貿易商會に正式に譲渡し、輸出関係の人員も同社に移籍した。

また、同営業所の土地488坪(1.610.4平方メートル)、建物延べ209坪(689.7平方メートル)を三菱信託名古屋支店を通して日本ビクター(株)に売却、同営業所は、名古屋市中村区広小路西通2-26の三井物産ビル5階へ移転し、輸入業務のみを行なうことになった。一方、専務取締役水野智彦は辞任、監査役となり、かわって森村衛が取締役に就任した。担当は輸出部長であった。

ところで、日本経済は、昭和30年下期から技術革新によりめざましい発展を示しはじめた。輸出船ブームによって起こった技術革新は、あらゆる産業の近代化投資を呼び、その結果、産業構造は重化学工業化し、国民生活も大量消費時代を迎えて、昭和31年度の『経済白書』は「もはや戦後ではない」の有名なキャッチフレーズを掲げるに至った。

経済成長率は昭和30、31年と続いて12%余の高率となり、いわゆる「神武景気」を現出した。その主役を演じたのは民間設備投資で、とくに戦後新しく起こった合成繊維、石油化学のほか、基幹産業の鉄鋼・電力などで近代化、合理化投資が進められた。そしてこれらの新鋭設備によって、日本の企業は国際競争力をつけることができるようになったのだった。

こうした好景気の到来寸前に、当社は敢然、合理化を断行し、新時代の産業に適合した新商品を確保していたことは、まことに幸運であった。それでこそ、このあとに続く世界驚異の高度成長の波に乗れたのである。



森村 衛

第Ⅲ章 高度成長の波にのって

1. 森村本社ビルの建設

本社ビル建設の経緯

化学品を主とした輸入が当社取扱い商品の中心になってきたので、これらに対応するため、当社は昭和30年には新たに技術系を含めて大学卒の社員を多数採用した。問題の名古屋営業所は、前記のように合理化し、輸入原材料および国産原材料の販売業務に専心することになった。

こうして当社は、本格的に貿易商社として大きく前進することになったところ、たまたま昭和31年、財務担当役員であった福永のもとに、三菱銀行の当時常務取締役であった宇佐美洵氏（のちに三菱銀行頭取から日本銀行総裁を歴任）から——福永が当社入社以前に三菱銀行に勤務していた関係上——非公式に、当社が所有している虎の門ビルと土地を売らないかという話が持ち込まれた。

問題の虎の門ビルは、現在の当社ビル所在地にあったもので、昭和3年に関係会社の森村同族^{※1}が建設し、昭和11年に当社の前身、^{（株）}森村組が譲り受け、さらに^{（株）}森村組が森村商事^{（株）}に社名を変更するとともに当社の所有となったもので、鉄筋コンクリート4階建てのものであった。また、土地は借地であったが、戦後昭和24年に、財産税として物納されたのを当社が大蔵省より買い取ったのである。

当時、1階を日本陶器^{（株）}のショールームおよび倉庫に、2階を同社事務所に、3階を日本特殊陶業^{（株）}東京出張所に、4階を日陶連東京事務所に賃貸していた。土地は借地であったが、昭和24年に当社が買入れ所有していた。



森村ビル

* 1 昭和11年8月1日、森村同族^{（株）}より購入。

一方、当時、三菱銀行虎の門支店（現在の虎の門2丁目1のところにあった）は、店舗が駐留軍の接収により日比谷に移転し、芝支店（のちの虎ノ門支店）は芝・金杉橋にあり、虎の門地域への三菱銀行進出の拠点がなかった。しかし、虎の門は大蔵省をはじめとする官庁街であり、また、銀座、新橋、田村町（現在、西新橋2丁目）から虎の門、赤坂と――



広瀬治郎

そこにはアメリカ大使館もあり、繁栄が予想されていたので、三菱銀行としては、当社虎の門ビルは、是が非でも手に入れたいところであった。

当社では、この申込みを取締役会で協議のすえ、一度は断わったが、三菱銀行側は、建設費の面倒をみるから森村さんでビルを建てて店を貸してくれぬかと、再三再四懇請してきた。

当社としても、三菱銀行とは明治時代からの縁もあり、森村銀行が三菱銀行に合併されているという経緯もあり、森村系全社の主力銀行になっている関係もあるので、再度協議の結果、資金的に特別に考慮してもらえらば……というこで、ビル建設に踏みきることにした。そして31年10月、森村茂樹、福永巖、波多野元武の3取締役を建設委員とし、新たに不動産会社を設立して、ビル建設に取りかかることになった。

たまたま、その年の10月27日^{*1}は、当社創立80周年の記念すべき年でもあったのである。

* 1 当社の創立記念日は、6代市左衛門の誕生日（ただし、旧暦）である。（昭和27年1月24日取締役会）

子会社第1号、森村不動産㈱を設立

ところが、旧虎の門ビルにいた会社が新ビル建設のために立退き移転するのは容易でなかった。たとえば、日本陶器㈱は“虎の門の日本陶器”，“虎の門のノリタケ”で世間に通っていたからである。そこで、交差点道路を隔てた向かい側に4階建てのビルを造り、これを日本陶器㈱および日本特殊陶業㈱に賃貸することで、ようやく話がついたが、この間、2年の月日が経過した。

かくして本社ビルの建設とその後の管理のために、子会社第1号の森村不動産株式会社が設立されたのは、昭和34年5月22日であった。

森村不動産㈱は当社の全額出資によるもので、資本金は500万円。社長に森村義行が就任した。設立時および昭和51年現在の役員は次のとおり。

昭和34年設立時	昭和51年現在
取締役社長 森村義行	取締役社長 森村太華生
取 締 役 森村茂樹	専務取締役 福永 巖
〃 森村 勇	取 締 役 森村 勇
〃 福永 巖	〃 小林年光
〃 広瀬治郎	常勤監査役 森村 衛
監 査 役 森村太華生	監 査 役 広瀬治郎
〃 森村 衛	
〃 波多野元武	

同社は昭和46年に森村太華生が社長に就任，創業6年で黒字を計上，7年目に4割という高率の，初めての配当を行ない，その後も5割ないし6割の高率配当を継続している。

新装なった森村本社ビル

森村本社ビルの建設については，設計監理を三菱地所(株)に，施工を(株)戸田組に依頼し，昭和34年6月着工，翌35年11月竣工した。総工費は3億3,000万円であった。

同ビルの規模は，

敷地面積	157.160坪 (518.6平方メートル)
建築面積	123.740坪 (408.3平方メートル)
延建築面積	1,257.633坪 (4,150.2平方メートル)
構造規模	鉄骨，鉄筋コンクリート
	地下1階，地上9階建

冷暖房，空調設備をもった最新式のこのビルは，当時としてはめずらしく横縞の化粧テッセラ張り。周囲のビルがまだ4階建てのころであったから，9階建てのスマートなビルは，



森村ビル落成記念パーティ



森村ビルが建った頃の航空写真、まわりはまだバラックが多い

いかにも貿易商社にふさわしく、虎の門交差点ではひととき目立つ存在となり、虎の門地区の高層ビル開発の先駆となった。

まだ東陶ビルが建つ前で、桜田門の警視庁のところから、その秀抜な姿が見通せ、新橋駅のホームから屋上の広告塔が眺められた。

さて、三菱銀行はこのビルの1～3階と4階の一部に入居、5階は日本特殊陶業(株)、6階は日本陶器(株)と森村産業(株)、7階は日本碍子(株)、旭可鍛(株)、当社は8階、森村不動産(株)は9階に入居することになった。入居数年で、このビルも手狭になるのであるが、当時はテナント獲得に懸命になり、関係会社に入居を依頼したものである。

当社は全員が12月上旬に日本橋から大挙移転。12月2日、当社、森村不動産(株)、森村産業(株)の3社主催で落成記念のパーティーを新ビルで開催した。それに先立ち、修祓式も行なわれ、招待者には大倉陶園製バラ模様の花瓶を記念として贈った。

なお、ビル建設にあたり当社は、昭和34年5月設立の森村不動産(株)に対し、虎ノ門29番地の土地57坪(188.1平方メートル)と、その地上に建築された鉄筋コンクリート造り3階の建築物並びに琴平町1番地に建設中の鉄筋コンクリート造り9階建ての建築物(本社ビル)を譲渡し、同年7月、同社とビル建設地137.75坪(454.575平方メートル)の賃貸契約を行なった(期間30年)。

そして、昭和35年12月1日、当社は本社所在地を東京都港区芝琴平町1番地に移し登記を完了。12月12日、森村不動産(株)と建物賃貸契約を締結した。

なお、移転前の昭和34年11月、当社のあった旧森村銀行本店である三菱銀行日本橋通町支店が同行日本橋支店と合併、通町支店ビルを改築することになったため、当社は日本橋支店ビル内に仮移転し、1年後、そこから虎の門の本社ビルに再移転したという経緯がある。

本社移転と業容の拡大

昭和35年11月30日、当社は、多事多難であった長い日本橋時代に訣別し、虎の門の新ビルに移り、社員も気分を一新した。

新ビル移転後初めて行なわれた昭和36年2月28日開催の第62回定時株主総会の報告書は、「新ビルは交通の要衝にあり、外容、設備等、今後業務の進展に資するところ大なりと確信、来期は50%増の成績となる見込みである」と報じている。

確かに虎の門に移ったことは、貿易商社としてのイメージ・アップに大いにプラスした。社員の意識もおのずと変化し、商社マンとしての成長に目を見はるものが出てきたことは、予期以上のプラスであった。

これを裏付ける例としては、日本橋時代、外国からきたバイヤーに、森村は裏店（ウラダナ）に間借りしている小さな会社じゃないかと思われて、交渉がうまく運ばなかったり、アメリカのあるサプライヤーは森村を軽視して、他社と合併事業を起こそうとしたりした。

反対に、新装の虎の門ビルに移転したころに始まった世界のアルミニウム最大手のアルコア社との交渉では、森村が堂々たる新築ビルに店をはっていることが無言の信用になって、うまく事が運ぶという面があった。

当時の社会的背景も、これをバック・アップした。というのは、日本自体も新しい時代に突入していたのである。前年の昭和34年には、GNP実質成長率14.6%と驚異的数字をあげ、昭和30年の神武景気を上回る岩戸景気を形成した。

続く35年には1月早々、貿易為替自由化促進閣僚会議が開かれ、3年で自由化達成を目標とする基本方針が決定された。大蔵省が渡航外貨を緩和するかと思えば、通産省は貿易外支払予算の第1次自由化を実施する。日本銀行は輸入ユーザンスを全輸入品に適用、商社の外貨持高集中制をとり、外貨保有を許可する。6月には円為替制が採用され、続いて同月、「貿易為替自由化計画」（3年後80%達成を目標）が発表された。そして7月には、第1次池田内閣が「国民所得倍增計画」を発表した。

このような好況のなかで、当社は昭和34年5月、再評価積立金1,222万円の資本組入れを行ない、資本金を1,722万円とし、さらに新ビル移転後の昭和36年9月、7割増資^{*1}を行なって、資本金を3,000万円として業容の拡大をはかったのである。

* 1 正確には1対0.74216増資。

2. 体質の強化をはかる

アルコア社との出会い

昭和35年12月、虎の門に移転した当社には、大きな転機が訪れていたようであった――。

そのころ、世界最大のアルミニウム総合メーカーであるアメリカのアルコア社（Aluminum Co. of America＝Alcoa）が、“Ceramic Data Book”というカタログに種々のアルミナの広告を出していた。耐火物原料ですぐれたものはないかと勉強していた当社は、そのなかの「タビュラー・アルミナ」に注目した。アルコア社が開発した商品で、従来の耐火物原料からすると、ひじょうにすぐれたもののようである。早速アルコア社に引合いを出した。

アルコア社はそのころ、提携先の古河アルミ㈱に3分の1の出資をしていたし、積極的に日本にその商品を売り込もうとはしていなかった。

昭和36年、同社のセールス・マネジャーであるケネス・ミリキャン氏が来日した。彼は引合いを出した商社を順次回って、当社にも古河アルミの通訳をつれて訪れてきた。彼は都合10社ぐらい回ったらしい。そして各社を種々の点から採点した。

ミリキャン氏は帰国に際して、「森村商事㈱を代理店にする」と宣言した。当社が最高点になったのだ。当社の森村太華生常務取締役は、夢かとおどろいた。古河アルミをはじめ、三井物産、三菱商事をさしおいて、当社を世界のアルコア社が代理店にすると指名したからである。

“Morimura”ののれんが物いったのか、否、窯業・耐火物原料の専門商社としてのイメージと実績、堅実かつ家族的な伝統、そしてそれ以上に、折衝にあたった森村太華生常務のオープンで真実に充ちた人格、態度に、ミリキャン氏は決断したようだ。当社は、これまでの取引や代理店契約獲得についても、つねにギヴ・アンド・テイク、すなわち“相手会社を生かしてこそ、当方の立場も伸びる”という精神が基本であった。そうした態度が、いつも相手に信頼と安心感を与えたのだった。今回もそうした好印象が、“世界のアルコア”を動かしたようである。

こうして当社は、アルコア社の商品を取扱うことになったが、当初は同

社のボーキサイトを、そしてアルミナ化成品をと順次手がけていって、アルコア社の期待以上の成績をあげた。

当時は石炭化学から石油化学への転換期にあたり、大型石油化学プラントの建設ブームに乗り、活性アルミナ、サポート用タビュラー・アルミナボール等の販売が急速に伸びたのである。



K・ミリキャン

また、タビュラー・アルミナは、当時、鉄鋼業界あげて競われた製鉄技術の革新につぐ革新、とくに連続鑄造用耐火物原料として、その性能が認識され、大いに歓迎されたのだった。

かくして当社は、昭和38年9月25日、同社のケミカル部門について同社と正式に輸入総代理店契約を締結したのである。

第67回営業報告書^{*1}は、これについて、「今期に於いて特筆すべき事項は、世界的大会社アルコア社と代理店契約を締結し、日本に於ける同社扱品の中メタル関係以外のボーキサイト及びアルミナ化成品等の輸入総代理権を得ましたので、今後の伸展が大いに期待し得る事で御座います」と報告している。

* 1 昭和38年1～6月期決算。

タビュラー・アルミナとは

一般にアルミナというと、アルミニウムと混同されがちだが、アルミナは、土とか石に含まれているアルミニウムの酸化物で、アルミニウムは金属である。

最も多くアルミナ分を含み、工業的に利用できる鉱物がボーキサイトで、通常、アルミナ分52～57%のほか、酸化珪素(シリカ)、酸化チタン、酸化鉄および多少の無機物を含み、茶褐色あるいは灰色を呈している。

1821年(日本では江戸時代、文政4年)、南フランスのアルル地方にあるレ・ボー(Res Baux)で発見されたので、ボーキサイトの名がつけられた。産地は赤道を中心とする南米、アフリカ、ヨーロッパの一部、オーストラリア、マレーシア、インドネシアなど。このうち、南米ギアナとオーストラリアの2カ国で、全世界埋蔵量の約80%を占めている。

