

[研究ノート]

森村グループとセラミックス産業 — 大企業への発展と課題 —

野 末 英 俊

はじめに

1. 森村組と森村ブラザーズ
2. 日本陶器合名会社の設立と発展
3. 瀬戸・東濃の陶磁器産業との関係

むすび

はじめに

セラミックス産業には、京セラ・村田製作所といった電子部品の大企業、宇部興産などのセメント企業、名古屋圏を本拠地とする森村グループ（ノリタケ・カンパニー・リミテド、日本ガイシ、日本特殊陶業、TOTO）、その他多くの中小企業が存在する。伝統的なセラミック技術に立脚する部門（陶磁器等）が存在する一方で、近代的なセラミック技術を用いたファイン・セラミック分野における技術革新が活発である。セラミックスは、金属、有機材料（石油など）と並ぶ三大工業原料の一つであり、国内においても、産業構造の高度化とともに、その重要性は高まっている。セラミックスは、粘土を焼き固めた「やきもの」を意味するギリシア語が語源であり、セラミックス製品には、陶磁器の他に、セメント、ガラス、煉瓦、瓦、石膏など、広汎な用途がある。

セラミックスの歴史は古く、2万年以上前の氷河期に起源をもつが、徐々に、生産方法の革新が進展した。セラミックスは、金属と比較して、錆びない、非電導などの利点をもち、他方、脆いという欠点をもつ。しかし、近代的なセラミックス技術に基づくファイン・セラミックスは、セラミックス本来の欠陥を克服したもので、天然原料を用いず、高純度で、精密に制御された微粉末を原料とし、セラミックスの組成や組織、製造工程を精密に制御し、新たな機能や特性をもたせたもので、電子・自動車部品をはじめとして、広く利用されている。

日本では、青森県大平山遺跡から、1万6500年前の、世界最古の一つである土器が発見された。4 - 5世紀半ばの古墳時代には、朝鮮半島から窯の技術がもたらされ、より高温で焼成される陶器が生産されるようになった。国内においては、平安時代に起源をもつ瀬戸・常滑・信楽・越前・丹波・備前の6地域が、今日まで続く六古窯として知られており、愛知県には、瀬戸・常滑の2地域が入っている¹。陶磁器は、16世紀後半以降の茶の湯の普及とともに、独自の展開をもつことになった。その産地は、全国に広く分布しているが、今日においても瀬戸・東濃は、佐賀県(有田焼)などと共に、陶磁器の一大産地である。愛知県の瀬戸では、良質の原料(粘土)が存在し、多様な窯を使って焼き上げた窯業製品を生産している。しかし、中国などから低価格の陶磁器(日用品)が大量に輸入され、国内の陶磁器産業は国際競争力を失い、産業としての成熟化がみられる。他方、名古屋圏には、複合的なセラミックス企業集団である森村グループに属するいくつかの大企業が、本拠地をおいている。ノリタケ・カンパニー・リミテド、日本ガイシ、日本特殊陶業であり、同じ森村グループのTOTOは、原料の確保が容易な小倉市に本拠地をおいている。森村グループは、伝統的セラミックス技術の分野からファイン・セラミックスに進出した。森村グループの起源となった森村組は、アメリカ市場における陶磁器の販売の経験からその将来性を確信し、自らセラミックス生産に参入した。森村グループの発展過程の一時期において、瀬戸の陶磁器産業の資源に依存し、

その影響を受けつつ、白色硬質磁器からファイン・セラミックス分野に進出し、独自の発展を遂げた。瀬戸・東濃の陶磁器産業が、伝統的な技術を重視し、生産者志向であったのに対して、森村グループは、アメリカ市場のニーズを理解し、消費者志向的であった。森村組は、近代的なセラミックス製造技術を欧米から導入し、名古屋市の中心地に広大な大工場を建設した。さらに森村グループは、従来の伝統的セラミックスの技術の蓄積の上に、事業を複合的に拡大し、ファイン・セラミックス製造の技術を向上させた²。陶磁器生産などの伝統的セラミックス産業においては、原料が天然の土・粘土であり、このため原料が高張り、輸送費が高額となるため、原料産出地に近接して企業が立地するという原料立地型産業である。しかし、現代では、世界の市場経済化、交通・通信手段の発達とそれに伴う経済のグローバル化の進展によって、原料の確保はグローバルな視点からの調達が可能となり、他方において、市場における企業間競争が激化し、顧客志向型となった。また、産業構造の高度化が進展し、製品の付加価値が高まり、企業は、よりグローバルな視点からの事業展開が容易となった。セラミックス産業においても、伝統的セラミックス産業の技術成熟化する一方、セラミックスの欠点を克服した近代的セラミックス技術（ファイン・セラミックス）への転換が急速に進展している。本稿では、名古屋圏に本拠地をおく、複合的で巨大なセラミック企業集団に成長した森村グループの形成・発展過程と現代的課題についての分析を試みる。

