

富士紡績(株)創設と再建

富士紡創立から再建まで

明治29(1896)年創立の富士紡績株式会社も水力組による計画で、森村市左衛門も富田鉄之助、神鞭知常、村田一郎、河瀬秀治、三野村利助らとともに有力株主・発起人として名をつらねていた。同社の魅力は「ただの水」を原動力にすることで、そのための工場は鮎沢川(酒匂川の上流)が流れる静岡県駿東郡六合村字小山に建設された。箱根の裏街道、落莫たる山間の僻地、現在同社の小山工場がある小山町小山の地である。当時ほとんどの工場は石炭を燃やす蒸気機関を動力にしていた。したがって山奥のために運搬費が相当かさむことを考慮しても、溪流で水車をまわすほうが有利であると計算できたのである。資本金150万円に対する株式の申込みはすぐに満株になり、その権利には多額のプレミアムがついた。時は日清の戦勝直後、新会社がつぎつぎと生まれつつあった。

会長には日銀総裁や東京府知事を経て実業界で活躍中の富田鉄之助が、取締役には富士製紙副社長の村田一郎や小名木川綿布社長の神鞭知常らが就任した。操業を開始したのは明治31(1898)年の秋である。しかし、成績は予想とはほど遠いものだった。利益と配当は、32年上期が17,000円で無配、下期が58,000円で2分4厘、33年上期が49,000円で3分2厘、下期が6,000円で無配、といった具合。ところが日比谷平左衛門が同じころ創立した東京瓦斯紡績は、32年上期に1割2分、下期には1割8分を配当し、以後この高配当を継続していた。

株主からは重役を非難する声がわき起こった。信用は地に落ち、額面50円の株価は20円から16円にまで下がり、それでも買い手がいないまでになった。このときまたもや動き出したのが森村市左衛門である。「日本に紡績業を起こすのは国家の急務だ」と説く森村を信じて株を買った人が多く、森村は彼らから何とかしてほしいと迫られてもいたのである。それはちょうど前記小名木川綿布の改革が成功したころ(明治33年春)で、森村は再度日比谷平左衛門の力を借りることにした。彼は病気がちで医者から人力車を厳禁されていたため、ある日、舟を雇って隅田川をさかのぼり、日本橋区中洲(現中央区)の日比谷邸を訪ねていった。それまで何度か交渉したが断られていたので、自宅に押しかけたのである。日比谷は不在だったので「それではお帰りになるまでいつまでも待っているから、玄関の端でもいいから貸してくれ」とそこへ座って待った。日比谷が帰宅すると森村は、「どうか3分間でいい。ぜひ面会してくれ」というので、その熱心さに感激して話を聞くと、森村は「多くの株主は私を信じて応じたのだから、一文といえども迷惑をかけられない」と迫っていった。

そのときのことを日比谷はこう記している。

「(森村氏の)誠心面にあふれ、義を重んぜらるるの厚きを見ては、もはや固辞することができぬ。私も果たしてその望みに副うことができるか否かは別として、森村氏の平生というものがかくのごとく立派であり、かつこの事件に対してかくのごとく立派な決心を有しておらるるのを見ては、進んでその援助に赴かざるを得なかった」

日比谷平左衛門はこうして富士紡績の再建に協力することを承認した。しかし、彼はま

さに競争相手の経営者なのである。富士紡の株は一株ももっていない。定款には「取締役は百株以上の株主たるを要す」とあったので、森村は持株のなかから百株を日比谷の名義に書き換えた。こうして日比谷は富士紡績の取締役となって(明治33年7月)、同社の整理改革に着手した。平取締役ではあったがいっさいを任せるという了解のもと、専務取締役以上の権威と責任が付与された。

日比谷はさっそく改革の準備を始めた。しかしなにしろ、東京と工場とを往復するのに八時間もかかるので、もう一つ紡績会社を抱えている身ではとても無理だとわかった。そこで人さがしを始めたところ、まさにぴったりの人物が見つかった。この年の1月まで鐘淵紡績東京工場の支配人をしていた和田豊治である。彼はそのとき1割2分の配当をしている他の会社から入社を請われていたが、森村や日比谷に会って話を聞き、瀕死の会社に大手術をほどこすことに意気を感じたので、富士紡績に入ることにした(明治33年暮)。

会社は条件として和田の提出する意見はいっさい尊重することを約束し、翌年1月の総会で日比谷に代わって専務取締役就任を決定した。和田はただちに工場に近い丘の中腹に小さなわら葺の家を見つけ、向島の自宅を空家にして妻と老母とともにそこに移り住んだ。母を遠くに残しておいては気がかりで、社業に専念できないからというのである。そして朝は7時から出勤し、油がしみて黒光りのする詰襟の服を着、長靴をはいて四六時中、工場を巡視して歩いた。

一週間目に東京に帰り、第一回目の重役会議で彼は「事業は見込みがある。決して悲観するな」と発言して重役たちを安心させた。和田の出した結論は、「これまで人も機械も本当に仕事をしていなかったことが不振の原因なので、両方の能率をあげれば十分儲かる」というのだった。

それから彼は昼夜を問わず、自ら工場に立って機械の能力、保全方法の良否、操業の良否や遅速などを実地について指導して歩いた。「工業会社では経営者自らが工業上の知識を一通り持っていて、自分で機械の修理ができるぐらいでなければ、技師を使えるものではない」と考えていたからである。人心の弛緩と規律の退廃をなくし、経費の節減をめざして、工員と起居をとともにしながら無用の経費の節約を命じた。工場用の請求品は必要不可欠なとき以外は絶対買わせず、簞一本でもすり切れた廃品と引き換えでなければ渡さず、事務用の毛筆でさえ古い筆を持ってこなければ与えなかった。

和田が入ったとき最初に気づいたのは、工員不足で遊んでいる機械があるということだった。原因を調べると、募集して入ってきた女工が、毎月20人も30人も逃げていて、そのため周辺の要所要所に屈強の男たちを毎晩見張りに立たせているとわかった。逃亡の原因は日給わずか16銭五厘(今なら1,650円ぐらい)という低賃金にあった。そのことを実感した和田はすぐさま待遇の改善に着手し、女工の平均日給額を22銭に引き上げ、ボーナスの支給条件を改良し、食事の中身をよくし、通勤工員には安い部屋代の寄宿舎を建てた。さらに映画会や村芝居などを催して職工に娯楽を与えた。以来、逃亡者がなくなっただけでなく、工場内に生氣はつらつたる空気が満たされるようになった。

その結果、彼が入社した翌年の上期には、それまで累積した赤字を全部償却してなお

8,000 円(今なら 8 千万円)近い利益を次期に繰り越し、下期には創立いらい 7 年目にして初めて 6 分の配当を行うことができたのである。以後、引きつづいて営業成績がよく、入社してから三、四年後には半期に 150 万円ほどの純益をあげるまでになった。重役の賞与は純益の一割五分で、その三分の二を専務が取るようになっていたので、和田は半期で 15 万円の賞与をもらえることになった。しかし、和田は重役会で突然「こんなにもらっては困るから、その分を社員に分配してやるようにしたい」と発言した。この提案はあまりに意外だったので、重役たちも「それはごもっともな説だが、そこまでしなくても」と言って容易に賛成しなかった。しかし、当時、相談役として出席していた森村は、和田の「労使協調」の理想を実行する機運を感じて大いに愉快になり、重役たちに「私は和田君の提案に賛成だ」と答えた。彼らは結局その発言に従わざるを得なくなり、純益金の分配による同社の賞与は「重役が 3 分の 1、社員が 3 分の 2」ということに決まったのである。このことはのちに会社の定款にも規定された。