ところで、このボーキサイトをカセイソーダ液で加水分解し、できた水酸化アルミニウムを焼成してアルミナをつくるが、われわれの知っている

アルミニウムは、このアルミナに氷晶石を加え電解精練したものである。

アルミナは焼成温度、不純物の量、粉碎方法によりいろいろな形をしているが、普通は白色の粉末、粒、あるいは塊である。

アルミナの種類はひじょうに多いが、主として、(1)水酸化アルミナ $\text{Al}(\text{OH})_3$ 、(2)活性アルミナ ($\beta\text{-Al}_2\text{O}_3$)、(3)焼結アルミナ ($\alpha\text{-Al}_2\text{O}_3$) がある。普通、アルミナといえば(3)の焼結アルミナをいい、研磨剤、セラミック材料、耐火物に使われる。

タビュラー・アルミナは1930年代（昭和10年代）に、アルコア社が航空機用スパークプラグ材料として開発した高純度アルミナで、同社が誇る商品である。(3)の焼結アルミナを原料とし、 $2,000^\circ\text{C}$ で熱処理して得られるクリンカーを、必要な粒度に粉碎したものがタビュラー・アルミナである。



タビュラー・アルミナ

この熱処理の段階で形づくられる結晶がタブレット状であるところから、タビュラー・アルミナと名づけられたわけだが、すぐれた耐熱衝撃性、低収縮性をもち、化学的にも最も安定しているので、高級耐火物原料、触媒の補助剤、不定形耐火物の骨材として使用される。

タビュラー・アルミナは上記のような性能から、日本の高度成長期の花形産業・鉄鋼における高炉大型化、連続鋳造化、石油化学工業における化学プラントの稼動に大きく貢献し、今日ではなくてはならぬ材料のひとつとなっている。

成長商品の育成

アルコア社のボーキサイト、アルミナ化成品が当社商品の戦列に加わって、昭和30年代の取扱商品は様相を異にし、商社としての性格も変化してきつつあった。

窯業・耐火物原料が主力であることは、当社の成り立ちからしても当然であるが、いま、タビュラーアルミナを加え、耐火物業界への原料供給に

ついて当社はリーダーシップをとるまでに成長した。

また、アルコア社の一つのラインとしてのボーキサイトは、当初、研削材用ボーキサイト、いわゆる焼きボーキサイトを南米スリナムから輸入した。昭和30年代はもっぱらこの焼きボーキサイト（アルミナ80％）であったが、のちには耐火物用としての需要がふえ、この分野では日商岩井㈱と肩を並べる主力サプライヤーに成長した。当時はまだ呑気な時代であり、その頃全市場を独占していた日商のガイアナボーキに対して敢然と市場奪取に打って出た森村に対し、アルコア社は市場占有は50％に止めろ、残りはガイアナに委せろとブレーキをかける仕末であった。

焼きボーキサイトの初輸入時の苦勞について、当時の担当者は、次のように語っている。

昭和40年ごろであったが、当社としては初めての、大量バルクということで船を1隻チャーターしたときのことである。

船は2万トンくらいのギリシャ船であった。神戸での荷卸しのため、東京から担当者が3～4日の予定で出張した。ところが生憎の梅雨時だったため、降雨の合間をぬっての荷役により、完了までに半月を要し、その間、本船への日参を余儀なくされた。チャーターの契約上、雨天による荷役不能時間は許容滞船時間から除外することになっていたのに、当日の降雨時間をタイム・シート面にリマークし、船長のサインを求めたところ拒否されたので、翌日からは気象庁神戸測候所の降雨時間記録証明書を提示し、サインを迫ったが、「ところにより降った雨」ゆえ、船の上では降っていないと頑張り、依然として、「降った」、「降らない」とサインをしぶる始末であった。

しかし、その間のやりとりのうちで、何かを求めている船長の下心が感じられたため、結局は、貢物でサインをさせた苦い思い出があり、それ以来、極力、日本船を利用することにしたという。

また保険処理の経験では、こんなこともあったという。

横浜での荷卸し完了後、何杯かに舄取りしたなかの一杯、約200トンが舄溜りに係留中、翌日、忽然と水面から姿を消しているとの連絡を受け、愕然としたことがあった。調査の結果、係留中の舄に流木があたり、沈没していたことが判明した。最終的には全損ということで、保険会社から保険金が支払われ、事なきを得たのだったが、担当者は何度か、ハラハラさせ

られた苦い経験をもっている。

その一方で、当社はマグネシウムに早くから注目していた。

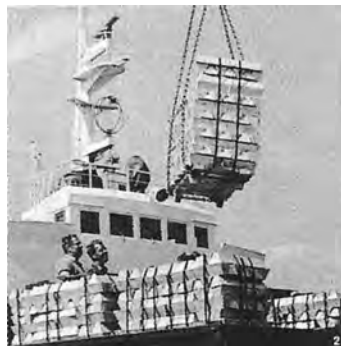
マグネシウムについては、昭和30年、英国に出張中の取締役森村太華生によって、ノルウェー最大の企業であるノルスク・ヒドロ社(Norsk Hydro A.S.)の製品が輸入された。これは当初、英国のマグネシウム・エレクトロン社からの買付けを予定していたが、同社はすでにマグネシウムの生産を中止し、ノルスク・ヒドロ社から買うようになっていた。そこで当交渉の相手をノルスク・ヒドロ社に切り替えたのである。

ノルスク・ヒドロ社は、マグネシウムについて、アメリカのダウ・ケミカル社についで、世界第2位の規模をもつ会社である。そしてノルウェーは海岸線が長く、水力発電が発達しているのので、マグネシウムの製造コストが安く、品質もよい。そうしたことが判明したため、森村は同社との取引を決断したのであった。

同社とは昭和39年12月、輸入代理店契約を結んだ。この取引が花開くのは昭和40年代、アルミ合金の添加剤として需要が急増してからであるが、当社は、マグネシウムが将来、アルミに代わるものとして、早くから手を染め、育成していたのである。

ところで、初期輸入商品のその後の状況をみると、まずハーショウ・ケミカル社だが、同社のセラミック・カラーは窯業界の寵児として、昭和35～36年ごろには輸入の90%を当社が占めていた。その後、輸入品では価格が合わなくなり、関係会社の日本碍子㈱が国産化したのに伴い、当社は日本碍子㈱の販売総代理店となって販売を継続した。

このほか、日本の石油化学工業が海外のプロセス導入花やかなりし昭和30年代に、当社は同社から石油化学用の触媒の輸入販売を開始した。これ



マグネシウム・インゴットの船積

がセラミック・カラーに代わって、当社の花形成長商品になりつつあった。

一方、エムアンドティー・ケミカル社のウルトロックスが、昭和30年代後半には国産化が進み、販売が減少したので、同社の触媒「T-9」を新たに輸入した。T-9はウレタンフォーム、ポリエステル用触媒で、石油化学工業の

成長とともに需要が急増したものである。

当社はこの触媒を戦列に加え、鉄鋼、自動車と並ぶ当時の成長産業——石油化学工業発展の一翼を担うことになったのである。

このようにして新しい取扱い商品を拡充してきたが、当社では、これらの商品を他社に先駆けて丹念に事前調査を行ない、有望商品の取扱いを決定したあとは、その商品を愛情をもって育てあげ、ある程度軌道に乗ってきたところで販売代理権を獲得し、輸入先にも、販売先にも、安心してもらえるよう、きめの細かいサービスの徹底をはかってきた。

こうして1つの商品を成長させるので、その商品に関するかぎり、当社は大手総合商社に負けないだけの技術力があり、そういう点を見込まれて、内外の会社から、こういう商品を輸入してもらえないか、この商品を日本へ輸出したいが扱ってくれぬかと、話がもち込まれるというわけで、何本かの柱を基盤として取扱い商品が拡大してきたのである。

その最たるものが、昭和30年代後半に始まったアルコア社のタビュラー・アルミナで、これは時代の脚光を浴びる大型高炉の心臓部および連続鑄造用プレートノズルの材料として、鉄鋼業界では不可欠のものとなったのである。これも、当社がシリマナイト、カイヤナイト、粘土、珪石といった耐火物原料を長年手がけていたことをアルコア社が評価したものであろう。

つまり、当社の経営方針、社員の営業に対する熱意と信用・経験を高く評価したのである。

しかし、それが軌道に乗るまでのセールスの苦労は、まさに血のにじむようなものであった。そして、これは他のどの商品に対してもいえることであった。

体質の強化をはかる

当社が虎の門の本社ビルに移転した翌昭和36年上期は、ニュージーランドからのカゼインの需要が大幅に伸びて、第63回（昭和36年6月期）決算は、売上高で前期比55%増、利益で戦後最高だった前年同期をも38%も上回る最高の成績になった。

しかし、このころ日本の国際収支が悪化し、公定歩合は7月、9月と二度にわたって引上げられ、同じ9月には「貿易・為替自由化計画」の繰り

上げが決定された。さらに昭和35年に、3年後の貿易自由化率80%とされたものが、昭和37年10月1日、90%と促進されることになった。すなわち、日本の企業はこれらに対処するため、国際競争力をいちだんと強めなければならなくなったのである。



福永 巖



松永俊三郎

こうした近い将来の環境の変化に対処するため、当社は昭和36年10月、経営体制の刷新をはかった。まず、従来の社長―常務制から、社長―副社長―常務制をとることになり、筆頭取締役の森村茂樹が副社長に、森村太華生、福永巖、森村衛の3取締役が常務取締役に昇格した。

続いて11月1日付けで組織の大幅改正を行ない、営業、総務、企画調査の3部制を採用することとなり、営業部長には森村太華生常務、総務部長には福永巖常務、企画調査部長には森村衛常務がそれぞれ就任した。

こうして合理化の第一弾が放たれたが、昭和38年7月、再度組織の改正を行ない、営業、総務の2部制とした。この年の10月、開設10周年を迎えた大阪出張所が営業所に昇格した。

ところで、昭和38年、国際収支の急激な悪化により、国内経済は需要減退、生産制限強化、滞貨漸増と不況色を深めたが、当社は堅実経営のもとに、内部充実につとめ、諸引当金、償却を十分に行なって、経理面からも体質の強化をはかった。

さらに翌39年8月、第69回定時株主総会で常務森村太華生が専務取締役に就任。役員異動にともない、9月1日付けで再度、組織の改正を行なった。すなわち、旧営業部は3部に分けられ、新たに地方営業部を設け、名古屋、大阪の両営業所はその管轄下に置かれることになった。これは、国内販売の強化を目標とするものであった。

さらに昭和40年3月の組織改正にともない、取締役福田政利が総務兼財務の、いわゆる管理部門担当となり、取締役松永俊三郎が営業担当となり、体質改善がはかられた。このように当社は、昭和30年代後半において、来たるべき開放経済、情報化時代に備えて、再三再四、管理体制の改善を行ない、体質の強化をはかったのであった。

第Ⅳ章 積極経営の展開

1. 森村太華生，社長に就任

内外ともに騒然たる1960年代後期

昭和40年（1965年）にはいっても，わが国の国際収支は改善されず，輸入抑制策，公定歩合のあいづく引下げ策等がとられたが，経済界，産業界は沈滞しきっていた。戦後最大規模の倒産といわれた山陽特殊鋼が480億円の負債により会社更生法適用を申請して，世間の耳目を集めたのも40年3月であった。

その6月には，政府は公共事業費など1,000億円の繰り上げ支出を決定して景気刺激策をとり，11月には，財政処理のため，それまでタブーとされていた国債発行を決議し，翌41年，1,400億円の募集を開始したのだった。

ところが，40年の半ばごろから世界の景気が好転，拡大基調となったため，上記のような国内施策との相乗効果が現われはじめ，赤字国債を発行しはじめた41年春ごろから，産業界はようやく不況脱出の兆候をみせたのである。

低迷を脱したあとの日本経済は，ふたたび旺盛な活力でまい進し，昭和40年下期から45年にいたる5年間，約57ヵ月にわたるいわゆる“いざなぎ景気”は，岩戸景気の42ヵ月をしのぐ長期繁栄をもたらした。

国際化への進展も，またいちだんと加速されていった。昭和44年3月には，外貨準備高が30億ドルを越え，昭和45年度のG N Pは総額73兆円，2,000億ドルの水準を突破して，世界自由陣営の第2位に躍進した。

かくて日本は「経済大国」と自他ともに許すようになったが，この間，昭和42年3月には超大型予算のもとに，「経済社会発展計画」が策定され，福祉社会の開発，人間尊重が強調されるようになった。時あたかも，明治100年（昭和43年）にあたっていたのである。

しかし一方では，高度成長のヒズミも各所に現われ，学生運動の激化をはじめ，公害問題，欠陥車問題など市民運動も展開され，国民は社会の激変に瞠目したのだった。

ところで、海外諸国はどうであったろうか。長らく危機を伝えられていた英ポンドは1967年（昭和42年）11月、ついに14.3%と大幅の切下げを行ない、世界に大きなポンド・ショックを与えた。

そしてその翌年、これまた国際収支の悪化が続いていたアメリカは、金の保有高が激減したため、ジョンソン大統領はドル防衛策をうち出し、続いて、1961年（昭和36年）以来行なっていた金のプール協定を3月に停止した。

その結果、43年末から起こっていたゴールド・ラッシュは、パリの金市場を中心に過熱化し、平常時1オンス35ドルであった金価格は50ドルにも高騰し、金の二重価格制がとられることになった。

この間、世界各国で国際通貨改革案が提唱され、昭和42年（1967）、「第3の通貨」としてのSDR^{*1}（Special Drawing Right, 特別引出し権）が創設され、国際通貨の強化がはかられた。しかし、欧州の為替市場は投機が激化し、昭和44年（1969年）には、8月にフランスのフランが11.1%切下げ、10月に西独マルクが9.29%切上げになるなど、世界経済の混乱はおおむねもなかった。

* 1 発動期間を3カ年とし、初年度35億ドル、第2、3年度は各30億ドル、合計105億ドルのSDRを発動することが合意された。

森村太華生、社長に就任

このように高度成長の光と影がはげしく乱舞するなかで、当社では経営陣の交替が行なわれた。すなわち、昭和44年8月26日開催の第79回定時株主総会で、森村義行社長が会長に退き、専務取締役の森村太華生が代表取締役社長に就任したのである。



森村太華生

新社長森村太華生は、昭和25年9月、当社に入社。新設されたばかりの特品部3本柱の1人として、当社の命運を賭けた輸入業務にたずさわって、入社2年、31歳の若さで、まだ反日感情の高い豪州、ニュージーランドへ1人飛び、ラクティック・カゼインの独占輸入代理店契約を獲得した。

以来20年、つねに当社再建の陣頭にたち、雑陶、雑貨の輸出にあえいでいた当社を、時流にのった独特の商品の、しかも輸入を主とするユニークな中堅商社に育て上げたのである。

当社の前身であるいわゆる森村組では、創業者の6代市左衛門が東奔西走、粉骨碎身してその基盤を築きあげたが、次の7代市左衛門以後同族の人々は実務——とくに輸出だ輸入だといった直接の商売には、およそ縁遠い存在であった。大正から昭和の戦前には、それですませられたのである。

しかし、新社長入社時は、日本も、そして森村組も様相が一変していた。国民誰もが、食べるために遮二無二働かざるを得なかった時代とはいえ、新社長はずっと第一線で実務につき、輸出商社70年の歴史を、20年で輸入主力商社に書き替えた実力・実績の持ち主である。

