平成三十一年（二〇一九）三月二十八日発行
『大倉山論集』第六十五輯抜刷
（公益財団法人　大倉精神文化研究所）

森村市左衛門
―陶磁器事業と社会貢献―

四宮正親

森村市左衛門

―陶磁器事業と社会貢献―

四宮正親

目次

はじめに
一　開港と貿易の開始
二　公益の企業家精神の鼓舞
三　森村組の創業まで
四　独立自営をめざす森村組
五　日本陶器合名会社の設立
六　経営の多角化
七　森村市左衛門の事業観
八　森村市左衛門の教育観
おわりに

はじめに

こんにちは。関東学院大学経営学部の四宮正親でございます。大学では経営史を担当し、日本の経済発展について、企業家活動の視点から講義しております。なかでも私は、自動車産業史を専攻しておりまして、それと関連して、今日のテーマである森村グループの自動車関連事業に関心を持っているところです。

本日は、日本の窯業界をリードしてきたノリタケ・カンパニー・リミテド、ＴＯＴＯ、日本ガイシ、日本特殊陶業、ＩＮＡＸ（現在はＬＩＸＩＬグループ）という五大陶磁器企業の原点に位置する森村組を創業した森村市左衛門に焦点を当てて、その事業と社会貢献についてご紹介します。先の目次に従って、お話ししてまいります。

一　開港と貿易の開始

幕末、森村市左衛門は、ペリーの来航や列強との修好通商条約の締結という、わが国を取り巻く国際関係の変化と大きく関わりながら成長し、横浜の開港をビジネス・チャンスととらえて、飛躍の機会を得ることとなります。

そこで、ここではまず、当時の時代背景について触れておくことにしましょう。開港による貿易の開始は、外国人にも日本人にも等しくチャンスが開かれたわけではありませんでした。列強との貿易は、外国人居留地にあった外国商館を介して行われ、その主導権は外国人にあり、日本商人は極めて不利な状況に置かれていたのです。当時の国際的金銀比価は一対一五でしたが、わが国においては一対五でしたから、外国商人は銀貨を持ち込んで金貨に両替し、

持ち出した金貨を銀貨に両替すれば、両替だけで三倍の銀貨を手に入れることができました。これによって、大量の金貨がわが国から流出しました。そこで、わが国の富を海外から取り戻すことが求められました。

また、国内の流通経路の変化も、既存の商人にとっては大きな影響を被る結果となりました。幕末の開港と貿易の開始は、従来の江戸や大坂に代わって、開港地となった横浜や神戸などを中心とした流通ルートが誕生したことを意味します。従来の商人たちの商圏は、大きく脅かされていったのです。以上のように、わが国においては、外国商人の独壇場となっていました。そうした時代、直接貿易に乗り出す企業家の登場が待たれました。

二　公益の企業家精神の鼓舞

明治政府は、先進国の脅威の下で、殖産興業・富国強兵政策を推進し、あわせて反ビジネスの文化構造を打破する必要に迫られました。江戸期に定着した士農工商というビジネスを蔑む価値観の変更が喫緊の課題でもありました。言い換えれば、有為な人材が商工業に従事する状況を作り出すことが時代の要請でした。

そのような時代の趨勢の下で、反ビジネスの文化構造を打破し、ビジネスに従事する人々の社会的評価を高めようとする動きが現れます。実業界ではよく知られた渋沢栄一が道徳経済合一説を説き、教育・言論界では慶応義塾の創始者・福沢諭吉が企業家育成の教育を行ったのです。渋沢は、経済活動の背後に道徳観の裏付けがあるべきことを主張し、福沢は、新しい時代のビジネスマン像を、廉恥を知り、高等教育により知識と教養を身に付けた人物と捉えていました。

日本人が誇りをもってビジネスに携わり、外国商人と渡り合いながら国益を守っていくことが求められた時代に

【図１】　森村市左衛門
（株式会社森村商事提供）

あって、福沢と関わりを持ち、彼の薫陶を受けて直接貿易事業に乗り出したのが、今日の丸善出版を創業した早矢仕有的（はやしゆうてき）と、今回取り上げる森村市左衛門（もりむらいちざえもん）です。

早矢仕は医師として、主に医学書や医療器具を輸入することでわが国の近代化に貢献することを企図し、森村は陶磁器輸出を通じて富の獲得に貢献しました。森村市左衛門は、慶応義塾に学んだ弟の豊とともに森村組を創業し、自己資金と自己のリスクで経営する独立自営をめざしました。