1. 森村組と森村ブラザーズ

セラミックスは、19世紀半ば以降の日本の資本主義化とともに、急速な技術革新を経験することになる。開国によって世界市場と結び付けられると、日本の海外貿易が急速に進展した。こうした状況の中で、早くから海外との貿易を試みた人物の一人が森村市左衛門であった。森村家は、遠江森村の出身で、森村家は、江戸で、旗本邸に出入りする武具商を営み、代々、家長は、市左衛

門を名乗った。6代目森村市左衛門は、安政の大地震で、全ての家産を失ったが、1859年7月に、神奈川（横浜）が開港すると、幕府、中津藩・土佐藩・加賀藩などに出入りするようになり、アメリカ兵やイギリス兵から仕入れた古服・古靴・書物・鉄砲・ピストル・パン・シャボン・懐中時計・遠めがね等の販売を行うなど、唐物（舶来品）商として活動を始めた³。当時、市左衛門は、幕府の御用商人として、日米修好通商条約の批准のため、米国に向かう幕府使節団が持参する土産物の調達と旅費の両替を任せられたが、当時の日本は、金安銀高であり、粗悪なメキシコ銀と交換されて、大量に海外に流出しているのを見て、市左衛門は、疑問を抱いた。この時、中津藩の家老の桑名登と懇談する機会があり、中津藩の中屋敷で蘭学塾を開いていた開明的な理念をもつ福沢諭吉を紹介された。市左衛門が、諭吉に相談すると、「異人が持っていく金を取り戻すには、輸出貿易を行う他に、道はない。外国はみなこうやって国を富ましている」と教えた⁴。この時、市左衛門は、海外貿易を志したといわれる。「輸出貿易による外貨獲得」は、森村グループの経営理念となった。明治維新後、市左衛門は、洋式馬具製造業などを行っていたが、その後、銀座にモリムラ・テーラーを開業し、事業は順調であった⁵。1875年、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、資本を募るとともに、再度、渡米するに際して、商業実習生を同行することにしていた佐藤百太郎が、実習生の推薦を諭吉に依頼してきた。諭吉は、市左衛門の弟で、慶応義塾で助教をしていた市左衛門の弟の豊を渡米させることを薦めた。豊の渡米を決心した市左衛門は、モリムラ・テーラーの2階に事務室を置き、豊と2人で、資本金3,000円の匿名組合森村組を創設した⁶。また、森村組の設立の際、東京で絵草子屋を営んでいた、妹婿の大倉孫兵衛が森村組に参加し、アートディレクターとして、その後の森村組の発展に大きな影響を及ぼした。1876年11月、豊は、佐藤百太郎と共同で、ニューヨークに、日の出商会を設立し、日本品の雑貨販売を開始した。日の出商会に対し、日本の森村組が商品を供給しており、取扱商品は、日本の骨董雑貨である漆器、陶

磁器、絵画、錦絵、屏風、銅器、鉄器、提灯、印籠、根付などで、東京、横浜、名古屋、京都、大阪を中心に各地から買い集めたものを輸出した⁷。1878年、森村組は、日の出商会との共同経営を解消し、日の出商会森村ブラザーズを設立した。1879年、諭吉の推薦で、慶応義塾出身の村井保固が森村組経営に加わった。豊は、英語と簿記に優れた人物を望んだものの、村井は、必ずしも、簿記に優れた人物ではなかった。しかし、その人柄によって、森村ブラザーズの発展を支えた。1881年、日の出商会森村ブラザーズは、森村ブラザーズ (Morimura Bros. & Co.) に改称した。

森村組の経営理念の一つは、独立経営であった⁸。当時、政府による輸出奨励で、アメリカに渡って貿易を始めた会社には、日米用達社・起立工商会社・扶桑会社・朝日商会・内外貿易会社などがあったが、政府の援助に頼ったこれらの企業は、一時隆盛を極めるものの、その後は事業をやめ、政府の援助に頼らない森村組だけが、存続した⁹。森村組の課題は、市場の開拓であったが、当初は、暗中模索であった。市左衛門は、浅草の骨董屋などから買い集めた古物の絵巻、紀州焼きの花瓶、印籠、刀の鍔、置物などであり、京都では湯呑み、どんぶり、皿小鉢という陶磁器と扇子、ちょうちん、人形など外国人の好みそうなものを仕入れた¹⁰。森村ブラザーズの業績は、予想外に好調であり、中でも、骨董品の陶磁器の売り上げが良好であった。森村ブラザーズの商品は、原価の数倍の値段で売れることもあり、特に、クリスマス前後の売り上げが好調であった。1880年、渡米した市左衛門は、アメリカでは、陶器を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事を知った¹¹。このとき、市左衛門は、陶磁器は、一般必需品として持続性があるばかりでなく、商品の次第によっては、販路が開けていくという確信をもった¹²。こうして、森村組は、アメリカ市場においては、陶磁器が、最も顧客に好まれ、将来的に最も有望な商品であると認識するようになった。企業発展には、市場の拡大が必要である。1882年、森村ブラザーズは、村井の意見を取り入れて、限られた地域で商売をする小売業から全米を対象とする卸専門店への転換