昭和30年8月取締役役に就任。同36年10月常務取締役役、同39年8月専務取締役役に就任、その間、義行社長を助けて、いま、世界のアルコア社の総代理店となるまでに当社を成長させたのであった。

とはいえ、前記のように、世界も日本も異常なまでに過熱化し、とくに日本は“いざなぎ景気”謳歌のまっただなか、その高度成長は、いつしか世界の、とりわけアメリカの利害とぶつかりはじめるというところにまできて、商社の社会性も問題になっていた。

したがって、積極性と行動力で当社を引っ張ってきた新社長ではあるが、その前途は、必ずしも樂觀視されるものではなかった。それはまた、社内的にもいえることであった。なぜなら新社長就任は、当時としては、当社の古い体質に対する一種のクーデターでもあったからである。なぜクーデターを行なわねばならなかったかは次の事実が起こったためである。すなわち当社の上層幹部の一人が、ひそかに大人事移動を発案し、一部の者にこれを示して相談したところ、これが漏れてしまったのである。この噂に思惑を抱いた人々が、社内で画策に走り、内部の動揺がはなはだしくなった。これをみた現社長は「これはいかん」と思い、当時の義行社長に進言し、自ら社長となり、副社長の茂樹氏には顧問に退いてもらうことになった。

しかし、もし、このクーデターが行なわれていなかったならば、当社は、いまごろ、どうなっていたであろうか……。というのは、義行社長、茂樹副社長が翌45年11月、12月とあいついで逝去されたからである。

「私が社長に就任していてよかったと思ったのは、翌年、義行さん、茂樹さんがあいついで亡くなられたからです。もしそうでなかったら、社長、副社長が1ヵ月の間に亡くなったわけですから、企業としては大問題であ

ったろうと思います。

しかしまた、会長のいる社長と、会長のいない社長とは、その荷の重さが、まるで違うということを知らされたのは、義行さんが亡くなったときでした」

と、太華生社長は語っているが、新社長のスタートは多難ながらも、その意味では、当社にとっては幸運なことであったのである。

輸入に賭けた新社長の情熱

新社長が入社後配属された特品部は、当時、起死回生を求める当社の切りふだであった。会社の運命を担う決死隊であった。そして森村太華生は、当社の未来を背負うホープでもあった。

「あのころは、みんな、よく働きましたね。こちらの電話からあちらの電話へ飛びつくという状態でして……そのなかには“若気の至り”といったこともありました」

たとえば、豪州に R.H.コーク^{*1} (Corke Co.) という商社があるが、森村太華生が入社間もないころ、そこのセールス・マネジャーのウォーカー氏が、鉄板の輸入をしたいと申し込んできた。ウォーカー氏の話がだんだん大きくなってきたので、これは大きい鉄鋼会社でなければ間に合わないと思った彼は、

「ウチの横山（寿雄）さんの祖父が、富士製鉄釜石製鉄所の初代所長という関係をたどり、当時の富士製鉄の社長・永野重雄氏に直接会いにいったのです。

広い社長室に通されて、永野社長にお目にかかったのですが、“で、ご用は何でしょう”と聞かれ、“ハイ、鉄板を売って下さい”。これには永野社長もビックリされた。社長にそんな商売の話を直接もっていく人は、まず、いないからです。

社長はおどろかれて、“ああ、そういうお話でしたら……”と貿易部長を紹介してくださったのですが、若気の至りというか、周囲をみる余裕がなかったのでしょうか。ただただ、商売に夢中だったのです。30歳になるかならずのころのことです」

青年の一途さに、永野社長もおどろかれたであろうが、当時はこの会社でも、“自分の月給は自分で稼げ”といわれていた。社員もそのつもりで

* 1 F. V. Walker 氏が A. J. Chown の傘下で担当していた。

働いていたのである。森村太華生も例外ではなかった。どんな商取引でも、これだけはものにしようという積極性、責任感が情熱に昇華し、相手の心をとらえるように心掛けていた。

しかし、その裏には次のような苦勞もしている。

昭和27年に、当社はアルゼンチンに碍子を輸出したことがあるが、これに続く鉄板輸出のときでの話である。

碍子を買付けにきたのはアルゼンチンの政商・アルファンドロ・レオネスクであったが、この政商は碍子輸入のあと、川崎製鉄の鉄板を輸入したいと持ちかけてきた。そして彼の注文はドンドンふえる。当社は彼のすごい話に、ドンドン川崎製鉄へ注文して、何千トンもの製品を、直ちに船積みできるまでに梱包させた。

ところが、待てど暮らせどライセンスも信用状もこない。とうとう年を越すことになって、森村太華生は波多野部長と2人、正月早々から神戸の川崎製鉄へあやまりに行かねばならぬハメになった。アルファンドロ・レオネスクが、アルゼンチンの政変で失脚してしまったのだった。

もっとも、その後、アルゼンチンのほかの会社から注文が殺到し、川崎製鉄は納期ゼロで注文に応じ、他の製鉄会社を引き離して、有利な取引をしたようである。

また当時、彼は当社の取引銀行が三菱銀行1行であったのを知らず、叔父・小嶋伝三が常務取締役営業部長をしていた第一銀行に融資の依頼に行って、初めて当社の取引銀行が三菱銀行オンリーとわかり、ここでも平身低頭というわけで、

「とにかく、昔の森村組でございますといっても、実力がなければダメだということを痛いほど感じましたから、いまに見ておれ！ という気持で、新しいアイテム捜しに熱中しました。とにかく、あのころはみんな、よく働きましたね」

若き日の活躍についてこう語る社長は、ある業界紙のインタビューでも、^{*1}「(合併会社の件について)時宜を得れば身命を賭しても、これを敢行します」と答えているように、いつも情熱をもって事に当たってきたのであった。そしてそれはまた、社長の経営方針に繋がることでもあった。

もちろん、経営方針の根底には、森村組伝統の「我社之精神」があるが、これに加わるのが「積極拡大」である。そしてその終極目標は、「利益還元」

* 1 『化学工業日報』昭和48年10月30日号。

による関係者の「幸福」である。これは「我社之精神」の「共同幸福」に回帰することになるが、社長の経営に対する姿勢は、長年の体験に裏打ちされた「至誠」である。「我社之精神」の三項に「至誠真実を旨とし約束を違へざる事」とあるのに通ずるが、さらにその座右銘「天網恢々疎にして漏らさず^{*1}」によって、さらにそれは確かなものとなっているのである。

* 1 『老子』第七十三章。

2. 激動期のまっただなかで

激動に対処した機構改革

社長就任後の12月、半額増資を行なって資本金を9,000万円(授權資本3億6,000万円)とした当社は、翌45年4月、大幅な機構改革を行なった。

まず、社長補佐機関として常務会と社長室が設置された。これまでの当社にはない、画期的な経営体制である。

これは、内外ともに激動が予測される70年代に対し、トップ・マネジメントの多情報化をはかり、その処理を高度化することによって、社長の意志決定をより迅速に、より効果的にするのがねらいであった。

営業部門については、従来の営業一部の各課が多少の編成替えをともなうて「部」に昇格し、従来の二部と合わせ、営業一部から五部および地方営業部の6部門が組織された。なお、これに関連して大阪営業所の下に、7月1日から九州出張所が開設されることになった。

九州地区は、これまで大阪営業所がカバーしてきたが、同地区には関係会社の東陶機器(株)をはじめとして、鉄鋼関係、炉材関係の需要先が多く、販売拠点の必要性が時代とともに高まってきたためであった。

同出張所は、北九州市小倉北区米町151、新小倉ビル内に設置され、今日を迎えている。



新小倉ビル

また、各部課の編成についてはムダをはぶき、上下の断絶をとり除き、昇格あるいは異動を行なうことによって、権限の委譲と責任の所在を明確にし、それによって社員の実力を養い、独創的、個性的な商品の開拓を期待したもので

あった。

なおこの機構改革と同時に、大幅な給与改訂を行ない、「ボーナスは零から無限大」政策をうち出した。つまり、ボーナスはその期の成績いかんでゼロもありうるし、また無限大にふくらむ可能性もあるというわけで、社長の「利益還元」方針を具体化したものである。

義行会長の逝去

森村太華生の社長就任のところでちょっと触れたが、昭和45年11月3日、当社会長の森村義行は肝臓ガンのため逝去した。享年74歳であった。葬儀は11月7日、東京・青山葬儀場で行なわれた。参列者は政界、官界、財界、日本体育協会関係者、森村学園をはじめとする教育関係者など6,000人。義行会長の功績と人徳がしのばれる告別式であった。



森村義行

義行会長は明治29年6月4日、旧公爵松方正義の子として生まれた。

兵庫県立神戸第一中学校、第七高等学校造士館を経て、大正10年3月、京都帝国大学法学部法律学科を卒業。同11年4月、7代森村市左衛門の養子となり、従5位に叙せられた。

同11年4月、森村銀行に入社。昭和3年、(株)森村組の監査役、昭和5年同取締役、昭和14年同取締役副社長、昭和20年6月同取締役社長に就任したが、翌21年7月、(株)森村組が森村商事(株)に改称したので、引き続き同社の取締役社長となり、昭和44年8月、同社取締役会長に就任したが、1年余にして逝去したのであった。

この間、大正10年の森村同族(株)監査役就任をはじめとして、森村系関係会社、すなわち日本碍子(株)、東洋陶器(株)、(株)南亜公司、日東石膏(株)、昭和護模(株)、日本陶器(株)、日本特殊陶業(株)、森村不動産(株)、(株)森村の取締役、監査役を歴任^{*1}。

* 1 関連会社は就任年次による。

その他に第一生命保険相互会社、富士屋ホテル、日本統計機(株)、(株)日本オフィスオートメーション、日本クレア(株)の取締役、社長、会長にも就任した。

第二次大戦中の昭和17年11月には日本陶器(株)、同12月に日東石膏(株)、昭

和19年5月、日本碍子(株)、共立窯業原料(株)の取締役社長に就任。戦時下の各社は軍需工場に転換、あるいは軍需品の製造を余儀なくされたが、社長は生産責任者としてその任務を問われ、慣れぬ軍部との折衝に苦勞したのであった。

そして終戦2ヵ月前に(株)森村組の社長に就任、戦後、復興の陣頭で指揮を振るうこととなったのである。

戦後は財閥解体、過度経済力集中排除法、在外資産没収あるいは公職追放と、(株)森村組の周囲の状況は動揺もはげしく、そのなかで、伝統の重味だけが残された会社を新しい方向に転換させなければならないという重責が、義行社長の双肩にかかってきたのであった。そして、それを上手に転換できたのは、義行社長の外柔内剛、無欲てん淡の性格によるところが大きかった。

たとえば、「財閥会社の指定の惧れが出たころ、禍いが会社に及ぶことを惧れられ、自ら日本碍子社長の椅子を吉本さんに、いともあっさりと譲られた。(中略)己にきびしい方だと思った」と、森村学園の卒業生で、日本碍子(株)に入社した竹見淳一氏(同社専務取締役)は、義行会長の追悼集^{*1}に記している。

* 1 『園長先生の思い出』森村学園
同窓会発行。昭和47年11月刊。
P.47

日本碍子(株)の社長ばかりではなかった。日本陶器(株)、東洋陶器(株)、日本特殊陶業(株)、共立窯業原料(株)などの社長、取締役といった役職をすべて辞任して、当社の社長に専念したのであった。

義行会長は、元来が表面に立って派手に動くというスタンド・プレイを好まれぬ性格であったから、当社の経営についても、部下を信じ、部下に任せきりという態度であった。これは森村組幹部の伝統でもあったが、波乱万丈の戦後にあって、なおかつ、そうした姿勢をたもてたということは、肚のすわった、しかし己にきびしい人でなければできないことであったろう。

聖フランシスコ^{*2}のごとく

義行会長には実業家としての財界活動のほかに、2つの側面があった。ひとつは教育者、もうひとつはスポーツマンとしての活躍である。

教育者としては、まず森村学園の活動がある。昭和22年10月、同学園の理事長兼園長に就任したときは、ちょうど学制改革が行なわれ、教育界も

* 2 San Francesco d'Aassiji,
(1182~1236) イタリア中部
アッシジに生まれ、フラン
チェスコ修道会を創立。謙
虚と服従、愛と清貧の戒
律によって修道生活の理
想を実現した。

激動期であった。

森村学園は、それまで財団法人であったが、これが学校法人に切り替えられ、新学制により男女共学としなければならなかった。そのうえ、激しい戦後のインフレで私学経営も容易でなかったが、陰の力となって、それらの障害をのり越え、戦前の理事時代を含め、生涯の4分の1を同学園のために尽力した。

自ら「ほんとに植物学者になりたかった」といっていただけに、教育には熱心で、森村学園ばかりでなく、日本女子大、津田塾大学、国際基督教大学の理事、評議員としても力をそそいだ。

スポーツ面では昭和21年に日本フェンシング協会の会長に就任している。自らは一度も剣を持ったことはなかったが、フェンシングが、騎士道精神をその根幹とするところを愛しての就任であった。

昭和33年、キリスト教の信仰生活に感ずるところあってか洗礼を受け、霊名フランシスコを授けられた。資質にめぐまれた義行会長であったが、なおかつ、つねに“思いやり”ということに深く気を配っていた。

森村太華生社長が社内報の『もりむら^{*1}』に書いた追悼文に、こんな話が載っている。

* 1 昭和45年12月1日付、第6号。

「会長がすでに病臥されていたので、たまたま出張していたニュージーランドから、テコテコという魔除けのお守りを買ってきてお見舞にさしあげた。あとで聞くとところによると、回診にきた医者が会長の前をはだけると、いつも、このテコテコがお腹の上にのせてあったという。

痛みをこらえるのにワラをも握みたいときであったろうが、そのようなときでも、人の好意をたいせつにし、それを信じ、頼みとしたとは、まさにアッシジの聖フランシスコのごとく……であった。」

激動期のまっただなかで

ところで、新社長を迎えた当社は、内外に及ぶ経済的動揺のなかで、毎期の売上10~20%増の成績をあげ、それまで継続していた18%^{*2}配当を、昭和44年下期、第79回決算から2分増の20%配当とした。そして半額増資の負担のかかる45年も20%配当を継続した。

この高収益をもたらしたのは、機構改革に伴う新組織の下に、全社をあげて業績の拡大に努めた結果であり、高収益商品の増加と合理化による

* 2 昭和42年上期（74回）決算時にそれまでの12%配当に90周年記念配当5分をつけ、17%とし、続く下期決算で18%に増配、これを継続していた。

ものであるが、その主要商品は、アルコア社の耐火物用アルミナ原料。そして前記のボーキサイト、マグネシウム、触媒はもちろん、新たに加わったシリコンや機械類である。

まずシリコンについてみよう。

シリコンは珪素に炭素、水素などを結合させてつくる有機珪素化合物の重合体で、樹脂状、油状、ゴム状、ガス状など自由な形にすることができる。耐熱性が大きく、電気を絶縁し、水をよくはじくので用途が広い。