三　森村組の創業まで

森村市左衛門は、一八三九（天保十）年、代々続く江戸の武具・馬具商の家に生まれ、幼名を市太郎といいました。そして、のちに六代目市左衛門を襲名します。入婿の父勇造が五代目を襲名したものの、祖父の四代目の残した多くの借金が大きな負担でした。十三歳になった市太郎は、日本橋の呉服問屋近江屋に奉公しましたが、病弱のため三年で実家に戻りました。五代目の父の働きによって家業は発展し借金の返済も済んで、家の新築もなしえた頃、安政の大地震に見舞われました。

森村家は、長男の市太郎、二男の銀次郎、継母の茂登子（市太郎と銀次郎の生母・松子は、市太郎六歳のときに死去）、異母兄弟で長女のふじと三男の豊吉（のちに豊と改名）の六人家族で、生活のために市太郎は早速日雇い労働

者として働きました。夜には露店を出して焼け残りの武具やキセル、財布などを商いました。昼夜を分かたず働いた甲斐もあって、借家を借りて武具、袋物の商いに戻りました。

市太郎は、この頃、開港したばかりの横浜を訪れています。横浜では、外国人が使用した服や靴などが売られていました。この様子を見た市太郎は、横浜で外国人から仕入れた古服、古靴、古い時計などを江戸で売り歩く商いを始めました。市太郎の正直さと熱心さは評判となり、中津藩との取引が始まります。中津藩江戸屋敷で蘭学塾を開いていた福沢諭吉との邂逅は、市太郎の人生に転機をもたらしました。

一八六〇（万延元）年、日米修好通商条約批准のための使節団が着用する服や土産物の調達と両替が、市太郎の父に命じられました。日本の貨幣と当時の国際通貨であったメキシコドルとの両替を通じて、市太郎は日本の富の流出に危惧の念を抱きます。

幕末の混迷の中で、幕府と諸藩は、西洋式の軍隊と装備の整備を急ぎました。幕府がフランスから招聘した軍事顧問団の一人デシャルムから、洋式馬具の製造法について指導を受けた市太郎の製品は好評でした。あわせて、銃砲、弾薬、被服の調達にも手を伸ばして、官軍と強い結びつきを持つようになります。

幕末・維新期にかけて、市太郎の商売は成功し、製塩、養蚕、銅山、漁業など手広く商売に手を出しました。しかし、それらは経験と知識の不足が災いして、ことごとく失敗しました。その後、一八七三（明治六）年、陸軍省から市太郎に馬具の発注が行われて再起することができましたが、陸軍省との取引に際して、役人に賄賂を要求されたことに立腹して、洋式馬具の製造から手を引いてしまいます。市太郎には、洋服裁縫店モリムラ・テーラーのみが残されました。

一八七六（明治九）年、市太郎は異母弟の豊とともに、東京銀座に森村組を創立し、外国貿易に乗り出すことにし

ました。市太郎が海外貿易を志してから、すでに十六年の歳月が経っていました。豊は、外国貿易に常々関心を抱いていた市太郎に代わって、十七歳で慶応義塾に入り、福沢諭吉の薫陶を受け貿易事業の準備を進めていました。

卒業後、慶応義塾で助教師として外国行きの機会を待っていたところに、福沢から渡米の話が持ち込まれました。順天堂大学の創設者佐藤尚中の長男で、ニューヨークで日本からの輸入品を扱っていた佐藤百太郎が、米国での商業実習生を募っているというものでした。福沢の勧めで豊を渡米させるにあたって、森村組が設立されたのです。市太郎三十六歳、豊は二十二歳でした。

渡米した豊は、イーストマン商業学校に入学し、英会話と商業知識を学びました。卒業後、豊は、佐藤百太郎らとニューヨークに日之出商会を設立、日本から蒔絵や花瓶などの古物の類を仕入れて販売しました。運賃や税金を差し引いても大きな利益をあげました。市太郎が、かつて横浜で見聞した経験が生きたのです。そこで、ビジネスの将来性を確信し、新しい漆器や陶器を扱い始めました。

しかし、豊は、共同経営者である佐藤が別に経営する企業の経営不振に気づき、一八七八（明治十一）年十一月、モリムラ・ブラザーズという店名で森村組ニューヨーク支店を開設して独立を果たします。

