



日本における近代陶磁器業多角的展開の一側面 : 大倉孫兵衛・和親の経営行動と日本陶器

前田, 裕子

(Citation)

国民経済雑誌, 195(5):59-79

(Issue Date)

2007-05

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/00056157>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00056157>



日本における近代陶磁器業多角的展開の一側面

——大倉孫兵衛・和親の経営行動と日本陶器——

前 田 裕 子

森村グループとして知られる窯業企業各社は、大倉孫兵衛・和親父子と根源的な関わりを持つ。グループで最初（1904年）に立ち上げられた日本陶器合名会社は、元来森村組の輸出用陶磁器の素地製造部としての性格を有していた。しかし、大倉父子はその状況に留まることなく、新たな近代陶磁器産業を次々に展開させる。大倉父子の積極的経営行動は、森村組内部の強力な抑制要因との戦いでもあった。

キーワード 日本陶器、大倉孫兵衛、大倉和親、近代陶磁器業

1 はじめに

日本の近代陶磁器業といえば、日本陶器合名会社の企業活動をその嚆矢とするのが通説である。そして後年、森村グループと呼ばれる窯業企業群がそれぞれの専門分野で日本あるいは世界市場のトップシェアを持つようになったこともよく知られている。グループを代表する6社とその創業に最も本質的に関わった人物をあげるなら、日本陶器：大倉孫兵衛、東洋陶器および日本碍子：大倉和親、日本特殊陶業：江副孫右衛門、伊奈製陶：伊奈初之丞および長三郎、大倉陶園：大倉孫兵衛および和親、ということになるであろうが、日本特殊陶業や伊奈製陶にしても大倉和親を抜きにしてはその存立や発展が考えにくい企業であった。

森村組や日本陶器に関する研究は数多くあり、グループ各社の社史類も充実している。だが、日本陶器と大倉父子との関係を正面から論じた研究は卑見の限り見当たらない。本稿は、日本陶器合名会社から近代陶磁器業の多角的展開が始まる過程を、大倉孫兵衛・和親父子の経営行動を通じて描く試みである。結論を先に述べるなら、事業展開に対するこの二人の行動は、並外れた積極性と先進性に特徴づけられていた。

2 大倉孫兵衛の商品開拓

森村組は1876年、森村市左衛門（6代：1839-1919）と弟の豊^{とよ}が東京で設立した匿名組合である。同年豊は渡米して勉学と経験を積み、1878年に森村組ニューヨーク店、モリムラブラザーズを開店する。初期には主として日本の骨董や雑貨小売を行っていたが、それが軌道に乗ると量販（卸）を始めた。次第に売れ筋を新物の陶磁器とにらみ、日本での商品開拓を

要請するようになった。この業務に頭角を現したのが市左衛門の義弟、大倉孫兵衛（1843-1921）である。孫兵衛は市左衛門の異母妹と結婚したが、ほどなく死に別れ、再婚した後に長子和親をもうけた。本業は家業の絵草紙屋から転じた出版社経営であり、それに関連する洋紙販売（卸）にも手を染めたが、大いに繁盛する書店、洋紙店の経営を親族に任せて、自らはもっぱら義兄の事業に肩入れするのである。

ニューヨーク店が卸売業に進出した1880年代から、森村組は神戸、京都、名古屋（鍛冶屋町、1890年）に次々と支店（出張所）を開設した。かたや孫兵衛は京都や瀬戸を回って、絵付工場と専属契約を結びながら、ニューヨーク店からの注文品を製作できる人材を探した。瀬戸の窯元、川本樹吉⁴⁾に研究させたコーヒークップやミルクポットは、技術的にも美術的にも稚拙な段階で製造コストも高かったが、それでも九谷風の絵付を施すとアメリカで売れたという。川本の窯では1890年頃に、色は悪いが形は洋風の食器を製造する技術を獲得した。

当時、森村組の主な絵付工場は東京の河原徳立（瓢池園）、杉村作太郎（胡蝶園）ほか4工場、京都の石田佐太郎、名古屋の西郷久吉などで、それぞれ著名な大手の画工主でありながら森村組の専属となった。一方、もとより分業の進んでいた瀬戸には、森村組以外の輸出業者も注目し、ここに日本の輸出陶磁器素地^{素地}生産の中核が形成されて、その勢いは東濃にも広がっていった。1893年には孫兵衛が渡米してシカゴの万国博覧会で欧米の陶磁器を見学。早速絵付材料を買い揃え、見本品を持ち帰って各地の絵付工場⁵⁾で試作を促した。同年（おそらく帰国後）、孫兵衛は瀬戸で川本の他、加藤春光、高島徳松という有力な3窯元と専属契約⁶⁾を結んだ。こうして森村組では、瀬戸を中心に東濃、常滑などの専属窯（＝手窯）に素地を作らせ、まずは東京に送って絵付をし、横浜港から輸出。これが成功すると京都でも絵付を始め、こちらは神戸港から輸出するという体制⁷⁾を次第に整えていった。

シカゴ万博の見学は、孫兵衛にとって強烈な刺激になったと思われる。まず、シカゴ自体がアメリカの近代を象徴する都市として脚光を浴びていた。建造物の外観が白一色に統一された万博会場はホワイトシティと呼ばれ、「鮮やかな青空と紺色の湖を背景に真っ白な建物がそびえたち、……日差しを浴びてきらきら輝き……⁸⁾」、さらに何万個もの白熱電球や強力なサーチライトによって夜なお白く光り輝く圧倒的なパワーを発していた。これがアメリカ社会の白色選好を余すところなく示していると、訪れた日本人の目に映ったとして不思議はない。加えて、会場には3千個以上の清潔な水洗トイレが設置されていた⁹⁾。素地の白さが清潔感を引き立てるような食器のデザイン、また後段で述べる白色衛生陶器製造への意欲³⁷⁾の核が、孫兵衛の心中に形成されたという推測も十分に成り立つ。なにより、帰国後の孫兵衛は従来の助っ人的存在を脱して積極的に新たな事業展開を始める。ちょうど50歳であった。

帰国後の1894年、孫兵衛は名古屋の出張所を榎木町に移転させた。瀬戸の素地を名古屋で荷受し、各地に送り、絵付して輸出する、という一連の工程は、取引量の増加に伴い、経費、

納期、輸送による破損等の面で非効率が目立ってきていた。¹⁰⁾素地の荷受と貿易業務は名古屋でできる。そこに絵付工程を持ち込めば効率上がる。輸出業績が伸びるとともに、各地の絵付工場をこの地に集結させたのが1898年のことであり、ほどなくしてこれを、隣接する主税町にも広がる従業員約1千名という大絵付工場群に成長させる。

実は、この工場移転は難航した。親方徒弟制度で伝統の尾を引き、地域在来産業の一角を担う場合も多い絵付工程。画工の家族を伴う大所帯の移動。さらに東京や京都から名古屋に絵を描きに行くという「都落ち」の行動に対して画工たちが抵抗を感じたとして当然だろう。特に東京の河原は、京都ならまだしも名古屋では画工の技力が落ちるといって極度の難色を示した。¹¹⁾これを実現しようとした孫兵衛の経営的発想もさることながら、それを可能にした戦略は何だったのか。むろん相当の資金が動いたことは想像に難くない。だが、彼らを惹きつけたのは金銭的条件だけではなかった。以下はもと京都の画工主、石田佐太郎の貴重な証言である。——「京都の陶磁器業者が保守的なのと違って森村組は非常に進歩的で、食器を始めたのも……油絵即ち西洋絵を始めたのも一番でした。……三年程は京都独特の純日本画の絵付をやっていたのですが、大倉孫兵衛がシカゴ博覧会に行つて色々あちらの陶磁器なり、その製法を見て来ましてから皆油絵に変へてしまいました。……森村組の京都専属時代に、私は……ラスターを使ひ始め、又金盛銅版や色盛もやり始めました。京都の人々が在来の物ばかりを賞美して新奇な物は全くやらうとしない中であつて、私が僅か十年程の間にかうした色々な新しい方法をやってみる事が出来たのは、全く森村組が終始外国から新しい見本や方法を取り寄せて十分研究させてくれたからに外なりません。¹²⁾」

石田はその後、画工約150名を連れて名古屋に移り、檀木町工場の2棟半を占めた。名古屋の西郷、東京の河原、杉村他もそれぞれの場所を占めて画窯を並べた。各工場が出した絵付見本に対して森村組が1年分の発注をするシステムである。同じ花の絵でも、それぞれが違った絵柄、独特の手法で絵付を行ったため、出身地域の異なる画工が同じ工場にいても衝突を起こすことはなかったという。かたや、それぞれの秘匿の技が盗まれる事態が起こり、これを防ぐために分業の流れ絵付体制がとられるようになった。¹³⁾1904年、則武に日本陶器が設立されると(後述)、この絵付工場群は逐次構内に移転。一部は日本陶器に内部化され、他は森村組専属工場のまま移転して画工は錦陶組という組織を編成した。¹⁴⁾移転後ほどなく、檀木町工場時代の大手画工主たちはそれぞれに独立し、日本陶器を去った。錦陶組はいったん解体され、1909年にすべての絵付工場を合併して錦窯組という組織が作られ、森村組のなかで絵付部門という生産の一翼を担ったが、1912年に至り日本陶器に合併吸収された。¹⁵⁾