当社は、このシリコンの中間体をイギリスのミッドランド・シリコン社（Midland Silicones Ltd.）から輸入して、東京芝浦電気㈱、信越化学工業㈱等へ納入した。その実績から、昭和41年9月、同社とシリコン・オイルほか23品目について、輸入販売代理店契約を結んだが、その後、同社がダウコーニング社の傘下にはいったため、取引を中止した。その後、信越化学工業㈱がシリコンの製造をはじめたので、当社は現在では、逆に、同社のシリコンをイギリスに輸出している。

機械類の輸入については、当社の歴史からみれば、昭和25年設置の特品部時代にさかのぼることになる。当時、巴川製紙にウィリアム・カナー社の製紙関係の機械を輸入販売したのをはじめとして、その後は石井粉碎機製作所のローラーミル、ふるいなど、窯業関連の機械を扱っていた。昭和33年には、アメリカのリライアブル社のスプリンクラーの輸入代行も行なっている。しかし、30年代の機械の取扱いは、常時継続というわけではなかった。

機械類の取扱いが本格化し、組織が独立したのは、昭和42年4月の組織改正のときで、営業第一部の下に五課として設置された。それというのも、その少し前から自動車関係の機器の輸入をはじめていたからで、その将来性を見込んでの措置であった。

新商品開拓に海外を飛び回っていた当社に、自動車関係機器の取扱いをすすめたのは、社長の従兄弟にあたるパナ通信社の近藤社長であった。しかし、従来の取扱品目とかけ離れたものであったので、当社では営業関係で検討を重ねたうえ、その将来性を見込んで取扱いを決定したのである。

そして昭和41年7月、アメリカのダッジ・シーモア社という商社と、自動車測定機器の輸入販売につき代理店契約を結んだ。ダッジ・シーモア社は、クレイトン社、スチュワートワーナー社、マルケット社等、自動車関

係機器5社の輸出権をもっていたうえ、世界中に輸出していた輸出専門商社であった。

同社からは、クレイトン社のダイナモメーター、スチュワートワナー社のタイヤバランサー、タイヤチェンジャーなど、数種類の測定機器を輸入した。とくにクレイトン社のダイナモメーターは、それ自体優秀な機器であったが、また、そこにひじょうにラッキーな社会的背景もあった。

ダイナモメーターは排気ガス測定機であるが、折しも日本の自動車メーカーは輸出を伸ばそうと、各社、躍起になって、ちょうど、アメリカのカリフォルニア州に食い込んだときであった。

ロスアンゼルスのスモッグ発生問題から、公害規制がとられ、自動車の排気ガス規制がやかましくなり、EPA^{*1}が、クレイトン社のダイナモメーターを使って検査をはじめたのである。

* 1 日本の環境庁にあたる政府機関。

したがって、日本の自動車メーカーも、輸出車はアメリカの排気ガス規制にあわせねばならず、それにはEPAの使うダイナモメーターが必要というわけで、当社の輸入したダイナモメーターは一手販売だったから、タイミングもよく、全自動車メーカーに納入することができたのである。

なお、ダッジ・シーモア社はのちにオーナーが代わり、X.M.World Trade Inc. すなわちXM社となったが社内の人的混乱などのため後退し、業務は直接当社と行なわれるようになり、クレイトン社とは直接に販売およびテクニカル・ライセンスの契約を締結した（昭和48年10月）。

このほか機械関係では、後に詳しく述べるが、この時期に、特殊コンベアを手がけはじめており、当社の商社としてのイメージは、また大きく転換しつつあった。

3. あいつぐ合併会社の設立

合併第1号、森村ケメترون(株)の設立

話は10年以上前にさかのぼるが、昭和28、29年ごろ、当社はアメリカのスタンダード・ウルトラマリー・アンド・カラー社から、アルカリ・ブルートナーを輸入して、印刷インキ業界、ペイント業界へ進出し、同31年5月、同社と日本総代理店契約を結んだ。

その後も担当者の努力によって、アルカリ・ブルートナーの需要は増



森村ケメトロン

加の一途をたどったので、当社は合弁会社による同社製品の国内生産を企図するようになった。需要先へ製品を安く、しかも必要量をいつでも供給できるようにする。そして、そのことは、貴重な外貨の節約にもなる。これこそ、立場

こそ逆ながら、森村組の創業精神であったはずである。

たまたま、同社社長メジャー・ドリフ氏も、日本でアルカリ・ブルートナーをつくるのが夢であったことを知り、意気投合した両社が合弁会社設立の話をすすめたのである。

しかし、当社にとっては初めての合弁事業であるから、一から勉強せざるを得ない。生産するアルカリ・ブルートナーの品質、価格、販売方法等の決め方も、ここでアメリカ流の方法を勉強した。そしてやっと契約書を作り、通産省に申請に行ったところ、大蔵、通産両省の聴聞会で説明しろといわれた。森村太華生（当時営業部長）自らその聴聞会で英文の契約書の内容を、必死に説明した。しかし、聞き終わった大蔵省の役人は、「よく解りませんな」といって、結局、許可されなかった。

そこで、やむをえず外貨を使用しない、正式には合弁会社とはいわれないかも知れぬ日本円による純粋日本法人として生産するよりほかないということになり、スタンダード・ウルトラマリーン・アンド・カラー社が日本の円を調達してきて、一般的な日本の会社として設立を申請、許可を受けたのであった。このため、収益還元のための米国への送金手段がなく、かなり長期にわたって、同社の配当金は在日 Lawyer の手元に保管され、円の自由化まで米国本社はその果実を楽しむことができなかった。

こうして両社は幾多の障害をのり越え、昭和35年4月1日、授權資本4,300万円（12万ドル）、払込資本1,080万円（3万ドル）の「森村スタンダード・ウルトラマリーン・アンド・カラー株式会社」を、当時、当社のあった日本橋の三菱銀行通町支店ビル内に設立した。出資比率は50対50であった（英文の社名は Morimura Suco Ltd. と称した）。

これが当社の生産部門進出の端緒であり、森村スタンダード・ウルトラマリーン・アンド・カラー社は、当社の合弁会社第1号となったわけであ

る。

同社の日本側役員は、社長に森村茂樹、取締役
森村太華生、福田政利、星野勉、監査役に森村衛が
就任。米国側の主な役員としては Dr.W.H.Stark (副
社長)、H.L.Porter (取締役) が就任した。翌36年12
月、神奈川県高座郡寒川町に工場を建設して、アル
カリ・ブルートナーの生産を開始した。工場長は、
東陶機器(株)の専務まで勤めた星野勉に依頼し、創業時の生産管理に当たら
せた。



森村茂樹

ところで、森村スタンダード・ウルトラマリーン・アンド・カラー(株)の
社名であるが、いかにも長い社名なので、ユーザーも略称で呼ぶことが多
く、それに合わせて昭和38年、「森村スコ(株)」と改称、さらにスタンダード・
ウルトラマリーン・カラー社がケメترون・コーポレーション (Chemetron
Corporation, U.S.A.) に吸収合併されるということもあって、昭和49年2
月、社名を「森村ケメترون(株)」に変更した。

現在、同社はアルカリ・ブルートナーで国内60%のシェアをもち、プ
ラスチック・コーティング材で画期的な製品を開発している。

昭和51年現在の資本金は1億円。役員は次のとおりである。

取締役会長	森村太華生
代表取締役社長	福田政利
取締役副社長	H. L. ポーター (ケメترون社)
取締役	伊庭 堂 (工場長)
〃	黄田 康
〃	M. A. ブラウン
監査役	松永俊三郎

日本エムアンドティー(株)の設立

次に設立した合併会社は、昭和45年設立の「日本エムアンドティー株式
会社」である。

エム・アンド・ティー・ケミカルズ社 (M&T Chemical Inc.) はメタ
ル・アンド・サーミット社の後身^{*1}で、当社の最初のヒット商品「ウルトロ
ックス」を生産していた会社である。したがって、当社は20年来の取引先

* 1 1962年、メタルのMとサーミットのTをとってM&Tと改称した。



日本エム・アンド・ティー

であり、同社の日本総代理店でもある。

このエム・アンド・ティー・ケミカルズ社は表面処理技術、同薬品では世界屈指の存在で、錫メッキなど、有機・無機の錫化合物のメーカーとしても世界一である。昭和30年（1955）に

ユナイテッド・クロミウム社を合併して、クロムメッキにも手を広げた。そのほかにウレタンフォームおよびポリエステル用触媒をもっており、当社が昭和20年代から30年代にかけて、それらの商品を輸入していたことは、前記のとおりである。

そのエム・アンド・ティー・ケミカルズ社（現在アメリカン・キャンの100%子会社）と、日本の無機工業薬品ではトップメーカーである日本化学工業㈱、そして当社の3社による合併会社が「日本エム・アンド・ティー㈱」である。

3社の出資比率は、エム・アンド・ティー・ケミカルズ社と日本化学工業㈱がそれぞれ40%、当社は20%で、設立資本金は1億8,000万円。本社および工場は愛知県額田郡幸田町にあり、設立と同時に、東京営業所と大阪連絡所が開設された。

社長には日本化学工業㈱社長の棚橋幹一が就任、当社からは社長室参事の中山啓が代表取締役常務として、また福田政利、松永俊三郎の2名が取締役、監査役にそれぞれ就任した。

パートナーとなった日本化学工業㈱は、クロム塩、燐化合物、珪酸塩、バリウム塩等を製造しており、とくに、無水クロム酸では国内70%のシェアをもっている。そこで、エム・アンド・ティー・ケミカルズ社の“技術”と、日本化学工業㈱の“薬品”を当社がコーディネートして、これまで当社が輸入していた各種表面処理剤（クロムメッキ剤、錫メッキ剤、各種光沢剤、コーティング剤）などを日本エム・アンド・ティー㈱が製造する体制である。

日本のメッキ業界は家内工業的色彩が濃く、業者自身も自己の技術を最上としていて、一般には「成長」ならぬ「成熟産業」とみられている状態

であった。しかしながら、M&Tのユニクロームは業界には知られており、この合併会社は市場においてはすでに新規参入者ではなかった。

新設の日本エムアンドティー㈱は、日本化学工業㈱から出向した技術社員を中心に、エム・アンド・ティー・ケミカルズ社の技術を学びつつ、独自の技術を開発し、強力な技術陣をつくりあげた。そしてその技術陣が1軒1軒メッキ業者を訪ね、彼らの工場で商品の特長を説明し、実演してみせるという、まことに地道な販売方法をとつて、衰退零細企業群の振興を企図したのである。

つまり、日本エムアンドティー㈱はメッキ薬のメーカーで、それを販売するのが目的であったが、現実には、それを使う技術サービスとアフターケアが勝負どころというわけで、そのかわり、一度掴んだ顧客は絶対離さず、着実に歩んできたのである。

現在、資本金2億7,000万円。社長は日本化学工業㈱より派遣された村山義平。当森村商事㈱からは中山啓が常務取締役、福田政利が取締役、松永俊三郎が監査役に引続き就任している。

ハーショウ村田㈱設立

当社は、日本エムアンドティー㈱設立2年後の昭和47年7月、同じメッキ用各種薬品製造のハーショウ村田株式会社を設立した。同社は、ハーショウ・ケミカル社が50%、村田化学㈱が30%、当社20%の出資による合併会社で、設立資本金は7,200万円。本社および工場は、神戸市葺合区筒井町2丁目2番8号にあり、社長には村田化学㈱から村田純一が就任。当社からは協正が取締役に就任した。

当社がハーショウ・ケミカル社から、セラミック・カラー、有・無機顔料、そしてメッキ薬品、触媒を輸入していたことは、前記のとおりである。

一方、村田化学㈱は日本のメッキ会社の草分けともいえる会社の後身である。その歴史からいえば、エム・アンド・ティー社よりやや古いことになる。すなわち、大正15年(1926)、最先端のメッキ技術をひっさげてア



ハーショウ村田

アメリカからわが国に上陸したマニング社に、その歴史ははじまる。しかし、同社は第二次大戦で工場を焼失してしまった。

戦後、同社の支配人をしていた村田社長の父が工場を再建して、村田化学㈱を設立、独自の製品を輸入、販売してきた。

ところが、マニング社の本社がエム・アンド・ティー・ケミカルズ社に買収され、エム・アンド・ティー・ケミカルズ社から村田化学に合弁会社設立の打診がきた。しかし、これは昭和42年の詰めの段階で頓挫した。

一方、ハーショウ・ケミカル社は上村長兵衛商店および当社に合弁事業の話を持ちかけてきたが、昭和44年、これまた、どたん場にきて上村商店の労働組合の反対により破たんした。

そこで翌45年、当社は改めてハーショウ・ケミカル社に合弁のパートナーとして村田化学㈱を推奨し、合弁会社設立まで漕ぎつけた。

この状況を説明すると、当社は別々の商品が発端でM&Tとハーショウの日本総代理店となったが、当時メッキ部門においてM&Tはクローム鍍金、ハーショウ社はニッケル鍍金で業界それぞれの雄であった。しかしM&Tはニッケル部門を、ハーショウはクローム部門をそれぞれ新に鍍金部門に加えたため、当社はメッキの交差点となり、競合する両者の双方代理の立場に立ち、M&T、ハーショウ両者から苦情が出始めた。

そこで当社は策を案じ、メッキ部門のみを合弁会社設立によって別会社とし、一部資本参加することによってM&T、ハーショウ両者のパートナーとして、両社との絆を強め、メッキ部門の商売は各合弁会社に委せるとの態度を表明して、両合弁会社の株主となる了解を両社から取りつけたのである。

このため森村社長は、両社の役員たることを遠慮している。事業延命のための苦肉の策であった。

おもしろいことには、M&T合弁会社設立の相手として森村社長は上村と村田をM&Tの担当者を連れて訪問しているが、結局日本化学工業がM&Tと、村田化学がハーショウと合弁する結果となった。

昭和51年現在、当社からは協正、松本俊雄の2名が取締役、監査役として、それぞれ就任している。

最大の合併会社・モラルコ㈱の設立

ハーショウ村田㈱設立と同じ年の昭和47年12月1日、当社は、世界最大のアルミメーカーであるアメリカのアルコア社（Aluminum Company of America）と合併会社モラルコ株式会社を



モラルコ

設立した。同社は、アルコア社が世界に誇る特殊耐火物原料タビュラー・アルミナの国産化をめざす会社である。

合併事業が進展することになった端緒は、営業担当の涙ぐましい努力により、タビュラー・アルミナの真価が鉄鋼メーカーに理解され、需要が急速に伸びはじめた昭和45年ごろのことであった。そして翌46年10月、森村社長と、当時営業第三部長であった宮田駿一および社長室部長であった松本俊雄の3人がハワイに出張、アルコア社との間にアグリーメントが詰められ、翌47年、通産省に合併会社の申請を提出した。設立資本金は2億5千万円。うち、75%がアルコア社、25%が当社の出資であった。

アルコアは当初、自社だけで日本に工場を造りたい考えであった。技術を外部に洩らしたくないからである。事実、タビュラー・アルミナについては、アルコア社は、米本土の本社工場と、オランダのロッテルダムに100%子会社である工場をもつだけであった。当社のタビュラー・アルミナ輸入も、当初、アメリカの本社工場からのものであったが、のち、タビュラー・アルミナT-60がオランダ工場でのみ生産されることになったので、オランダからの輸入に切り替えたのである。

当時、販売を目的とする合併会社は外資100%でも許可されたが、製造を目的とする合併会社は、外国側49%までの制限があった。つまり日本側51対49の出資比率である。