を決定した。また、1883年には、森村組は、瀬戸の川本半助の協力で、国産コーヒー茶碗第一号をつくりだすなど、先進的な試みを行っている¹³。しかし、骨董品の販売だけでは、商品としてのオリジナリティに貧しく、多様性にも限界があり、将来の事業拡大の限界が危惧されたことから、1884年頃には、森村組は、自分たちが責任をもって作らせたものを、卸しで販売するという経営方針を立てた¹⁴。森村組は、従来のように、アメリカに輸出する商品の供給を骨董品に依存せず、自ら新物の陶磁器を企画・生産すると共に、管理を図るようになった。森村組は、日本の各地に点在していた優れた絵付け職人のいる陶磁器絵付け工場を探し出し、専属契約を結んだ。日本の職人が生地を製造し、絵付けする陶磁器は、精巧で値段が安く、アメリカ人の関心を引き、森村の製品に対するアメリカ市場における需要は増加した。森村ブラザーズの卸売専門店への転換とともに、アメリカでは、日本商品の有利さに気づき、森村ブラザーズでは、大量の注文をしてくる卸売業者も出現した。この結果、1885年、森村ブラザーズは、大口の顧客に対して、インポート・オーダーの受注を開始した。これは、見本によって、6か月から1年後に、荷渡しする約束で注文をとり、値段も普通の卸値よりも1割ないし2割5分安で、受注する方法であった。これによって、運転資金の回転が早く、生産の見込み違いや在庫増大の心配もなくなった¹⁵。

森村組にとっては、アメリカ市場における顧客ニーズの把握が、国内で生産する陶磁器の企画・生産に重要な役割をもっていた。森村組は、森村ブラザーズから送られてくる絵、電報、手紙などを米状神聖と呼び、誰もが守るべきことがらとして重視した。森村組は、市場の声を最も重視していた¹⁶。こうした、アメリカ市場における顧客ニーズの理解と陶磁器製造技術の開発と品質の向上が、森村組発展の原動力であった。森村組が、国内の陶磁器生産に力を入れるようになると、陶磁器の一大産地である瀬戸との関係が深まりはじめた。1882年頃から、瀬戸の窯元である加藤春光からの素地の仕入れが始まり、次第に名古屋を中心とした取引が拡大した。1892年、名古屋市内に森村組名古屋支店

が設置された。これが、森村グループが名古屋圏に本拠地を置く第一歩となった。森村組は、瀬戸から素地を仕入れて、東京や京都の絵付工場に送り、絵柄をつけて輸出するという方式をとるようになった。1889年、市左衛門と豊は、パリ万国博覧会に出向き、フランスのハピランド社の陶磁器、リモージュ地方の磁器を見学し、彼我の格差に驚愕し、日本における磁器工場の建設の構想をもった¹⁷。こうして、1890年、京都に初の専属絵付け工場を建設した。この工場では、最初、純日本画の絵付をしていたが、森村組の要求によって、次第に、洋風画の絵付に変化した¹⁸。1890年初頭には、森村ブラザーズの売上高の70%は陶磁器であり、我が国の陶磁器輸出の3分の1に達した¹⁹。1893年、大倉孫兵衛は、シカゴ万国博覧会を視察したが、日本の陶磁器が、イギリス・ドイツなどのヨーロッパ製品と比較して、生地においても、彩画においても見劣りすることを認識した。また、アメリカ市場において、陶磁器が日本画での製品では、客層が限られるため、絵付けにおいて、それまでの日本画を洋風化し、顧客の嗜好に適合させることを決定した。1896年以降、森村組は、絵付工場を名古屋に集中して、生産体制を整備していった²⁰。また、1897年には、森村組は、東京に森村銀行が設立し、金融の分野への進出を図った。

このように、森村組の事業は、好調であったが、アメリカにおける一層の市場拡大のためには、新たな問題が生じた。森村ブラザーズは、装飾品であるファンシー・ウェアの販売によって発展した。しかし、装飾品は、完成までに相当な時間を必要とし、趣味性が強く、購入者が偏り勝ちであった²¹。1894年、森村組の村井は、ニューヨークの百貨店であるヒギンサイダーの店主から、今後、商売を伸ばすためには、テーブル・ウェアに中心をおくべきで、素地の色を、灰色から純白な素地に改良する必要があるという助言を受けた。これは、瀬戸素地を使っている限り困難であり、森村組自ら白色磁器の開発に携わる必要があることを意味していた²²。瀬戸の生地では、灰色がかった色合いが残ったためである。森村組では、欧米市場の拡大のためには、白色硬質磁器のディナー・セットを製造する必要があるという認識が生じ始めた。装飾品では、顧客が限