日比谷平左衛門は、先に森村から譲渡された「百株」のその後について、こう報告している(『実業之日本』明治 42 年 4 月 10 日号)。

「私は単に(取締役の)資格を作る名義上のものとしてあえてこれ(百株)を領することをきたせず、その配当のごときもまた、これを森村氏に送っていたが、和田君の来るに及んでその全部を同君に譲り渡した。のち改革の業いよいよ成り、富士紡の機運、日に盛んなるや、森村氏はこの百株を私するに忍びずとて、功に酬ゆる一部として漿斗をつけて和田君に贈与した。しかるに和田君もこの由緒ある「百株」を私するは本懐にあらずとして、今は小山の公共事業に供することになっている。かかる精神は、あさましいことの行われる今の会社重役中において、稀に見るところの美例である」

富士紡績は、いったん再建しながら業界の不況でふたたび経営難に陥った小名木川綿布を買収し(明治 36 年)、さらに日比谷の健康上その他の理由があつて東京瓦斯紡績と合併して(明治 39 年 9 月)、当初の二倍の 10 万錠という規模の大会社になった。それはちょうど創立から 10 年目に当たっていたが、その 10 年祭は同年 11 月 2 日に小山工場において行われた。そのハイライトは森村橋の渡橋式だった。

それより 1 年前、株主総会は「株主森村市左衛門氏に謝意するの件」を議決したが、森村はどこまでもその議を固辞しつづけた。銅像の建立も提議されたが彼は一蹴した。記念碑の建設も記念品の贈呈も拒否した。最後に残った案は、小山工場の門前、鮎沢川に架かる木造橋を鉄の橋に代え、これに「森村橋」の名をつけることだった。これにはさすがの森村も「いや」とはいえず承知した。粗末な木造橋は会社の隆盛とともに往来が頻繁になり、いずれは架けかえる必要があつたからである。その森村橋は小さいがデザインがよく(設計は京都大学卒の秋元繁松)、その後の維持管理がよかったうえに最近修理されたので、90 年以上を経た今日もなお真新しい橋のような姿で鮎沢川に架かっている。土木学会が編集した『鉄の橋百選』(平成 6 年)にもとりあげられた。

創立 10 年祭が終わると、和田専務を社長にしようという画策が重役や社員のあいだに起こった。しかし、和田は時期尚早だといって受けない。そこで彼らは、もう一人の恩人

である日比谷平左衛門の偉功を表彰すべく動き始めたが、森村もその積極的な推進者になった。その結果、森村橋の開通式から1年半後に、小山第3・第4工場の遊園地に日比谷の銅像が建てられたのである(明治41年5月、作者は近代彫刻の先駆者といわれる大熊氏広。本体は戦時中に供出のため撤去されたが、台座は今も残っている)。

砂川幸雄 著 森村市左衛門の無欲の生涯から

二 土木および建築

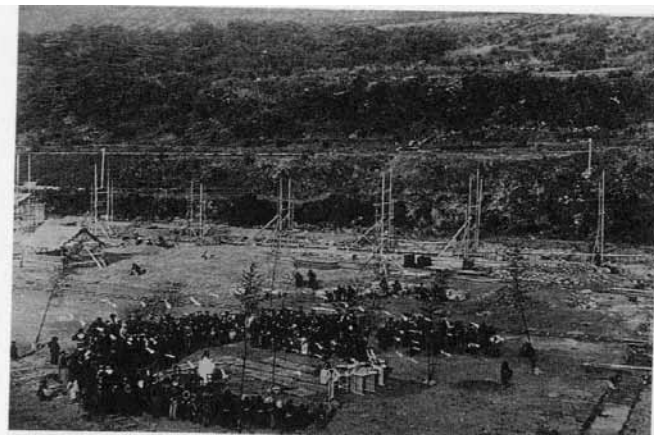
当社の生命とする水力については、既述のように、すでに水力組の田代四郎、一井保の名義をもつて、関係村長との間に水利権に関する交渉がまとまっていた。正式の契約も六合村は明治28年10月、菅沼村は翌29年2月に成立していた。したがって当社としては、右の水利権契約全部を譲り受ける手続きを終えればよかったのである。

こうして菅沼村字茅沼から字天神下および柿木田を経て字棚下まで、須川より鮎沢川へ分水の件は、29年4月6日付をもって、静岡県知事から許可が下った。

土地の買収についても、岩田蜂三郎老の決死的尽力により、明治26年、すでに工場用地および水路用地の大部分が買入れ済みとなっていた。ただその後計画が著しく拡張されたので、さらに工場用道路敷地その他付属用地の買増しをしなければならなかった。はじめは坪75銭ぐらいであったが、買収が進むに従って次第に騰貴の傾向を現し、ついには2円から2円50銭を唱えるに至った。この地主の売惜しみの態度と村民の反抗的氣勢とを排して比較的安く用地を買収し得たのは、主として岩田の熱心な斡旋の結果であった。

こうして土地の買収が進むに従い、明治29年8月末初めて鋤入れを行い、以後地ならし、水路開削、築堤、道路敷設と次第に工事を進めたのである。

土木事務の担当は、村田四郎取締役であったが、土木の設計と工事の監督とは、当社創立以前から因縁の深い磯長得三にすべてを委嘱した。磯長は内務省地理局の修技生であったが、明治11年のころ独立して自ら東京測量社を経営し、当時日本における民間測量社の元祖として名声の高かった人である。この人が全責任を負って土木工事万端を指揮したのである。また水道の設計は中島鋭治工学博士がこれに当たった。博士は東京市の水道を一切設計したほどの人で、斯界の権威者と謳われていた。このように指揮者は申し分なかったが、土木工事そのものは思うように進捗しなかった。元来が野天仕事のことであるから、俗に「御厨の私雨」と称して、いま晴れていると思うとにわかにはあつと降り出す。そうするとたちまち休業である。工事がせっかく進捗しはじめたかと思うと途中で買収土地に問題が起こり、あるいは土工同士の喧嘩など故障百出して、そのために水路の工事、



水路開削工事

第一工場地鎮祭(明治30年5月)

工事地盤の切取り、地ならしなど、いずれも予想外の日数を要した。特に大きな痛手は明治30年の箱根地方の出水であり、入夫をその復旧工事に奪われて、工事の進捗に著しい支障を来した。

こうした幾多の問題と闘いつつ、土木工事は遅れながらも進行していった。明治30年上期中に、まず駅・工場間の築堤と軽便レールの敷設がなり、月年下期中に工場敷地下段の切取り、地ならしおよび吐水路の開削が完成した。工場敷地上段の地ならし、水路、築堤および鉄管敷設などが竣工したのは31年上期であった。