3 洋風硬質磁器国産化への道——「白」への挑戦

さて、森村組が国内各地に積極展開を始めた頃、ニューヨークのモリムラブラザーズでは、

従来の嗜好品（ファンシーグッズ）から脱して本格的なヨーロピアンスタイルのテーブルウェアを販売する気運が出てきた。つまり、日本でそれを生産できれば、アメリカでの販売市場は一気に広がり、利益も上がる公算である。だが、問題は単に製品の種類や絵付ではなかった。本格的なテーブルウェアとなると素地が純白でなければならず、当時、瀬戸で焼かれていた磁器の白さでは不十分だった。それまでの輸出用陶磁器の絵付は作品全体に華やかな模様のあるものが多く、素地の色があまり問題にならずに済んでいたのである。

孫兵衛は白素地開発のためには製造業者任せから自製へと方針転換をするべきだと考えたが、市左衛門はじめ森村組の幹部が積極的な賛意を示さなかったため、自ら研究開発のマネジメントを請け負うことになった。数年にわたってさまざまな工夫を重ね、日本各地を回って原土を探し求めたが成果を得ず、1896年、東京工業学校校長の手島精一の紹介で同校出身の飛鳥井孝太郎を招請した。飛鳥井は加賀の生まれ。石川県の助成を受け九谷陶器会社を設立した旧加賀藩士、飛鳥井清の息子であった。孫兵衛は飛鳥井に対し、「今日までの学問は一切頭から抜き去って、私と一緒に土捏ね職工になって呉れ¹⁶⁾」るよう依頼したという。孫兵衛も、その懇請を受けた飛鳥井も、近代技術への羨望を抱きつつ、頼るところは在来の技能的世界であったのかもしれない。1897年、森村組は渡航費の大部分を負担して飛鳥井を農商務省海外貿易練習生の待遇で渡欧させ、白色硬質磁器研究に従事させた。翌1898年、成果を取めたはずの飛鳥井が帰国。しかし、その成果は森村組幹部の期待に添うものではなかった。ここに至り孫兵衛の白素地開発は四面楚歌、友人知己も「不賛成を称へて事業を中止することを忠告し、……陶器狂人と云って嘲笑する」有様だったという。そして孫兵衛自身、白色磁器製造に奔走した日々について「実際当時の私は狂人であった」と追想している¹⁷⁾。

1899年、孫兵衛は榎木町森村組名古屋店の構内に試作工場（石炭焼成窯）を私設。飛鳥井とともに「造っては焼き、焼いては失敗し、失敗しては焼き、……¹⁸⁾」という日々を送ること数年、十数万円を費すうち、偶タイギリスの陶器雑貨商、ローゼンフェルド兄弟の知遇を得たのを機に、1903年、飛鳥井、在米中のモリムラブラザーズ総支配人の村井保固および長男の和親を伴って渡欧した。ときに還暦、森村組幹部の大反対を押し切ったの挑戦だった。陶磁器製造に反対の村井が随行したのは、「旅中の好機を見て……過去二十年の尽力研究も到底成功の見込みなき所以を説示し……狂熱的態度を改め²⁰⁾」させようとの目論見によるらしいが、結局孫兵衛の熱意に折れた。ヨーロッパの製陶工場は製法の秘密を明かさず、見学すら困難だったが、運を得てカールスバード²¹⁾のヴィクトリア製陶工場で焼成法を学び、またベルリンの粘土工業化学研究所に素材調合と焼成の試験を依頼し、ついに天草陶石を用いてまずまずの白色硬質磁器を焼成する方法を会得した。これを受けて翌1904年、当時名古屋市郊外の則武に日本陶器合名会社本社および工場が設立され、輸出用白色硬質磁器の本格的製造が始められる運びとなった。その後1917年に至り、新たに設立された日本陶器株式会社が合名

会社を吸収した。以下、本稿においては特に必要のない限り「日陶」という略称を使用する。

4 日本陶器設立と新技術・新経営法

さて、町なかの檀木町では素地焼成の窯焚きは不可能だ²²⁾った。当時まだ水田の広がっていた則武の地が選ばれたのは、近隣問題や土地価格もさることながら、東海道線名古屋駅の近接地という交通の便、工業用水の水質等の優位性を考慮した結果である。鉄道の重視は、アメリカ経済を肌で知る森村組ならではの先見性を示すともいえよう。資本金10万円。出資者は森村市左衛門、大倉孫兵衛、村井保固、大倉和親、飛鳥井孝太郎の5名で、代表社員を務めることになったのは、満28歳を迎えたばかりの大倉和親であった。

その大倉和親(1875-1955)は1894年、慶応義塾を卒業後森村組に入社、翌年アメリカに渡り、イーストマンビジネスカレッジで学んだ後、モリムラブラザーズに勤務した。幼少期から当時としては破格の「国際的」環境に恵まれ、また血はつながっていないが従兄にあたる市左衛門の二人の息子(明六と開作、ただし長男の明六は1899年に夭折)とは歳も近かったから、互いに切磋琢磨して育ったと思われる。その後8年に及ぶニューヨーク生活は、和親の思想形成と経営哲学に多大な影響を与えているはずである。1903年、前述した孫兵衛のヨーロッパ視察に合流し、苦勞を重ねつつ相当な窯業知識を養ったであろう。孫兵衛、飛鳥井とともに帰国した後、則武の工場用地内にまず自宅を建築、夜に日をついで新工場建設に没頭し、日陶の礎を築いた。日陶は、森村組の資金と販路を背景に、大倉孫兵衛の洋風白色磁器製造への執念、そして和親の新事業への野望が生み出した企業ということもできよう。

ところで、陶磁器産業が国際展開するにつれ、さまざまな新しい技術が導入され、生産形態にも変化が現れた。当時最大の技術進歩は松村八次郎による石炭窯の完成(1902年)で、それまで主として松材に依存した燃料および丘陵地という登り窯の立地条件から焼成工程を解放した。この状況下、瀬戸の輸出向け生産は競争力を減じつつあった。一方森村組だが、1901年に孫兵衛が瀬戸に匿名組合原料貯蔵所(森村組土拵場)を設けて、攪拌機、圧搾機などを備え付け、素地坏土を改良するとともに安定した坏土を専属工場に供給した²³⁾。機械の一部はドイツ、ドルスト社に発注、大部分は三重鉄工所が製作した²⁴⁾。原料貯蔵所の資本は1万8千円。うち孫兵衛が3分の2を負担、残り3分の1を6名の瀬戸の有力窯元が分担し、出資者以外の者に対してはほぼ1割高で原土を売った²⁵⁾。組成の安定した原料の一括製造が近代的機械制生産へ向けての大前進であることは言うまでもない。1902年には瀬戸の有力16窯を専属とし、また瀬戸陶磁器生産高の約17%を自社経由で販売した。瀬戸の陶磁器年間生産額は、森村組が関わり始めた1890年頃には年間20万円程度であったが、1906年には130万円を超え、うち約9割が輸出向け。また、取扱い商人別内訳では、瀬戸商人の仲介約3割²⁶⁾に対して名古屋商人が約5割、そのまた5割以上を森村組が占めていた。

新工場設立後、日陶では原石原土粉碎からの一貫生産を始めて瀬戸素地製造業者への発注を減らした。日陶の輸出向け製品の素地に関して、瀬戸と日陶（内製）との生産高比率は、1907年に瀬戸85対日陶15。これが徐々に変わって1915年には瀬戸8対日陶92となり、この時点で瀬戸専属窯は全廃され、原料貯蔵所は組合関係者に譲渡された。²⁷⁾

ただし、日陶の設立をもって洋風テーブルウェアの定番であるディナーセットの製作法が完成したわけではない。白素地の改良にしても然り、いまひとつ、ディナープレート²⁸⁾の製造も問題を残していた。ディナープレートの製造が特に困難だったのは、薄い平板部分の面積が大きいことに加えて、セット商品に特有の厳しい「均一性」が求められたことにある。²⁹⁾この意味でも、洋風テーブルウェアは和食器と基本的性格の異なる「近代工業製品」だった。これらの研究開発は飛鳥井を中心に行われていたが、なかなか成果を上げず、試作費用は莫大な額にのぼった。それを補ったのがニューヨーク店の売り上げだった。赤字を出し続ける日陶。それをカバーして余りある利益を出し続ける森村組。1896年の飛鳥井招請以来12年、製品の品質に問題を抱えつつ生産量が拡大し、設備投資額が増加するにつれて、製造部門の日陶と本家輸出商社の森村組との間に対立が生じ始めた。おりしも日露戦争終結後の景気反動で輸出も伸び悩んだ。1908年初、日陶は森村組商品の素地製造、錦陶組は絵付、森村組は輸出という分業体制をとることになった。³⁰⁾森村市左衛門と村井保固は日陶の社員を辞し、その出資分はそれぞれ大倉孫兵衛と和親が全額譲受けの登記を行った。³¹⁾