定され、市場に限界が予想されるが、ディナー・セットは、欧米の家庭の必需品であり、大きな需要が見込めたからである。この結果、森村組は、装飾品から、ディナー・セットの生産を試みることになる。1893年以降、森村組は、名古屋支店内において、白色硬質磁器製造の研究を開始した。研究においては、困難がみられたが、1903年、ベルリンの粘土工業化学研究所に日本の各種原料の分析を依頼し、持参した原料の中で天草陶石が、非常に優れていることが確認され、天草陶石 54：蛙目粘土 23：長石 23 の割合で混ぜると純白な磁器製造が可能なが判明した²³。白生地製造の目途がついたことから、同年、森村組は、近代的陶磁器製造工場の建設を決定し、名古屋市則武の地が選ばれた。この地は、敷地が広く、水質が良く、東海道線の名古屋駅に近いためであった²⁴。

2. 日本陶器合名会社の設立と発展

1904年、森村組は、近代的な洋食器の素地製造工場である日本陶器合名会社を設立した。日本陶器は、石炭を燃料し、ヨーロッパ式の設備をもつ大工場であった。日本陶器の初代の社長には、大倉孫兵衛の長男の和親が就任した。和親は、多種にわたるセラミックスの製造に関心をもっていた。和親は、東洋陶器（1917）、日本碍子（1919）、伊奈製陶（1924）で初代社長となり、日本陶園（1919）の設立に関わり、森村グループを、総合的セラミックス企業集団に育て上げた。森村グループ発展の中で、プラットホーム的役割を担ったのが、日本陶器であった。日本陶器の設立目的は、白色硬質磁器（洋食器）の国内生産であり、従来の陶磁器の素地が、軟弱で輸出品に適さないので、これを改良するために、西洋式堅窯を建設し、すべての製造法を洋式にして、ヨーロッパ並みの素地をつくり、流行の絵付けをして、海外輸出を増進することであった。日本陶器は、わが国では、はじめて石炭を使用する本格的な焼成窯を備えた近代的な設備をもち、ドイツから輸入した窯を用いていた²⁵。こうして、日本陶

器が素地の製造を行い、同じ敷地内にあった錦窯組が絵付けを行い、完成品を森村組が行うという体制が形成された²⁶。日本陶器は、洋食器の製造に努めたが、当初は、ファンシー・ウェアが中心であった。初期の主な製品は、花生け、ボンボン入れ、化粧揃え、コーヒー・カップ、受け皿、チョコレート・ポット、ティー・ポットなどであった。しかし、課題は、家庭用のディナー・セットの開発であり、1908年から本格的に、ディナー・セットの製造に取り組んだが、その中でも最も重要なアイテムである25cmのディナー皿の製造は困難で、1913年、ようやく完成を成し遂げ、翌1914年6月、「セダン」という名前がつけられた。以後、日本陶器の製品は、ノリタケチャイナの名声を確立していくことになる²⁷。日本陶器の製品は、繊細で洗練されたものであり、欧米において、高い評価を得た。森村組は、現品を見本よりもむしろ精巧につくる方針をとり、わずかの欠陥でも決して売らなかった²⁸。1917年、日本陶器は、株式会社に組織変更（1981年、社名をノリタケ・カンパニー・リミテド）し、1933年には、日本で最初に、陶土と牛の骨灰を混ぜたボーン・チャイナの製造に成功した。戦前までのノリタケの製品は、その絵付けの美しさ、技巧の繊細さなどから、欧米市場で広く評価されるようになった。明治時代末期から第二次世界大戦期にかけての日本陶器で製作されたやきものオールド・ノリタケとして、総称されるようになった²⁹。しかし、1941年、日米開戦によって、ニューヨークに本店があった森村ブラザーズの全資産は、敵国資産として、アメリカ政府に接收され、その販売拠点を失った³⁰。また、第二次世界大戦によって、多くの熟練工を失い、生産設備に大きな被害を受けたため、戦後は、高い品質の製品を製造することが困難で、当面は、ローズ・チャイナというブランドで輸出を行ったが、高い品質の製品の製造が可能になると、再びノリタケ・ブランドの製品を輸出するようになった。日本陶器は、蓄積した資本と技術を利用して、次第に、洋食器以外の事業分野への進出を試みるようになった。工業製品としてのセラミックスは、高品質の電子部品としても用いられるようになっていく³¹。1907年、日本陶器は、コーヒー・カップの口縁部などを磨くための砥石