四　独立自営をめざす森村組

森村組が設立された頃、すでに輸出貿易会社として起立工商会社がありました。同社は、輸出貿易会社の草分けとして一八七四（明治七）年に誕生し、政府の補助を受けて、当時世界各地で開催された万国博覧会の売れ残りの日本製品を仕入れて販売していました。

この頃、政府の輸出奨励策もあって、貿易会社が多数設立されました。政府から多額の補助金や無利子の融資を受けたこれらの貿易会社は、輸出先のニーズに鈍感で、売れ残りの品々を競売して市場を攪乱していました。結果として、日本の業者による粗悪品の輸出や、現地ニーズを無視した輸出が続いていました。

こうした状況の下で、森村組は、政府からの援助を受けない独立自営の方針に固執しました。政府からの援助を受ければ、独自の経営方針を貫くことが困難となることを危惧していました。森村組は、現地ニーズを重視し、品質の確かなものを輸出して、日本製品の評価を高めるために多くの課題に取り組んでいくことになります。

アメリカでは、陶磁器の生産はほとんど行われておらず、ヨーロッパからの輸入に依存していました。そこで、森村組は、当初の古物から売れ筋の陶磁器の輸出へ事業の中心を移していきました。森村組が取り扱っていた商品は、骨董雑貨の類でしたが、将来的に陶磁器が有望であるとして、主力製品としていきます。商品の仕入れに大きな力となったのが大倉孫兵衛の存在です。

開港後間もなく、横浜で知遇を得た日本橋の絵草紙屋錦栄堂主人の大倉孫兵衛が、市太郎の妹と結婚し、森村組に参加しました。絵草紙屋としての彼の審美眼が、商品の仕入れや企画に貢献します。

そして、モリムラ・ブラザーズは、一八八二（明治十五）年、小売りから卸売専門に転換しました。日本の商品を大量に海外に輸出することを通じて国益に貢献するという市太郎の判断によるものでした。

森村組は、品質を向上させるにあたって、取引先からの贈答品を一切受け取らないことを徹底します。付け届けを受け取れば、それだけ品質や価格に妥協を強いられて、結果として損をするということを怖れたからでした。それが知れ渡ると、取引先は森村に製品を納める際、とりわけ慎重になりました。

つぎに、現地ニーズを重視するために、アメリカ人のデザイナーを採用して、アメリカ人の嗜好の変化を観察しつ

つ新しいデザインに反映させることに着手しました。市太郎は、世界の気運を見逃さず、ビジネス・チャンスを自ら作り出すという考えを吐露しています。

さらに、市太郎は、取引に際して従来行われてきた駆け引きをも問題にしています。駆け引きが価格決定に不透明さを持ち込み、信用問題に発展することを懸念しました。そこで、定価正札による販売を進めました。

一八八五（明治十八）年頃には、大口の顧客に対し、図柄を描いた見本帳を見せ、半年や一年後に荷渡しする約束で注文を取り、値段も卸値から一割から二割五分安で受注するという手法を採用します。この約売注文（インポートオーダー）は、それまでの見込みで大量に仕入れた商品を在庫しておくコストを削減することにつながりました。また、大量仕入れに伴って、仕入れ先に価格交渉力で優位に立てるようになりました。

一八八九（明治二十二）年、豊と市太郎は、パリ万国博覧会を視察します。そして、そこで見たフランスのリモージュ地方の磁器製品の優秀さに感銘を受けました。早速、同地方の製陶工場を見学し、その規模の大きさと近代的な設備、そして福利厚生施設の状況に共感します。これは、のちに新しい工場を構想する契機となりました。

帰国後、市太郎は、主な仕入れ先であった京都に初の専属画付け工場を建設しました。この間、森村組の業績は向上を続け、売上の七十％は陶磁器で占められて、わが国の陶磁器輸出額の三十％を占める企業に成長していました。

同組の名古屋と瀬戸地方の仕入れが急増したのに応じて、一八九二年に名古屋に支店を開設し、アメリカの顧客の要望に応じて生地の製作と画付けを行えるように、専属窯の制度を採りました。これによって森村組は、瀬戸の専属窯から生地を仕入れ、京都、名古屋、東京に送り、各地の画付け工場で画付けして、横浜や神戸から輸出するという仕組みをつくりあげました。しかし、インポート・オーダーの採用により、手作りで欧州品より安価な森村の商品には注文が殺到したため、瀬戸から生地を各地に送るという方法は手間がかかり、デザインに統一性が欠けるという問