5 日陶と森村組との関係

“ノリタケチャイナ”という世界的ブランドを知るわれわれは、日陶の設立がすでにその時点でエポックメイキングな近代的企業の成立であったかのように思いがちである。確かに在来の窯屋とは違う、機械化された大工場ではあった。しかし、資本金10万円は森村組の資金の動き方から見れば小さい。³²⁾また、孫兵衛は後年、「製造工場を立ち上げようと提案したときに、一人の賛成者もいなかった」ことを繰り返して述べている。³³⁾日陶を率いることになったのは、未来の大実業家、大倉和親だが、当時は何といっても若輩かつ経験も浅い。

こうした点から浮かび上がるのは、森村組の側から見た日陶が、大番頭の大倉孫兵衛の熱意に押され、森村組という商社に付属した輸出用陶磁器の素地製造部門として、仕方なしにか、あるいは試験的にか、立ち上げられた工場だという実態である。森村組としてはすでに絵付部門を実質的に擁しており、それと並列的な存在か、もしくはそこに素地を供給する下請的存在として日陶を考えていたのであろう。その素地製造に関して素人の和親が代表社員を務めることになったのも、孫兵衛が最も気安く責任を分かち合える息子に任せたと考えは納得がいく。ヨーロッパ視察は当然その修行としての意味がある。だが、日陶が合名会社の形態をとったことは、素地部門が市左衛門個人の手の内から離れたことをも意味する。

分業体制が明確化された1908年、日陶は定款の営業目的を、従来の「陶器の製造および海外輸出」から「陶器の製造および販売」に変更し、翌1909年には内地販売部を設けて、和親自ら精力的に洋食器の国内販売営業に携わり、輸入洋食器と市場を争うようになった。³⁴⁾こうした日陶の存在そのものに対する幹部、特に大倉父子とそれ以外の人々——の温度差から森村組には内紛が生じる。この事情を伝えてくれるのが、後に日陶支配人（取締役兼）を務めることになる伊勢本一郎である。伊勢は東京高等商業学校を卒業後、1897年森村組に入社。1909年、森村組と日陶との関係悪化を懸念した村井の懇請により、いわば両社のパイプ役になるという期待を担って、森村組から日陶に移籍した。結果、伊勢は日陶設立後の両社の良好な関係と発展に貢献すると同時に、双方の内情をも知り尽くすことになった。³⁵⁾

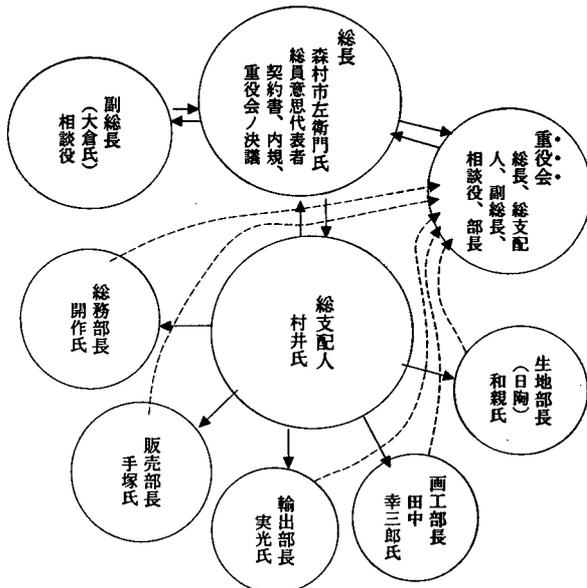
だが、伊勢の入社後、大倉父子と森村組との関係はさらに悪化した。きっかけは、伊勢もその原案作成に関わったという規約制定である。そもそも匿名組合森村組の事業は、縁戚、知人関係から始まり、創業者たち自身の手で拡大されている。組織として客観性のある規定をほとんど持たぬまま、いわば成りゆきの折々の決議録を重ねることで30年余が経過していた。問題の規約——森村組の「組合契約書」および「内規」——が発表されたのは1909年4月。波風の立ったがゆえの組織改革、および規約条項の明文化であったろう。³⁶⁾「組合契約書」は主に所有、資本金、役員等、「内規」は営業や経営内容について規定しているが、このなかで森村組全体の事業目的および組織構造が示された。

まず、「組合契約書」第2条に「当組合ハ日本国陶器及雑貨ヲ北米合衆国其他外国ニ輸出シ外国ニ於テ販売スルヲ以テ本業ト為ス」とあり、一方、「内規」の第1条には「当組合ハ本業ノ都合ニ依リテ内地又は米国以外ノ諸外国ニ販路ヲ開始スルコトアルヘシ」とされ、「その調査研究に関する業務はさしあたり日陶に属するが、企画段階から重役会の決議および総支配人の合意を必要とする」（要約、以下同）という但し書きが付く。次に、「組合契約書」第26条において「総長（主権者）は森村市左衛門とし、代々同家が継承すること」が、また第22条で「総長が総支配人以下役員任免権を持つこと」、第23条で「総支配人は森村組の事業執行上の全責任を負う。組合員中最も優秀なる人物で最高額待遇を受ける」ことが定められた。「内規」末尾の署名に示された役員の名前は、総支配人：村井保固、相談役：大倉孫兵衛、各事業部の責任者として、総務部：森村開作、生地部（日陶）：大倉和親、画工部（錦窯組）：田中幸三郎、営業部（輸出）：広瀬実光、販売部：手塚国一、となっている。

この規約制定直前のメモと思われる組織図を和親が遺している。2通の規約文書と多少ずれる点はあるが、組織のイメージをつかむためにきわめて有用と思われるので、次頁に示す。

『森村百年史』によれば、孫兵衛は「副総長」を希望したが、森村、大倉の対立が再燃しかねないという村井や伊勢の説得に応じて「相談役」に落ち着いたことになっている。³⁷⁾それまで森村組の事業活動については、村井がアメリカ、孫兵衛が日本における総支配人として

図1 森村組組織イメージ図(1909年)



出所：大倉和親遺品のメモ（ノリタケ社史編纂室所蔵）により作成。

の役割を担っていたが、その権限を村井に集中させた。

伊勢が後年語ったところによれば、大倉父子は日陶に対する森村組の影響力が強すぎることに不満を感じて、彼らの事業意欲をそのまま実現できる別会社の設立を考え始めたという。³⁸⁾ 森村組の影響力とは、本質的には村井保固のアメリカでの事業経営にある。実際、それまで森村組の事業の成功は森村豊の亡き後（1899年）、一に村井の功績によるものといってきた。むしろ、陶磁器の商品開発や事業化は孫兵衛の主導によるものだったが、その自在な積極経営

はアメリカから還流する莫大な利益を原資としてこそ可能であった。さらに、豊の時代から、森村組では「米状神聖」といわれ、アメリカの顧客を満足させるべく粉骨砕身しているニューヨーク店からの要望に絶対的優位を置くことが、いわば不文律となっていた。³⁹⁾ 森村組の基本姿勢は、あくまでアメリカへの直輸出を本業と見なしている。かたや大倉父子は、陶磁器輸出の相手国を中国さらには南洋方面へ広げる意欲を強めていた。アメリカでの競争は品質面で厳しいことが予測されたからである。⁴⁰⁾ 先に見た森村組営業内容に関する「組合契約書」第2条と「内規」第1条との微妙な関係は、大倉父子の逸脱を牽制するためと考えれば納得がいく。こうして森村組は「鬼子」になりかけた日陶を力づくで抑えこんだが、後述するように、そこから噴出するエネルギーが大倉父子とともに日陶を離れる。しかし、対立した幹部たちの人間関係の基盤は崩壊しない。結果としていえば、この複雑な関係が、一方で日本初の世界的ブランド、「ノリタケチャイナ」を生み、他方で衛生陶器や磚子といった新分野の開拓につながっていく。そして、孫兵衛のアジア進出の遠大な夢は、後年の日陶や東洋陶器株式会社⁴¹⁾に受け継がれていくことになる。

6 白色硬質磁器食器の完成

森村組と半ば袂を分かって以後、日陶の経営は難航した。まず1909年10月、孫兵衛が病に倒れてその後数年の療養生活を余儀なくされ、⁴²⁾ 経営判断が和親ひとりの肩にのしかかった。

残されていた課題、ディナープレートの開発は遅々として進まず⁴³⁾、1910年、技師長を務めていた飛鳥井は結局解任。後任には百木三郎があたったが、実質的な技術責任者は、新人技術者の江副孫右衛門に任された。江副は1909年、東京高等工業学校の窯業科を卒業して入社し、その直後から伊勢本一郎とともに素地や窯の改良に取り組み成果を上げていた。和親は当初、有田の窯元という江副の出自を警戒していたようだが⁴⁴⁾、次第にその警戒感も解け、江副の実力を認めて人事更迭を遂行した⁴⁵⁾。客観的には、中核技術者を変えることで、より「工業化」にふさわしい近代的合理性を備えた開発体制に転換させた。飛鳥井は解任前から新興の帝国製陶所⁴⁶⁾に移籍する準備をしており、移籍時には同郷の職工たちが行動をともにした。優秀な技能者を一度に多数失った日陶は一時辛酸をなめたという。帝国製陶所は後に名古屋製陶所と名を変え、日陶としのぎを削るライバル企業となった。飛鳥井の一件は両社の間に禍根を残したが、産業全体の発展にとってはプラスに働いたであろう⁴⁷⁾。