を自社製造していた³²。この技術を利用して、のちに工業機械事業（研削・研磨工具）の分野に進出する契機となった。日本陶器は、瀬戸・東濃に立地する多くの中小企業とは質的に異なる、白色硬質磁器（洋食器）の製造工場として、近代的設備を備えた大企業であった。日本陶器合名会社の設立により、国内の陶磁器産業は、近代工業としての性格をも有するようになる。燃料の薪材から石炭への移行、電力の普及と工程の機械化、西洋顔料の輸入、生産方法の改善であり、製品は、工芸的性格から、実用的日用品の大量生産へと転換することになった³³。こうした結果、ノリタケ・カンパニー・リミテッドは、事業における洋食器の比重を低下させ、電子関連企業としての性格を強めている。

他方、1905年以降には、日本陶器の構内で、碍子の研究を行うようになった。1905年、芝浦製作所（現在の東芝）の技師長である岸敬二が、米トーマス社の碍子の一片を示し、国内に優れた陶磁器技術をもちながら、碍子を依存している状況に疑問をもち、日本陶器合名会社に碍子の国産化を持ちかけてきた³⁴。日本における碍子の製造は、明治の初期から有田などで行われていたが、主に低圧用であった。1897年に入ると、高圧送電が開始されたが、特別高圧碍子は輸入に依存しており、その国産化が要望されていた³⁵。日本において、電力事業が興ったのは、1887年、東京電灯会社が電灯を用いたのが最初であり、電力の長距離輸送は、1899年、福島県郡山絹糸紡績が始めて行った³⁶。当事、日本陶器においては、洋食器の国産化を目指している段階であり、碍子の研究は、日本陶器にとって、大きな負担であったが、国産初の特別高圧碍子の設立に取り組んだ。碍子製造の事業は軌道に乗り、需要が急増したことから、1919年、日本陶器の碍子部門を分離独立し、日本碍子株式会社を設立した。

日本碍子からは、さらに分社化が進展した。他方、1920年、日本碍子の江副孫右衛門が、米国への視察を終え、自動車産業の将来性に目を付け、スパーク・プラグの開発に意欲をもったことから、日本碍子において、スパーク・プラグの研究がなされるようになり、1936年、日本碍子から分離独立し、森村の一業一社の方針によって、日本特殊陶業株式会社を設立し、江副が初代社長

となった。

また、1912年、大倉和親らが、欧米を視察し、現地のトイレの清潔さに感心し、日本における衛生陶器の開発を目指すことになった。日本陶器内に衛生陶器の研究所を設立し、1917年、衛生陶器部門を分離して、良質の天草陶石、筑豊の石炭などの原材料の入手が容易で、かつ港に近い小倉に東洋陶器株式会社を設立した³⁷。(2007年より、TOTO株式会社に商号変更) 1917年、東洋陶器は、石炭・天草陶石などの製造原料・燃料が手に入りやすい九州の小倉に工場をつくり本格的に生産を開始した。東洋陶器は、衛生陶器の分野で、国内最大の企業に成長した。

他方、1918年、大倉孫兵衛が資金を出し、和親が経営を行い、支配人の日野厚が運営を任された個人企業である大倉陶園が設立された³⁸。この工場では、「良きが上にも良きものを」という父子の意思を継ぎ、世界的にも誇れる硬質磁器の生産を行っている³⁹。

知多半島の常滑市では、18世紀半ばに、伊奈長三郎が陶業を営み、名工として知られていたが、5代目の初之丞は、陶業の近代化を図った⁴⁰。初之丞の長男の6代目の伊奈長太郎は、大倉和親の資金援助を得て、1921年に匿名組合伊奈製陶所を設立し、1924年、伊奈製陶株式会社となった⁴¹。伊奈製陶では、陶芸の段階から、タイル・陶管の機械化製造を実現し、近代工業化することになった⁴²。伊奈製陶株式会社は、1985年、株式会社INAXに社名を変更し、2001年、トステムと経営統合して、株式会社INAX・トステム・ホールディングスを設立し、グループから離脱したが、森村グループに起源をもつ企業である。

こうして、森村グループは、複合的な、セラミックスの企業集団に成長し、それぞれの事業分野でリーダーの役割を担うようになった。また、グループの起源となった森村組は、1917年、森村商事株式会社を設立して、商社機能を移すとともに、1918年に、持株会社である株式会社森村組を設立し、財閥の形式を整えることになった⁴³。森村財閥は、森村組および日本陶器とその系列

会社で構成されていた、セラミックスを中心とした企業集団であった。森村財閥は戦後、森村グループとして他の旧財閥と同じくグループ化した。森村グループを実質的に統括しているのは、森村一族が経営権を掌握している森村商事である。

日本陶器は、伝統的陶磁器産業とは一線を画し、独自の発展を遂げた。こうして、日本の資本主義発展の中で、産業構造と消費者のライフスタイルの変化に対応して、複数のセラミックスに事業分野をもつ企業が分社化し、森村の「一業一社」の方針に従い、それぞれが得意分野をもつ独自の企業集団に成長した。森村グループは、ゆるやかな企業集団を形成している。