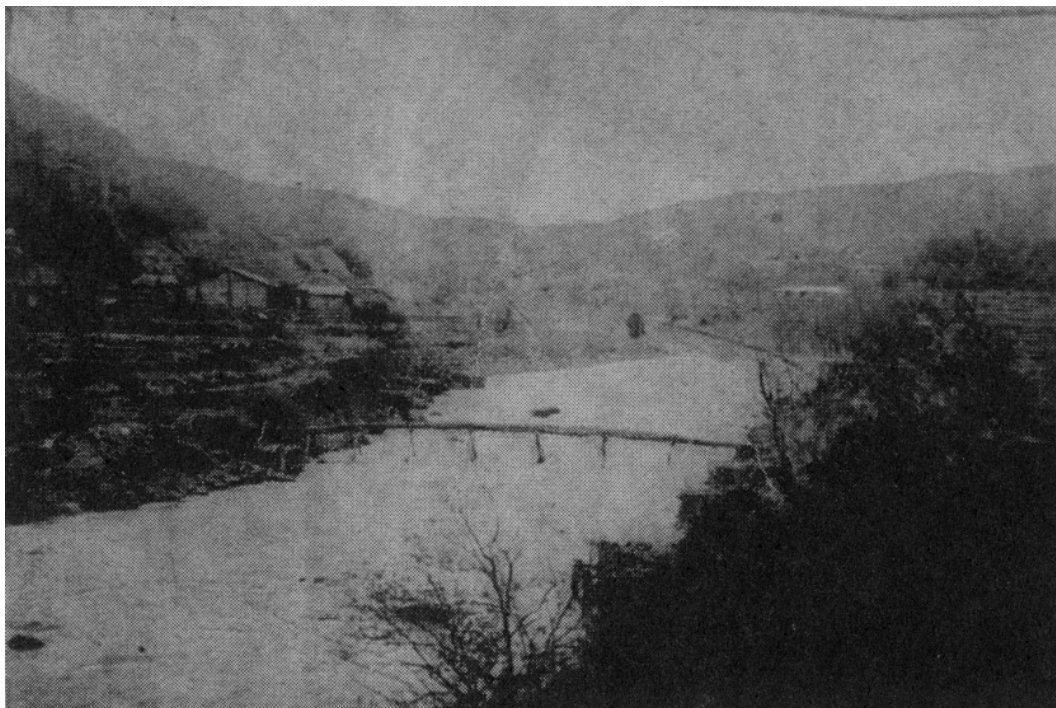
次は工場および付属建物の建築である。その設計および工事の監督一切は、妻木頼黄工學博士を顧問として囑託した。博士は内務省の技師で、これまた斯界の権威者と謳われた人である。何しろ当時としては珍しい大工事で、工場用の柱が8寸角、梁は8寸の1尺6寸、長さ36尺の米材が河畔に山のように積まれたのは、まさに天下の偉観であった。まだ米材の珍しかった時分のことで、東京や遠州方面から、わざわざ材木商などが見物に来たほどであった。

ところが、いざ建築にとりかかってみると、工事が遅々として進まず、土木工事よりものはなはだしいものがあつた。その原因の一つは、諸物価暴騰のため材料代と労賃とが最初の請負価格より騰貴したことであり、もう一つは明治30年の風水害のため、鉄道が破壊されて建築材料の運搬が困難になったことであつた。そこで重役会も気をもんで、土工急施懸賞金四千円の支出を決議したり、建築急施奨励金として請負金額の一分を交付することを約束したり、百方督促して建築工事を急がせることになった。

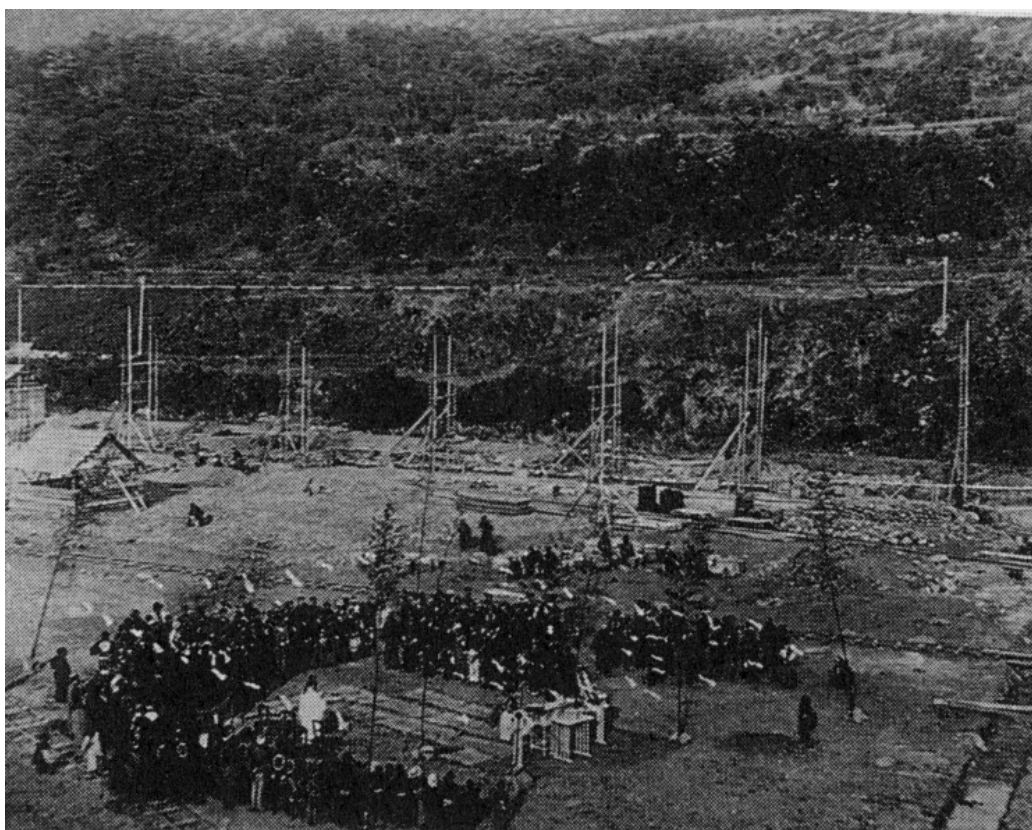
その結果建築工事もようやく進捗し、30年上期にはまだ事務所と社宅の一部しかできていなかったものが、31年上期中に綿糸工場、絹糸工場をはじめ、ガス室、寄宿舍、食堂、倉庫、炊事場、病室、医務所、自炊舎、その他ほとんど全部が落成するに至つたのである。