結果として、和親の江副登用策は実を結んだ。1909年に一度大整理を行って合理化と工程管理の見直しを挙行したことも功を奏し⁴⁸⁾、1910年より日陶はようやく利益を計上し始め、とはいえ、利益は碍子生産（後述）に負うところが大きかったのだが、食器の歩留まりも向上してコストが下がった。森村組と日陶の対立点のひとつは素地の仕切値をめぐる問題であったが、価格低下により両社の関係も改善した⁴⁹⁾。江副を中心とする技術陣は1913年に至りディナープレートの焼成に成功。翌1914年、白色硬質磁器素地を使用したディナーセットを完成させ、森村組を通じてアメリカへの輸出を開始した。このディナーセットをはじめとするテーブルウェアが、その後の日陶の主力製品となっていく。そしてアメリカで、日陶の製品はモリムラブラザーズの商品として販売される⁵⁰⁾。

経営的には森村組との複雑な関係を残しているものの、工業化の面から見れば、日陶は近代的陶磁器メーカーとしての地歩を築いた。その意味するものは、零細あるいは家族経営が圧倒的に多い陶磁器業界に近代的な工場設備を備えた大企業が出現したことに留まらない。従来原料産地に限定されていた立地条件から工場を解放し、一方、技能の多層性による分業制度を乗り越えて原料の調合から最終製品までの一貫生産を可能とした。企業内の労務管理、福利厚生、従業員教育、研究開発等の体制も整ってきた。そして、相応の品質管理のなされた生産ができるようになった。ただし、その内実が整うにはさらに時間が必要だった。

さて、日陶設立の目的は本格的洋食器製造にあったが、このこと自体、後の大倉父子の事業展開にとって大きな意味を持っていた。すなわち、洋食器は日本ではほぼ製造未経験の外來品だが、欧米では伝統産業の流れを汲んでいる。使い手（消費者）にしてみれば、食器にせよ、花瓶や置物にせよ、基本的な違いは意匠にあるのであって、実用価値が伝統を超えたわけではない。ところが、後発工業国の作り手にとってはこの、和から洋へのいわば「横すべり」をする際に、意匠のみならず、新たな技術が——近代的な機械技術や工程・品質管理

技術を含めて——必要とされた。この経験が、次のステップ、すなわち「伝統産業にはない、新たな実用価値をもつ近代的な製品の製作」への技術跳躍の下地になったと思われる。また、森村組の直輸出業において相当の資本／資産蓄積が企業および幹部個人になされたことも、次のステップへの決定的に重要な要素であった。これらの背景を抜きにして、日本の衛生陶器をはじめ、碍子、スパークプラグといった産業の発展を論じることはできない。

7 送電碍子の製造開始

少し時間を遡った1905年のことである。芝浦製作所の技師、岸敬二郎がアメリカから持ち帰ったトマス社製高圧碍子の破片を日陶に持ち込み、国産化の可能性を大倉和親に諮った。碍子は、通信用のものについては、有田の深川栄左衛門を嚆矢として明治初期より多くの窯元が製造に参加した。しかし、高圧送電用碍子の国産化は進んでいなかった。乗り気を示さない森村組を尻目に和親は碍子の研究を開始、1907年には芝浦製作所から高圧碍子を受注して出荷するまでになった。ちなみに、当時開発された特許高圧碍子（1909年）の発明者として芝浦製作所の岸、黄金井春正とともに日陶の飛鳥井の名前が挙がっているが、日陶側の技術担当者は当初百木、そして江副がバトンを引き継いだ。

その当初、碍子は食器と比較すれば製造技術も容易かつ材料も安価なものと理解されていた。しかし、高圧送電碍子の製造には電気知識も必要であり、またその歩留まり向上の困難に直面して、食器などとは別の工業製品の品質の重要性に開眼する。和親は1915年、アメリカにおける業界視察の直後、日陶幹部にこう書き送っている。「最下等ノ土デ良シ 電気試験サエ通レバ良シ 安クシテ利益アラバ満足ナリト云フ頭ハ全ク茲ニ一新ヲ要ス⁵¹⁾」。

碍子への進出は大倉父子にとって、さらに意味のある一歩であった。それまで関わってきたのは食器、花器、ノベルティなど、一般消費者が直接のユーザーとなる趣味性の高い雑貨で、意匠の巧みさや外観が命であった。その主たる輸出先がアメリカであり、この直輸出業こそが森村組の本業であった。碍子の製造はとりあえず内需向けである。むろん輸入防圧という意味では森村組の国富理念と相通じるが、製品としての性質は雑貨類ときわめて異なる。碍子は送電という近代的システムに必要な部品であり、造られたものは工業製品として産業社会で利用され、意匠よりも品質、機能、価格の重要度が高く、製品にばらつきがあってはならない。雑貨類についてもむろん品質や機能や価格は重要な要件であるが、何にプライオリティを置くかという点では明らかに違ってくる。そのプライオリティ、とりわけ、製品のばらつきをなくすという一点は“ユニフォーミティ”（均一性）という概念を与えられ、この後、碍子、プラグ、衛生陶器等、工業製品の生産への一大要件となっていく。食器におけるディナープレートの特許要件が再認識されたといってもよい。大倉父子は碍子製造に着手することで、同じ陶磁器を扱うとはいえ、森村組の本業とは些か異質な世界へ踏み出した。

これを全うしようとすれば、日陶の立場、すなわち森村組素地製造部に留まってはられない。碍子を出荷し始めた1907年、輸出用雑貨製造業を超えた陶磁器製造業へと、新進気鋭の和親の、そしてますます意気軒昂な孫兵衛の事業欲は、実は広がり始めていたはずである。

おりしも活発化していく送電事業に日陶は参画し、和親は社内の反対を押し切り、またライバル企業との熾烈な競争に勝利を収めて、1919年、日本碍子株式会社の設立に至る。森村組では支配人の村井保固がこの分離に反対、和親と当時社長の森村開作⁵²⁾で強行に推し進めた。新会社の社長は大倉和親、技術・製造部門のトップ（工務部長）は江副孫右衛門。すなわち、日陶の技術の中核を担っていた江副は、ここで日陶を離れることになる。日本碍子はその後、アメリカ製品とも競い合う、日本最大の碍子メーカーとして成長していく。⁵³⁾

8 製陶研究所と衛生陶器

この動きと併行し、1911年に大倉父子は衛生陶器製造への一步を踏み出す準備を始めた。すでに1902年、家業の大倉書店を義弟の保五郎に譲っていた孫兵衛だが、1889年の設立以来曲がりなりにも関わってきた洋紙店についても婿養子の文二にすべて譲り渡したのが1911年末。同年、陶管製造目的ともいわれる大府の広大な土地を購入し、そして1912年1月、森村組総支配人（「内規」に従えば、相談役）を辞して製陶研究所を設立した。一時大病に倒れた後であるだけに、残りの人生を新事業に賭けた孫兵衛の気迫が見て取れる。

当時、日陶の事業の本命ともいえる白色硬質磁器のディナーセットはまだ完成しておらず、かつ開発に乗り出した碍子は何かとトラブルを重ねていた。企業としては、そのうえ需要の見込めぬ新分野に事業展開する余裕がなかった。結局、周囲の反対のなかで私財を投じての船出となった。孫兵衛自身は、この事情について、「研究所設立の理由」と題する一文を日陶の社内報『さきがけ』に載せている。——「守るといふことは、退くに等しく、進み取る道を講ぜねば世に遅ること云ふ迄もない。一の工場が若此精神を欠き設備を怠ったとすれば、忽競争場裡に於ける落伍者となるのである。……一生陶業と死生を共にする私は、社会の為にも是非斯道の開発に全力を注ぐ覚悟で茲に研究所の設備を急ぐのである。……私は昨年試験室の必要を唱導して、日陶に其設置を促しました。しかし日常実務に遂はれては時と経費に障げられ、自ら十分の試験を遂げることは甚覚束ない、其所で此度同志の協賛の許に、断然研究所を私設するに到ったのである。……例令名義は大倉の私設としても、諸君は是を単に私に渉るものとのみ見做さず、大に心を加へて貰ひたい。⁵⁴⁾

不退転の決意を述べた一文であるが、ここには衛生陶器を想起させる言葉も研究所の具体的目的も記されておらず、企画の主導権がすでに和親の手に移っていることを暗示する。いずれにしても、大倉父子の構想実現には、開発途上の白色硬質磁器食器、碍子とはまた別の、衛生陶器を含むさまざまな陶磁器製品工業化につながる基礎的な研究が必要だった。⁵⁵⁾