3. 瀬戸・東濃の陶磁器産業との関係

愛知県の瀬戸、岐阜県東部（東濃）には、陶磁器の一大集積地であり、伝統的セラミックス技術に基づく陶磁器の製造が今日でも広く行われている。森村グループが名古屋圏に本拠地を置いた理由は、その発展の過程で、瀬戸地域と関係をもったことが大きい。瀬戸は、瀬戸・東濃地域の陶磁器産業の起源となった地域である。瀬戸は山間地に近く、良質の原料（粘土）を産し、この原料を用いて、瀬戸・東濃に陶磁器産業が発展した。山あいを通る瀬戸川沿岸に、陶磁器産業が発展した。近畿以東においては、陶磁器のことを「瀬戸物」と呼称するように、瀬戸は、歴史的に、陶磁器の一大生産地として、広く知られ、その焼き物は、一般に瀬戸焼と総称される。瀬戸に陶磁器産業が発展したのは、この地域に、良質の原料⁴⁴と技術の蓄積が存在するためであり、農耕に適さない地域における陶磁器産業の発達には、地域経済にとって、重要な役割を果たしてきたと考えられる。近接する岐阜県の高岡市・土岐市周辺は、織部焼など美濃焼の産地である。この地域には、鉾山・窯元・問屋などの分業関係が形成されているが、一般に、日用品の比重が高く、労働集約的な中小零細の事業者が大部分で、自動車などの他産業の発達によって、経済的役割は低下している。

また、陶磁器産業は、原料立地型の特性が強く、地域に存在する原料によって、陶磁器産業の存立が決まる傾向を有している⁴⁵。

瀬戸焼の起源とされるのは、鎌倉時代初期の加藤四郎左衛門景正（藤四郎）であり、景正は、1223年、道元とともに入宋し、中国で6年間製陶の技術を学び、1228年に帰朝し、各地で陶土を探したのち、瀬戸で陶器づくりに適した粘土を発見し、この地で、窯を開いて焼き出したのが、古瀬戸であるという伝説がある。このため、景正は、瀬戸・東濃地域において、陶祖と呼ばれている。ここで、古瀬戸とは、灰釉・鉄釉の各陶器を対象とし鎌倉・室町時代の施釉陶器のことである⁴⁶。古瀬戸は、社寺用品などにおいて、用いられた。

16世紀後半以降、多数の陶工が美濃へ移転（瀬戸山離散）し、1590年代の朝鮮出兵の際、鍋島直茂が陶磁器職人を日本に連れ去り、肥前の国において磁器生産が始まると、有田・伊万里などにおける磁器生産（有田焼）が発展⁴⁷し、瀬戸の衰退は決定的となった。しかし、江戸時代後期に、加藤民吉が肥前で磁器を学び、1801年、盃、小皿、箸立てなどの染付磁器の生産に成功した⁴⁸。瀬戸における磁器生産の開始によって、瀬戸の陶磁器産業は復活し、民吉は、瀬戸中興の祖として、窯祖と呼ばれている。

第二次世界大戦後は、瀬戸では、機械化を進展させ、日用品の量産体制をつくりあげた。同時に、海外への輸出を拡大したが、経済のグローバル化が進展すると、中国などの低価格の陶磁器が大量に輸入されるようになり、量産品分野では競争力を失い⁴⁹、国内市場におけるブランド形成においては、有田焼に後れをとり、産業は成熟化の傾向を示すようになった。陶磁器産業は、一般に労働集約的であり、各地に集積する窯元と呼ばれる零細な、生地の製造と絵付けを行う業者であり、鉾山・窯元・問屋などとの分業関係が形成されている。

瀬戸・東濃の陶磁器産業は、ノリタケに代表される大工場、多数の窯屋（専業小経営）、機械化を実現した中小企業の3つに類型化されることになった⁵⁰。一部の中小企業は、ファイン・セラミックスの分野に進出し、市場ニーズへの適合を図っている企業もあるが、周辺地域における自動車産業などの発展もあっ

て、産業集積の解体の危機に直面している。森村グループが、名古屋圏に本拠地を置くのは、グループの基点となった日本陶器の設立が、名古屋市内であったことがあるが、瀬戸の陶磁器産業の集積と近接した位置に立地し、発展の一時期において、地域の資源に依存したことによる。しかし、日本陶器をはじめとする森村グループの大企業は、伝統的セラミック産業とは質的に異なる、近代的大企業となった。

むすび

経済のグローバル化が進展し、国内の産業構造が急速に変化するなかで、セラミックス産業も変化している。今日、セラミックスは、陶磁器などの伝統的なセラミックス製品の技術が成熟化し、より軽量で、高付加価値のファイン・セラミックスへの移行が進展している。こうして、高付加価値の電子・自動車部品、工作機械、医療分野などの多様な分野における市場を拡大している。