「富士紡績100年史」から



明治 29 年頃の小山



第 1 工場の地鎮祭（明治 30 年 5 月）



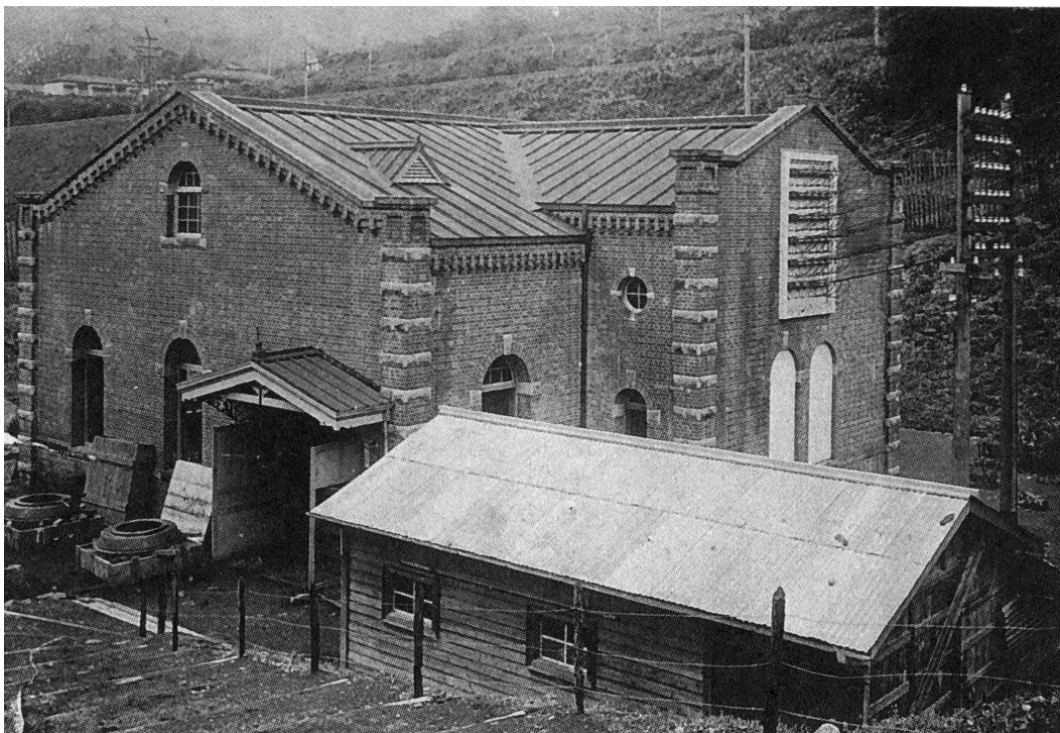
水路開削工事



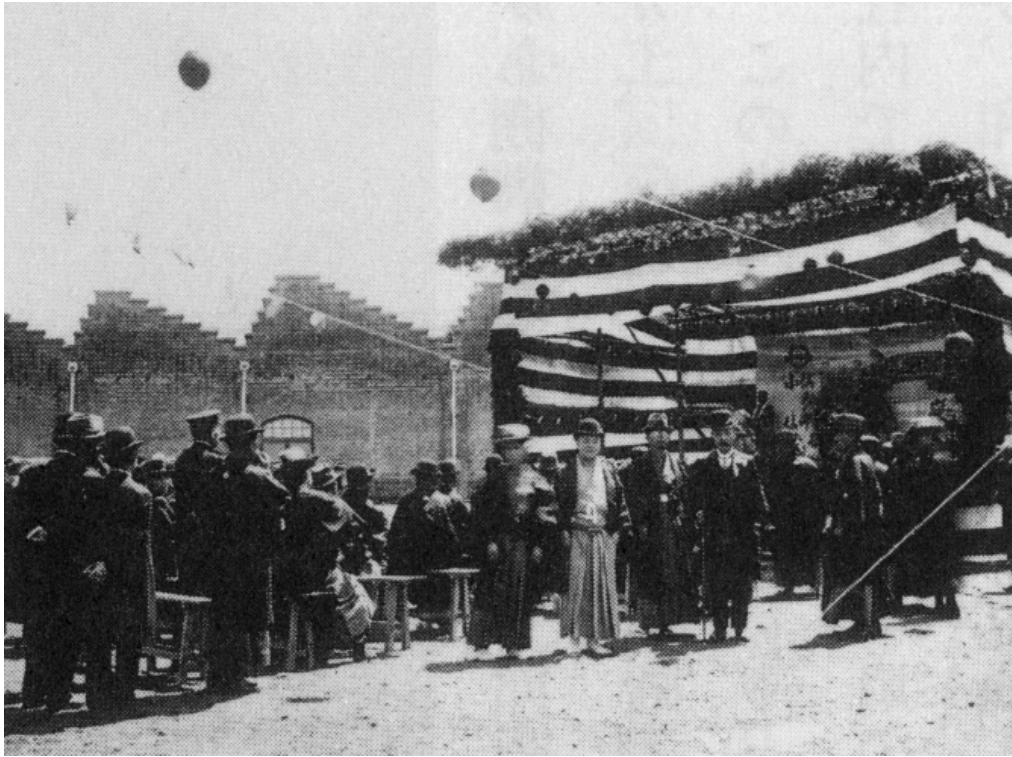
竣工直後の工場建物



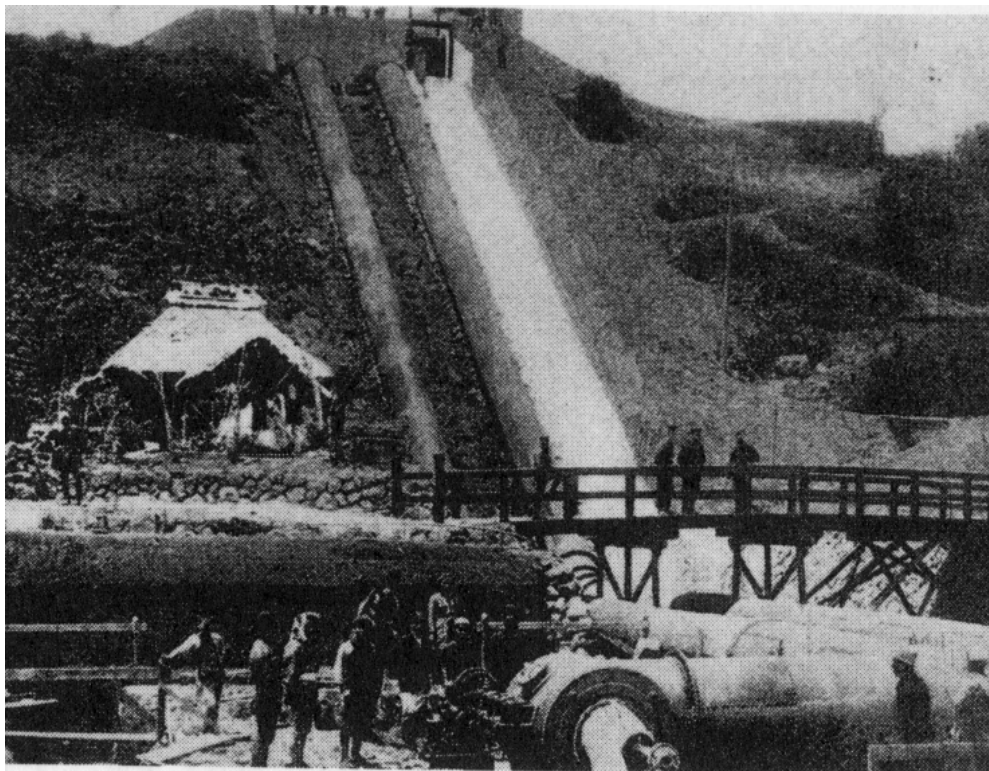
明治 35 年当時の重役並びに幹部職員



漆田発電所



小山第 4 工場開業式（明治 42 年）



第 2 工場の送水管

富士紡の三門について

浜口吉右衛門

先代浜口吉右衛門氏は、我実業界の桂石として奇骨稜々を以て鳴る。紀州有田郡廣村の豪家に生れ、累代東京日本橋区に店舗を有し、醤油、食盛及紀州産物の問屋業を営み、老舗として其名頗る高く、夙に亀田鶯谷に学び、後慶応義塾を出でて衆議院議員に選挙せられたること三回、其の間財政整理国本培養論を献策し、或は富士瓦斯紡績株式会社の取締役会長として拮据経営せられ、其高砂製糖株式会社社長、豊国銀行頭取、浜口合名会社代表社員として幾多実業界に貢献し、後貴族院議員に推され、其任に在ること七年、大正二年の冬病を得て復起つ能はず。褥中左の一詩を遺して逝けり。

晩日繭々照落楓　　憐吾浮世命將窮
請君休語平生事　　五十二年一夢中

危篤の報天聴に達するや特旨を以て従六位に叙せられた。

1862～1913（大正2年）/衆議院議員3期（1896～1902）・進歩党・憲政本党、貴族院議員（1907～13/多額納税者）/浩の母方祖父/

濱口家は紀州の有力家であり、代々、日本橋に老舗の醤油・塩・紀州物産の問屋を構えていた。9代吉右衛門は慶応義塾を出て、醤油醸造販売業、植林事業を営む。のち、衆議院議員となり財政整理国本培養論を建策して重視される。/鐘淵紡績重役、富士瓦斯紡績・九州水力電気・高砂製糖社長、豊国銀行頭取、朝鮮銀行幹事、濱口代表社員、猪苗代水力電気取締役等を歴任。