結果としては、日陶がディナーセットを完成させた1914年、製陶研究所においても国産初となる硬質陶器質の衛生陶器が製作され、出荷の運びとなった。その翌年、孫兵衛はディナーセットの開発成功談に続けて、以下のような談話を残した。——「数年前から……西洋風便器の製作を研究している。やがて日本も外国の如く一家の内に糞便を置く事の出来ぬやうになるのは明かで、其時には西洋風便器の必要が起ると思ふからである。……外国では三圓で出来るので、日本へ輸入しても十一圓五十銭で賣れる。……私の所のは六圓で造って十六圓で賣らねばならぬ。……五十個百個と造った内で二三十個位しか完全に出来ぬ為である。……三圓で造り得るようにしなければならぬは明らかである。」⁵⁶⁾

このわずかな談話から、孫兵衛の事業への姿勢がいろいろと読み取れる。ひとつは便器生産を経済的に成立させようとしていることで、単なる酔狂や試験的行動ではなかった証左となる。いまひとつは水洗トイレの実態を当時の西欧文明の所産と認め、日本もそれに倣うであろうと見越している点である。孫兵衛の事業への意欲は晩年も衰えた形跡はないが、健康を害したため、そのすべてを長子和親に預け、和親もまた常に父親と詳細な連絡を取りながら、その事業欲の達成を自らに課した感がある。ただし、事業家としての大倉父子は、冷徹に工業化の本質を見抜きながら、日本の排泄文化の近代化——というより西洋化が進展する時期を早計した。洋風の食器を作るより、こちらははるかに無謀な試みで、森村組や日陶の他の幹部たちが衛生陶器への進出に反対したのは、むしろ当然だったと考えられる。

9 大倉和親の欧米視察——1912年

一方、和親は製陶研究所を設立した年の春、自ら渡欧して食器、碇子、衛生陶器を含め、直面する諸問題の解決策と欧米先進技術導入の道を探った。⁵⁷⁾ 特筆すべきはトンネル窯導入への意欲である。在米幹部に宛てた通信に、「最近独逸ニテ行ワレ始メタル白生地焼成トンネル窯詳細取調べ実見ノ結果、此専売ヲ買入レー歩早く行ヒナバー一時ノ犠牲ハ兎モ角将来ノ利不甚少。石炭ノ節減四割五分ニ達シツツアリ驚ク可シ。一窯ノ建設費四萬圓、専売費二萬圓ヲ要ス」⁵⁸⁾と報告がある。トンネル窯は従来の窯と全く発想の違う、いわばコペルニクスの転回を遂げた生産設備である。第2次産業革命後のニューヨークで修行した和親にアメリカの経営合理主義が醸成されていたとすれば、この窯の獲得に向けて執念にも似た熱意を持ったことも納得できる。和親にとっては、欧米との技術落差の本質に関わる問題であったろう。

トンネル窯がヨーロッパで製造され始めたのは1890年代末。平野耕輔が本格的な大型トンネル窯を文献により日本に紹介したのが1908年である。⁵⁹⁾ といっても当時はまだ世界でも試験段階で、ドイツのシュルツ、フランスのヤコブ、デンツ、そしてイギリスのドレスラーといった発明者がそれぞれ特定の工場と提携して研究中であった。最も進んでいたといわれるドレスラーにしても、小物焼成には成績を上げていたが、衛生陶器など大物の締焼は試験すら

されていなかったという。⁶⁰⁾平野は1911年渡欧の際に实地に視察。帰国後、品川白煉瓦会社に築造を勧めたが、時期尚早ということで実現しなかった。⁶¹⁾一方、トンネル式の小型絵付窯が日本に紹介されたのは1906年。素地焼成用に比べれば、こちらはごく小規模でシンプルな窯である。和親の前述の通信では前文に続けて、「我々ノ画窯旧式ナルニハ驚クノミ 断然一新ノ要アリ 直通トンネル式ヲ以而最近最良トス一窯ノ建設費四千円位カ」とある。

和親は素地焼成用のトンネル窯の設計依頼をして特許権交渉も始めたが、結局この時点では築造を見送り⁶²⁾、マイヤー式小型絵付用トンネル窯の導入に留めた。日陶の1913年度業務報告には、「大倉部長の洋行土産の一方——燃料経済法のクラフトの焚口、トンネル窯の二点は宿題のまま本年を経過せしが、画付用の直通窯は予期の成績を奏し……」⁶³⁾とある。この「画付用直通窯」が、日陶最初の絵付トンネル窯である。ちなみに、和親は「部長」と表現され、日陶の報告書作成者が自社のトップを「森村組製造部長」と見なしていたことを示す。

和親はまた、同じ通信のなかで「此外衛生陶器モアリ。和親ハ例ニ依リテアセツテ計リ居テ ソレカラソレヘト何カ出来ルダロト御批評モ予期致シ……皆々様ノ御健康ヲ祈リド一カ陶業（傍点原文）の益々隆盛ニ致度し」と述べている。事業展開への抑えがたい情熱には焦燥感が伴う。そして「陶業」に打たれた傍点に事業構想の一端が示されている。

当時の和親について、幼少期から親しく、何かと彼を支え続けていた森村開作あたらため7代市左衛門によれば、「衛生陶器が日本で出来るとお国のためになるというので、またその研究をはじめたが、和さんはそういうことが好きだったので、一生懸命やった。従ってお金を使うので……皆困っていましたが、その熱心と努力に引きずられ」⁶⁴⁾たという。森村組幹部も日陶幹部も、おそらくどこかで資金を負担しつつ、結局は折れたのである。

10 大倉和親の欧米視察——1915年

初の国産衛生陶器を出荷した翌1915年7月、和親は各国衛生陶器事情調査と新工場建設準備のため、百木三郎と坪井禮三を伴い、再び欧米視察に出発した。この視察旅行の要点を、日陶幹部に宛てた業務通信から検討してみよう。まずアメリカに渡り、サンフランシスコで開催されていたパナマ・太平洋万国博覧会で見たアメリカ近代工業の発展に大きなショックを受けた。陶磁器業関連では、競争相手のヨーロッパ製品について報告がある。先回の渡欧の際に、英、独、仏それぞれの個性豊かな良品を見る限り、その隆盛が衰えることはない⁶⁵⁾と観察をした和親だが、今回もまた日本の洋風陶磁器とヨーロッパの一流品との差を再認識した。小売店にはドイツ、オーストリアの製品が多く、その「中位ノ品物ヲ相手ニ陣ヲ張ル」⁶⁶⁾戦略が必要だと指摘している。最大の収穫は、ニューカッスルで開催された米国窯業協会の夏期大会に参加が認められ、当地の衛生陶器および食器工場を見学し、専門家や業界の人々と交流できたことだった。生産技術的には流し込み成形に一段の進歩を見たが、何と

もいよいよアメリカで実用化され始めたトンネル窯が、大会最大の呼び物であった。⁶⁷⁾

アメリカでユニヴァーサル衛生陶器会社の改良型アメリカン・ドレスラー窯を心に留めた和親は、イギリスに渡り、「従来保守主義的な」イギリスのメーカーですらドレスラー式トンネル窯を導入しつつあることに焦燥感を抱いた。⁶⁸⁾ アジアの島国のなかでいかに優位に立つとも、世界情勢の変化に遅れをとり旧式の窯で大量の磚子を焼くなどは、戦国時代の武器で現時あるいは将来の戦争を行うようなものだ、大戦中のロンドンで書き記している。トンネル窯は3年前にドイツで見学して以来の夢である。通信には延々とその優位性が述べられ、和親の期待の大きさと事業の進展を急ぐ気持ちが読み取れる。さらに、折角日陶に設置した絵付トンネル窯が、休日・夜間に焼成を止めるため、本来の機能を発揮できないばかりか故障が増えて多大な修繕費を要することを嘆いて曰く、——「マイヤー画付トンネル窯ノ焼キ方ニ関シテ……数回画工部ニ注意セシ事柄ニ候ヘ供其都度種々ナル事情ト旧習ヲ脱シ得ザル為ニ折角ノ武器モ十分ノ効力ヲ出シ得ザルノミカ却而其生命ヲ短カクシ……トンネル窯ノ最大特長ハ連続焼成ニアル事ヲ再び茲ニ繰返シ、是レヲ失フ時ハ其の効力ヲ失フコト甚大ニ候……一日トンネル窯ヲ休マス時ハ六日間ノ焼成燃料ヲ駄費スル事ニ相成リ候」。⁶⁹⁾

画工場は1912年より全面的に日陶に内部化されている。だが、新技術として導入された絵付トンネル窯は、ある程度営業成績を向上させたとはいえ、和親が期待した成果を上げられなかったのであろう。「近代」へと脱皮した経営者と、在来の尾を引きずっていた画工たちの歩調は必ずしも揃わなかった。現場管理の問題や、窯の利用法をめぐる労使の対立も推測される。小規模で技術的にも容易なはずの絵付窯でさえこの状況なら、問題の素地焼成窯はどうなるか。当時、ことごとく周囲の反対を押し切って経営を進めてきた和親だが、本格的な素地焼成トンネル窯を日陶に築造することは躊躇されたであろう。それならば、日陶ならぬ新事業においてトンネル窯を稼働させ成果を上げることが、おそらくは和親の最大の関心事になっていった。逆にこの実験のためにも、新事業の必要性が増したといえよう。