アルコアは100%の建前であるため、当社が通産省に認可相談をしたところ、通産省は、日本が50か51出資しなければ許可しないという。ただ、当時日本は、国際収支の黒字化から資本の自由化、円の切上げ等、海外からの圧力も強くなっていたということもあって、日本政府の方針もだんだん変わりつつあった。

そこで当社はアルコアに対しこの状況を説明し、75：25なら多少の見込

みがあらうとしてアルコアの了承を取りつけた。しかし、それでも75%というのはむずかしかった。たまたま、社長の友人で吉崎という審議官（現在、テキサス・インスツルメント(株)社長）がいたので、相談したところ、無理かもしれぬがやってみるということになり、彼を通してようやく許可をとったのである。ときに昭和47年9月12日であった。

とにかく、当時としては75対25の合弁会社というのは、ひじょうにめずらしい例であった。また、アルコア社が門外不出のノウハウによる工場建設に当社を参加させたのは、それまでのエイジェントとしての絶対の信頼を勝ち得ていたからで、この点でもめずらしい例であった。

工場建設とオイル・ショック

この合弁会社はモラルコと名づけられた。アルコア社には古河アルミ(株)との合弁会社フラルコ(株)があったので、森村の「モ」をとってモとアルコアを加えてモラルコとしたのである。

さて9月に待望の許可がおりたので、早速10月から工場建設の土地探しにかかった。四国という話もあった。炉材メーカーが多いので岡山がよいという話もあって、あちこち土地探しに歩いたが、ちょうど旭化成(株)の土地で、未使用のため一部を山口県岩国市に返還したものがあった。価格も手ごろであるし、相手も市当局であるから、むしろ好都合と、買収計画をすすめた。

岩国にはアメリカ駐留軍のコミュニティがあり、いずれ工場長はアメリカ人になるはずであったから、好都合と考えたのである。

こうして土地買収が終わり、竹中工務店に Turn Key 方式で建設を委せることとなり建設計画がかなりすすんだ昭和48年10月、第4次中東戦争が勃発、OPEC 5カ^{*1}国は原油の大幅値上げを発表し、OAPEC（アラブ石油輸出国機構）諸国は、原油減産の戦略をうち出した。

* 1 イラン、イラク、クウェート、サウジアラビア、ベネズエラ。

このため、世界経済は一変するかのような危機的状況となったが、100%石油を輸入しなければならない日本の混乱ぶりは、先進国のなかでも類をみないほどのものであった。世にいう第1次オイル・ショックである。

日本経済のこれまでの高度成長も、いうなれば、安価で豊富な石油によって支えられていたものであり、アラブ諸国がうち出した原油の生産削減、価格引上げが、日本の経済に及ぼす影響は、まさに計り知れないものがあ

った。

当社は岩国の土地買収に平行して、竹中工務店に工場建設を依頼すべく、ちょうど見積書をとったところであった。竹中工務店は、当時、三菱銀行の副頭取をしていた加藤武彦氏からの推薦もあり、竹中工務店の副社長であった竹中浩平氏が社長の友人であったので、その線からの交渉が行なわれ、竹中工務店指名となったのである。アルコア側は入札を希望したが、当社は竹中の優秀性と設立後の資金上の便宜のため、竹中が三菱銀行の推薦であることを強調して、特命ということにしたが、後で聞くと森村社長と竹中の間に何らかの利益が絡んでいると蔭口をきく人もあったそうであるが、とにかく「タカオのいう事だから」と先方は納得したとのことであった。

この工場建設にあたって、アルコア社は、まずターンキー請負方式^{*1}を主張した。アルコア社を含むモラルコの技術上の各種ノウハウを厳重に保護維持することを第一義とし、さらに設計・施工を一元化して、理想的な結果を追求するという合意のもとに、ターンキー方式採用となったのである。

過去においてアルコア社は一貫して、ターンキー方式にもとづくエンジニアリングと建設により、技術面の充実とコストの通減をはかり、エンド・ユーザーに多くのメリットをもたらしてきたのであった。

しかし、石油の供給があやうくなってきたその年の夏ごろから、物価は目に見えて騰貴してきたので、いまや竹中工務店の見積りも見直しになる可能性が出てきた。また、石油危機の到来で、工場の生産にも支障が出てきそうであった。石油価格引上げ幅は48年10月に70%、翌49年1月には、さらに2倍余も引き上げられ、いわゆる“狂乱物価”爆発の引き金となった。

元来、この岩国工場は燃料をLPGに頼ることとしていたが、石油危機によって、LPGがはいらなくなるかもしれないという問題が起り、通産省の広島事務所や岩国市の経済部からも、燃料をどうするか問い合わせがきた。

昭和48年の暮れになって、アルコア社に、このような情勢から、プロジェクトを中止しようとする動きが出はじめた。これに対し、当社は継続か中止かの判断を昭和49年4月まで保留するよう、ねばりよく説得するとともに、4月までの間、日本の経済の動きを逐次、アルコア社に通知した。

しかし、4月17日、アルコア社から、「このプロジェクトを中止せざるを

※1 Turn-key system.カギを回せばすべての設備が稼動する状態で引き渡すプラント輸出の契約方式。フィジービリティ・スタディから国際入札、成約、機器の製作、調達、現地の土木工事、建設、据付け、試運転、要員訓練、操業指導まで一切を含む契約のこと。

得ない」とのテレックスがはいった。当社としては、たとえ、プロジェクト中止のテレックスを入手したとはいえ、引けるものではない。急きょ社長命令で、担当の松本俊雄は巻き返しに単身渡米した。

4月20日、松本はアルコア社に乗り込み、ただ1人、10人からのアルコア社マネジャー陣を前に、プロジェクトを継続するよう、日本の状況、当社の考えを説明し、説得した。



松本俊雄

松本は4日間、連日会議を重ねて帰国、かわって5月5日、社長がピッツバーグへ飛んだ。

その間、竹中工務店に話をつけ、提出ずみの見積価格は変更しないよう了承をとる一方、LPG供給については、日石丸紅㈱に最大限協力することを約束させ、この2つの返事をもって社長はアルコア社へ行ったのである。というのは、激しいインフレで、建築費が高騰するのではないかと、アルコア社がプロジェクト中止の理由の1つにしてきたからである。これには、半分を現金で支払うという条件で、見積価格は据え置くことを竹中工務店の北山常務と話し合い、承諾をとったのであった。

森村社長は、アルコア社の副社長達を前にしていった。

「アルコア社には戦略が必要だ。タビュラー・アルミナの拠点をアメリカとヨーロッパと、そして日本の3ヵ所にもつことは、アルコアとしての世界戦略上のポテンシャルからみても、絶対必要だ。当社は自己の立場だけを考えてモラルコおよびその工場建設を継続するよう、お話しているのではない。

ユーザーからしても、世界の3ヵ所にその拠点があれば、アルコア製品はいつでも買えるという安心感、便利さがあるではないか。これはアルコア社のタビュラー・アルミナ販売の戦略上からも、当然継続すべきプロジェクトである」。これに対して、当時の担当者であった Hervey Johnson 氏は100%同意し、あらゆるデータを集めて関連部長説得に全力を挙げた。

こうした力づきで説得と議論のすえ、アルコア社から“GO”のサインが出て、「コングラチュレーション」といって全員が社長に握手を求めてきた。社長にとっては、まさに感激の一瞬であった。

そこで松本は5月26日、竹中工務店の担当者をともなって再度渡米、建

設着工の契約にサインをとったのである。

「世界のアルコア」といわれるような大企業の意志決定をくつがえし、プロジェクトを成功させたことについて、社長は次のように語っている。

「うちの資本よりはるかに大きな投資をするので、親父（森村勇相談役）に相談したら心配して、日本陶器㈱の会長で、うちの相談役だった佐伯（卯四郎）さんに相談した。佐伯さんが、すごくいい話だ、ぜひおやんなさいといわれたので、内部の承諾も得られたのですが、会社の規模からすれば無謀にも近いことを、ともかくやりとげて……。森村の主張が正しかったということ、森村が単なるエイジェントではなく、パートナーとなったので、これを機に、アルコア社との関係がいつそう強固になったと思います」

岩国工場の概要

山口県岩国市郊外の工場建設敷地は3万2,766平方メートル(約1万坪)。

工場のレイアウトは、海上輸送によって補給される原料アルミナを陸揚げするバーチの接岸棧橋（荷揚げ設備）からアルミナ貯蔵タンク、プロセスプラント、荷捌場と、生産過程、附属建物は平面的にも立体的にも流れるように、うまく配置され、最新式の構造となっている。

プロセス棟は鉄骨造り11階建て（高さ45メートル）という高層建築が採用されている。そのうえ、屋根にアルミ、外壁にアルミコルゲート板といったお家芸の製品を使用しているので、従来の日本の工場概念からすれば、おどろくほど美しい。

立体化されたプロセスは、原料から製品にいたる過程で、原料は自然落下の形を取り、動力の節約をはかるのはもちろん、密度の高いシステムを構成し、高度の計装設備でコントロールされるようにできている。

また、粉塵対策、騒音対策、排水など、公害対策についても万全の策がとられている。

なお、前記のとおり、当工場はターンキイ方式をとっているが、わが国建設業界では、これまでにその事例がないことから、新しい道を拓いたものとして注目を集めた。

昭和49年6月1日、起工式を行なって着工、昭和50年10月4日、竣工式を行ない、ただちにタビュラー・アルミナの生産を開始したが、総工費65億円。当時、当社の資本金が1億5,000万円であったことからすれば、当社

のモラルコ㈱に対する意気込みのほどが知れようというものである。

なお、松本は工場建設について、山口県や岩国市との折衝、公害対策、はては地元民の漁業災害補償等の件で漁業組合の人や、近隣住民との話合いに10数回、岩国市を訪ねた。

アルコア社から派遣されてきたマネジャーは、それらの交渉のなかで、いちいち金がかかるのでおどろいていたが、松本も漁業補償まで勉強しなければならず、また一方では、アメリカの投資回収についての計画の立て方なども勉強できたので、苦労も大きかったが、ひじょうによいチャンスにめぐまれたと語っている。

モラルコ、その後

モラルコ㈱は初代社長にはアルコア社からチャールズ・L・ケスラー、当社からの派遣役員としては、副社長に森村太華生、取締役には松本俊雄、監査役に河西宏（ただし昭和49年2月26日就任）が就任し、前記のとおり、ただちにタビュラー・アルミナの生産にはいった。岩国工場の生産能力は20,000トン/年であった。



河西 宏

さて、生産を開始したモラルコ㈱が直面したのは、やはり価格問題だった。というのは、モラルコ㈱の生産開始を前に、昭和電工㈱が、そしてその後日本セメント㈱、内外耐火工業㈱といったライバルが現われたのである。そのため、各社値下げ競争となり、モラルコ㈱は赤字の累積となった。

しかし、日本セメント㈱が撤退し、内外耐火工業㈱は、安宅産業㈱のつまずきから伊藤忠商事㈱が引きつぐことになって、ようやく業界も安定してきた。

なお、モラルコ㈱は、昭和48年7月、2億円の増資、49年7月、5億5000万円の増資を行ない、資本金は13億1,250万円になった。そして最終的には、昭和54年22億円の資本金となったが、増資の度に融資銀行を説得するのに苦労したとは、森村社長の述懐である。

当社はモラルコ㈱製品の日本における販売権をもっているが、国内の販売先は品川白煉瓦㈱、黒崎窯業㈱、東芝セラミックス㈱、播磨耐火煉瓦㈱ほか、ほとんどの耐火物メーカーで、当社はモラルコ㈱設立に参加するこ

とにより、間接的には、日本の基幹産業である鉄鋼業にも寄与しうるまでに成長したのである。

4. 積極経営の展開

ドル・ショックからオイル・ショックへ

ところで話はもどるが、新社長による経営刷新が行なわれ、積極拡大の方針のもとに前進をはじめた昭和45年8月、これまで続いていた好況は終わり、10月の第1次公定歩合引下げ直後、世情は様変わりの沈静をみせはじめた。そして翌46年には第3次まで公定歩合の引下げが行なわれたが、一方では、昭和45年度の輸出承認額が200億ドルを突破し、外貨準備高は45億3,200万ドルに達するというアンバランスが目立ちはじめ、海外からの円切上げ圧力は、日増しに強いものとなった。

他方、ドルの弱体化はおおうすべもなく、西独でもマルクの変動幅拡大策発表で思惑買いが起こり、外為市場を閉鎖したが、その後も世界的に通貨不安の火は燃え続け、アメリカはドルと金の交換停止と、10%の輸入課徴金を発表。いわゆるドル・ショックが世界中をおおった。

日本も、昭和46年8月27日から変動相場制に移行した。実質的には円の切上げである。その騒ぎのなかで、大蔵省は日本の外貨準備高が125億ドルに達し、世界第2位になったと発表した。

その年の暮れ開かれた10カ国蔵相会議で、多国間通貨調整がはかられて、通貨戦争は一応沈静化し、アメリカの輸入課徴金も撤廃された。

しかし、翌47年も、英ポンドが変動相場制に移行したのを機に、その火はくすぶり続け、こうした通貨不安から、世界的に物価は騰貴しはじめた。

そこへ昭和48年（1973）10月6日、第4次中東戦争が勃発。これが引き金となって、原油価格の引上げ、あるいは石油の生産削減措置が発表され、世界中がオイル・ショック一色に包まれたのである。

100%石油輸入国の日本は、その影響が最もきびしく、景気低迷の続くなかで、物価だけが急騰し続けた。

明けて49年、政府は総需要抑制策をとったが、この抑制策が効きすぎて、昭和50年に日本銀行は公定歩合を4回も引き下げ、2兆円の景気浮揚策、5,000億円の公共投資が追加されたが、その年1年は、景気の回復がみられ

なかった。

この動向は世界的にも同様で、これに対処すべく1975年（昭和50年）11月、ランブイエで6カ国首脳会議が開かれた。

かくして70年代は、アメリカから流出したペーパー・マネーのはんらんで世界中にインフレがまん延し、みせかけの繁栄——スタグフレーションがひとり踊り狂っていた——。

積極経営の展開

為替変動相場制、円切上げと、当社の環境は刻々と変化していったが、円切上げは、輸入業務においては為替差益という思わぬ果実が得られることになる。一方、為替変動相場制は、むしろ、これが外国為替の本来あるべき姿であり、国際的に商売している者にとっては、流動的に挑戦しうるようになるわけで、商社の特色、存在価値も再認識されるチャンスの到来である。

こうしためまぐるしい経済的背景のなかで、当社は慎重ながら積極的に経営を展開させていった。

前記の合併会社設立、アルコア社メタル部門の輸入販売代理権の取得、機械類取扱いの拡大と子会社の設立、国内販売強化をめざしての大阪営業所の移転と岡山出張所の開設、そして3分の2増資^{*1}と、矢継ぎばやに当社は業容を拡大し、商品群も利益率のよいものに転換していった。以下、その過程をたどってみよう。