森村市左衛門

男爵森村市左衛門氏は、我貿易界の元勳にして最も完全なる意義に於て紳士たり綿商たるの人であつた。累世土佐侯の用達を業とし、年少より藩の先輩板垣細川等の名士と相往來し、西洋文物の事情を聞きて得る所あり、横浜に雜貨商を開き成長の役に際し、弾丸雨飛の間を奔走して軍需品を辦じ、明治八年令弟豊氏を北米ニューヨークに渡航せしめて支店を設け東西相呼慶して牢固なる基礎を確立し、本邦貿易商の巨擘となるに至った。此間日本銀行監事、東京商業会議所議員たる外、甲武鉄道、横浜生糸合名会社、富士製紙、富士瓦斯紡績等の重役又は相談役たりしが、大正八年七月八十一歳の高齢を以て芝区高輪の自邸に逝去された

洋食器のノリタケ、衛生陶器のTOTO、電力用碍子の日本ガイシ、点火プラグの日本特殊陶、洋式タイルのINAX・・・明治初年、森村市左衛門が手を染めた陶器輸出から、セラミック産業を代表するトップ企業が育った。少年時に不平等条約を目のあたりにして、“官”に頼らぬ「独立自営」の精神のもと、ひたすら『國利民福』に貢献する生涯をおくった。

日比谷平左衛門

日比谷平左衛門氏は本邦紡績王として名声晴々たり。新潟県北蒲原郡に生れ、幼時江戸に出て・糸繰商店松木屋の丁稚となり、余暇を拾ふて濁力和漢の学を修む、終に擢てられて支配人となる。時に年十八爾來店舗の改革を企て励精怠るなし、三十歳にして日比谷家の養嗣となる。時恰も維新の変事に際し、商家の破綻頻々たり、主家亦其の渦中に陥り、衰頹其の極に達す。親戚知己相會して復興を謀るに當り、其の実権を委ねらる。慈に於て実弟を主家の養子となし、兄弟克く協和して家運の挽回を図り、各地に支店を設けて内外綿糸綿花の卸業を営む。明治二十九年資本金一百萬圓を以て、東京瓦斯紡績株式会社を創設し、自ら社長となり綿花の輸入を防過す、此の外鐘ヶ淵紡績、富士瓦新紡績、日本煉炭、九州水力電気等の諸会社の重役に挙げられ、大正二年正六位に叙せられ、大正十年一月病の爲めに遠逝された。

「偉人和田豊治翁」から

先駆者達の大地



森村市左衛門

森村グループ創始者

森村市左衛門

近代セラミック産業を築いた
「独立自営」の精神



大正 3 年 (1914) に、20 年の歳月をかけて製品化に成功した純白のディナープレート八寸皿。大正 10 年には 10 万セットが輸出され、『ノリタケ』のブランドは世界に轟いた。
(ノリタケクラフトセンター所蔵)

洋食器のノリタケ、衛生陶器の TOTO、電力用碍子の日本ガイシ、点火プラグの日本特殊陶、洋式タイルの INAX・・・。

明治初年、森村市左衛門が手を染めた陶器輸出から、セラミック産業を代表するトップ企業が育った。

少年時に不平等条約を目のあたりにして、“官”に頼らぬ「独立自営」の精神のもと、ひたすら『國利民福』に貢献する生涯をおくった。

市左衛門の産業界、教育界に残した足跡は大きい、セラミック産業の草創期を中心にみていこう。

創業の頃のピン碍子の仕上げ (日本碍子)



陶板に記された『國利民福』

名古屋駅から大阪方向に出発してすぐ、右手の車窓に「Noritake」の文字が見える。日本陶器 (現・(株) ノリタケカンパニーリミテド) 発祥の地で、敷地内には煉瓦づくりの創業当時の工場も保存されている。

15 年ほど前、この地にドーム球場の構想が生まれたとき、この煉瓦工場の下から日本陶器創立の宣誓文を記した陶板が掘り起こされた。

森邨組創立己來日本陶器之完全ナラサルヲ慨シ改良ノ爲メニ盡瘁スル事己ニ二十有餘年今ヤ我陶器ヲシテ歐洲ノ精品ニ比肩セシメ益完美域ニ進メ以我國貿易ヲ隆盛ナラシメンガ爲メ茲ニ日本陶器合名會社ヲ設立ス

誓テ至誠事ニ當リ以テ素志ヲ貫徹シ永遠ニ國利民福ヲ圖ル事ヲ期ス

明治三十七年一月一日

森村市左衛門 大倉孫兵衛 廣瀬実栄
村井保固 大倉和親 飛鳥井孝太郎

森村市左衛門の『國利民福』の思想の原点は、幕末・維新に重なる。彼は、天保 10 年 (1839) に江戸・京橋の馬具・袋物商の長男・市太郎として生まれた。六代目の誕生である。各藩御用をつとめる商売は順調だったが、やがて激動の時代を迎えようとしていた。

日米和親条約が結ばれた翌年の安政 2 年 (1855)、江戸をマグニチュード 6.9 の地震が襲った。死者 1 万人にのぼる安政大地震である。京橋も焼き尽くされ、森村家は灰盡に帰した。16 歳の市太郎は、人夫、露店商で一家を支えて店を再建した。安政 6 年に横浜が開港されると、市太郎は片道 32km の道のりを往復して、横浜でラシャ、時計などを仕入れて薄利で売った。やがて、大名屋敷から声がかかるようになり、中津藩 (大分県) に出入りするうち、福沢諭吉の存在を知った。

万延元年 (1860)、幕府は日米修好通商条約に批准する使節団を派遣することになり、米国への贈答品の注文が森村の店に舞い込んだ。使節団が米国で使用する通貨への両替も頼まれたので、市太郎が横浜の両替所で交渉したが、日本の小判 (金) とメキシコ銀貨の交換レートは 1:2 だった。国際レートは 1:4 だったから外国商人はぼろ儲けである。「これでは日本の金がすべて流出してしまう」と福沢に訴えると、「貿易で取り戻すしかない」という。市太郎はこの言葉を胸に刻んで生きることになる。

文久 2 年 (1862)、幕府は皇女和宮の降嫁を得て公武合体に延命を託すが、市太郎は「時勢は追々変転せんとし、徳川の勢力しだいに衰う」と記している。この頃、森村商店は騎兵用の鞍を製作し、土佐藩士板垣退助の勧めもあって、各藩に納めている。武器や軍服の製造も始めた。

森村組、ニューヨークに進出

時代は明治に移った。市太郎は塩問屋の談合に義憤を感じて製塩業を始めた。養蚕、銅山、漁業にも手を広げたが、ことごとく失敗した。この苦境を救ったのは本業の馬具である。木戸孝允、山県有朋に評価され陸軍に鞍や軍服を納めることができた。しかし、役人に賄賂を要求されたことに激怒して軍御用達を辞してしまった。市太郎は銀座にテラーを開き、かねて計画していた外国貿易の準備を始めた。

明治 9 年 (1876) に、慶應義塾に学んだ弟・豊と森村組を創立した。そして、豊は、福沢諭吉の紹介により、輸入商の佐藤百太郎 (順天堂の創設者の長男) の世話で、後に生糸貿易で名をなす新井領一郎、丸善店員の鈴木東一、三井組の伊達忠七とともにニューヨークに旅立った。市太郎 37 歳、豊 22 歳のことであった。

