

# 明治期日本における「専門商社」の活躍

— 森村組を事例として —

## The Activities of a Specialty Trading Company in the Meiji Era:

The Case of Morimura Bro's

宮地 英敏 (Hidetoshi MIYACHI)

東京大学大学院 経済学研究科助手

### 1. はじめに

近代日本の経済発展における総合商社の活躍は、日本の特殊性として早い段階から注目され、特に中川敬一郎（1967）の問題提起によって日本経営史の主要な論点となってきた。その後のコーゾー・ヤマムラ（1973）、森川英正（1976）、米川伸一（1983）、山崎広明（1987）、橋本寿朗（1998）各氏らの議論により、論点はその発生の論理と、発展の論理に絞られた<sup>1</sup>。そのうち発生の論理に関しては、以下の4つの説が提起されている。①明治期日本では人的資源に限られていたので、それをフル稼働させる必要から商社が総合商社化したという森川説。②総合商社は経済合理的であるために日本に限らず見られるとしつつ、所有と経営の分離を総合商社の発生と関連付けた米川説。③人的資源に加えて貿易ノウハウ蓄積までの準備期間を政府が保証したため、政府との関係から様々な商品を取り扱うことになったという山崎説。④国際交通システムの相対的な割高さへの対応から総合商社化したという橋本説。また発展の論理に関しては、以下の3つの視点が出されている。⑤総合商社は成立してしまえばそもそも合理的システムであるというヤマムラ説。⑥財閥など製造部門との関係から、総合商社として展開する必要性があったという米川説。⑦米川説に加えて総合商社

を維持するためのリスク管理システムに注目した山崎・橋本説。

以上の総合商社論に関する研究史を踏まえると、少なくとも明治期日本の商社に関しては、総合商社化のインセンティブは常に働いており、それが安定的に維持されるための個々の企業の差異によって、ある商社は総合商社としての成長を遂げ、ある商社は総合商社化を十分に成し遂げられなかったとの評価が下されてきたことが分かる。ところが個別事例の実証研究を振りかえると、総合商社に関する研究者の問題関心が高かったために、総合商社化した事例については研究が蓄積されている<sup>2</sup>が、総合商社化に失敗した事例、専門商社の道を選択した事例に関してはあまり関心が払われてこなかった<sup>3</sup>。

このような研究動向の中で山崎広明（1987）は、総合商社を論じると同時に三綿などの「繊維専門商社」のウェイトの高さに注目し、総合商社研究に偏重した状況に批判を加えていた。綿花輸入と綿糸布輸出という、綿業の枠内で多様な商品を扱う商社の存在を、単純に「専門商社」と位置づけてしまうことには問題があるかもしれない。しかし、代表的総合商社である三井物産と並行して、「専門商社」もまた華々しい活躍をしていたのが近代日本の特徴であるという問題提起を捉えなおす必要はある。そこで本稿では、陶磁器を中心とした雑貨輸出の「専門

商社」である森村組（後に製造部門の垂直統合を行って日本陶器・現ノリタケチャイナカンパニーリミテドを設立）をケーススタディーとしてとりあげる。なぜ森村組は総合商社とならず、「専門商社」として発展したのかを明らかにするのが本稿の直接の課題である。

分析視角としては、総合商社研究における研究史蓄積を踏まえ、以下の4つの論点に関して検証を行う。第2節、企業家森村市左衛門と森村組の人的資源。第3節、政府御用商売。第4節、リスク管理組織と見込み商売。第5節、製造業との関係。第2節及び第3節では、総合商社の発生の論理と比較しつつ、「専門商社」森村組の経営が成立する基盤を考察する。また第4節及び第5節では、「専門商社」であることを選択しながら、総合商社と同じように発展のためのシステム作りをした、森村組の試行錯誤が描かれることとなる。

## 2. 森村市左衛門<sup>4</sup>と森村組の人的資源

本稿で扱う森村組<sup>5</sup>とは、1876（明治9）年に森村市左衛門（1839-1919）と森村豊（1854-1899）の兄弟によって設立された直貿易商社である（ただし当初は、ニューヨークで佐藤百太郎<sup>6</sup>と共同経営する日之出商会を通して直輸出していた。ニューヨークに支店を開設し、森村組単独で直貿易を開始するのは1878年のことである。ニューヨーク支店は1881年になって森村ブラザーズと命名されるため、煩雑さを避けるために本稿では森村ブラザーズに名称を統一する）。そもそも近世期の森村家は、江戸の武器・馬具商として土佐藩との取引を中心に行っていた。幕末開港後には唐物も扱い始め、中津藩などへも商売を拡大している。この縁により、森村市左衛門は中津藩の福沢諭吉（1835-1901）と親密となり、年の離れた異母弟豊を慶応義塾に入学させていた。森村豊は慶応義塾で助教まで努めた後、兄の要請を受けてニューヨークに支店を設けるべく渡米している。その際、福沢諭吉から富田鉄之助在ニューヨーク領

事への紹介状を貰い、富田鉄之助の協力によってイーストマン商業学校に入学を許可された。設立当初の森村組は、国内での仕入活動を近代的な教育を受けていない森村市左衛門が、海外支店での販売活動を慶応義塾とイーストマン商業学校で教育を受けた森村豊が行う形態であった。

直貿易開始直後の森村組は、アメリカにおけるジャポニズムブームに上手く乗ることができた。資本金3,000円で始めた直貿易が、1879（明治12）年には約5万ドル（約5万6千円）、1880（明治13）年には約10万ドル（約11万円）の売上げへと急拡大している。そのため即座に人員の拡充を行う必要に迫られ、国内では大倉孫兵衛（1843-1921）と広瀬実栄（1844-1924）、ニューヨークでは村井保固（1854-1936）の、合せて3名を増員している。このうち国内で森村市左衛門と共に仕入を担当することになる大倉孫兵衛は、幕末横浜での取引の際に懇意になり、森村市左衛門の妹が大倉孫兵衛に嫁いで姻戚関係となった<sup>7</sup>。その縁で森村市左衛門を当初から助けていたが、取扱量の拡大に伴って本格的に協力していくこととなる。会計事務及びインボイス作成を担当することとなる広瀬実栄は、近世期には土佐藩江戸留守居役であり、その縁で森村市左衛門と面識があった。維新後は近衛第一大隊長として新政府に出仕したが、明治6年の政変（1873年）で板垣退助と共に下野し、旧土佐藩子弟の教育機関海南私塾の校長をしていた。そこで森村市左衛門は、勘定方を含めて土佐藩江戸藩邸を統括していた経験を持つ彼を採用した（1880年）。広瀬は後に、森村銀行設立に際しては頭取に就任している。一方で村井保固は宇和島藩出身の下級士族であり、慶応義塾で学んでいた。ニューヨークで活躍できる人材を探していた森村市左衛門が福沢諭吉に紹介を要請した際、商業に興味を持っていた村井保固が抜擢されて入社することとなった（1879年）。以上のように、兄弟で設立した森村組が最初に拡大する時にも、国内に関しては商家出身の大倉孫兵衛や旧士族の広瀬実栄という人材