* 1 昭和48年1月1日、資本金は1億5,000万円となる。

昭和47年12月、モラルコ(株)を設立した当社は、翌48年1月、アルコア社のメタル部門の代理権も取得して、同社のアルミ製品、たとえば、その80%がアルミでつくられている航空機の構造材、海上輸送用コンテナ、液化天然ガスの輸送および貯蔵用のタンクをはじめ、野球用のバット、テニス用のラケット、アルミ缶用シートなどの輸入を開始した。

航空機材は三菱商事、日商岩井、伊藤忠商事といった大手も扱っているが、当社はアルコア社の代理権を取得しているので、その取扱いではトップに立っている。また、アルミ缶は軽く無臭で、冷却が早いという機能的な利点だけでなく、再生産がやさしいという、資源にとばしい日本にはうってつけの特性をもっているので、種々の壘類にとってかわるものとして、すなわち消費材として、将来性が期待されるものである。日本のアルミ産

業はコストが高かったので、その点でも、一般アルミ製品の輸入は、将来性が大きいとみられていた。

ところで、昭和40年代にはいって取扱いが本格化した機械類については、昭和47年2月の第84回定時株主総会で定款第一号を次の通り改定した。

（二）窯業，化学，工業，工作，食品，建設，公害防止，搬送，レジャーの各機械，設備及び測定機器類等の設計，製作，修理及び据付工事，請負並びに賃貸借及び管理を営むこと。

つまり、単なる製品の輸入にとどまらず、設計、製作からアフター・ケアまでを行なうこととした。というのは、機械というのは、アフター・ケアが十分行なわれてこそ、需要先もその機械を十分に使いこなすことができるからである。

このころ輸入した機械器具では、アメリカのインペリアル・イーストマン社（Imperial Eastman Corp.）の空調用工具があるが、これは、現在に至るまで継続輸入販売している。

公害防止機器関係では、フランスのトレリー・ガス社のオゾン発生機がある。オゾンは悪臭を消す作用があり、その性質を利用して脱臭装置、水の浄化装置等に組み込まれている。当社ではオゾン発生機の国産化を企画したが、大手電気メーカーの製品が出揃ったため断念し、輸入品の販売に専念した。

しかし、トレリー・ガス社の製品は独占輸入販売権の取得ができなかったため、のちにアメリカのP.C.I社（Pollution Control Industries社）と日本における独占輸入販売権取得を交渉し、それが成立したので、同社製品に切り替えたが、日本でのオゾン使用は逐次増加しており、当社もその輸入販売を推し進め、以後今日に至るまで、精力的に販売活動を展開している。

オゾン発生機の歴史はそう古くないが、その取扱商社としては、当社は日本の草分け的存在の1社である。

このほかに、懸吊式円筒ベルト・コンベアがある。東京築地のモノコン産業㈱が製作していたもので、通常のベルト・コンベアと違う点は、ベルトを円筒にすることにより横曲げができること、搬送物の飛散防止や異物混入がないことなどである。

これは昭和44～45年ごろ、国内販売を開始したが、のちに述べるように、

当社の子会社として製作・販売にあたるようになった。

また、スチュワートワナー社のホイールバランスを輸入したことは前記したが、のち、これを国内の明石製作所^(株)に製作させ、国内販売と同時に、海外に輸出もするようになった。

このほか、当社取扱商品のうち、異色の営業活動としてはギフト・アイテムがある。

サンダルウッド・オイルや香料を納入していた資生堂^(株)が昭和41年に“ピンクピンクキャンペーン”を行なった。このとき、当社は不織布利用のショッピング・バッグのアイデアを資生堂^(株)に出してみた。このアイデアが採用され、以後、当社は、同社のギフト・アイテムおよび、のちには同社の消費者サービス組織である“花椿会”のギフト・アイテムをも担当することになり、それらが膨大な数に達するところから、協力工場をもつようになって、同社との国内取引も増加した。

もちろん、窯業、耐火物関係でも、国内販売の強化は必要とされたし、海外経済の不安定に備えても、国内販売の強化は必要であった。

そうした要請に依て、当社では昭和48年1月、大阪営業所を、大阪府^{*1}吹田市の大同生命本社ビルに移し、同年7月、新たに岡山出張所を岡山市内の大同生命ビル^{*2}内に開設した。岡山地区には品川白煉瓦^(株)、日本特殊炉材^(株)、黒崎炉材^(株)等、耐火物原料の需要先が多く、販売強化の必要があったのである。

* 1 大阪府吹田市江坂町1-23-101

* 2 岡山市蕃山町9-19 岡山大同生命ビル。

かくてこの年、昭和49年の売上高は100億円を突破し、18%配当に1円の増資記念配当をプラスするほどの好成績をあげた。この業績と、5年前の社長就任時、つまり昭和44年のそれを比較すると、売上高で約2倍強、経常利益では約4倍の成長となっている。昭和30年代から社長就任前までは、



岡山大同生命ビル

利益の伸びが売上高の伸びにともなわず、それが当社の悩みであったが、昭和44年以降は、利益の伸びが売上高のそれを上回った。それには為替差益ということもあるが、在庫圧縮、経費節減等、経営の効率化と積極的な販売活動の成果があったのである。

子会社2社を設立

モノコン産業(株)の特殊ベルト・コンベアを扱ったことは前記のとおりであるが、当社は昭和43年8月、製造販売契約を締結し、同社の増資に応じて4,000株を取得した。



森村エンジニアリングのあるビル

その後、昭和50年7月の株主総会で代表取締役役に当社の福田政利が就任。翌51年5月20日開催の臨時株主総会で、社名を「森村エンジニアリング(株)」に改称。代表取締役役に長谷川巖が就任した。同時に定款の目的を変更して、「各種機械、計器及び器具、各種プラント、各種設備並びに各種原材料及び製品の企画、設計、製造、請負工事、管理、保守及び輸出入並びに国内販売」とした。

資本金は現在600万円。東京営業所が東京都中央区新富町3丁目5番地にあり、将来は、社名のとおりのエンジニアリング会社を目標としている。

この森村エンジニアリング(株)が、当社の子会社第2号である。

第3号は、次に述べる「日本セラミックス(株)」である。日本セラミックス(株)は岐阜県土岐市曾木町1663にあり、合成ムライト、ジルコンボールなど、アルミナ系耐火物原料を製造している。

同社は、もと地元の業者である日比野開発(株)の日比野恒夫氏が、過疎地である同地域の振興のため、当社に相談してはじめた企業である。当時、シリマナイト、カイヤナイトの資源枯渇を心配して合成ムライトを輸入していた当社は、それが、品質はよいが値段が高く、ロータリーキルンに向かないので、これに代わるべきものとしてトンネル窯を納入し、その代金



日本セラミックス

の回収までの担保としていた同氏の株式を、その後当社が全株買収、取得したのである。

当社のすすめで日本セラミックス(株)が設立されたが、折からの景気低迷に金融筋が警戒しはじめ、当社の保証を求めた。その関係で、当社は昭和45年5月

の設立時に、資本金1,250万円のうち600万円を出資した。役員には、名古屋営業所の参与・河津慶次を取締役として派遣するとともに、同社の全製品の仕入れおよび販売を担当することとなった。

しかし、同社の業績はいっこうにあがらず、資本金に10倍する赤字を抱えることになったため、当社は、その立て直しを求められ、昭和47年から48年にかけて、日比野氏から株式を譲り受け、昭和48年5月の株主総会で、河津慶次が代表取締役役に就任すると同時に、当社の関係者が経営に参加することになった。

昭和50年、当社より派遣された脇正が代表取締役社長に就任したが、翌年辞任したので、酒井醇が社長に就任し、現在に至っている。

同社が目下生産しているローソーダアルミナは、電子工業の一端に資するものであり、製造開始後、生産調整の苦労もあったが、現在は需要増大に対し、設備投資を計画、また独自の製品開発に技術の研さんを行なっている。

第Ⅴ章 栄光の地ニューヨークへの復帰

1. ニューヨーク駐在員事務所の開設

創業100年を迎えて

当社は昭和51年（1976年）10月27日に創業100年を迎えた。100年前の明治9年（1876年）、6代森村市左衛門は、匿名組合森村組を創立し、弟・豊を横浜からアメリカに送り出した。幕末に急増した金の流出を憂慮して、それを取りもどすべく、貿易を開始するためである。渡米した森



ニューヨークの駐在員事務所のあったビル

村豊によって開設された Morimura Bros.（略してMBという）は、以来60有余年、第二次世界大戦によって閉鎖されるまで、国家的見地にたって陶磁器の輸出に全力を投入、優秀な輸出品をつくるために傍系会社をつぎつぎに創立して、世界的に輸出品の信用を高めた。

しかし、戦後の森村組は、集中排除法の影響を受けてゼロからの再出発となった。しかもそれは、ただひとつ残された国際的信用を手がかりにする輸入業務。まさに180度の転換を余儀なくされたのである。

そして4分の1世紀を経た今日、ポスト・モリムラは、世界有数のアメリカの会社を相手に、その製品を輸入し、やがてその国産化をはかり、需要者に安定供給の道を開くため、いくつかの合併会社を設立した。

こうして形こそ違え、森村組の経営基盤となる精神は、脈々と受け継がれて、今日、100年を迎えた。ひと口に100年といっても、1世紀といえば、気の遠くなるような歳月であり、その間、ひとつの企業を継続させるということは、並みたいではない。

まして当社のように、途中で、しかも敗戦一占領下というなかで、180度の転換を行なわねばならなかったとなれば、世帯が大きければ大きいほど、また、社会的に貢献度の高い企業であればあるほど、その転換はむずかし

い。ひとつ間違ったら一巻の終り、70年の誇りある歴史も閉じざるを得なかった。

それを短期間に、上手に転換しえたのは、森村組の、MBの国際的信用が大きく物をいったことだった。もちろん、幹部をはじめ社員の想像を絶する苦闘、そしてそれから生まれた“信用”も、あずかって力あったことは否定しえないが……。

社長はいう。

「(外国の会社^{*1}が) 総代理店として選ぶのも信用、次に合弁のパートナーに起用するのも信用、そしてそれを国内で具体化できるのもまた信用で、この点、森村組が残してくれた国際的信用は、後継者にとっては予期以上の大きな財産^{*2}でした」

それだけに、「後を継ぐ人々が感謝してくれるよう」な、立派な信用を残したいというのが、社長の100年祭を迎えての第一のねがいであった。

「四海兄弟万国平和共同幸福正義人道」を創業の精神とした6代市左衛門は、81歳にして「私利を願わず一身を犠牲とし、後世国民の発達するを目的とする^{*3}」と記したが、社長は、市左衛門のその精神を、100年祭を迎えてはじめて、実感として把握し、その真価に心底共鳴したのではなかったろうか。

ひるがえってみると、森村組は社内でも「信用」が第一。社員の献策でも信用して取り上げ、危機を上手に切り抜けて、「世界の森村組」、「世界のノリタケ・チャイナ」を築きあげてきた。つまり、「信用」こそ、当社100年の歴史をつくった精神的基盤であったのである。

なお、当社では100年祭を記念して、第92回定時株主総会で、普通配当16円に記念配当4円をつけて計20円を決議、株主に微意を表した。また、社内的には10月23日、社員全員が熱海の金城館で祝宴を催し、27日の創立記念日には、永年勤続者14名を表彰し、全社員に各3万円の祝儀を配布した。社外の関係者には、『森村商事株式会社創業100年(“Morimura Bros., Inc. Centennial Anniversary”)』をダイヤモンド社の編集により作成、大倉陶園製記念品とともに贈呈して謝意を表し、名古屋では、森村系関係会社の常務以上の役員を招待し、親善ゴルフ大会と会食をともにしつつ100年を祝い、その労をねぎらった。

* 1 筆者追加。

* 2 『化学工業日報』昭和48年10月30日号。

* 3 「我社之精神」

駐在員事務所開設の奇縁

100年祭を目標として、当社は全社をあげて積極策に出たが、100年祭の最も意義ある事業は、ニューヨーク駐在員事務所の開設である。

当社は定款第一章第二条に、「支店ヲ北米合衆国紐育市ニ置キ」としていた。これは(株)森村組時代の定款にあったものだが、戦後「森村商事(株)」として再発足するにあたって、あえて削除しなかった。「いつか、ふたたびMBを再開しよう！」それが当社のねがいでもあり、夢でもあったからである。

それに、当社にはニューヨークに従業員福祉基金と、彼の地に没した従業員の墓地があり、これが没収をまぬがれて返還されていた。これは、他の企業にはみられない、当社伝統の所産であり、これらの管理も必要である。

もちろん、海外取引の中心地であるニューヨークに駐在員がいたほうが、取引にも好都合であるし、取引先の会社とも親密になれ、商売もお互いが迅速かつ有利に運べるというものである。そして、当社の営業もまた、そこまで伸びてきていたので、駐在員事務所の設置は、必要欠くべからざるものになっていたのである。

そこで100年祭の記念事業の柱として、ニューヨーク進出が計画された。駐在員事務所開設については、社長の友人であるニューヨーク在住の立野健三^{*1}氏の協力をおおぎ、これまでも、しばしば論議の機会をもっていた。

100年目の昭和51年は業績も好調で、前記のように特別配当を4円もつけるほどであったから、計画どおりに駐在員事務所を開くことができたのである。

開設にあたっては、51年8月に福田政利、渡辺喜重郎が準備のため渡米。9月1日、駐在員事務所（Morimura Bros., Inc. New York Representative Office）を開いた。所在地はニューヨーク市東55丁目155（155 East 55th, St., New York, N.Y. 10022）である。

開設にあたっての経緯から、立野健三が所長に就任、山口輝雄、森村裕介の2名が駐在員として赴任した。

同事務所は、当社にとっては、戦後はじめての海外進出であるため、堅実をむねとして、立野のNippi New York 社内に開設された。監督する立野にとっても、そのほうが都合がよかったからでもある。

* 1 現地法人ニッピ・ニューヨーク・インクの社長で、当社社長の30年来の知己。



森村豊の銅像の前に立つ森村勇

もむいた豊氏の曾孫が、開設と共に赴任して苦勞する事は、在天の豊曾祖父としても感慨大であり、又、会社に於ても、歴史的にも有意義であろうとの結論に従った為である」

これにもあるように、豊の曾孫がほぼ同じ年齢で、再開される事務所に赴任するとは、まさに歴史的なめぐり合わせというものであろう。

ちなみに記せば、6代市左衛門が弟・豊をしのんで明治33年、当時の銅像製作の大家・大熊氏広氏に依頼してつくられた銅像は、当初、霊南坂の森村邸に置かれたが、第二次大戦下、麻布市兵衛町（現、六本木1丁目）の森村社長邸に移された。

それが昭和48年8月30日に、森村ビルの屋上に安置され、その銅像は、はるかにニューヨークを望む方位に置かれている。いま、100年という歳月をへだてて、その節目に駐在員事務所開設に至ったのも、豊の引き合わせがあったとみるのは、あまりにも運命論的な見方であろうか。

社内報『もりむら』の社長の一文は続く。

「今後、当然に

同事務所開設にあたり、社長は社内報『もりむら』^{*1}に挨拶を寄せている。

その一部を紹介しておこう。

「さて、当社は本年100年祭を持つわけであるが、創立者市左衛門、豊の兄弟によって、紐育に当社が開店したのが1876年であり、今回、入社早々で、恐らく当分役に立たないであろう次男森村裕介を駐在員の1人として派遣に踏み切ったのは、ちょうど100年前、ほぼ同年齢で彼地にお