同年 9 月、豊は佐藤、伊達と共同で「日之出商会」を設立し、市太郎が日本で蔭絵、印籠などを調達して米国に送った。横浜通いで鍛えた市太郎の眼は確かで、名古屋で 3 円で仕入れた花生が 10 倍で売れた。2 年後、明治 11 年、豊は単独で六番街 238 番館に「森村ブラザーズ」を設立した。市太郎も日本橋で絵草紙屋を営む義弟の大倉孫兵衛を引き入れて、北海道から京都、大阪まで足を延ばして精力的に仕入れを行った。

もちろん、政府に保護された商売敵も多く、市太郎は福沢に弱音を吐いて「へこたれるな」と励まされることもあった。ともかく、森村組は「独立自営」を貫き、信用第一で顧客を増やしていった。ある時、現地の店員が間違って商品を倍の値段で売ってしまった。豊は、「相手は納得して買ったのだから仕方がない」という店員をたしなめ、金を返させた。この一件で店員も客も「日本人は信用できる」と感激したという。

業容の拡大とともに、森村組の将来を担う社員が次々と入社してきた。慶應義塾を出た村井保固は、あえて弱小の森村組に入社した。明治 12 年にニューヨークに渡り、避暑地への出張店舗、卸業への転換などを献策した。広瀬実栄は土佐藩の重臣の子だが、板垣とともに新政府を辞した後に市太郎に請われて入社し、後に森村銀行の初代頭取になる。市太郎の長男の明六も慶應義塾を出てニューヨークに渡った。

卸事業に転じた森村組は、明治 26 年には輸出高が 25 万円 (現在の 25 億円ほど) に達した。主力は陶磁器で、瀬戸、京などから生地を購入し、専属の絵付工場で絵付けをして出荷した。手描きの“金盛絵付け”の花瓶などが評判を呼び、瀬戸の窯元に依頼してコーヒーカップの製造も始めた。やがて、生地、絵付けともに名古屋に集約し、欧州にならって分業方式の生産も導入した。明治 27 年、市太郎は六代目市左衛門を襲名した。

“純白”への20年の挑戦

明治27年から製造を始めた洋食器は苦戦だった。純白が求められるのに日本の磁器は灰色の「でもしろ」（これでも白）だった。光沢もなく熱にも弱かった。そこで、東京工業学校（現・東京工業大学）から飛鳥井孝太郎が入社し、名古屋支店で研究を開始した。この事業は大倉孫兵衛の資金で行われたが、失敗の連続で、やむなく飛鳥井は欧州に渡ったが、どの工場でも粘土の混合や焼成温度は秘中の秘だから大して成果はあがらなかった。

そんなおり、市左衛門に不幸が重なった。明治30年に明六が死亡した。豊も同年に胃がんで死去したのだ。失意の底にある市左衛門に対して、大倉孫兵衛と長男の和親の方も辛かった。明治35年、金盛絵付け技術と交換に欧州の工場見学が認められ、ドイツ粘土研究所の分析で天草陶石が最適であることもわかった。ようやく、明治36年（1903）に純白の生地が完成した。

明治37年、欧州から製陶機械や石炭窯を導入し、名古屋駅に近い鷹羽村則武に「日本陶器合名会社」が創立された。そして、煉瓦づくりの工場の建設にあたって、冒頭にある出資者の陶板が市左衛門の手で埋められた。

日本陶器は森村組から分離され、大倉和親が代表者になった。和親は工場内に家を立てて陣頭指揮をしたが、洋食器の歩留まりはあがらず、損失は増える一方だった。ようやく明治末年になって、思うような製品ができるようになり、創業の地にちなんだ「ノリタケ」ブランドは、輸出だけでなく、皇室、外務省、海軍、帝国ホテル、精養軒に採用され、三越でも扱われて何とか黒字化した。

ただ、輸出では八寸皿のディナープレートが求められたが、八寸の大皿では中央が垂れてしまうので、どうしても市左衛門が出荷を承知しない。そこで村井が伊勢本一郎を日本陶器に送りこんだ。伊勢は、東京工業学校で飛鳥井の後輩だった江副孫右衛門を開発責任者に据えた。このため、飛鳥井は退社を余儀なくされるが、市左衛門の励ましに発奮して、名古屋製陶（現・鳴海製陶（株））に移って後にノリタケのライバルとなる。

一方、江副は欧州に渡って原料の改良につとめ、さらにこれまで中央が垂れないように中央の粘土を薄くしていたのを、逆に中央を厚くする逆転の発想で垂れを抑えることに成功した。すでに、大正3年（1914）と元号も変わっており、純白を志して20年後のことだった。

同年、第一次世界大戦が勃発し、欧州からの輸入が途絶した米国からディナーセットの注文が殺到、大正5年に1万組、同10年10万組と輸出が激増し、やがて、欧州、アジアにも「ノリタケ」が広がっていった。

セラミック新事業が次々と開花

大倉和親は私費で研究室をつくり、苦境の中でも新製品の開発を怠らなかった。成型技術から人造石膏が生まれ、業界トップになった。大衆品向けの絵付け転写印刷、金使用の水金なども開発した。八寸皿完成の大正3年には、国産初の洋風衛生陶器を製品化。大正6年に北九州小倉に「東洋陶器」（現・東陶機器（株））を設立した。衛生陶器は関東大地震以後、東京で需要が拡大し、シェア90%にまで達した。明治38年（1905）には、芝浦製作所（現・（株）東芝）の要請で、15,000ボルト送電用磚子を製造。磚子は水力発電の普及とともに需要が拡大し、一時、日本陶器の収益の4割を稼いだ。そして、大正8年に市左衛門の次男・開作、和親の出資で「日本磚子」（現・日本磚子（株））を設立した。

昭和恐慌下の昭和5年（1930）には、自動車・航空機の点火プラグを開発、昭和11年に江副孫右衛門を社長に「日本特殊陶業（株）」を設立し、森村豊の遺児・勇が取締役役に就いた。

さらに、大倉和親は常滑の伊奈製陶所（現・（株）イナックス）を資金援助して、近代陶管、タイルの生産を開始する。これら5社がそれぞれの業界で今日もトップ企業を維持しているのは、まさに驚異である。

森村組も順調だった。陶器だけでなく、ミキモトの真珠、工芸品に手を広げて黒字を続けていた。大正6年（1917）には、森村開作が社長に就任したが、第一次世界大戦後の不況と昭和恐慌により、森村組の業務は日本陶器に合流し、明治30年創立の森村銀

行も三菱銀行に吸収された。ニューヨークの「森村ブラザーズ」も、昭和 16 年（1941）の日米開戦で資産を凍結されて命脈を絶たれた。戦後は、森村商事（株）と改名し、陶器材料の輸入販売や不動産事業などを行っている。

森村市左衛門は、大正 8 年（1919）に 81 歳で歿した。『國利民福』を志した市左衛門の業績は多岐にわたる。明治 15 年（1882）に日銀監事に任命され、松方内閣の時に金本位制を主張して勇名をはせた。明治 21 年には日本商工会議所創設に参加した。富士製紙の設立や富士紡績の再建でも無償で力を尽くした。富士紡が、せめて工場前の橋に「森村橋」と命名させてくれと頼んだというエピソードが伝わっている。

教育面では、日本陶器に夜学を設けて従業員教育を行い、豊、明六を記念する「森村豊明会」のもと、日本女子大や三輪田学園、高千穂学園への援助、森村学園の創立など女性教育を進め、慶應、早稲田、東京工業、北里研究所にも寄付を行った。しかし、桂太郎総理の要請による済生会への寄付は断っているのが面目躍如である。（文中、社名は略称、敬称略）