表1 森村組日本人主要職員リスト I (1898~1904)

氏名	入社年	勤務地	備考
永井 義三郎	不明	ニューヨーク→京都	
田中 幸三郎	1886	名古屋→神戸	森村組書記・名古屋店主任等を歴任した広田伊兵衛の娘婿
法華津 孝治	1885	神戸	村井保固と同郷、広瀬実栄の娘婿
広瀬 実光	1895	ニューヨーク	広瀬実栄息、東京高商付属主計学校→イーストマン商業学校
森村 開作	1893	ニューヨーク	森村市左衛門息、慶応義塾→イーストマン商業学校
大倉 和親		ニューヨーク	大倉孫兵衛息、慶応義塾→イーストマン商業学校
田中 実	不明	ニューヨーク	和歌山県土族、米国遊学中に米国にて採用
田中 楠太郎	1896	不明	
山本 正子郎	1890	ニューヨーク	米国にて採用
和気 松太郎	不明	ニューヨーク	米国にて採用
手塚 国一	1901	ニューヨーク	精磁会社創業の手塚亀之助息、閉鎖直前の関西貿易より引抜
地主 迎之助	1901	ニューヨーク	手塚国一と共に関西貿易より引抜
山口 岩三郎	1901	ニューヨーク	手塚国一と共に関西貿易より引抜

資料) 森村商事所蔵『職員人名録』、備考に関してはダイヤモンド社、1986、各年度版『人事興信録』などで補う。  
注) 田中幸三郎は創業初期より森村組を手伝っていたようであるが、1886年に正式入社となった。

を、国外に関しては旧土族ながら慶応義塾で新しい知識を学んだ村井保固のような人材を採用している。

その後の森村組の人材採用に関しては、森村商事所蔵の『職員人名録』が1898(明治31)年から1904(明治37)年におけるホワイトカラー・ブルーカラー<sup>8</sup>双方に関するデータを載せている。このうちボーナスを年間1,000円以上貰う上層ホワイトカラーに関して、表1にリストを掲げた。また同時期には主要な地位を占めてはいないが、それ以後戦間期までの森村組及び日本陶器で、取締役などの幹部となる人材に関して表2を作成した。

まず表1を見てみると、詳細が不明な永井義三郎・田中楠太郎を除き、4グループに分類できる。①初期メンバーの子弟であり、日本で教育を受け、さらにイーストマン商業学校で学んだグループ。将来の社長候補(森村開作・大倉和親・広瀬実光)。②初期メンバーと何らかの関係があり、教育は受けていないグループ(田中幸三郎・法華津孝治)。③アメリカに遊学中に現地採用されたグループ(田中実・山本正子郎・和気松太郎)。④関西貿易の破綻直前に引抜いたグループ(手塚国一・地主迎之助・山口岩三郎)。以上の4グループを見ると、日本における人材確保の難しさもあり<sup>9</sup>、教育を受けさせた子弟が重要な人的資源になっていた。ま

たそれ以外の外国貿易に携わる人材は、アメリカに遊学中の人材か同業他社の人材を直接雇用するしかなかったと思われる。

次に表1よりも時代を下る表2に移る。一見して分かるように、殆どの人材が国内で専門学校以上の高等教育を受けている。また表1のように遊学中に採用されたり、引抜かれたりした事例はない。初期メンバーとの私的関係があまり見られなくなっているのも特徴である。彼らの多くは、森村組入社後に森村ブラザーズ勤務を経験するケースが多かった。ただし、飯野逸平の教育水準はこの時期の森村組としては相対的に低い中学校止まりであり、その反面として村井保固と同郷という前期に似た特徴を持っている。また監査役の山地寅太郎及び星野恵助は特段教育を受けていないが、長期勤続の対価として監査役に就いたと思われる。以上から森村組の人材採用は、親族以外の人的資源の確保に困難を来した明治30年代前半までとは異なり、伊勢本一郎が再入社した1903(明治36)頃を境に高等教育を受けた人材を確保し、彼らを外国貿易に携わらせていた点が見られるであろう<sup>10</sup>。

### 3. 森村組と御用商売

森村市左衛門といえ、明治後期から大正期

表2 森村組日本人主要職員リストⅡ (幹部職員候補)

氏名	入社年	学歴等	後の主なポスト	備考
平田保太郎	1904	東京高等商業学校	森村商事支配人	
中山武夫	1907頃	横浜商業学校	森村組取締役・ニューヨーク支店長	
飯野逸平	1904	宇和島中学校	森村組取締役・日本陶器取締役社長	村井保固と同郷
大津賀宅次	1911	長崎高等商業学校	森村組取締役	
水野智彦	1915	慶応大学	森村組専務取締役・ニューヨーク支店長	
山脇正吉※	1917	東京帝大工科電気科	森村組専務取締役	森村市左衛門養女婿
佐伯右四郎	1912	東京高等商業学校	日本陶器取締役社長	
加藤理三郎	1908	東京高等商業学校	日本陶器専務取締役	
伊勢本一郎	※1903	東京高等商業学校	日本陶器専務取締役	
石川次郎	1913	東京帝大工科応用化学科	日本陶器常務取締役	
小瀧無事郎	不明	同志社	日本陶器取締役	1893年卒
山口次郎	1912	東京高等商業学校	日本陶器取締役	
江副孫右衛門	1909	東京高等工業学校	日本陶器取締役	
百木三郎	※1902	東京高等工業学校	日本陶器取締役	大倉孫兵衛女婿
山地寅太郎	1904		日本陶器監査役	
星野恵助	1900		日本陶器監査役	

資料) 日本陶器70年史編纂委員会, 1974, ダイアモンド社, 1986年, 各年度版『人事興信録』等から作成。

注1) 伊勢本一郎・星野恵助・平田保太郎・山地寅太郎の4名は森村商事所蔵『職員人名録』に記載。伊勢は1893年に一度入社しているが, 1899年に一度退社。東京高等商業学校を卒業後, 再び森村組に入社している。