名古屋圏には、セラミックスの企業集団である森村グループの本拠地が存在する。その起源となった森村組は、森村市左衛門が設立し、アメリカでの商業活動を行う中で、陶磁器市場に商機を見出した。森村組の支店である森村ブラザーズは、多様な種類の日本からの輸入品の販売を行っていたが、次第に、アメリカ市場における陶磁器の将来性を認識し始め、取扱商品の中心を陶磁器分野に絞り込むようになった。森村組は、アメリカ市場の顧客ニーズに適合させるため、陶磁器の絵付けを西洋風に変え、自ら陶磁器の製造を企画・管理するようになった。また、市場の拡大を目的として、装飾品中心から実用性の強いディナー・セットの製造へと事業転換を図り、1904年に設立された日本陶器が、衛生陶器・碇子などの他分野へ進出するにあたっては、自らの陶磁器製品の技術研究が基礎となっている。

日本陶器で進められた新事業の企業化は、分社化によって進展し、新分野を開拓してきた。こうして、森村グループは、名古屋圏を中心に、セラミックス

の複合的分野で、競争力をもつようになった。森村組の市場のニーズに迅速に対応した、顧客志向の経営理念が、その発展要因であった。ここで、グループ形成のプラットホーム的役割を担った日本陶器の製品は、洗練されたものであり、欧米市場で高い評価を得た。こうして蓄積した資金と技術を基盤として、工業機械や電子部品、さらには、碍子・衛生陶器等の分野に進出し、世界的な総合セラミックス企業集団を形成することになった。

伝統的な陶磁器産業が、産業としての成熟化・衰退が進展し、伝統技術の継承を図るのに対して、森村グループは、セラミックスの用途を柔軟に理解し、市場ニーズへの適合化を図ることによって、技術革新を進展させてきた。森村組は、積極的にヨーロッパから近代的な陶磁器製造技術を導入し、自ら陶磁器生産において、研究開発を推進することによって、他社にはまねのできない、自社ならではの価値を提供する企業の中核的な力であるコア・コンピタンス⁵¹をつくりあげた。森村グループは、瀬戸に近い名古屋圏を本拠地として発展した。森村グループは、瀬戸の陶磁器産業の影響を受けながらも、欧米市場のニーズに適合するために、ヨーロッパの近代的技術を導入し、自らもセラミックス製品開発の研究に取り組んだ。

森村組は、本来、商業資本であったが、市場拡大を目的として、高級洋食器の製造へと進出し、その設立目的であった洋食器製造のみでなく、日本の産業構造の高度化や消費者のライフスタイルの欧米化に対応して、セラミックス技術を基盤として、事業を多角化させた。新しいセラミックスの技術開発には、資金と時間が必要であったが、森村グループは、粘り強く市場における顧客ニーズに対応していった。その結果、グループの製品は、内外の市場で高い評価を得るようになった。また、従来型の陶磁器産業が、伝統的な技術の継承と用途にこだわり、原料産出地の近くに集積しているのに対して、森村グループのセラミックス製品は、顧客志向・高付加価値であり、従来の産業集積とは、一定の距離をおくことになった。

今日、経済のグローバル化が進展している。M.E. ポーターは、「産業がグ

ローバル化すると、企業は一国だけの賦与要素の恩恵から解放され、原材料、コンポーネント、機械類、多くのサービスは、似たような条件で世界中から手に入れることができる。輸送方法が改善され、要素または要素に依存した商品が、国と国とで交換されるコストが低下した⁵²と述べている。伝統的なセラミックスの弱点を克服したファイン・セラミックスは、電子部品をはじめとするさまざまな工業製品において利用されているが、原料は、海外のより安価なところから輸入し、付加価値の高い製品の製造が可能である。総合的なセラミックス企業集団である森村グループは、事業のコアとなるセラミックス技術を蓄積し、自らリスクを引受け、業界のリーダー企業に成長し、国内市場において、独占的地位を築いてきた。森村グループは、同族企業としての森村商事がグループのオルガナイザーとしての役割を担い、結束を維持している。しかし、経済のグローバル化と市場環境の急速な変化に対応して、より最適な事業・立地・戦略の選択、絶えざるイノベーションが必要となる。急速に変転する企業環境に対して、国内における競争関係が存在しない中で、組織の柔軟性を維持することが課題となっている。