取材・大喜三郎 撮影・古城 渡

取材協力

株式会社ノリタケカンパニーリミテド

日本碍子株式会社

日本特殊陶業株式会社

東陶機器株式会社

株式会社イナックス

参考 『森村市左衛門の無欲の生涯』 砂川幸雄（草思社）

IRマガジン 1999.4-5 号 http://www.net-ir.ne.jp/ir_maga/vol_37/i_mori.html

略年表

西 暦	年 号	月 日	小山町に關係する会社事項	和田豊治に關する事項	社会事項
1893	明治26年		水力組、紡績会社設立を目的に静岡県駿東郡菅沼村で土地の買収を開始	3月、鐘ヶ淵紡績会社に転じ支配人となる。 中国漫遊	
1894	明治27年		水力組、日清戦争のため会社設立を延期		日清戦争始まる
1895	明治28年	12月7日	富士紡績(株)発起の件、農商務大臣に出願		日清講和条約調印
1896	明治29年	1月	会社発起の件認可		豊田佐吉、動力織機を発明
		2月	創立総会開く、会長に富田鉄之助を選出		
		3月24日	会社設立免許される		
		4月	絹紡事業兼営を決定		
1897	明治30年	3月	小山工場建築起工式挙行		金本位制施行
1898	明治31年	6月	小山工場建築工事全て落成		御殿場馬車鉄道開業 民法施行
		9月30日	小山第一工場 絹糸機械一部運転開始		
		10月	製品を初めて販売		
		11月	小山第二工場 絹糸機械一部運転開始		
1899	明治32年	5月	専務に田村正寛就任		商法施行
1900	明治33年	7月	専務に日比谷平左衛門就任	三井の要務を帯びて欧米に渡る(1月出発、8月帰国)	
				10月、三井を辞職する	
1901	明治34年	1月	専務に和田豊治就任	1月、富士紡績株式会社専務取締役となり静岡県の小山に移る	足尾鉍毒事件 イギリス、日英同盟提示
		7月	会長富田鉄之助以下取締役総辞任		
		8月	会長に浜口吉右衛門が就任		
1905	明治38年	9月	和田専務の拡張十年計画、重役会で決定		ポーツマス条約
1906	明治39年	9月	富士瓦斯紡績に社名変更	東京瓦斯紡績会社を合併 富士瓦斯紡績と改名	長春以南鉄道受領 関東都督府設置
		11月	小山工場で森村橋の渡橋式と創立十周年祭を挙行		
1907	明治40年	3月	漆田水力発電所完成	利益分配法定款規定東洋協会評議員となる。	六合村、菅沼村に電力供給 樺太庁設置
		5月	小山第三工場（綿紡績）、漆田水力電気を動力として操業開始	10月、豊国銀行設立・相談役となる	豊田佐吉、自動織機の特許取得
1908	明治41年	5月	日比谷翁銅像の除幕式		赤旗事件
1909	明治42年	10月	小山第四工場完成		大日本製糖疑獄事件
1910	明治43年	4月	小山第四工場、峰水力電気を利用して全運転開始	弟・櫻井好一の次女・米子、養女入籍 和知葵一郎の五男・文吾を養嗣子とする	大逆事件
		7月	峰水力発電所全完成、電気供給販売事業開始		
	明治45年	8月	和田専務、西欧諸国外遊（12月帰国）	6月29日、耶馬溪鉄道創業する	清朝滅亡

略年表

西 暦	年 号	月 日	小山町に關係する会社事項	和田豊治に關する事項	社会事項
1912	大正元年	12月	須川水力發電所完成	欧州各国を視察し、エジプト万国紡績連合会に代表者として出席	小山町となる
1913	大正2年	12月	会長 浜口吉右衛門死去	東京商業會議所特別議員となる	第一次護憲運動
1914	大正3年	6月	小山第五工場完成	京王電氣軌道の相談役となる	第一次世界大戰勃発 御厨町が御殿場町に改称
1915	大正4年	1月	山北水力發電所より東京市に送電開始	長岡別荘「時來荘」を開く 以特旨叙正六位	日支交渉(日本が中国に21ヶ条の要求)
1916	大正5年	6月	和田豊治、社長に就任	經濟調査会委員拝命 東亞同文書院監事	日露協約 工場法施行 成金景氣
1917	大正6年		小山第二工場、綿紡工場に轉換完了	日本郵船会社取締役 東洋製鉄会社取締役	ロシア革命起こる
1918	大正7年	5月	小山第五工場増設	日華紡績株式会社取締役社長となる。 軍需評議員会評議員、救済事業調査会委員となる。中国南部を漫遊する	11月 第一次世界大戰終戦
1919	大正8年	9月	相談役 森村市左衛門死去	輸出綿織物連合会組長になる。 第一生命保険相互会社、株式会社白木屋呉服店相談役となる	ベルサイユ条約締結
1920	大正9年	8月	嵐水力發電所完成	日華実業協会副会長となる	國際連盟創設される 世界恐慌起こる
1921	大正10年	1月	相談役 日比谷平左衛門死去		原敬暗殺される 小山藤曲郵便局が落合に開局
1923	大正12年		小山第二工場増設	帝都復興審議会委員 臨時法制審議会臨時委員	9月1日 関東大震災
1924	大正13年	3月	社長 和田豊治死去 3月4日午後5時50分、帝国大学病院にて死去(胃癌) 3月8日、自宅にて告別式 4月21日、中津本葬		第二次護憲運動
		4月	会長に浜口吉右衛門が就任森村開作 専務に持田巽が就任		
		8月	財団法人豊門会館設立		
1925	大正14年	9月	菅沼發電所完成		
			小山新第四工場完成(加工)		
		11月	小山新第三工場再建完了(旧第三、四工場跡)		
1926	大正15年 昭和元年	5月	豊門会館の開館式を挙行		
1927	昭和2年	5月	富士電力を設立(電力事業を分離)		
1928	昭和3年				馬車鉄道廃止 台風町内六合橋など11橋流失
1929	昭和4年				
1930	昭和5年				小山町報創刊
1931	昭和6年				
1932	昭和7年				
1933	昭和8年				

小山村の激変

此の如くして富士瓦斯紡績会社は絹糸綿糸紡績に於て、天下第一の大会社なるのみならず、水力事業に於てもまた有数の会社となりしは、豊治君が如何に水力事業の前途に重大の望を繋けたるかを窺ふを得べし。

然ども絹糸綿糸事業の内容、水力事業の委曲を説くは、富士瓦斯紡績会社の歴史の領分にして和田豊治君の伝記の正當の領分にあらず。

茲には明治三十九年十一月 富士瓦斯紡績会社が小山工場に於て創立十年記念祝典を行ふて凱歌を挙げ、栄冠を着けたる一事を記して満足せざるべからず。

之と同時に社運隆盛の記念として、森村翁頌徳の意を表せんがために鮎澤川に森村橋を架設せしを今併せて其落成式を行ひ、幾千男女の歓聲小山に満ちしが、小山の父老は今昔を懷ふて殆ど夢寐の戚に堪へざるものありたりき。