題をひきおこします。

そこで森村組は、一八九八（明治三十一）年、東京、京都の専属画付け工場を名古屋に集め、多くの職人を移転させました。森村組の業績の高さが、職人の移転を可能にしました。こうして名古屋は、森村組の輸出陶磁器製造の中心になりました。

この間、一八九五（明治二十八）年、モリムラ・ブラザーズは、先ほど述べましたインポート・オーダーのファンシーウェアの図案部を設置して、新しいデザインや設計案を名古屋に送り、名古屋の窯元と画付け工場でそれに対応するという製品開発が始まりました。

花瓶、飾り皿、飾り壺など意匠を凝らして作られた装飾品（ファンシーウェア）は、流行り廃りが激しく、消費者の好みを迅速にデザインに反映させることが求められました。そこで、日本から派遣された絵師が、現地の生活で感じ取ったデザインを日本に送ったのです。

モリムラ・ブラザーズの提供するファンシーウェアは、手書きで温かみがあり、一見するとヨーロッパの高級品と大差ない製品であり、一般家庭でも購入可能な価格設定がなされました。流行り廃りの激しいファンシーウェアのデザインは、モリムラ・ブラザーズによる市場調査と、森村組による生地の改良、そして画付け技術の向上が連携することで可能となりました。

森村市左衛門（一八九四年、市太郎は六代目を襲名）は、多くの人材に恵まれました。森村組の創業期からパートナーとして仕入れに抜群の才能を発揮した義弟の大倉孫兵衛、後ほどお話しします日本陶器、東洋陶器、日本碍子を率いた大倉和親（慶應義塾卒）、森村豊亡き後モリムラ・ブラザーズを率いた村井保固（慶應義塾卒）らが、森村を支えたのです。

五　日本陶器合名会社の設立

これまでお話してきましたように、森村組は、取扱商品の中心であった陶磁器の品質向上とコスト削減を果たすために多くの経営努力を重ねました。その結果、最終的に自社製造の道を選ぶことになります。そこで、一九〇四（明治三十七）年、愛知県愛知郡鷹羽村則武（現在の名古屋市西区則武新町）に設立されたのが、日本陶器合名会社（現、ノリタケ・カンパニー・リミテド）です。資本金は十万円で、市左衛門、大倉孫兵衛、村井保固、大倉和親、飛鳥井孝太郎の出資によるものでした。

同社設立の背景にあったのが、森村組の米状神聖という社風です。これは、アメリカのモリムラ・ブラザーズからの依頼や要望（米状）は絶対に尊重するというもので、消費者ニーズに沿う製品づくりを徹底するという意味を持っていました。

したがって、アメリカのモリムラ・ブラザーズからの要請や報告はことごとく重視され、コーヒー茶碗の開発や洋風画付けへの転換など、アメリカの消費者ニーズに迅速に対応するための努力が続けられました。

モリムラ・ブラザーズは、取引先からのアドバイスを受けて、室内装飾用の陶磁器（ファンシーウェア）から硬質白磁の実用向け飲食器（ディナーウェア）へと転換するよう森村組を促しました。しかし、当時の日本の技術レベルでは、その製造は不可能でした。当時、森村組が仕入れていた生地は灰色を帯びたもので、洋食器には適していなかったのです。こうして、森村組の硬質白磁の実用食器開発が始まります。

需要の限られた装飾物から実用品の飲食器類へと転換することで、事業の将来を切り開いていく必要がありました。

その開発に大きな意味を持ったのは、海外の技術情報の収集でした。なかでも、オーストリアで陶器を生産し欧米で販売していたローゼンフェルド家からもたらされた技術情報は、貴重なものでした。

一九〇三（明治三十六）年、大倉孫兵衛・和親父子、村井保固、そして技術者の飛鳥井孝太郎らの一行は、渡欧してオーストリアの工場で三週間の技術指導を受けるとともに、ベルリンの粘土工業科学研究所で日本から持参した試料の分析を依頼しました。こうして、翌年、日本陶器合名会社は設立され、二十九歳の大倉和親が代表社員となりました。