注2) 山脇正吉は1903年に帝大を卒業し, 鬼怒川水力電気技師長などを歴任していた。1917年, 森村家と姻戚関係を結んだのを機に森村組に入社している。

注3) 百木三郎は後述する河原徳立の三男。1899年に卒業した後, 農商務省海外実習生として渡欧。帰国直後, 大倉孫兵衛が独自に雇用して日本陶器設立の準備に当たさせた。正式に森村組に入社した時期は不明。

注4) 山脇・百木と詳細が不明な小瀧以外の人物は, 卒業に前後して森村組に入社している。

にかけては『実業之日本』などでもしばしば取り上げられ, 「立身出世」を目指す若者にとっては目標の一人とされる人物でもあった。彼の経

表3 森村組取扱高

単位:円

年	輸出高	米店売上高	店売上高 (ドル)	[逆為替]	営業収入	営業支出	純益	円ドル相場
1884					165,950	146,660	19,290	0.88
1885					170,385	157,190	13,195	0.83
1886					169,876	169,127	748	0.77
1887								0.77
1888			211,530					0.74
1889			191,741					0.76
1890			165,883					0.84
1891	141,000	351,000	280,800	191,525			87,000	0.80
1892	174,000	510,000	362,100				87,000	0.71
1893	251,000	601,000	372,620	330,000			166,000	0.62
1894	157,000	713,000	363,630	441,000			166,000	0.51
1895	280,000	785,000	392,500	445,000			213,000	0.50
1896	375,000	800,000	416,000	432,000			135,000	0.52
1897	277,000	894,000	447,000	522,000			181,000	0.50

資料) 1884年～1886年の営業収入及び営業支出は, 森村商事所蔵『記録帳 明治十九年』。1888～1891年の逆為替は森村商事所蔵『重要記録帳』より算出。円ドル相場は成川(1922)から年平均値を算出。

1891～1897年の輸出高, 米店売上高, 純益, 及び1893～1897年の逆為替(送金高)はノリタケチャイナ社史編纂所蔵森村組関係ファイル。

1891年～1897年の米店売上のドル換算は, 成川(1922)附表7より, 当該年の円ドル相場の平均を用いて推計した。

注) 円ドル相場は, 1ドルに対する円の値。

営哲学などをまとめた書として, 実業之日本社から『独立自営』(1912年), 『奮闘主義』(1916年)の二冊も出版されている。一冊目のタイトルからも分かるように森村市左衛門は「独立自営」を強調した。しかも森村組創業前の1874(明治7)年頃に, 新政府に賄賂を要求されたのを断って馬具製造から手を引いたエピソードであるとか, 1880(明治13)年には直輸出に対する政府補助金を断った挿話<sup>11)</sup>なども織り込まれている。そのため他の政商とは異なり, 明治政府からの支援を受けていないのが森村組の特徴だとされてきた。そこで本節では, 政府との関係に注目しつつ1880年代中頃から1890年代にかけての森村組の経営に関して考察する。

表3は森村組の取扱高を表したものであるが, 連続した史料を用いていないので若干の留保が必要であろう。まず1884(明治17)年～1886(明治19)年にかけての数値は, 日本国内における森村組の営業収支である。次に1888(明治21)年～1891(明治24)年にかけての「逆為替」<sup>12)</sup>は, 森村組の帳簿を筆者が集計した数値

である。最後に残りの数値は、森村組内でそれぞれ「輸出高」「米店売上高」「送金高」「純益」と記入されていた数値であり、「米店売上高」に関してはドル換算も行い、「送金高」は逆為替の項目に入れた。以上を踏まえた上で表を見ることとする。ジャポニズムの影響もあって「日本の骨董品と言へば、如何にも珍らしく思はれたので、買人の方が殆ど競争で引取る」と言われた創業期の好業績（第2節を参照）は過去のものとなっていた。1884（明治17）年からの3年間で19,290円、13,195円、748円と急激に純益を減少させている。この時期はアメリカにおけるジャポニズムが終焉を迎え、同じく対米雑貨輸出を行っていた起立工商会社が破綻に向かって行く時期でもある（角山，1997）。森村市左衛門が「或る時、米国へ輸出の仕事が意の如くならず、非常に窮迫に陥ったことがあった」と後に回顧した<sup>13</sup>ように、1880年代後半は他の雑貨直輸出商と同じく森村組も経営難となり、事業撤退の危険性も孕んでいた。

ところが森村組の社史などでは、明治中期に経営難の時期があったことを窺わせない。その理由として、1889（明治22）年に45万ドルの売上げを記録したことが重視されている（日本陶器70年史編纂委員会，1974，184頁，ダイヤモンド社，1986，44頁）。しかし、前後の時期の「逆為替」や「米店売上高」と比較してこの数値は雑貨の輸出高とは思われない<sup>14</sup>ため、この値について検証する必要があるであろう。45万ドルが何かを明らかにするに先立ち、社史等で誤解されている45万ドルに関して、それを雑貨輸出高としてきた点をまず批判しておく。社史などでは45万ドルという数値の出典が明記されていないが、「1889（明治22）年」と「45万ドル」をキーワードに出典を探っていくと、『紐育日本人発展史』の記述に辿り着く。そこで若干長くなるが、その部分を引用しておく。

#### 史料1

1898年並に99年＝明治31 2年＝の当時、森村組に於てはドレスデンの意匠を模倣し、薔薇絵の陶器を輸入して米国市場の好評を博し

たるが、関西貿易会社は之が対抗上、基督降誕祭用ハーレイ、クリスマス、カード等を輸入したり。日本陶器の卸業は、其初期時代に於ては勿論、在荷販売を為すの外なかりしも、森村組の如きは米人卸商の傾向を察知し、1889年＝明治22年＝所謂輸入注文の引受を開始したり。而も森村組に於て取扱へる輸入陶磁器の総額は45万弗、関西貿易会社25万弗前後を出づる能はず。現に1901年森村陶器の輸入注文は僅々4万5千弗にして、現在取引輸入額の幾分に相当するに過ぎざりき（水谷，1921，154－155頁）<sup>15</sup>。