だが今回もその懸案を先に延ばし（1918年に築造を開始する）、イギリスで旧知のローゼンフェルドの助力を得て、ボルトン社製の窯業機械類、すなわち坏土、釉薬関連の調整用機械器具、流し込み成形用装置を発注、また、坏土工場、匣鉢工場、衛生陶器成形工場、倒炎式6m円窯などの設計も同社に依頼した。これらは衛生陶器の製造を見越したものだった。

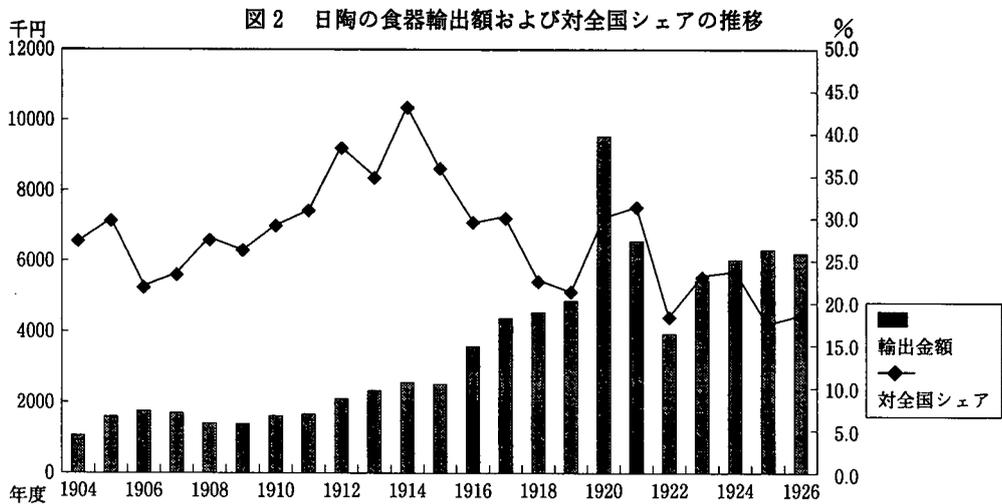
和親の滞在中、ロンドンの高空は毎夜サーチライトで空襲の警戒を行っていた。⁷¹⁾ この時期にアメリカはともかく、あえて大戦中のヨーロッパ（英、仏）に自ら赴く行動そのものが和親の気概を伝えている。自らの構想が隅々まで行き届く、陶磁器生産の新事業を立ち上げるためであったと考えるのが妥当であろう。

11 大倉和親と近代陶磁器事業の多角的発展

量産品の食器、衛生陶器を中国や東南アジアに輸出する構図を思い描いた大倉父子は、販売市場への地の利および輸送の便が良く石炭や良質な原料が低廉豊富な北九州に目をつけた。村井はこれに反対したが、和親は森村開作の説得に成功し、私財を投じて小倉に約2万5千坪の土地を入手したのが1913年。⁷²⁾ 欧米視察より帰国後の1916年、隣接した2万8千坪を追加購入して工場建設に着工、⁷³⁾ 翌1917年初に日陶小倉工場を立ち上げ、続いて東洋陶器株式会社の設立とした。後年、他の追従を許さない日本最大の衛生陶器メーカーがここに誕生した。

1919年、こちらは大倉父子の個人事業で大倉陶園設立。大倉陶園とは、一代の間に日本の陶磁器業の近代的展開を見た大倉孫兵衛の最後の一手、「利益を思うてはととも此事は出来ぬ故、全く大倉の道楽として此上なき美術品を作り度し」という美術陶器工場であった。⁷⁴⁾ この種の工場は、いくら創業者の思い入れが強くても長続きするとは限らない。政府の力を借りて国家の製陶所に、という財界からの助言もあったが、和親は独力での設立運営に固執した。「金は失くしても、技術者諸君の腕とその作品が残れば満足」であり、工場を維持するために賤しくなることを怖れたという。⁷⁵⁾ 和親は健康状態の衰えた父親の「道楽」に徹底して肩入れをした。園主は孫兵衛から和親に受け継がれ、支配人は瀬戸陶芸デザイン家、日野⁷⁶⁾厚が務めた。大倉陶園設立の直後に森村市左衛門が逝去。孫兵衛は1921年末に逝去。翌1922年、和親が日陶社長を退き、日本における近代陶磁器産業黎明の一時代が終わった。なお、日陶の社長交替は、和親の個人的意思の遂行というよりは森村組の人事の一環と捉えたほうが適切であろう。⁷⁷⁾ 和親はその2年後、日陶の取締役も辞任して役職から離れた。「陶器狂人」としての生涯の最期に美の世界を希求した父孫兵衛に最大限の理解を示しつつ、その父とともに手塩にかけて育てた日陶を離れてでも、「日本の近代」を強力に推し進めていく工業力の一環としての新たな陶磁器産業の中核的担い手に自らを任じたのである。

この、森村組-日陶の一時代が終わらんとするとき、それは日陶が株式会社として再出発した(1917年7月)こととも重なるが、この時期にちょうど東洋陶器(1917年5月)、陶器人形製造を専門とする日本玩具⁷⁸⁾(同年4月)、そして日本碍子(1919年5月)、さらには大倉陶園(同年5月)といった新会社が設立されたことは示唆的である。ときあたかも第1次大戦の末期、日本経済は未曾有の大拡張を遂げ、とりわけ輸出、すなわち戦場となり貿易の途絶えたヨーロッパへの需要を日本が肩代わりした部分の業績が最も伸びた時期であった。そのひとつの象徴がアメリカやアジア方面への陶磁器輸出であったとって過言ではない。ヨーロッパ製品の代替としての日本製品は一般に品質面で劣ったが、そこを何とかしのいだのが日陶のテーブルウェアだった。1914年に洋食器製造技術が完成して輸出が始められていたからこそ、日陶はこの好機を活かし得た(【図2】参照)。⁷⁹⁾ 客観情勢から判断するなら、これ



出所：ノリタケ100年史編集委員会編『ノリタケ100年史』株式会社ノリタケカンパニーリミテド，2005年，p. 454より作成。ただし，全国統計は通年，日陶統計は決算年度による。

を機に大倉父子の陶磁器事業は多角化した。さらに和親は1917年、大華窯業設立を決定⁸⁰⁾。1919年、伊奈家への出資決定（さしあたり陶管，1921年に匿名組合伊奈製陶所設立）。1920年、各務クリスタル設立に出資。1921年、日本碍子においてスパークプラグの研究開始（1936年、日本特殊陶業設立）と、矢継ぎ早に拡張の手を打った。必ずしも己の事業に拘泥せず、確かな方向性さえあれば誰がやろうとそこに出資するという形で近代陶磁器業そのものの国産化と発展を推し進めようとした。この意味で、和親にはもはや日陶の経営に執着する必要がなくなっていたといえるかもしれない。日陶の揺籃期には工場敷地内に居を構えていた和親だが、1905年に名古屋市内に転宅した後、1917年には東京に移った。これもまた多角化を始めた時期に重なる。東京移転は健康問題を含めさまざまな要因が重なってと推察されるが、経営者としての和親は、日陶の現場に密着していた頃と明らかに変わったといわざるを得ない。ひとつの工場へののめりこみから、より大局的に陶業企業群を見渡して複数の手綱を捌く位置取りが、東京転宅の、少なくとも結果的な意義づけとなる。

かたや1917年、これまでの森村組の輸出事業を拡大継承する森村商事が、また翌1918年、森村開作を社長にして持株会社としての株式会社森村組が設立された。すなわち、持株会社・森村組を頂点に陶磁器関係各社と銀行（森村銀行⁸²⁾）、貿易業を含めて財閥型の企業群が出現した。『日本ガイシ75年』によれば、当時の対米輸出の業績好調を背景に、新分野が成長してきたら積極的に分離して発展を図るという「一業一社主義」の考え方が示されるようになったという⁸³⁾。大倉陶園を例外として、群立した企業はみな株式会社であるが、株主は森村組関係者（親族を含む）にほぼ限られた。また、分離は、もとの企業からすれば人材の流出