しかし、創業の目的であった硬質・白色生地のディナーセットの開発は、遅々として進展しませんでした。一号窯の歩留まりはわずか三十三％であり、一九〇四（明治三十七）年から一九〇八（明治四十一）年に至る同社の損失は、それぞれ一七一円、一二八円、九十五円、三十円、四円となっています。一方、日露戦争の勝利によって、アメリカでの対日感情は好転し、ファンシーウェアの輸出は急増しました。ファンシーウェアの利益により、ディナーセット開発に関わる損失をカバーしたのです。

この間、白色生地の開発をめぐって、市左衛門と大倉孫兵衛との間に、意見の対立が起きました。それは、東京の森村組とアメリカのモリムラ・ブラザーズ、そして名古屋の日本陶器の関係が明確ではなく、森村組の利益で日本陶器の損失を補填していることに起因していました。そこで、それぞれの関係を整理し、日本陶器は白色生地を製造し、森村組は同社から生地を仕入れて画付けを行い、モリムラ・ブラザーズがアメリカで卸売りを行うという分業関係をつくりあげました。

また、森村組の改組も行われ、総長に市左衛門、総長の諮問に応える相談役に大倉孫兵衛、総支配人に村井保固が、それぞれ就任し、森村家が森村組と日本陶器の主権を代々継承することが定められました。

さらに、一九〇九（明治四十二）年、市左衛門は、「我社之精神」として、経営理念を明文化しました。全六条からなるその内容には、貿易事業を通じて国益に貢献することを創業の目的とし、従業員は誠実かつ勤勉に神の道を信じて事業に精励することが謳われています。それは、キリスト教の敬虔な信者であった市左衛門の人生哲学が表現されたものでした。

明治末期、モリムラ・ブラザーズは、約売部、雑器部、税関運輸部、商品荷造積出部、店内クレジット部を設け、ファンシーウェア販売の好調を背景に、商品ラインを拡大するとともに、商圏を米国西部にも広げていきました。

しかし、この頃、日本陶器の純白硬質磁器の製造は、頓挫していました。そこで、大倉和親は、一九一二（明治四十五）年、再度、欧米視察の旅に出かけます。アメリカ市場を視察した和親は、ディナーセット開発の必要性に確信を深めましたが、ディナーセットのうち直径八寸（約二十五センチ）のディナー皿の製造は、技術的に困難でした。

その後、ヨーロッパ各国を歴訪した和親は、ディナーセット開発に必要な情報収集に専念しました。ローゼンフェルド社との折衝の中で、日本人技術者の受け入れが認められ、二人の技術者がドイツのヴィクトリア工場での技術習得に専念しました。また、視察によって得た原料や加工法などの情報は、早速工場で試験され、一九一三（大正二）年、八寸皿は遂に完成します。

こうして、ようやく一九一四（大正三）年六月、国産初の白色硬質磁器によるディナーセットは完成しました。その後も、改良を加えたディナーセットは、表1にみるように、アメリカ向けの主力製品になりました。ディナーセットの開発と量産化は、日本陶器の発展に大きな役割を担うこととなります。

日本陶器には、第一次世界大戦によって欧州からの輸入が途絶した海外市場からの注文が殺到しました。そして、業容を拡大した日本陶器は、一九一七（大正六）年七月、株式会社に改組しました。また、翌年には、森村組が株式

表1　日本陶器のアメリカ向け製品の構成

年次	ファンシーライン（1,000円）a	ディナーセット（1,000円）b	c=a+b（1,000円）	b/c（%）	ディナーセットの組数（組）
1915	705		705		
1916	772	116	888	13.1	11,000
1917	728	321	1,049	30.6	32,000
1918	604	412	1,016	40.6	39,700
1919	455	340	795	42.8	32,200
1920	439	393	832	47.2	37,000
1921	441	683	1,124	60.8	60,600
1922	522	227	749	30.3	24,500
1923	570	425	995	42.7	39,000
1924	561	483	1,044	46.3	42,900
1925	652	297	949	31.3	26,000
1926	1,224	973	2,197	44.3	39,000
1927	1,162	1,251	2,413	51.8	48,600

（出所）日本陶器［1974］226頁より作成。

会社に改組し、持ち株会社となりました。

六　経営の多角化

従来、日本陶器合名会社内で研究開発が続けられていた衛生陶器分野には、洋風建築の増加と第一次世界大戦ブームによりビジネス・チャンスが到来します。そこで、一九一七年、筑豊炭田を控えて石炭の入手が容易で、天草陶石の入手にも便利なうえ、アジア向け輸出も考慮して、九州小倉の地に東洋陶器株式会社（資本金一〇〇万円、社長大倉和親、現、ＴＯＴＯ）が設立されました。当時、瀬戸・常滑・信楽などで和風の非水洗式便器が製造されており、衛生陶器と呼ばれる西洋スタイルの便器や洗面台は、英米からの輸入に頼っていました。