上に引用した文章が、「1889（明治22）年」と「45万弗」という2つのキーワードを持つ、管見の限り最も古い文章である。さて、一読しただけでは分かりづらい文章であるが、①1898（明治31）年、1899（明治32）年の両年に、森村組と関西貿易会社が様々な製品をアメリカ向けに輸出していた、②1889（明治22）年に森村組が注文販売を開始した、③1901（明治34）年にはそれが4万5千ドル程度であった、という3点は問題ないであろう。問題となるのは森村ブラザーズの45万ドル、関西貿易会社の25万ドルが、いったい何を指し示しているのかという点である。社史をはじめとして従来はこれを、1889（明治22）年の陶磁器を初めとする雑貨輸出の売上高であるとしてきた。

しかし先述の如く、この「45万ドル」という数値は、1891（明治24）年の米店売上高から鑑みて当該年のものである可能性は低い。また1889（明治22）年－1901（明治34）年までの「輸入注文」の総額が森村組で45万ドル、関西貿易会社で25万ドルという読取り方も出来るが、関西貿易会社が「輸入注文」を行ったという事実は確認できない。さらには、45万ドル、25万ドルという数値を1898（明治31）年もしくは1899（明治32）年の陶磁器取扱高と解釈することも可能である。ところが両社で約70万ドル（約140万円）の販売となると、1898（明治31）年及び1899（明治32）年の対米陶磁器輸出

額がそれぞれ約32万ドル（約64万円）、約34万ドル（約68万円）であることから、表3を参考に販売額は輸出額の約2-3倍と仮定したときに、両社だけで対米輸出総額に近似してしまい、他の商社の存在を考えた場合、妥当な解釈だとはいえない。

そこで再び上記の文章を読み直すと、<sup>インポートオーダー</sup>「輸入注文」に関する数値が分かる1901（明治34）年ですら、4万5千ドルという取引総額の幾分か占めていない。ましてや<sup>インポートオーダー</sup>「輸入注文」開始直後の1889（明治22）年当時は、森村ブラザーズの45万ドル、他の大輸入商である関西貿易会社などの取扱高25万ドルなどと比べ、<sup>インポートオーダー</sup>「輸入注文」のウェイトは小さかったであろう」という含意であると捉えるのが適切だと思われる。この『紐育日本人発展史』が出版されたのは1921（大正10）年であるが、30年以上前の森村ブラザーズの売上高や1902（明治35）年解散した関西貿易会社に関して、当時の何らかの数字が「輸入陶磁器の総額」として一人歩きしていた可能性が高いのではなかろうか。そこでこの一人歩きしていた可能性が高い森村組の45万ドルという数値に関して、次に検証してみることとした。

『重要日記録』によると、1887（明治20）年7月16日付記事として「大蔵省備荒貯蓄課長より社長即刻出頭すべき命あり」という記入がある。そこで通達された具体的内容は分からないが、翌17日には「田中（幸三郎…引用者）氏、米穀輸出の件に付、四日市へ出張の事に取極まりたり。500トン四日市より積出の模様なり」と記述され、19日になると「田中氏12時15分の汽車にて名古屋丸にて四日市へ出発す。（中略）大蔵備荒貯蓄課長鈴木氏より、保険の旨令出り受取たり。1石に付8円之事」との記述が見られる。その後30日には「田中氏より舟着の報あり。依而大蔵省へ届けを出す」と記述されている。この取引に関してこれ以上の詳細は分からないが、大蔵省からの対米米穀輸出に関して、森村組が指名されてその任に当たった様子が分かるであろう。またこの時の取引は首尾よく運

表4 対米米穀輸出

単位：千石

	1886年	1887年	1888年	1889年	1890年
対米輸出	1	19	60	79	22
内政府	0	7	59	59	0

大豆生田，1993，20-21頁より作成。

んだとみえ、同年12月22日にも「長崎出港ポートビクトル号積入の米（袋数5563袋）（此の噸数496トン14/20）壺袋米代袋其他入費共4円6銭 但し運賃は除く22585円78銭（後略）」という記述が見られる。7月の500トンの取引（第1回）と、12月の496トンの取引（第2回）を、1石=150kgで換算すると、計約6640石となる。表4から分かるようにこれは、ほぼ1887（明治20）年の政府による対米米穀輸出額と一致している。

1888（明治21）年に関してはまとまった史料が存在しない<sup>16</sup>。1889（明治22）年に関しては、まず1月17日付の「馬関田中一通」という紙片と、「馬関為替取組高左二」という紙片とその写しがある。そこでそれを表5に掲げた。表6に見られるように、下関は全国でも相対的に米価が安い地域であり、1888（明治21）年末から1889（明治22）年はじめにかけて、森村組が大蔵省からの16万円の資金を用いて下関で米穀を仕入れていたことが分かる。またその担当は、

表5 下関取組為替表

単位：円

12月	11日	20,000	1月	7日	10,000
		15日		7,000	8日
		15日	8日	5,000	
		17日	10日	5,000	
		21日	10日	2,000	
		22日	14日	5,000	
			15日	20,000	
			21日	20,000	
			22日	18,000	

計 161,500

大蔵省より 160,000

資料）森村商事所蔵『重要日記録』

表6 各地の米価

単位：円

	東京	大阪	下関	全国平均
1889年	4.98	4.46	4.13	4.37
1890年	6.05	5.66	5.14	5.56

資料）大蔵省「1892」40頁より作成

表7 森村組対米穀輸出保険金額

記述日	回	船名	袋数	噸数	保険金額
1889年 1月18日	第9回	ウェスト ミンスター号	25,528袋	2,629t	82,500円
2月4日	第10回	ストラス レブン号	大袋19,482袋 小袋 1,098袋		69,700円
2月27日	第11回	アルパニー号	大袋23,741袋 小袋 2,000袋		
3月18日	第12回	グレンガリー号	大袋13,000袋 小袋 1,000袋		80,000円

資料)『記録帳 明治十九年』より作成。  
注) 3月18日には第13回との記入が有るが、その他の日の記入から第12回の間違いだと思われる。

先程と同じ田中幸三郎であった<sup>17</sup>。

次に米国での米穀販売を確認したいが、直接それを確認できる史料が無い。そこで、『記録帳 明治十九年』中に見られる、米穀輸送のための海上保険の記入をもとに類推する。表7に第9回-第12回の取引を掲げた。表中の保険金額であるが、袋数が多い第10回の方が、袋数の少ない第12回より保険金額が小さく不自然である。また個別に掛けられた保険料率を見てみると「一分五厘壹割引」、つまりは1分3厘5毛(1.35%)という超低利であり、政府関係の荷として低利にせざるを得ない代わりに、保険金額を上げて対応していた可能性が高い。記入された金額の信憑性が低いため、ここではトン数に注目する。第10回及び第12回のところに、大袋が200斤、小袋が70斤という記入が有るため、第11回も同じ袋で取引が行われたと仮定すると、第10-12回までの3回の取引は、大袋56,223袋、小袋4,098袋、総計11,531,460斤(1斤=600gで換算すると6,918,876kg)となる。これを1石=150kgで換算すると、約4万6千石となる。また第9回の取引では「一袋六斗1升五合ト仮定」すると15,084石になるという記入があり、両者を足し合えると6万1千石で、表4にある政府の対米米穀輸出額とほぼ一致する。