注

- 1 愛知県の瀬戸は、陶器生産の歴史が古く、815年の『日本後記』には、すでに瓷器の生産が行なわれていた。「瀬戸陶磁器産業の現状と今後の方向」名古屋学院大学産業科学研究所、1980年6月、23頁。
- 2 ファイン・セラミックスは、海外では、先進セラミックスあるいはテクニカル・セラミックスと呼ばれている。『土と炎の世紀 ノリタケチャイナと製陶王国の100年史』愛知県陶磁資料館、2003年、8頁。
- 3 『森村百年史』森村商事株式会社、1986年、7頁。
- 4 『ノリタケ100年史』ノリタケ・カンパニー・リミテド、2005年、6頁。
- 5 『日本ガイシ75年史』日本ガイシ株式会社、1995年、9頁。
- 6 『森村百年史』14頁。
- 7 『土と炎の世紀』79頁。
- 8 上田實「森村市左衛門の企業者行動と経営理念」『名古屋文理短期大学紀要』第19号、1994年、16頁。

森村グループとセラミックス産業

- 9 『土と炎の世紀』 78 頁。
- 10 『森村百年史』 20 頁。
- 11 同上書、26 頁。
- 12 『日本陶器 70 年史』 日本陶器株式会社、1974 年、192 頁。
- 13 大森一宏 『森村市左衛門 通商立国日本の担い手』 日本経済評論社、2008 年、46 頁。
- 14 『土と炎の世紀』 79 頁。
- 15 『森村百年史』 38 - 39 頁。
- 16 『土と炎の世紀』 81 頁。
- 17 『森村百年史』 41 頁。
- 18 同上書、44 頁。
- 19 同上書、44 - 45 頁。
- 20 『日本ガイシ 75 年史』 1995 年、8 - 9 頁。
- 21 『土と炎の世紀』 82 頁。
- 22 『日本ガイシ 75 年史』 1995 年、11 頁。
- 23 宮地英敏 『近代日本の陶磁器産業 産業発展と生産組織の複合性』 名古屋大学出版会、2008 年、243 頁。
- 24 『土と炎の世紀』 82 頁。
- 25 同上書、12 - 13 頁。
- 26 同上書、83 頁。
- 27 同上書、84 頁。
- 28 十名直喜 「セラミックス王国・森村グループと『名古屋の経営』 名古屋圏の産業・経営にみる森村イズムの今日的意義」 『名古屋学院大学論集 社会科学篇』 第 41 巻第 3 号、2005 年 1 月、77 頁。
- 29 瀬戸市文化センター・愛知県陶磁資料館編 『オールドノリタケの美 輸出陶磁器隆盛の歴史』 2003 年、5 頁。
- 30 『森村百年史』 244 頁。
- 31 『土と炎の世紀』 10-11 頁。
- 32 同上書、89 頁。
- 33 『30 年史』 伊奈製陶株式会社、1956 年、5 頁。
- 34 『日本ガイシ 75 年史』 1995 年、14 頁。
- 35 『70 年史』 日本陶器株式会社、1974 年、227 頁。
- 36 『30 年史』 日本碍子株式会社 1949 年、2 頁。
- 37 『土と炎の世紀』 36 頁。
- 38 砂川幸雄 『大倉陶園創成ものがたり 初代支配人日野厚のこと』 晶文社、2005 年、99 頁。
- 39 『土と炎の世紀』 70 頁。
- 40 ダイヤモンド社編 『産業フロンティア物語 建築陶器（伊奈製陶）』 ダイヤモンド社、1969 年、30 頁。
- 41 『30 年史』 伊奈製陶株式会社、2-10 頁。
- 42 同上書、2 頁。

- 43 前田裕子「日本における近代陶磁器業多角化の一側面 大倉孫兵衛・和親の経営行動と日本陶器」『日本経済雑誌』第195号第5号、2007年5月、74頁。
- 44 外山徹「愛知県瀬戸市・岐阜県東濃地方の陶磁器産業について（実態調査報告）」『明治大学博物館調査報告』第2号、1997年3月、26頁。
- 45 愛知県『地場産業モデル都市（瀬戸市）調査報告書』1981年3月、23頁。
- 46 井上喜久男『尾張陶磁』ニュー・サイエンス社、2005年、105 - 106頁。
- 47 大木裕子「有田の陶磁器産業クラスター 伝統技術の継承と革新の視点から」『京都マネジメント・レビュー』第21号、2012年12月、4頁。
- 48 瀬戸市歴史民族資料館編『瀬戸焼1300年の伝統と技術』1999年、20 - 21頁。
- 49 上原義子「伝統的工芸品の現状とマーケティングの課題について 伝統的陶磁器の流通問題と付加価値の視点から」『嘉悦大学研究論集』第58巻第1号、2015年10月、92頁。
- 50 宮地英敏「近代日本陶磁器業と中小企業 瀬戸陶磁器業を事例として」『経営史学』第39巻第2号、2004年9月、59頁。
- 51 G. ハメル & C.K. プラハード、一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社、1995年、11頁。
- 52 M.E. ポーター、土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫・戸成富美子訳『国の競争優位（上）』ダイヤモンド社、1992年、22 - 23頁。