第一次世界大戦を挟んで人口の都市集中が進み、生活スタイルも洋風化していきます。さらに、一九二三（大正十二）年の関東大震災以後、近代的な都市づく

りが進み、ビル建設や下水道整備が行われました。これに呼応するように、衛生陶器の市場は拡大の一途を遂げ、東洋陶器は成長を続けました。

また日本陶器は、明治末より製造を始めていた碍子事業をも分離独立させ、一九一九（大正八）年、日本碍子株式会社（資本金二〇〇万円、社長大倉和親、現、日本ガイシ）を設立しています。

日本陶器は、設立直後に芝浦製作所（現、東芝）から打診されたのを契機に、同社の指導の下に高圧送電用碍子の試作研究に乗り出し、一九〇七（明治四十）年に製造に成功しました。日本陶器は、当時、輸入に依存していた高圧碍子の国産化に取り組み、芝浦製作所への碍子供給契約を結んで市場を拡大させていきました。日本碍子の設立は、碍子事業のより一層の発展を期したものでした。

大倉孫兵衛・和親父子が取り組んだ衛生陶器事業と碍子事業のいずれもが、輸入代替、国産化という国家の将来を見据えた市左衛門の経営理念に裏付けられています。さらに、一九一九（大正八）年、大倉父子が私財を投じて、個人経営として設立した大倉陶園の存在も大きな意味を有しています。

大倉陶園は、実生活に即した高級品として美術的価値も高い陶磁器を制作することを目指して設立され、高級洋食器の製造と販売を通じて、森村グループのブランド・イメージの向上に大いに寄与しました。

七　森村市左衛門の事業観

森村市左衛門は、自らの事業とは別に数多くの事業に関与しています。一八八七（明治二十）年、富士製紙会社や小名木川綿布会社に資本参加して、洋紙の製造や綿布の製造に理解を示しました。同じく株主でもあった富士紡績の

経営再建を強力に推進して紡績業の発展にも貢献しています。

また、豊の親友でもある新井領一郎の生糸貿易にかける情熱に感銘を受け、市左衛門は横浜の豪商茂木惣兵衛や原善三郎らと横浜生糸合名会社を一八九三（明治二十六）年に設立し、新井を専務に据えました。

さらに、市左衛門は、川崎造船、東洋汽船、第一生命、明治製糖などの会社に資金や人事面で深い関係を持ち、日本の近代化に必要であると判断した事業に支援を惜しむことはありませんでした。

市左衛門が社会貢献を意図して設立したのが、森村豊明会です。一九〇一（明治三十四）年、市左衛門の寄付によって設立された森村豊明会は、夭折した異母弟の豊と長男の明六の名前に由来し、教育、慈善、救恤などの公益事業やこれらの事業を援助する目的で生まれました。

それまでにも、市左衛門は、教育、研究、女性の地位向上、芸術家への支援など、あらゆる分野へ手を差し伸べています。一八七五（明治八）年、森村組の設立に先立って銀座のモリムラ・テーラー内に森村女工場を開設し、女性を対象に読み書きそろばんと洋裁の教育を行っています。女子教育にあまり理解のなかった当時、しかも豊の慶應義塾の月謝四円さえままならなかった状況のなかで、女子教育に深い理解を示しました。それは、市左衛門が、国家発展の基礎になる家庭での女性の役割を大切に考えていたことを示しています。

その後も、市左衛門は、日本女子大学校、慶応義塾、早稲田大学、高千穂学園への寄付や北里柴三郎の伝染病研究所への援助を行いました。その中心的な役割を担ったのが、豊明会でした。

企業家・森村市左衛門の信念は、『実業之日本』一九一四（大正三）年一月十五日号に掲載された「余が部下に与えたる処世十訓」のなかで公にされています。それは、「忍耐、親切、謙虚、恭敬、寛恕、無我、温良、公正、誠実、勤勉」の十項目です。市左衛門の精神性の高さを物語る自らに課したこれらの戒律は、彼の愛国心の強さと求道心か