次に、森村組が米穀輸出を行ったニューヨークにおける日本米相場が問題となるが、それを直接示す指標はないため、サンフランシスコの相場から類推する。1889(明治22)年7月時点におけるサンフランシスコでの日本米相場は、

1英斤(ポンド)が4.375セントである(外務省通商局, 1889, 12頁)が、西海岸では日本米には輸入税として1英斤(ポンド)あたり2.25セントがかけられていた(外務省通商局, 1888, 7頁。大豆生田, 1993, 36頁)ため、実質2.125セントとなる<sup>18</sup>。これを、1英斤(ポンド)=0.45359kgとして、 $61,209石 \times 150kg \div 0.45359kg \times 0.02125$ ドルの計算をしてやると、約43万ドルとなる。森村組の1889(明治22)年の数字として記録されていた45万ドルは、通常取引である雑貨輸出とは関係のない、対米米穀輸出の取引金額だったと考えるのが妥当であろう<sup>19</sup>。また史料で確認できる両年に挟まれた1888(明治21)年の政府米輸出を、森村組以外の商社も行ったとは考え難い。1889(明治22)年の輸出に関する森村組内部の史料が第9回から始まっていることを考慮すると、森村組は第3回-第8回までの5回の政府米輸出にも携わり、同程度程度の取引を行っていた蓋然性は高い。表4に見られる政府米の対米輸出は、すべて森村組が担当していたと考えるのが妥当であろう。

政府米輸出は三井物産などの事例(粕谷, 2002, 132-135頁)から、あくまでも手数料収入であったと思われ、約45万ドル(約60万円)から米買付の16万円と諸経費を差引いた額は、そのまま森村組の収入とはならないことが分かる。そこで表8を参照する。これは、1890(明治23)年7月15日付けの「米国輸出来ニ関スル利益配当金左ノ通り」という記入から作成した表である。1890(明治23)年には政府米の対米輸出は行われておらず、それまで自主的な対米

表8 米穀利益配当金

単位:円

森村社長	4,500	森村豊	1,800	
大倉孫兵衛	1,000	村井保固	1,000	
広瀬実栄	800	田中幸三郎	650	
大沢仁平次	450	永井義三郎	50	
小林通之助	20	山下老三郎	20	
長沢徳三	20	法華津氏	150	
神戸支店	70	西京支店	25	
東京一同	50	外に足し分	4	
			計	10,609

資料)『記録帳 明治十九年』より作成。

米穀輸出を行っていなかった森村組が、新しく自主的に輸出を行った可能性は低いと思われ、この利益配当は1889（明治22）年度のものであると考えられる。そこには、森村兄弟・大倉・村井・広瀬などの幹部クラスから、米穀取引に携わった田中を始めとして大沢・法華津・永井などの中堅クラス、さらに末端社員に至るまで幅広く総額10,609円の特別賞与が支払われている。この配当金が対米米穀輸出によって得られた利益の何割に当たるのかは不明であるが、1884（明治17）年－1886（明治19）年にかけて収益がゼロに近づいていた森村組にとって、1887（明治20）年－1889（明治22）年にかけての政府米取引による利益は重要であった。第4節で後述するように実際にはこの時期に輸出が持ちなおしているが、雑貨輸出の見通しが不透明な中で、米穀輸出によるコミッションは経営存続のために不可欠な収入だと考えられていたであろう。1890（明治23）年以外には特別賞与が見られないことから、特別賞与としてその利益が社員に配分されたのは、あくまでも雑貨貿易の回復を受けたためであったと想定される。

森村組と大蔵省との関係に注目すると、森村市左衛門は1882（明治15）年の日本銀行設立に際し、市場に放出された2万5千株中、100株を購入して株主になっている（日本銀行調査局、1956、11頁）。加藤俊彦は「岩崎をのぞく、明治初年から明治政府と結びつきのつよい旧富商の殆んどが株主となっている」（加藤、1957、63頁）と評しているが、森村市左衛門もその例外ではなかった。加えて、「第一回監事選挙に限り、創立委員に於て株主中重立たる者より数名の候補者を選び、之を大蔵卿に上申して同卿の特命を請ひたるなり」（日本銀行沿革史編纂委員会、1976、7頁）という手続きで、森村市左衛門は監事に選出されていた。創立委員が吉原重俊大蔵少輔や富田鉄之助大蔵大書記官らであったことから、森村市左衛門が1882（明治15）年の段階で、すでに大蔵省と深い繋がりがあったと推察できる。

森村組における米国取引をまとめるならば、

通説では森村組は1880年代後半の陶磁器輸出が行詰った際に、自主独立の精神で困難を克服したといわれてきた。しかし商売廃止も考えていた収益悪化の時期に、政府米輸出に携わる機会を得たことは、1890年代以降に経営を存続させるためのセーフティーネット機能を果たしたといえるであろう。森村組は設立当初の対米輸出が好調な時期に関しては政府援助を断っていた。だが、三井物産などで確認された直貿易商に対する政府支援の重要性は、1880年代後半の森村組が苦境に陥る文脈では確認されたのである。

#### 4. 森村組における見込取引とリスク管理

雑貨直輸出から出発した森村組であるが、1886（明治19）年に森村組から東京府農商課に提出された書類の写し<sup>20</sup>によると、直輸出商としてではなく「海外直貿易商」として職業の記入がある。そして、同年に森村組から森村ブラザーズに出された通達の写し<sup>21</sup>によると、「左は米国支店に於て払ふべき日割なり。月末に着する事と心得べし」という記述と共に毎月の「定式逆為替」額が記入されており、その付記を見ると、「但し本店より支店へ注文有る時は、左の高を減すべし」とある。雑貨直輸出の余力を用い、本店からの注文があった場合に限って直輸入も行う形態であったことが分かる。ところがその限定的な直輸入すらも、現実には停滞的であったと思われる。そもそも直輸入に関する史料自体が殆ど存在しないが、1887（明治20）年7月付の、洋菓子店風月堂との取引の仮証の写し<sup>22</sup>が残っている。それによると、「一、金1,346円80銭1厘 為替相場74弗25 此米金1,000弗 右は米国にて機械買入代として正に受取也」とあり、またミルク・バター・粉砂糖等のコミッションベースでの取引が若干存在するだけである。自己のリスクによる積極的な雑貨直輸出と比較した際、その消極性は明らかであろう。