* 1 昭和51年12月15日号。



銅像慰霊祭

同事務所は拡大発展して行く事であろうし、いずれ現地法人とする事がベターであると考えているが、人員もふえるであろうし、又その長短を問わず、海外に住む事によって、外国人というものへの理解が深まる点で、当社のスタッフにとって、教育上のプラスも大きいであろうと期待している。

社長個人としては、今回の紐育店開設は、単なる100年祭の一行事と考えており、大騒ぎする必要は全くないと思っているが、この開設が、今後、当社の発展にエポック・メイキングな事件としてウンヌンされるようになるか否かは、今後の同事務所の働きいかんにかかっている……（後略）」

こう挨拶を書いた社長の心に去来するものは、何であつたろうか、栄光に輝く伝統に対する責任感と、ニューヨーク回帰を成しとげた充実感、そして駐在員事務所の発展と当社の限りない成長への念願……。

ともあれ、森村100年の歴史をたどってきた関係者にとって、栄光の地・ニューヨークへの回帰は、それだけで十分に意義と感慨をもたらすものである。そしてそれが、100年祭の記念の年に実現できたということは、まことによろこばしいことと考えているのである。

2. 森村商事(株)の現況

急成長の当社は、いま

終戦後、裸同然で森村商事(株)として再発足しなければならなかった当社のその後の30年は、まさに風雪の30年であった。本稿を終わるにあたり、急成長した当社の現況を概括してみることも意義あることであろう。



稲垣 実



山脇正輝

まず規模であるが、資本金は1億5,000万円(森村商事(株)に社名変更時250万円)(現授權資本6億円)。筆頭株主は森村産業(株)の51万2,500株である。経営陣は次のとおり。

代表取締役社長	森村 太華生
専務取締役	福田 政利 (総務財務担当)
〃	松永 俊三郎 (営業担当)
常務取締役	脇 正 (地方営業担当)
〃	横山 寿雄 (営業第二部長)
取締役	森村 衛 (森村産業㈱取締役社長)
〃	稲垣 実 (日本陶器㈱取締役副社長)
〃	松本 俊雄 (調査企画部長)
〃	河西 宏 (財務部長)
〃	宮田 駿一 (営業第三部長)
監査 ^{*1} 役	広幡 忠良
相談役	森村 勇

* 1 監査役山脇正輝氏は昭和51年8月20日逝去。
同広瀬治郎氏は昭和51年10月14日逝去。

このほか水野智彦、波多野元武、福永巖の3顧問がいるが、経営陣は平均年齢55歳の若さである。

社員総数205名、うち営業108名、管理部門97名。男女別では男子138名、女子67名。



脇 正



横山 寿雄

年間売上高（自昭和51年1月1日～至昭和51年12月31日）は前期比24%増の153億7,200万円、税引後の利益も前期比26%増の1億1,100万円、配当は普通16%に、この期は100年祭の記念配当をつけて、1株当たり20%の高率であった。

営業の拠点は東京本社営業部のほか、営業所では最も歴史の古い名古屋営業所、ついで大阪営業所、昭和45年開設の九州出張所と、48年7月開設の岡山出張所、そして51年開設のニューヨーク駐在員事務所の計6カ所である。

社内組織は以下のとおり。

営業各部の取扱品目について、おおまかにみたカテゴリーは次のようになっている。

第1部——窯業・耐火物、化学関係の原材料、資材およびグリーン産業用園芸用品

第2部——プラスチックモデルキット、ガラス、金属洋食器類、その他の雑貨

第3部——アルコア製品、チタン、マグネシウムおよび非鉄金属類

第4部——プレミアムアイテム（記念品）、香料、食品、酪農製品（カゼイン）

第5部——自動車点検・補修用機器、コンベアなどの輸送機械、公害防止機器およびプラント設備

となっており、各部門の売上高比率は、第1部26%、第2部7%、第3部37%、第4部20%、第5部10%となっている。

各部の動きおよび現状については、それぞれ本文を参照していただくこととするが、海外の主な取引先を記すと、次のとおりとなる。

第1部——ケメترون社、ハーショウ・ケミカル社、エム・アンド・ティ―社

第2部——A. A. ヘールズ社、L. D. ネイザン社、A. J. チャウン社

第3部——アルコア社、ノルスク・ヒドロ社

第4部——ブッシュ社、アイ・ピー・キャリソン社

第5部——クレイトン社

名古屋営業所をはじめとする地方営業は、輸入品の国内への売込みを主とし、本社営業各部が海外に向かっての最前線ならば、地方営業は、国内販売の第一線というわけである。管轄区域は、北海道、東北、関東に静岡、新潟の2県が本社営業部の扱い。中京13県が名古屋営業所。近畿全域が大坂営業所。岡山、広島、四国、山陰が岡山出張所。九州一円と山口県が九州出張所の管轄となっている。

以上が昭和51年現在の当社の概況である。

輸出業務の変遷

営業第2部は、輸出業務を主体としている唯一の部門である。本稿では輸出について触れる機会がなかったので、ここで話を昭和20年代にもどし、その変遷をまとめてみよう。

当社は再発足当初、名古屋営業所が主体となって、名古屋地域の陶磁器、雑貨の輸出に主力を置いていたが、戦後の時代の変化とともに、その効率性より利益率が徐々に低下したので、その将来性も考えて、昭和31年、同

営業所の輸出業務をうち切った（前出）。

その結果、輸出業務は東京営業部に設けられた輸出課^{*1}、特品課^{*2}の扱いとなり、商品も名古屋特産の陶磁器類は小さい扱わぬ方針で、ガラス食



宮田駿一



広幡忠良

- * 1 昭和30年4月の組織改正で、輸入1、2課と輸出課が設けられた。
- * 2 昭和32年5月の組織改正で設けられた。

器、琺瑯鉄器、手袋、セーターなどの繊維製品、ナイフ、フォーク、スプーンといった金属洋食器、時計、カメラ、木製品等の幅広い日用商品および玩具などを扱った。このなかには、たとえば、アメリカの有名なチェーン・ストアであるウルウォース社から、一度の注文で1億円という膨大な金額の手袋を受注したことがある。これは数年続いたが、ホンコン製の廉価品に押され、受注は年々激減ののち、なくなっていった。

この手袋の例にみるように、昭和30年代は東南アジア等開発国の追上げで、日本からの雑貨の輸出はだんだんむずかしくなっていった。ただしこの間、当社ではニュージーランド電力省へ日本碍子(株)の碍子を継続的に輸出した。業務自体は特品部の扱いであったが……。

また、アイワのトランジスター・ラジオ、テープレコーダー、テレビで米国の大手ストア・W.T.グラント社から、100万ドルを超える注文を数年間にわたって受け、輸出したこともある。

そのほか大口取引として、プレミアム商品も輸出した。たとえば、コーヒーのネスカフェ社向け魔法ビンもそのひとつだが、これも単一商品で、1回の船積みが億単位になるという大きな取引であった。

昭和40年ごろには、玩具の世界にスロットレーシングカーが流行しはじめ、これをキッカケにして組立式プラモデルが、一躍、輸出課の花形商品になり、急速に成長した。

この商品群は息の長いラインとして、現在にいたるまで続いている。その理由としては、プラモデルは玩具というよりホビーとして、子供から大人までマニアが多く、需要の範囲が広いこと、次に、商品の生命である金型技術が、他の国の追随を許さないほどすぐれていて、低開発国の追上げがないこと、などがあげられる。

そういった理由で、現在、アメリカ、カナダ、西ドイツ、イギリス、ス

ウェーデン、イタリア、オーストラリア、ニュージーランド、南アフリカ等、多数の国々へ輸出している。

輸出課では、これらの輸出のほかに、国内販売——とくにプレミアム商品の受注販売を行なっている。その最たるものが資生堂㈱向けのものであるが、これが品質・価格ともひじょうにきびしい注文で、しかも発注量が膨大なうえ、生産期間が短いため、どこでも生産できるという商品ではない。当社の生産管理は多年の苦勞によって生まれてきたものであり、この管理技術と新しいアイデアにより、受注活動をつづけている。

当社をとり巻く子会社、合併会社

当社の子会社には、現在、森村不動産㈱、森村エンジニアリング㈱、日本セラミックス㈱の3社があり、合併会社には森村ケメترون㈱、日本エムアンドティー㈱、ハーショウ村田㈱、そして最大の合併会社モラルコ㈱の4社がある。

いま、その概略を表示すれば次のようになる。

※ 1

※ 1 表の項目中「資本金」の欄のカッコ内は当社の出資額。

関係	会 社 名	創立年月	資本金 (百万円)	社長名	本 社 所 在 地	業 務 内 容
子 会 社	森 村 不 動 産㈱	昭34.5	5	森村太華生	東京都港区 芝罘平町1番地	不動産の取得及び 管理
	森村エンジニアリング㈱	昭41.2	6	長谷川 巖	同 上	各種コンベアベル ト、各種機械、計 器、器具、各種プ ラント
	日本セラミックス㈱	昭45.5	12.5	酒 井 醇	岐阜県土岐市 曾木町1,663番地	無機原材料、化学 工業薬品の製造、 加工販売
合 井 会 社	森村ケメترون㈱	昭35.4	100 (50)	福 田 政 利	東京都港区芝罘平町 1番地	印刷インキ用顔料 添加剤、プラステ ィック・コーティ ング材の製造販売
	日本エムアンドティー㈱	昭45.5	270 (54)	村 山 義 平	愛知県額田郡幸田町 大字六栗字下大迫 1番地の6	表面処理及びその 他の化学薬品の製 造販売
	ハーショウ村田㈱	昭47.8	72 (14.2)	村 田 純 一	兵庫県神戸市葺合区 筒井町2丁目2番8号	金属表面処理に関 する化学品の製 造、メッキ材料の 製造販売
	モ ラ ル コ㈱	昭47.12	2,200 (337.5)	R.L.ボールビー	山口県岩国市 大字長野字長野尻 1,815番の2	タビュラー・アル ミナの製造販売

各社については、それぞれに本文中に記したので省略するが、子会社は、現在すべて100%当社出資の子会社となっている。業績については、森村不動産㈱が昭和41年から高率（4割～6割）配当を行なっているほかは、発展途上にある。



森村不動産、森村ビル

合併会社も各社、技術の研さんによる新商品開発に努めているが、最大のモラルコ㈱は、設計上のキャパシティをはるかに超える生産性をあげている。

いずれにしても、これらの子会社、合併会社は、着実な歩みによって、近い将来、配当可能

の業績をあげうるものと期待されている。

社員の就業および福利厚生

当社社員の就業については、『従業員就業規則』があり、昭和47年7月、「定年制度」が新設された。定年退職の日は、満58歳の誕生日の翌日と定められ、同時に、定年退職後の再雇用規定も併せて新設された。再雇用は、会社と本人の希望により、1年単位で原則2年まで、嘱託として勤務することができることになっている。

また福利厚生については、昭和24年1月に結成された「森村社友会」が親睦団体として今日まで継続されている。当社には、いわゆる労働組合はないが、従業員会がある。従業員会も昭和24年頃につくられ、社員とトップとの意思疎通をはかる機関となっている。

社内コミュニケーションのためには、昭和45年1月に創刊された社内報『もりむら』が、若手社員による森友会プレスクラブで編集発行されている。同誌には、社内の事業報告のほか、経営陣も折にふれ随筆などを寄稿し、若い社員との意思疎通をはかっており、社員の意見交換、クラブ活動報告など、当社の家族的雰囲気的一端をのぞかせている。

もともと、当社は明治の創業期以来、堅実にして家族的な社風であり、社員の献策で会社のためになると判断されたものは、どんどんとりあげ、実行に移すという伝統がある。時代が変わり、業務も180度の転換を行なったが、その社風は、今日も立派に受け継がれているといえよう。

関連会社と十社会

現在、当社に最も近い関係にある会社は、当社筆頭株主の森村産業㈱で、

当社の取締役森村衛が社長である。同社は資本金 1 億5,000万円の林業(植林、製材、販売)を営む会社で、本社は東京都港区芝罘平町 1 番地の森村ビル内にあるが、静岡県沼津市東間門町167番地に丸木木材市場を開設している。創立は大正 6 年12月。もとは、6 代目市左衛門が明治20年代にはじめた植林事業から起こされた会社である。

次が日本陶器(株)を初めとする、いわゆる窯業関係の関連会社 9 社であるが、これも、もとはといえば、6 代市左衛門が(匿)森村組として、ニューヨークのモリムラ・ブラザースへ良質の陶磁器を輸出するため、明治37年に日本陶器(株)を設立したことに始まる。つまり、日本陶器(株)は(匿)森村組の子会社である。そして他の 8 社は、日本陶器の本業から派生した、いわば(匿)森村組の孫会社である。

いずれも戦後の占領軍による経済民主化政策によって、それぞれ独立した会社として発展してきたが、いずれも窯業界のトップにある。9 社の概要を表にまとめると、次のとおりである。

会 社 名	創立年月	資本金 (百万円)	社長名	本 社 所 在 地	業 務 内 容
日 本 陶 器(株)	明37.1	4,365.9	岩 田 著 明	名古屋市西区則武新町 1丁目1番地	陶磁器関連商品、研削砥石、ダイヤモンド工具、電子製品及び材料、窯業機械等の製造販売
東 陶 機 器(株)	大 6.5	11,190	黒 河 隼 人	北九州市小倉区中島 2丁目1番1号	衛生陶器、水栓金具、ホーローバス、ユニットバス、各種建設用設備機器
日 本 磚 子(株)	大 8.5	7,837	福 田 克 美	名古屋市瑞穂区須田町 2番56号	送配変電用磚子、化学工業用機器、水処理装置、ベリリウム製品、セラミックスの製造販売
日本特殊陶業(株)	昭11.10	2,922.15	小 川 修 次	名古屋市瑞穂区高辻町 14番18号	スパークプラグ、セラミック製品、温度センサー、ハニカム型触媒の製造販売
共立窯業原料(株)	昭11.10	680	那須丈之典	名古屋市港区築三町 2丁目41番地	窯業原料、工業材料、建築材料の製造販売
日 東 石 膏(株)	昭11.9	520	正 光 信 一	名古屋市中川区明德町 2丁目7番地	各種焼石膏、各種ボード、同プラスターの製造販売
(株)大倉陶園	大 8.5	24	渡 辺 勝 彦	横浜市戸塚区秋葉町 20番地	美術工芸陶器の製造
(株)ノリタケ	大 5.3	300	稲 垣 実	東京都港区芝罘平町 34番地	陶磁器及び関連商品の販売
伊 奈 製 陶(株)	大13.2	2,900	大 岩 和 雄	愛知県常滑市 扇面新田中300番地	タイル、衛生陶器、水栓金具、合成樹脂、ホーロー製品の製造販売

これらの関連会社の幹部の間には「十社会」と呼ばれる親睦会がある。もちろん、当社もそのメンバーであるが、十社会が発足した昭和29年の時

点では、セラミック・セブンと呼ばれた日本陶器(株)、日本碍子(株)、東陶器機(株)、日本特殊陶業(株)、伊奈製陶(株)、共立窯業原料(株)、日東石膏(株)の7社で結成されていた。当社は財閥解体により、これら関連会社とは表面的には縁を切られ、貿易商社として再建の最も苦しい時代にあったため、はいていなかった。