ら導き出されたものでした。これら十訓は、人としていかに生きるかという教訓です。それは、市左衛門が商売を通じて得た教訓であり、かつ商売を通じて目指す方向性を指し示したものでもあります。

真言宗に深く帰依した市左衛門が、晩年、キリスト教の洗礼を受けたのは、彼の求道心の強さを示すものであったと思われます。彼は、ビジネスを通じたアメリカ人との関係のなかで、自らとキリスト教との親和性を重んじたのです。市左衛門の事業と社会貢献活動は、彼の愛国心と求道心の発露だったのです。

八　森村市左衛門の教育観

市左衛門は、一九一九（大正八）年、七十九歳で死去しましたが、一九一〇（明治四十三）年、高輪にあった自邸の敷地内に、南高輪幼稚園と南高輪小学校を開設しています。これが、現在、横浜にある森村学園の原点です。

彼は、小学校の教育に際して、明確な理念を持つリベラルな人材を揃えました。その中には、日本女子大学校を開設し死ぬまで校長を務めた成瀬仁蔵がいました。小学校であるにも関わらず、専門教諭による教科担当制を採り、英語教育に関しては、ネイティブによる指導を行いました。また、少人数教育を標榜し、一学年一学級、二十五人の教育を行いました。

教員の教科担当制、ネイティブによる英語教育、少人数教育を実現するために、高額の授業料を徴収する必要がありました。授業料は、月額二円五十銭でした。当時、公立小学校の授業料が二十～三十銭であったことを思えば、いかに高額であったかが窺い知れます。ただ、森村家から生徒一人に年額十円の補助が支給されていました。授業料の三分の一を、市左衛門が負担していたのです。市左衛門の理想とする教育の成果は、表2に示すように、毎年、着実

に卒業生を輩出していたことからも窺うことができるでしょう。

市左衛門は、権威主義を嫌い、男女平等で実学を重視して、何事も誠心誠意尽くすという、自身のビジネスのなかで体得した考えを、自らの教育のなかに織り込もうとしました。

市左衛門の教育に関する哲学は、次の言葉に最もよく表現されています。

「何でも人は正直に、全心全力を尽くして一生懸命に働て、天に貸してさへ置けば、天は正直で決して勘定ちがひのあることはない。人ばかりを当てにして人から礼をいはれやうとか、人から褒められやうとか、是れだけの事をすればこうして呉れるだらうとか、骨折損になりやしまひかとか、そんなケチな考へで仕事をして居るやうでは決して大きなものになれる気支ひはない。労働は神聖なもので、決して無駄になったりするやうな安っぽいものではない。どこへでも構わず播いて置けば、いつしか芽が出て来るもので、正直な労働であれば、枯れもせず、腐りもせず、天がチャンと預かってくれる。」

表2　森村学園卒業生数の推移

年	幼稚園	初等科	年	幼稚園	初等科
1911	12		1928	31	28
1912	14		1929	21	30
1913	19	8	1930	28	29
1914	31	11	1931	25	29
1915	21	18	1932	32	29
1916	31	16	1933	30	28
1917	23	23	1934	30	30
1918	24	23	1935	22	31
1919	23	27	1936	27	30
1920	24	26	1937	25	30
1921	24	26	1938	24	28
1922	28	27	1939	31	32
1923	25	23	1940	25	29
1924	26	28	1941	30	32
1925	30	21	1942	28	35
1926	25	31	1943	28	32
1927	30	29	1944	30	41

（出所）森村学園［1970］361頁。

おわりに

産業化がスタートした明治の初期から中期にかけて、大きな役割を担った経営理念とし

て、国家意識・道義精神が指摘されてきました。江戸時代の商人意識と明治維新以降の工業化の要請は、相容れない面を持っていました。保守的で、伝統を頑なに守り抜いていくことを尊いものとした江戸以来の商人にとって、当時としてはきわめてリスキーなハイテク産業である西洋型の近代産業に乗り出していくことは、無理な相談でした。

そのようなチャレンジングな企業家活動は、家産と伝統を維持することに汲々としてきた商人層には、思いもよらない事でした。したがって明治政府は、近代産業を官業として政府の介入の下で推進するとともに、ビジネスの社会的な地位を確立し、旧来の士農工商という賤商意識の払拭に注力しました。御承知のように、ビジネスマンの思想形成に指導的な役割を演じたのが、渋沢栄一と福沢諭吉の二人だったのです。