「定式逆為替」に定めたルールがあまり活用

されないほど、森村組による直輸入が消極的であった理由としては、二点を指摘できる。一つは一般的にいて、1880年代半ばから90年代前半のように、銀貨下落期つまり為替下落期に直輸入を行うことは、極めてリスクが高いという点。二つ目は森村組に為替変動に対応できる人材が欠如していた点である。ニューヨークにいる森村豊・村井保固は慶応義塾で学問一般を学んだだけであり、また森村豊は加えて3ヶ月間商業学校に通ってはいるが、短期間で国際金融まで詳細に学んでいるとは考え難い。実際、1890（明治23）年に一時的に円高ドル安に振れた時期があるが、その時に森村組では第23回と第24回の「逆為替」を換金しないまま放置<sup>23</sup>しておいた。するとその間に更に円高ドル安が進んで利益を減じている。それを踏まえて、第35回で再び円高ドル安に振れた際、対処するためにアメリカで墨銀に換えて日本へ為替を取り組んだ。すると今度は円安ドル高基調に転換し、せっかくの試みも無駄となってしまっている<sup>24</sup>。

為替相場に適応できる人材の欠如は、森村組に固有の条件ではなかったであろうが、雑貨輸出、なかんずく陶磁器を直輸出の中心に据えた森村組の場合は、加えて製品に付随する独自の問題を抱えていた。次の史料は若干時代を下った明治後期のものであるが、明治後期に至っても依然として陶磁器荷為替が困難な様子が描かれている。日本人商の信用力の低さと、割れやすく流行に左右されやすい陶磁器という商品の信用力のなさが合わさって、陶磁器輸出で利用できる金融手段は非常に限られていた。

## 史料2

直輸出は我国に於ては、一の森村組を除きては、皆無なるは果たして何故ぞや。只金融の疏通なきが為めなり（原文は下線部に傍点、以下同）。金融機関にして備はらんか、直輸出は容易の事のみ。（中略）

我にして外国商の注文に応じて送荷せんか、船荷証書作成と共に荷為替を取組むは、金融上極めて必要なる事なり。しかも横浜に於け

る銀行は、陶磁器は破損多からんと懸念よりして、荷為替取組を肯んせず。一方には注文主は在横浜銀行宛の信用状を危み、責任を負ふて、直輸出業者をして送荷と同時に其代価の過半（本品の荷為替は通常7掛なり）を受取らしむるの信用を与へず。内地に於ては銀行の杞憂より、海外に於ては我国商人の不信用より、陶磁器直輸出に伴ふ荷為替の道、未だ開けざるなり（『東京経済雑誌』、1906年）。

雑貨の中でも荷為替を利用できない陶磁器の取扱を増加させる中で、森村組としては米金をそのまま「逆為替」として日本に送り、資金の回転率を上げる方が効率的だったと思われる。特に例外期間を除いては円安ドル高基調であり、為替リスクも加わる経験の浅い直輸入取扱を増加させるリスクは高く、加えて当時は米国から輸入すべき有利な商品が明確ではないために、リスクを抱えて見込取引での直輸入を行なうインセンティブは低かったであろう。また利益率が低いコミッション取引は、先述した風月堂との取引が若干見られるものの、積極的に行った様子はなかった。

以上のように、直輸入に関して管理する必要が殆ど無いため、アメリカで販売する商品に関するリスク管理こそが、森村組にとっては最も重要であった。そのリスク管理は①本店による森村ブラザーズの管理、②森村ブラザーズ内の管理、の2つに分けられる。一つ目に関してはまず、森村ブラザーズで活躍した村井保固の事例を見ることとする。村井保固は当初週7ドルで働き始めたが、ニューヨークでの活躍を見込まれて昇給の働きかけを森村兄弟から受けた。この時村井保固は、昇給は当然必要ないので、利益の一部を得られるように交渉し、森村兄弟も快くこれを受け入れている。こうして創業早い段階で慶応義塾から採用した村井保固に関しては、パートナーの一人として森村組内で位置づけられることとなった（大西、1943、107-108頁）。このため森村組本店に対して売れ筋商

品を伝える村井保固は、時には森村市左衛門と対立しようとも、安定的にニューヨークで販売できる商品の仕入に力点を置くこととなった。

それでは具体的に商品の仕入に関して見ておくこととしよう。表3で最も収益が悪化していた1886(明治19)年に、日本に帰国していた森村豊からニューヨーク在中の村井保固宛に出された書簡の写しによると、「何か新き工風の面白き物を作り出さんと心配罷在候へども、どうも思はしき物も沢山出来不申。依って何んでも宜敷候間、見本は申すに不及Idealを送被下候よう、此段呉々も願上候。小生日本在中はこんかぎり尽力可致候」<sup>25</sup>という記述が残されている。1883(明治16)年にニューヨークの森村豊の依頼で珈琲碗を作り上げたエピソードは有名である(岡戸, 1968, 68頁, 砂川, 1998, 105-107頁等)が、「見本」や「Ideal」によってさらに新たな商品を生み出そうとしていた様子が見られる。実際に、その後も砂糖入れやミルク入れなどが作られている(日本陶器70年史編纂委員会, 1970, 192頁)。

続いて1887(明治20)年にニューヨークの森村豊から日本に帰国していた村井保固宛の書簡の写しによると、「扇の商売も未だ十分に始不申候間、御報告致不能。併し一月中には千弗も捌たるべし。是は重に名古屋扇なり。併し(中略)少々変りたる分なり。たとへば紅地摺画人物とか或は四色五色の彼の柳にコーモリの如きものなり。(中略)安扇子は当地に一月に着するを以て、適當の時節に有之候」<sup>26</sup>という。1886(明治19)年の末から扇子を取扱いはじめたが、少々変わった図柄の名古屋扇が人気を博し、季節的にも適切だったためよく売れていた様子が見られる。また同じ書簡の中で、「象牙物も随分見込強し。只今残り居るは唯四個のみ。向物あらば精々御仕入ありたし。」「縫物もボツボツ御仕入在って良し。」「銅器物は随分あれば、向品物の外、余り深入をするは如何や。」「象の置物は各種十分に手元に有之候也。」「花類の種も持参被下様とのこと依頼。」などの記入がある。象牙製品や刺繍製品(縫物)が売行き好調な一方