十数年前にありては小山は駿東郡六合村に於け一字のみ、二十二年東海道に鉄道線路の敷設せられし時、停車場を此地に設くるがため取つて駅名としたるに過ぎず。然るに富士紡の此地に立てらるるや、鳥逕獣道は変じて工場となり、鮎澤川の峡谷は電燈煌々たる不夜城となり、菅沼村二十四戸、六合村五戸、小山舊部落下郷に四十七戸、藤曲に六十八戸、其他附近を合算して三百四五十戸に過ぎざりしもの、今や数千戸、住民三萬餘人ありて居然たる大市街となる。

小山の發達は實に日本村落変遷史上の一大驚異と云はざるべからず。

日比谷翁の銅像

之より和田豊治の名は隆々として一時に聳動し重役社員等豊治君をして専務より進んで社長たらしめんことを書策する者あるも、豊治君猶ほ其時にあらずとして敢て當らず、却て日比谷翁の功績をし其銅像を小山に立つるの議を快し、四十一年五月二十四日其除幕式を行たりしが、実業界は四十年末より四十一年にかけて日露戦争後好景氣の後を受けて反動の巨波を生じ、大小の会社は倒壊損失の悲境に陥りしもの多き中に、富士瓦斯紡績会社は着々として其基礎を固めつつ發達したりき。

「和田豊治傳」（大正14年 和田豊治編纂所）より

明治39年10月 富士紡創業10年祭の案内状

拝啓益々御清栄奉賀候来ル11月2日(晴雨二拘ラズ)東海道小山駅当会社小山工場ニ於テ創業十年記念祭及ビ開橋式施行仕候ニ就テハ、秋霜ノ時節満山ノ紅葉モ御観頃ト奉存候間御多用中恐入候得共御来臨被成下度、此段御案内申上候 敬具

明治三十九年富士瓦斯紡績株式会社

10月26日 取締役会長 浜口吉右衛門

渡辺啓三 殿

追テ

一 当日ハ混雑ノ恐モ有之候間、乍御手数封中ノ記念章引替証御持参相成度候

副啓

来ル拾壱月弐日午前九時参拾分ヨリ模擬店ヲ開キ余興ヲモ開始候ニ付、万障御差繰午前九時迄ニ小山第三工場へ御光来被下度得貴意候

敬具

富士瓦新紡績株式会社小山工場

創立十年記念祝典挙行順序

- 一 式場 須川神社前
- 一 君ガ代奏楽
- 一 取締役会長開会ノ辞
- 一 県知事ノ祝詞
- 一 取締役会長答辞
- 一 閉場

追テ来賓諸君ヨリ祝詞被下候御方ハ時間之都合モ有之候ニ付式場委員へ頂戴致度候

余興目次

- 一 歌舞伎十八番之内

長唄勸進帳

- 長 唄 芳村伊十郎
- 三味線 杵星六左衛門
- 長 唄 岡本喜代八
- 三味線 杵星和三郎
- 全 杵星遣之助
- 笛 望月太左藏
- 小 鼓 望月太左衛門

大 鼓 望月長九郎.

太 鼓 望月太左吉

二 外記節

式人石橋

親獅子 若柳寿童

子獅子 若柳吉蔵

長唄はやし連中

三 喜劇お志どり亭 太郎冠者作

伊井一座

序 幕 麻布狸穴加根野星蔵宅

一 高利貸 加根野星蔵	福島 清
一 同人妻 おため	寺島 倉次郎
一 親戚田舎者各波梨太	中村秋孝
一 同人 孫娘	三 人
一 車夫 引蔵	山田金八
一 商人	伊藤庄次郎

二幕目 根岸温泉お志どり亭之場

一 女中おてく	藤井六輔
一 同 おはな	千阪三郎
一 半可通	桜井東太郎
一 芸妓まめ助	三井喜代志
一 官吏 多田和平	高浪定二郎
一 芸妓おねこ	丸山' 操
一 後家おたい	仁科太郎
一 役者 沢村君之丞	都築文男
一 会社員 今輪加多志	伊井蓉峰
一 名波梨太	中村秋孝
一 孫娘	三. 人
一 加根野星蔵	福島清
一 今輪の妻おつま	木村操
一 巡査	末光濤二郎

四 歌舞伎 市川一座

布引の滝

熊谷物語

喜劇 無線電信

五 茶番 円遊一座

戦捷後ニ於ケル海外ノ輸出

紡績会ノ繁盛ハ需要者ノ鞅当

豊作年ニ於ケル内地ノ需要

不夜瓦新左衛門

富士山三

六 曲芸軽業 青木一座

七 豊年踊 梅坊主一座

八 富士ノ巻狩 男職工連中

九 独楽廻 松井源水(寄宿舍内)

十 面神楽

十一 夜.芝居 二 組(寄宿舍内)

(吉久保渡辺希一氏蔵)

[解説]

明治39年(1906)11月2日施行の宮士紡創業10年記念祭への案内状である。同時に森村橋の開橋式も行われた。案内状には当日の式次第と余興目次とが添えられている。会場には完成目前の小山第三工場が使われた。

小山町史 資料編から

明治41年（1908）5月 富士紡小山第三工場の開業祝典（記事）

富士紡の祝典

第三工場の開業式と日比谷氏銅像除幕式

駿東郡小山富士瓦斯紡績会社が小名木川棉布会社と合同の結果とし建設せられたる第三工場は小山停車場の下鮎沢川流に添ふて三万坪の敷地と五千六百有余坪の建物とを有する巍然たる大厦なり明治39年3月1日工を起し全年11月建築落成40年10月器械据付を完了し全12月運転を開始したるものにして総費額百五十五万七千余を費したり中糸精紡機鍾三万九千七百二十八撚糸機鍾一万四千四百水車二台千六百二十馬力を保ち発電機二台一千キロワット、モーター十二台千三百八十馬力水路四百三十三間落差六十尺を有し本邦稀に見るの至便なる地位を占む、この第三工場の開業式は予て同会社合同の難関に処し絶大の功労ありたる日比谷平左衛門氏の銅像除幕式と相兼ねて去る24日正午より全会社敷地内に举行せらる来賓には李家知事、辻駿東郡長、水野事務官補、日比谷家々族その他京浜の有力なる実業家、新聞記者等約五百名に及びたり京浜の来賓は新橋より一二等臨時列車にて正午12時小山に着し同時に知事一行と工場内広場の休憩所に於て数番の余興とすし、ビール等の饗応あり午後一時より祝典係員の案内にて第三工場の発電所より始め順次各工場を縦覧し新に設けられたる鮎沢稻荷社内の式場に参集す、かくて席定まるや君が代の奏楽ありて社長浜口吉右衛門氏開会を告げ事業の報告をなし来賓総代※福沢桃介氏の祝辞ありて日比谷銅像除幕式に移り建設発起人総代森村市左衛門氏令息代つて建設の歴史を報告し日比谷氏令孫嬢糸を引いて幕を撤す来賓一同拍手して偉風を迎ふ次に浜口社長の式辞、李家知事の祝辞ありて富士瓦斯紡績会社の万歳を三唱し一同銅像を一順して職工寄宿館前の広場なる立食場に於て立食の饗応ありて隨時散会す此日初夏の天候鮮かに鮎沢川の流水涼々として無限の音楽を奏するが如く四山の新緑は西の方芙蓉の残雪と相對して富士瓦新紡績会社の前途を祝福するものに似たり

（『静岡民友新聞』明治41年5月26日）

※ 福沢桃介 今、在りせば…。巨人福沢諭吉を義父に持ちながら、諭吉に反発し、独歩の起業家精神を貫き通した電力王・桃介。傲慢と謙虚、冷酷と温厚、山師と篤志家、スキャンダルとロマン、相反する言動と評価のなか、日本を襲う幾多の経済危機を見事に乗りきってみせた鬼才といわれた男。