森村市左衛門は、福沢諭吉の思想の体現者として、維新当時の政治経済の変動期に生まれたビジネス・チャンスを見逃しはしませんでした。市左衛門は、江戸の武具商の嫡男として生まれましたが、安政の大地震で徒手空拳の活動を余儀なくされました。つまり、市左衛門は、伝統的な都市商家の出身者にみられた保守的な意識と活動とは無縁でした。彼は、いわば、アウトサイダー的な存在だったといえます。

そのうえ、福沢諭吉との邂逅が、市左衛門の人生に大きな影響を与えたのです。福沢は、江戸以来の儒教的な価値観を攻撃し、人々が経済的な利益を重視して努力すれば、最終的にそれは国家の利益に結び付くという考えを持っていました。資源の乏しい日本のビジネスは、国家の独立の基盤をなすという考えは、市左衛門に受け継がれていきました。

森村市左衛門の企業家活動は、日本資本主義の父といわれる渋沢栄一と比肩しうる歴史的意義を有しているといっても過言ではないでしょう。

独立自営の精神で貿易事業に乗り出して、今日の森村グループの基礎を固めるとともに、わが国の近代化に貢献し

うる事業に積極的に援助の手を差し伸べました。また、企業の社会的責任をいち早く意識した市左衛門は、森村豊明会を設立して社会と関わっていきます。その間、市左衛門は、自ら学校を設立して、ビジネスにおける苦難のなかで体得した「正直と親切」を教育の柱におきました。

森村市左衛門は、自らのことをあまり語らず、黙々と業務に精励する人だったため、従来、脚光を浴びることの少なかった企業家です。しかし、企業の社会的責任が重視される今日、森村市左衛門の活動を振り返っておくことは、大変意義あるものと考えます。

本日は、ご清聴ありがとうございました。

（付記）本稿は、二〇一八（平成三十）年五月十九日の大倉山講演会における「森村市左衛門―陶磁器事業と社会貢献―」と題する講演の記録を基に、加筆訂正を加えたものである。

参考文献

大森一宏「明治後期日本の対米陶磁器輸出と森村市左衛門の経営理念」『渋沢研究』第六号、一九九三年。

大森一宏「海外技術の導入と情報行動―日本陶器合名会社」佐々木聡・藤井信幸編著『情報と経営革新―近代日本の軌跡―』同文館、一九九七年。

大森一宏『評伝日本の経済思想八　森村市左衛門―通商立国日本の担い手』日本経済評論社、二〇〇八年。

鹿野政直編著『福沢諭吉と福翁自伝』朝日新聞社、一九九八年。

四宮正親「独立自営を実現した企業家活動―早矢仕有的と森村市左衛門」法政大学産業情報センター・宇田川勝編『ケース・スタディー　日本の企業家史』文眞堂、二〇〇二年。

出版文化社編『森村学園の一〇〇年』森村学園、二〇一〇年。
砂川幸雄『森村市左衛門の無欲の生涯』草思社、一九九八年。
土屋喬雄『続日本経営理念史―明治・大正・昭和の経営理念』日本経済新聞社、一九六七年。
日本陶器七〇年史編集委員会編『日本陶器七十年史』日本陶器株式会社、一九七四年。
林雄二郎・山岡義典『日本の財団―その系譜と展望』中央公論社、一九八四年。
藤井信幸『世界に飛躍したブランド戦略』芙蓉書房出版、二〇〇九年。
宮本又郎『日本の近代十一　企業家たちの挑戦』中央公論新社、一九九九年。
森川英正「学者士人と経営者企業―福沢諭吉の実業観とその変化」中川敬一郎編『企業経営の歴史的研究』岩波書店、一九九〇年。
森村市左衛門『奮闘主義』実業之日本社、一九一六年。
森村市左衛門『完全復刻版　独立自営』ダイヤモンド社・雄松堂書店、一九七八年。
森村学園同窓会学園史編纂委員会編『森村学園六十年史』森村学園、一九七〇年。
森村学園八十周年記念出版委員会編『MORIMURA1910-1990 森村学園八〇年史』森村学園、一九九〇年。
ダイヤモンド社編『森村百年史』森村商事、一九八六年。
由井常彦編集・解説『経営哲学・経営理念〈明治・大正編〉』財界人思想全集第一巻、ダイヤモンド社、一九六九年。