で、森村組開設当初以来の取扱品目である銅器が売行き不振であるとか、象の置物はこれ以上の仕入れが不必要なことが伝えられる。また花の種を見本として送るよう要望が出されている。その後も1889(明治22)年の書簡の写しでも、「品物の面白き物少く残念のことに存候。新案物御工夫被下度奉希望候」<sup>27</sup>と「新案物」を模索するスタンスが続く一方で、「玉簾類もハカバカ敷売行不申」であるとか「扇子の商売は可也に参り候へども、跡電信の注文品は事に寄らば負込とならぬかと恐れ居候」との記入<sup>28</sup>も見られる。様々な商品の直輸出を試み、そのいくつかが成功し、そのいくつかは失敗したという試行錯誤の様子が読み取れるであろう。

特にこの試行錯誤で注目したいのは、ニューヨークで販売を行っていた森村豊・村井保固の2名のうちどちらかが、この難局に際して日本での仕入れに当たっていたという点である。1887(明治20)年3月には、ニューヨークにいる森村豊から日本の村井保固宛に、「私の扇子を参考の爲め、送るよう御申越被成候へども、如何の考へにて此く御申越に相成や。我々共に解し不申。(中略)私の扇は主に縹子より出来、之を日本にてまねる時は、必ず失策なるべし」<sup>29</sup>との強い反対意見が寄せられている。ニューヨークでの商売によってアメリカ人の嗜好を把握した両者のうち片方が、日本において仕入れに口を挟み、また残った片方がアメリカにおいて最新の流行を伝えるというシステムを築いたのである。

その取り掛かりは1883(明治16)年のことであった。その時、「村井さん(保固…引用者)は、これはどこのどう云ふ方面へどれ位に売ると云ふ見込みをつけて仕入なされ、大倉さん(孫兵衛…引用者)はその買入値段を掛合」ったという。日本での仕入れ担当であった大倉孫兵衛はそれ以後「いつもアメリカからの仕入員と同行なされ、一方には米状に依っての仕入手配を尽」すようになった(伊勢, 年不詳)。こうして、アメリカでのジャポニズムの終焉に当たっても、森村組は柔軟に輸出品の選択を行うこ

とが可能となっていたため、表3で最も純益がボトムとなった1886(明治19)年でさえも、辛うじて黒字を維持できている。ただし1887(明治20)年3月の書簡の写しによると、「前年と比較致す時は、一月が三千円程の下、二月が本年の分17,012.94にて、前年に下ること2,600弗余也」<sup>30</sup>との記述があり、1887(明治20)年の方が、売上高がより減少して赤字になっていた可能性はある。だがその後は順調に売上高を回復したと見え、1889(明治22)年には「商売も先つ上印の方にて、昨年ママの売高位には参ると存候」<sup>31</sup>であるとか、「去る2ヶ年の勘定は、如仰仕合せに利益多く、御同慶に御座候。及ばずながら今後一層勉業可仕心得に候。当期の商売は先つ通例の有様に御座候」<sup>32</sup>などの報告が見られる。1889(明治22)年に45万ドルという数値は雑貨売上高を示していなかったが、柔軟な輸出品選択や「輸入注文」に円安による為替差益も相俟って、森村組は他の直輸出雑貨商の没落を横目に、早くも経営を立て直していたのである。

二つ目に森村ブラザーズ内部の管理であるが、1889(明治22)年8月17日付けで、村井保固以外の従業員に関して森村兄弟と村井保固の3人により、賞与に関する規定が定められた<sup>33</sup>。それによると、「米支店内外人新案を起こし、五百弗以上売高に及ぶ時は、十円以上百弗迄の賞与を渡し、数千弗余の売高及利益の時は増賞の事」が取り決められている。但し、「支配人本店長の認可を得、実際の結果得たる後」と記入されているので、「新案を起こし」した時点でまず、支配人である村井保固と、本店長(森村ブラザーズ店長)の森村豊の2人の認可を得る必要があった。そうしてその「新案」を日本に送り、「米状神聖」のモットー(第5節にて後述)の下でアメリカに送られた商品の売上げが芳しく「実際の結果」を得ると、はじめて賞与が与えられるシステムであったと分かる<sup>34</sup>。「新案」開発における従業員達のインセンティブを高める賞与システムを構築するとともに、実現の可能性や取扱量の面も含めて、それが暴走しない

ためのチェック機能を森村豊と村井保固に要求したのである。

以上のように森村組は、日本での商品仕入に影響を与えるニューヨークでの市場調査・「新案」開発・その判断等の点を巡ってリスク管理システムを作り上げた。ただしそれは、本店から森村ブラザーズを管理するという点でも、森村ブラザーズ内部を管理するという点でも、ともにパートナーである森村豊と村井保固に大きく依存するシステムであった。

## 5. 森村組による垂直統合

さて第3節で検証したように、森村組が1880年代後半において政府からの支援を受けたことは確実であるが、その他の直輸出雑貨商たちは同様に政府支援も受けたにも関わらず破綻・撤退していった。その中で、森村組だけが何故経営を維持し、何故成長に転じていったのかという疑問に答えねばならないだろう。通説的には1889(明治22)年5月6日から半年間、森村市左衛門と豊の兄弟がパリ万国博覧会およびリモージュの製陶工場を視察し、専属画工場(上絵付工場)を設立したのを切掛けとして、次第に生産工程を垂直統合していった点が強調される(日本陶器70年史編纂委員会、1970、184-187頁、ダイヤモンド社、1986、40-44頁)。森村組に関して最終的にそれが重要であったことは疑いえないが、同時代における経営戦略として、雑貨を扱う直貿易商が生産工程を垂直統合していくという事例は一般的ではない。そこで本説では森村組が選択した経営戦略としての、上流への垂直統合の様子を考察する。ただしその対象時期は日本陶器設立以前に限定する<sup>35</sup>。

第4節で見てきた如く、1889(明治22)年には雑貨輸出が回復してきたのに加えて、政府米の対米輸出手数料まで手にすることができた森村組は、翌1890(明治23)年、遂に生産工程にまで乗り出していく。それ以前の森村組は、各地で仕入れた磁器に上絵付を施すに際して、零細な上絵付業者とは専属関係を結ぶこともあっ