をはじめとする犠牲を伴うが、持株会社を立ち上げて求心力を明確化することで、各企業の間を良好に保ち、技術交流や資金面での融通を円滑化する目論見もあったと思われる。

さて、孫兵衛は旧森村組から日陶を分離させ、和親は草創期運命共同体であった日陶と袂を分かった。どちらの分断も相克を伴ったが、しかし、それによって森村組の求心力が消えることもなければ、幹部たちの人間関係が破綻することもなかった。その求心力の源泉は同族と創業の力、幹部の人格的結びつき、そして何よりも所有および資金的関係であったと推察される。宮地英敏は1917年の日本陶器株式会社の設立（資本金10万円）に続く翌1918年の増資（同200万円）に伴って、所有関係に大きな変化が生じたことを指摘している。この増資にあたり森村組が日陶の90%以上の株式を所有し、かたや森村組株式会社については、1909年契約により出資金の50%を占めていた森村家の持分が40%にまで下落した。⁸⁴⁾すなわち、「機械制大工業を成立させて経営を安定化させた日本陶器を、森村組というグループに返すことと引き換えに、日本陶器幹部たちは森村組内における森村家の絶対的地位を崩すこととした」⁸⁵⁾。ただし、森村組の日陶株はほどなく森村同族株式会社や個人に分散。一方、和親は社長を退いた1922年に日陶の個人筆頭株主（森村同族に次ぐ）に、取締役を退いた1924年には筆頭株主（約30%）に返り咲き、⁸⁶⁾日陶の経営から退くことと引き換えに、所有面で自らの地位を保った。また、森村組に関していえば、大倉家は森村家に次ぐ大株主（1920年に約17%）であった。⁸⁷⁾後年、大倉父子が展開させた陶磁器業の主要各社は周知の企業グループを形成するが、これが「大倉グループ」ではなく「森村グループ」と称されてきたことからしても、資金および結束力の基盤が「森村組」にこそ収斂していたと考えるのが妥当であろう。ただ、和親が日陶の経営から離れた後も筆頭株主であり続け、かつその親会社の経営陣の一角で大株主として所有に携わっていた事実を忘れてはならない。そして、和親の日陶への精神的影響力は戦後も消えることはなく、現在のノリタケカンパニーに引き継がれている。

注

* 本稿の作成にあたり、株式会社ノリタケカンパニーリミテド総務部社史編纂室、財団法人大倉精神文化研究所より多大なご助力をいただきましたことに深謝いたします。

- 1) 現在の社名および一般に知られた主要窯業製品は以下のとおり。株式会社ノリタケカンパニーリミテド：洋食器・研削砥石、TOTO 株式会社：衛生陶器、日本ガイシ株式会社：送電碍子、日本特殊陶業株式会社：スパークプラグ、株式会社 INAX（2001年トステムとの合併により森村グループを離れ、2004年より住生活グループの一角を形成）：建築タイル・衛生陶器、株式会社大倉陶園：洋食器・美術陶器。現在の森村グループには、このうち INAX を除く 5 社、および共立マテリアル株式会社、森村商事株式会社が含まれる。
- 2) 大倉父子の伝記として、砂川幸雄『製陶王国をきずいた父と子——大倉孫兵衛と大倉和親』晶文社、2000年が出版されており、こうした問題にも触れている。

- 3) 森村組および日本陶器の活動に関して、複数の社史類でほぼ公知情報となっている内容については出典の記載を省略した。
- 4) 初代。日本が国を挙げて初参加した1873年のウィーン万博に出品し受賞した名工である。
- 5) 正式名称“World's Columbian Exposition”。コロンブスのアメリカ大陸発見400周年を記念して新興都市シカゴで開催され、アメリカの科学技術・工業力を存分に示す博覧会となった。本稿では言及する余裕がないが、写真を含めて多くの資料が残されている。
- 6) 日本陶器70年史編集委員会編『日本陶器七十年史』日本陶器株式会社、1974年（以下『70年史』と表記）p. 185。ただし、契約製造自体はそれ以前から行われていた。
- 7) 伊勢本一郎『陶業振興の核心』技報堂、1957年、pp. 8-10。
- 8) ラーソン、エリック著 野中邦子訳『悪魔と博覧会』文藝春秋、2006年、p. 256。
- 9) Hoy, Suellen, *Chasing Dirt: The American Pursuit of Cleanliness*, Oxford University Press, 1995, p. 78。ちなみに、前回パリ万博（1889年）会場に設置された水洗トイレはわずか250個だった。
- 10) ノリタケ100年史編集委員会編『ノリタケ100年史』株式会社ノリタケカンパニーリミテド、2005年（以下、『100年史』と表記）p. 16。
- 11) 伊勢本一郎「追想録」（執筆年不明。株式会社ノリタケカンパニーリミテド総務部社史編纂室〔以下、ノリタケ社史編纂室と表記〕所蔵）p. 59 参照。
- 12) 「専属工場の実情——京都から名古屋へ」名古屋陶磁器会館『名古屋陶業の百年』日本陶業新聞社、1987年所収、p. 46（原典「名古屋陶磁器貿易小史資料」第6号）。
- 13) 後年、ニューヨーク店での意匠調査情報も供給されるようになり、瀬戸有力業者との特約では、製品についての秘密保持が契約事項に挙げられていたという（大森一宏「明治後期における陶磁器業の発展と同業組合活動」『経営史学』30巻2号、1995年7月、pp. 12-13）。
- 14) 「専属工場の実情」pp. 46-47。石田工場は日本陶器に所属した。
- 15) 『100年史』p. 17。ちなみに、錦窯とは絵付窯（画窯）の別名である。
- 16) 「日本陶器を世界に知らしめし余の苦心」『実業之世界』12巻9号、1915年5月、pp. 54-55。
- 17) 同上。
- 18) 西洋風の小型角窯で、後に少し大型の丸窯を築造した。飛鳥井のヨーロッパでの見聞に倣い、滝藤や高松の工場で経験を積んだ陶工種田五郎四郎が設計築窯した（「白素地開発を手伝う」『名古屋陶業の百年』p. 48〔原典、同前資料〕）。日本で最初期の石炭窯だが、所期の成績を上げられなかった。一説に築窯1898年（小出種彦『飯野逸平』飯野逸平伝記編纂会、1960年、p. 29）。
- 19) 「日本陶器を世界に知らしめし余の苦心」p. 55。
- 20) 「大倉孫兵衛翁の略歴及事蹟」松村介石編『大翁訓話』道会本部、1923年所収、p. 245。
- 21) 当時オーストリア・ハンガリー帝国版図内の温泉地。現チェコ共和国のカルロヴィヴァリ。
- 22) 伊勢「追想録」p. 63。
- 23) 『70年史』pp. 193-194。
- 24) 新たな導入機械の試運転は、孫兵衛立会いのもと1903年に行われた（『70年史』p. 194）。
- 25) 神谷高枝「衛生陶器五十年メモ」（日本陶業新聞社所蔵）
- 26) 同上。
- 27) 日本陶器合名会社「大正四年度事業報告」（ノリタケ社史編纂室所蔵）参照。
- 28) ディナーセットのいわば中心をなす、直径24~27センチメートルの肉皿（八寸皿）。

- 29) 立松孜氏（ノリタケ社史編纂室長）へのヒアリング（2006年8月29日）。特に、同形皿を重ねたときに、わずかな狂いも目立ってしまう。ブラッターは皿自体が大きくても底板部分により厚みがあり、またフルセット全体で1個だけのため、「均一性」への特別な要求が生じない。
- 30) 『100年史』 pp. 17, 24, 440, 529, 555. 日陶内部の画工場は1906年に竣工、絵付用石炭窯を備えて焼成を開始している。この機能が1909年1月にいったん錦窯組に一本化され、1912年、今度は日陶に一本化されたと考えられる。
- 31) 日本陶器合名会社「明治四十一年度業務報告」（ノリタケ社史編纂室所蔵）参照。
- 32) 後年、和親は日陶創立30周年祝辞のなかで「願みますと、あの則武一面の水田の中に4メートルの窯一本がちよんぼりと立ち、僅か7人の工人で始めましたものが、……」とその感慨を語っている（『さきがけ』〔日本陶器社内報〕246号、1936年3月）。
- 33) 「私が日本陶器会社を起した時……同僚の中にも一人の賛成者が無かった」（「道徳と金儲」『大翁訓話』 pp. 22-23〔初出『道話』16号、1912年8月〕；「森村さんを始め一人も之を賛成して呉れるものが無い、我が倅はまだ若し又た経験も足らぬから、之を談しても能く分からず……」（松村介石「故大倉翁を懐ふて」同上書、p. 233）等。
- 34) 『100年史』 p. 25.
- 35) 伊勢はその一端を『近代日本陶業発展秘史』技報堂、1950年、『陶業振興の核心』（前掲）等で世に問うた。その内容は、一企業の歴史を超えて産業史全体に重要な意味を持つ。
- 36) 「組合契約書」、「内規」は、原本の下書とされるもののコピーをノリタケ社史編纂室が所蔵。また、ダイヤモンド社編『森村百年史』森村商事株式会社、1986年、pp. 82-87；伊勢「追想録」 pp. 71-78；「創業六十五年史草稿」（ノリタケ社史編纂室所蔵）第3巻、pp. 766-769を参照。
- 37) 『森村百年史』 pp. 82-83.
- 38) 伊勢本一郎より岩田荘一宛書簡、1950年9月18日付（ノリタケ社史編纂室所蔵）参照。
- 39) 『100年史』 p. 15.
- 40) 『近代日本陶業発展秘史』 pp. 37-38. 伊勢の同前書簡によれば、孫兵衛は「独仏との競争上不利なるニューヨークの店は止めてでも行くいくは支那四億の人口をアテにし東洋方面に発展する」構想を主張した。社内報『さきがけ』にも度々東洋への輸出を談じている（第64号、1913年6月；第69号、同年11月参照）。当時、日陶製品の品質はヨーロッパの高級品には及ばなかった。
- 41) 戦後日陶大躍進の立役者となった佐伯卯四郎（第5代社長）は、青年期に南・東南アジア市場開拓を担当した。1920年のインド出張を前に、「孫兵衛さんからこういわれた。『……アメリカ一辺倒じゃまちがっている。……印度には四億の人間がいる。……しっかりやれ。お前が行って成功する頃には、おれはおそらくこの世にはいまい。おれの墓場に報告しろ。……印度近東方面はあらゆる希望をもっていたが、おれはそこまでやれなかったのだ。おまえに期待する。』』といわれた。非常に感銘が深い。（大倉和親翁伝編集委員会編刊『大倉和親翁』1959年、p. 295.）
- 42) 『さきがけ』（第26号、1909年12月）によれば、脳溢血で一時半身不随とあるが、程度は不明。別荘で療養生活を送ったが、遅くとも1913年前半には日陶の工場に顔を出している（『さきがけ』第64号、1913年6月参照）。
- 43) 日陶の白色硬質磁器素地は天草陶石：長石：蛙目粘土の配合であった。天草陶石は白色焼成されるが腰が弱く、蛙目は腰を強くするが有色になる。素地開発はこのディレンマとの戦いでもあり、後年カオリンの配合で解決をはかった（小出種彦『江副孫右衛門——近代陶業史上の一人間