しかし、これら7社の幹部も、もとは森村組の社員として、6代市左衛門の書かれた「我社之精神」により薫陶を受けた人々であり、森村グループとしての共存共栄の意識は誰にもあった。「とくに戦後、森村グループ発展を率先して呼びかけたのは、昭和21年12月、義行社長の後任として日本陶器(株)の社長となった佐伯卯四郎である。彼は戦後の日本陶器(株)再生の立役者であった。が、そればかりでなく、つねに森村グループ各社が協力しあって、はげしい世の移り変わりに遅れぬようにしなければ」と考えていた。

その呼びかけで誕生したのが七社会で、各社主脳部が集まって経営ないし技術について相互に切磋琢磨しようというわけであった。これがのちに拡大され、当社も入会して十社会となり、今日では春秋2回の交流会が開かれている。

佐伯卯四郎の呼びかけでできた十社会なり森村グループについて、当社社長は、

「かつて佐伯さんを当社の相談役におねがいしたことがありますが、一度も役員会にご出席いただけず、当社のことも、決してMBすなわちMorimura Brothers とは呼んで下さらず、いまの森村商事はM.T.C.つまりMorimura Trading Co.であるといわれておりました。若い私としては、まことに悲しい、残念な思いをしたことも事実で、正直いって『今にみろ』と思ったものでした。

しかし、その後当社の業績がよくなり、佐伯さんにも役員会に、たまには出席していただけるようになりましたが、そのころにはM.T.C.なる言葉も口にされないようになりました。

佐伯さんは、若さとともにスケールの大きい方で、当時、10社の団結ということを考えておられたのではないか。あるいは、もっと大きく名古屋市全体、中京全域、あるいは日本全般、いや全世界、全人類のことまで考えておられたかも知れません。

とにかく、佐伯さんには暗黙のうちに、実力をつけろ、甘ったれるな、と教えられていたわけです。

森村グループとか十社会とかいっても、財界、産業界からみたら、ホンのひと握りの中小企業にすぎませんが、外からみた場合、グループとしての結束があれば、相互防衛力になりますし、「森村グループはよくまとまっている。偉いものだ」と思われる。そうなったとき、初めて森村グループの意義も立証されるのではないかと思います」

こう社長は語っているが、これは当社の社員も、その歴史とともに自戒すべきことであろう。

3. む す び

以上、当社100年の歴史を展望してきたが、100年とひと口にいても、それだけの歴史と伝統を100年間維持しえた会社は、日本全国にも数えるほどしかない。しかも当社の場合のように、創業者が「国家のため、流出した金を取りもどす」のを目標としてはじめた貿易業を、ただ一途に、100年後の今日も、創業者の経営方針・共存共栄を遵守して、今日を成している会社というのも、これまた稀であるといえるかもしれない。

しかも、それは、けっして順風満帆、無事平穏に維持されてきたわけではない。

創業者、6代森村市左衛門は、悲壮な決意のもとに、身銭を切って弟・豊をアメリカに送り、日本の金をとりもどすべく貿易をはじめた。明治9年のことである。日本船ではまだアメリカへ行く船もなく、言葉もまmana



熱海、金城館での創業100周年祝賀会

らぬときに、である。気の遠くなるような話ではないか。しかしまた、なんと勇気のあることではないか。

弟をアメリカに送り出した市左衛門は、輸出品を掻き集めるため、夜も寝ずに奔走、果ては輸出品もみずから改良生産しようと、血の出る思いで奮闘した。その結果設立されたのが、日本陶器(株)をはじめとする、いまをときめく森村グループの諸会社であり、その所産が、一世を風びするまでに成長した“ノリタケ・チャイナ”である。

市左衛門はABCも知らず、まして貿易のボの字も判らず、そのなかで、手紙1本の往復に1カ月もかけて商売しようとしたのだから、その労苦たるや、おそらく想像を絶するものであったろうと思われる。

これは、戦後の(株)森村組の転換についてもいえることであろう。

戦後、GHQの政策により、(株)森村組は180度の転換を余儀なくされ、しかも、明治から昭和にかけて営々と築かれたニューヨークの店の全資産を没収され、ノリタケ・チャイナを扱うことすらできなくなった。

きびしい経済情勢のもとに、残されたものといえば森村組という信用だけ。それを唯一の頼りに、輸出から輸入に転換した。日本には資源がない。しかし、戦後の復興には、まず資源が必要であるから、それを輸入するのが、創業者の意図に沿うのではないか、というわけで、大胆に輸入に踏みきったのである。

といっても、森村組時代の社員は、輸出こそお手のものだが、輸入業務は知らず、現社長を含めてわずか3名が手さぐりで輸入業務をはじめたとき、世界中に築かれた森村組の信用が偉大な光を放ってくれた。かつて、森村組の手形は現金と同じとまでいわれたその信用で、海外の客のほうから商売をもち込まれたのである。

こうして輸入の端緒を掴んだ当社は、やがて輸入商品の国産化を考えるようになる。かつて輸出商品である陶磁器の信用をうるため、自家製造をはじめたことと、立場こそ違え、目的は同じ、需要者の利便と製品の信用のためであった。そしてそれは、とりも直さず日本の外貨の流出を防ぐ結果ともなる。

その第一が森村ケメトロン(株)のアルカリ・ブルートナーであり、日本エムアンドティー(株)、ハーショウ村田(株)のメッキ薬品であり、そして世界のアルコア社と組んだモラルコ(株)のタビュラー・アルミナである。

こうした努力のすえに昭和51年、創業100年を迎えると同時に、父祖の栄光の地・ニューヨークに駐在員事務所を開設して、当社長年の懸案を実現したのであった。ときに、当社は社員200余名、年間取扱高150億円を超え、子会社3社、合併会社4社を抱える業容に成長していた。

一方、6代市左衛門により設立され、育成された日本陶器(株)をはじめとする関連会社10社余も、戦後それぞれに独立、高度成長の波にのって大きく成長した。

今日、これらの会社と当社の間には、昔日とはまた違った形の、新しい友情が形成されつつある。それは、いわば盟主なき団結であり、水平的協力関係である。

とはいえ、かつては「我社之精神」により、同じ親の薫陶をうけた会社同士である。

「第三者の目から見て、ああ、森村グループはさすがに結束が固いといわれるような関係でありたい」とは、100年祭を迎えた社長の、森村グループに対するねがいである。

そのうえで、社長は「太平洋合衆国」という、さらに遠大な夢をもって、いま、150年祭、200年祭に向かい、力づよく一步を踏み出している。

「太平洋合衆国」という構想は、太平洋を囲むアメリカ、カナダから日本を経て、オーストラリア、ニュージーランドに至る国々が、アメリカのような合衆国を形成し、完全な自由のもとに貿易を行なうというもので、もし、これが実現されれば、われわれの子々孫々も、広い世界で自由に生きられるという構想である。

いずれにしても、先人の築いた栄光ある“モリムラ”の歴史を、さらにいちだんと誇り高いものに語り続けていくことをねがって、この100年史にピリオドを打つことにする。

本年（昭和61年）は、森村組を前身とする森村商事の創立110周年にあたる。この節目に『森村百年史』を上梓する運びとなったことは喜ばしいことである。

森村組の海外貿易とその関連事業の中から生れ、育ち、現在では亭々たる喬木にまで成長した関係会社からは、すでに『日本陶器70年史』（昭和49年）、『日本特殊陶業株式会社40年史』（昭和52年）などの浩瀚なる社史が出版されており、その中には森村組の歴史に触れた記述もあるが、森村組の創業から、戦後昭和21年に社名を森村商事と変更して現在にいたった森村百年の通史の編集・出版は、これが嚆矢である。

森村百年の歴史を詳述するには、残された資料は、実は極めて少ない、と言わなければならない。この百年余の間に起った二つの天災と戦災によって、あるいは焼失し、あるものは散佚してしまった。

森村の歴史資料が、最初に系統的に収集されたのは、大正8年（1919）、森村組の創始者市太郎六代目森村市左衛門が逝去し、それから間もなく、その伝記を編纂する事業が発足した時である。この間の事情を、市太郎の次男、開作七代目森村市左衛門は、昭和4年（1929）に出版された若宮卯之助著『森村翁言行録』の「序」に、つぎのように記している。

「亡父は生来手記に丹誠なりし為、多年の間自ら書かれしもの豊富なりしを以て、之を主となし、尚亡豊叔父が渡米第一の通信を初め、其外諸方面よりも資料を蒐輯し、是を経国の文章を以て知られたる若宮卯之助氏に依頼して、大正11年『森村翁言行録』稿本拾貳冊を得たり。」

この伝記編纂のために収集された資料は、筆まめであった市太郎の生涯にわたる日誌、メモ、言行録の類、また明治9年（1876）にニューヨークに渡り、モリムラ・ブラザーズを設立、それを隆盛に導くのに尽瘁した市太郎の弟森村豊の米国からの第一信をはじめ書簡、通信文等、さらに森村組の関係文書等が、その主なものであったろう、と想像される。

そして、伝記編纂の任にあたった若宮卯之助は、2年余りの歳月をかけて、巻首に市左衛門の「全生涯の概観」を掲げ、以下「翁が一代の言行の資料」（『森村翁言行録』著書序文）を排列した1200枚、全12巻の伝記の草稿を完成したのである。

しかし、森村開作と若宮卯之助が相たずさえて欧州を旅行中、大正12年（1923）の9月、関東を大地震が襲い、若宮卯之助のもとにあった伝記稿本及びその資料のことごとくが烏有に帰したのである。同時に、森村組本社や関連事業会社のおかれていた日本橋通町の森村銀行もこの震災で類焼し、そこに所蔵されていた会社の書類等もまた灰燼に帰する結果となった。会社の根本資料とも言うべき原始定款などが今に伝わっていないのも、恐らくこのためであろう。歴史編纂の上からみれば、この震災こそ、痛恨のきわみと言わなければならない。

ただ、若宮卯之助の伝記稿本のうち、第二巻一冊が、焼失をまぬがれて森村開作の手許に残されていたのは、僥倖であった。この稿本の内容に、著者の記憶を加えて、あらたに書き直され、昭和4年（1929）に出版されたのが、現在の『森村翁言行録』である（昭和44年（1959）、開作の養嗣子森村義行によって改版された）。現在でも、これが、森村組創草期を語る根本資料としての価値を失っていない。

第二次世界大戦では、日本橋通町の森村組本社ビルは、さいわい被爆はまぬがれたものの、戦中・戦後の混乱の中で、資料などの散佚はまぬがれなかった。

さらに、米国のニューヨークに本店のあったモリムラ・ブラザーズの全資産は、昭和16年（1941）の日米開戦によって、敵国資産として米国政府に接収された。この中には、明治9年開業以来の文書類、資料等が全て含まれていたと想像されるが、現在までの調査では、これらは、米国公文書館（National Archives）の収蔵文書中からもまだ発見されておらず、その行方は杳として不明である。

不思議なことに、こうした数奇な運命をくぐりながらも、森村には、断片的ではあるが、明治時代

の記録帳、インボイス台帳、モリムラ・ブラザーズの社員・給与台帳、大正時代のモリムラ・ブラザーズの社員の写真アルバム、といった貴重な原資料のいくつかが、今に伝承されてもきているのである。

こうした基本的な歴史資料に加えて、すでに活字本の形で流布している出版物などを参照しながら、戦前までの森村組の歴史は、編集、叙述された。以下、参考にした主な出版物を列挙する。

『④の礎』（明治39年、啓文社）。六代森村市左衛門の著述本である『独立自営』（明治45年、ダイヤモンド社）、『奮闘主義』（大正5年、実業之日本社）、『怠けるな働け』（大正7年、東盛堂書店）、『森村翁熱海一話』（大正8年、大倉書店）、『永遠の光』（昭和4年、修養団）。森村勇編『おもかげ集』（昭和7年、森村豊家自家集）、大西理平編『村井保固伝』（昭和18年、村井保固愛郷会）。

このほか多くの書物を参照させていただいたが、それらについては、本文中の脚注に示しておいたので、ここでは省略することにする。

戦後、復興期の歴史は、森村商事の決算書類、役員会決議書、稟議書、社内新聞「もりむら」などを主に参照しつつ、関係者の多くがいまだ現役の方々でもあるので、その方々からの聞き書きを中心に構成した。

この『森村百年史』編集にあたっては、ノリタケ・カンパニー・リミテド顧問故岡井弘氏、渡辺勝彦氏、当社顧問水野智彦氏の3人に特にお世話になった。記して深甚の謝意を表する次第である。

また、その所蔵されている文書類、資料などを提供していただいたり、参照させていただいた機関と人々のお名前を、以下思いつくままに掲げさせていただき、感謝のしるしとさせていただきたい。

ボストンのライシャワー・ハル夫人、カリフォルニア大学ロスアンゼルス校日米交流機関の阪田安雄先生、東京工業大学名誉教授故星野愷先生、福井市立郷土歴史博物館、日本女子大学成瀬記念館、愛媛県北宇和郡吉田町の学校法人村井幼稚園、名古屋市のノリタケ・カンパニー・リミテド本社庶務課、小倉市の東陶機器株式会社社史編集室。

森村商事は、昭和51年（1976）、創立100周年を迎えるにあたって、『100周年記念誌』を出版した。『森村百年史』には、この記念誌にかかげた社長森村太華生の序文（「ごあいさつ」）を再録し、序文とした。

この『100周年記念誌』の編集には、小林年光（社長室長、現森村不動産常務取締役）と渡辺喜重郎（総務部長、現常務取締役管理副本部長）の2人が主にあたったが、ひきつづき『森村百年史』の編集も担当した。編集の実務は、これをダイヤモンド社に委嘱し、『森村百年史』草稿は、ダイヤモンド社の伊藤奈美子氏（現フリライター）が執筆された。

その後、校正の段階で、小林、渡辺の2人に、中山英治（総務部長、現名古屋営業所長）、前島利尚（総務部長）、松本俊雄（常務取締役社長室長）、福永郁雄（社長室主事）が加わって編集委員会を組織し、これが伊藤氏の草稿に改訂、補遺を加えながら、関係の写真や書簡、図録などを挿入し、再編集して本文を確定した。

社史としては、まだまだ遺漏も多く、完璧を期したとは言い難い。関係者の皆様のご叱正、ご批判を乞うとともに、後日の改訂にゆだねる次第である。また、年表、定款の写し、営業報告書等、本文に付属させなければならない「資料集」の出版は、今後を待たなければならない。

『森村百年史』の印刷、製本はダイヤモンド・グラフィック社のお世話になった。

ほかにも、ここに特にお名前をあげなかった多くの方々に、ご協力をいただいたり、お世話になったりした。そうした方々にも、この紙面をかりて感謝の意を表する次第である。

昭和61年10月

『森村百年史』編集委員会

森村百年史

昭和61年10月発行 第3刷

発行 森村商事株式会社
東京都港区虎ノ門1丁目3番1号

編集 株式会社ダイヤモンド社
東京都千代田区霞が関1丁目4番2号

印刷 株式会社ポートサイド印刷
神奈川県横浜市金沢区鳥浜町16-2