- 像』江副孫右衛門伝記纂集会, 1961年, pp. 30-31 ; 『100年史』 p. 27 参照)。
- 44) 江副の採用は日陶直接ではなく、森村組の人的関係を経由していたという(伊勢, 前掲書簡)。
- 45) 日陶側から見た、このトラブルの過程は、伊勢『近代日本陶業発展秘史』に詳しい。
- 46) 1911年に名古屋の陶磁器貿易商、寺沢留四郎が白色磁器を開発した中村弥九郎の弦月工場を買収して設立。日陶から飛鳥井他の技術者や職工を受け入れ、伊藤、神野、岡谷など名古屋財界を巻き込んで近代的設備を整えた。1917年、名古屋製陶所と改称した後メイトーチャイナの名前で対米輸出業績を伸ばし、1936年、現在の緑区鳴海町にドイツ式新工場を設立。翌年、名古屋製陶株式会社と改称。この頃が最盛期であった。第2次大戦中に住友金属に吸収されたが、1950年に陶磁器工場として再生され、鳴海製陶株式会社として現在に至っている。名古屋製陶自体は曲折を経て1969年に消滅した(加藤唐九郎編『原色陶器大辞典』淡交社, 1972年, p. 733 参照)。
- 47) 本格的な「白素地」のテーブルウェアを作れるのはこの2社だけであった。その品質は両社の産業スパイ合戦によって向上したともいう。名古屋の中小同業者の垂涎的でもあった(小出種彦『茶わんや水保』水野保一伝記編纂委員会, 1964年, p. 160 参照)。
- 48) 伊勢『近代日本陶業発展秘史』 pp. 16-17.
- 49) 小出『江副孫右衛門』 pp. 43-44.
- 50) 戦前期、日陶の輸出品は生産地ノリタケのブランド名を持つとはいえ、原則的に森村組の商品であった。それは製品の裏印に示されている。
- 51) 和親より日陶幹部宛業務通信(1915年9月1日, 発信地不明。ノリタケ社史編纂室所蔵)。
- 52) 1873-1962。6代市左衛門の次男で、1918年、持株会社となった森村組の社長に就任。1926年7代森村市左衛門を襲名。和親とは血縁のない従兄弟にあたる。開作が2歳上で、ともに幼稚舎から慶應義塾に学び、青年期、アメリカでの修行時期も重なっている。
- 53) 本稿で詳述する余裕はないが、1936年、同社からスパークプラグ部門が分離され、日本特殊陶業株式会社として分立することになる。社長、江副孫右衛門。
- 54) 『さきがけ』第53号, 1912年7月。
- 55) 製陶研究所から東洋陶器株式会社設立およびその後の経緯は、拙稿「日本における衛生陶器の工業化——水洗トイレの産業史」『国民経済雑誌』188巻2号, 2003年8月を参照。
- 56) 「日本陶器を世界に知らしめし余の苦心」 p. 57.
- 57) 江副孫右衛門もこの視察に合流して白色硬質磁器開発の示唆を得ている。
- 58) 和親より村井他、在米幹部宛通信(1912年9月27日, ベルリン付。ノリタケ社史編纂室所蔵)。
- 59) 大日本窯業協会第135次講談会「陶磁器焼成用の隧道式窯に就て」『大日本窯業協会雑誌』188 ; 189号, 1908年4 ; 5月, pp. 367-371 ; 401-406. 平野によれば、陶磁器焼成トンネル窯は1898年、フランス、フォーデュロンの発明を嚆矢とし、はじめは同国においてファイアンス(錫釉の陶器)、次いでドイツにおいて磁器焼成に成功、1905年アルトワッサーのティルス工場に建設。以後耐火煉瓦の焼成にも成功=ザーラウの煉瓦工場に建設された。
- 60) 坪井禮三「東洋陶器会社支配人及び常務時代の業績」東洋陶器株式会社編刊『面影』1942年。
- 61) 平野耕輔著刊『布袋荘小誌』1940年, pp. 28-29.
- 62) 『100年史』 p. 47.
- 63) 日本陶器合名会社「大正二年度業務報告」(ノリタケ社史編纂室所蔵) 伊勢本一郎もこのドイツ式小型給付用トンネル窯導入について記録している(『近代日本陶業発展秘史』 p. 37)。

- 64) 森村市左衛門「和さん」(1958年2月1日付懐旧談)『大倉和親翁』p. 246.
- 65) 大倉和親, 前掲通信。
- 66) 同, 業務通信 (1915年8月13日, コロンバス付。ノリタケ社史編纂室所蔵: 以下同)。
- 67) 同, 業務通信 (幹部宛, 同8月25日, ニューカッスル付)。
- 68) 同, 業務通信 (幹部宛, 同9月19日; ロンドン付) 参照。
- 69) 同上。
- 70) 同上。
- 71) 同上。
- 72) 東陶機器株式会社編刊『東陶機器七十年史』1988年, p. 23.
- 73) 『100年史』p. 31.
- 74) 「大倉孫兵衛手記」(1918年7月18日付)『大倉和親翁』p. 141.
- 75) 「和親の談話」(1946年10月, 当時大倉陶園製造部長世良延雄に語る。)『大倉和親翁』pp. 142, 145 参照。大倉陶園が株式会社化されたのは戦後, 1950年のことである。
- 76) 東京高等工業学校附設工業教員養成所工業図案科を1911年に卒業, 瀬戸窯業学校, 神奈川県立工業学校において教鞭をとった後, 1919-1947年, 大倉陶園支配人。
- 77) 伊勢本一郎「追想録」pp. 214-215 参照。
- 78) 日陶構内, 製陶研究所に工場を充てて株式会社設立。社長, 廣瀬實光。第1次大戦下, アメリカ向け輸出を狙ったビスクドールを製造したが, 1921年末に解散した。
- 79) 陶磁器輸出がピークを示したのは1920年, 輸出額は1914年の5.3倍を超えた(日本輸出陶磁器史編纂委員会編『日本輸出陶磁器史』名古屋陶磁器会館, 1967年, p. 66 参照)。
- 80) 満鉄中央試験所窯業課の事業民間委譲に際し, 和親が平野耕輔から要請を受けて奉天に設立企画。一時見送りの後, 1921年, 大連において匿名組合大華窯業公司を組織し, 1940年大華窯業株式会社設立。軍, 官, 民の需要に応じ, 一時期好成績を収めたが, 1945年, 終戦とともに消滅した(『大倉和親翁』pp. 210-216; 「窯業譲渡と新会社」『満州日日新聞』1920年2月21日; 平野『布袋荘小誌』pp. 63-64, 91)。
- 81) アメリカ以外の地域への陶磁器, 雑貨, その他商品の貿易を行った。1928年, 日陶に吸収合併された(『100年史』p. 34)。
- 82) 1897年設立。『森村百年史』p. 108 の記述からすると森村組の機関銀行と考えられるが, 資金の流れが解明されているわけではない。1929年, 三菱銀行に吸収された。
- 83) 日本経営史研究所編『日本ガイシ75年史』日本ガイシ株式会社, 1995年, pp. 56-57 参照。ただし, 森村グループの伝統とされてきた「一業一社主義」の精神に, そのルーツを確実に示す根拠が示されているわけではない。この件については, いずれ別稿で論じる。
- 84) 宮地英敏「近代日本陶磁器業における機械制大工業の成立——名古屋陶磁器業を事例として」『東京大学経済学論集』71巻2号, 2005年7月, pp. 72-73 参照。
- 85) 同上論文, p. 73.
- 86) 日本陶器株式会社「営業報告書」各年参照。
- 87) 宮地, 同上論文, p. 73.
- 88) 近年, 関係各社においては, 「森村・大倉グループ」と称する傾向が強まってきている。