たようである（日本陶器70年史編纂委員会，1970，187頁）。だが，技術的にも優れ規模も大きな上絵付業者との関係は，あくまでも専属関係は無くして取引関係の一つに過ぎなかった。

特にその代表的な上絵付業者であった瓢池園は，主取引先が先述の起立工商会社であった。そのため1885（明治18）年には不況の折柄「停滞したる製品材料は勿論，衣類，什器を売却して一部債務の償還に充当し，僅に倒産の悲境を脱し得たり」という有り様であった（河原，1929，7-14頁）。当時は「博覧会共進会等の設ありて地方官の奨励あれ共，（中略）折角苦心して形状着画等を為すも，該会に出すときは，忽ち他に模造せらるゝを恐るゝ」（繭糸織物陶漆器共進会，1885，14頁）というほどに，意匠などに対する保護意識が希薄な時期である。ましてや破綻に直面した他の直輸出雑貨商や，「小商人横浜売込人等は，身元薄きか故に往々放売を為す」（繭糸織物陶漆器共進会，1885，12頁）といわれた売込商との競合も存在した。森村組としては「絶対神聖として，どんな六ヶしいことでもその通に実行せねばならず」という「気合のこもった慣例」の中で案出された，砂糖入・乳入・水指などの洋風「新案物」の情報を秘匿することは不可欠となっていた（伊勢，年不詳）。

そこで1890（明治23）年に森村組は，取引関係（専属ではない）にあった京都の石田佐太郎（1858-1939?）<sup>36</sup>に対して，専属工場化することを持ちかけ，京都市上田町に設立した専属画付工場（900坪・工場5棟）を貸し与えた（ダイヤモンド社，1986，43頁）。従来この専属画付工場に関しては，森村兄弟がリモージュ見学に触発されて企図したとする見解が一般的である。しかし石田佐太郎は「京都の森村組出張所から話があつて森村組専属の絵付工場となり，（中略）200人ばかりの職人を使って飾物（花生其の他），食器類の絵付を大々的に始めました。（中略）私が専属になった最初の3年程は，京都独特の純日本画の絵付をやつて居た」と回顧している（『名古屋陶磁器貿易小史資料』第6号，22

頁）。3年間も日本風の絵付を行っていたことから，リモージュ見学に刺激されたというよりは，意匠形状などの保護を重視していたと見る方が適当であろう。

その後1890年代における森村組の戦略は，陶磁器の意匠品質改善及び情報の保護と，様々な雑貨品直輸出の試みの2本立てで行われた。このうち陶磁器に関する試みでは，1892（明治25）年に名古屋の西郷久吉とも専属工場契約を締結<sup>37</sup>，1895（明治28）年には先述した東京の瓢池園（河原徳立）とも専属工場契約を結んでいる。そのような中で，1893（明治26）年のシカゴ万国博覧会を遊覧した大倉孫兵衛が，洋風絵付こそさらなる陶磁器直輸出の発展のためには必要だと唱え始め，「皆油絵に変えてしまひました」といわれるほどに，急速にデザインを転換した（『名古屋陶磁器貿易小史資料』第6号，22頁）。表3中の米店売上高の日本円と米ドルでの違いを見ると，円安ドル高による為替差益が重要ではある。しかし同時にドル建ての米店売上高も増加基調であり，このデザイン転換が成功したことは明らかであろう。続いて1896（明治29）年からは，東京・京都・名古屋に散らばっている専属画付工場の集約に取り組むこととなった<sup>38</sup>。この森村組の画付工場集中について，瀧藤商店・友松商店などで絵付を行っていた後藤半七（先述の西郷久吉の兄弟子でもある）の回顧があるので，少し長くなるが下に掲げる。

### 史料3

此の時代の陶器の職人は甚だ横着なもので，諸所を渡り歩いたから営業上の秘密が漏れることが多く，同時に又主人側でもよその秘密を奪ふ為に，金を出して職人を引き抜く事を盛んに行つた。そこで森村組では名古屋に工場を作ると，今まで絵を描く仕事の場合でも，又外の仕事の場合でも，1人の職人が全部（全工程）<sup>39</sup>をやつてゐたのを，幾つかの部分（各工程）に分け，大勢で分担してやるやうに変へてしまひ，人間を竹なら竹の絵ばかり書く機械にしてしまつた。かうして営業

上の秘密は、絶対に漏れなくなった（『名古屋陶磁器貿易小史資料』第6号，18頁）。

これまで社史などでは工場分散による経費増大や、輸送の際の破損、デザインの不統一等を強調してきた（伊勢，1950，10頁，日本陶器70年史編纂委員会，1970，189頁，ダイヤモンド社，1986，49-50頁）。しかし実際には画付工場集中もまた、意匠形状に関する情報の秘匿が重要視されていたのである<sup>40</sup>。石田佐太郎の回顧でも、「森村組はかうして三都の専属画工場を名古屋に合併しましたが、各々の工場の特徴は何処までも生かして使ふやうにしました。（中略）私達は注文に従ひ、同じ花の絵でも違った絵柄、独特の手法で絵付をし」と述べており、デザインの統一などは試みられていない。また「私などは京都以来の独自の色盛絵、吹きなどで、西郷は特有の漆巻などの絵付をしました」というように技法の統一も図られず、当然絵具等の購入での経費節減にもあまりつながらなかったと思われる（『名古屋陶磁器貿易小史資料』第6号，22頁）。この時点の森村組では、デザインの転換は図られたものの、依然として各上絵付工場の独自性は残っていたのである。

最後に垂直統合以外に森村組が持っていた選択肢として、陶磁器以外の雑貨輸出の取り組みを見ておくことにしよう。伊勢本一郎の回顧<sup>41</sup>によると、1892（明治25）-翌93（明治26）年頃の森村組取扱品は、東京本店が「画付品の外にアンチ物、漆器、紙ナプキン、手遊、象牙物、銅器、家具、箱根細工、絹团扇等」であり、京都は「石田の画付品の外に粟田焼」、大阪神戸では「屏風、対立、扇子、团扇、スダレが盛んに出」ていた。そして1893（明治26）年頃より、段通<sup>42</sup>が盛んにアメリカで売れるようになっていた。森村組でも取扱「金高も大分大きくなったために、専属の工場を作らんかとの議」が提起されるほどであった。ところがここで森村組は段通生産に乗り出すことはなく、「こう云ふまとまった筋の品物は、本業の部類でなしと云ふ処で、そのことは実行見合はせ」ることとな

った。雑貨の中でも最も取扱が大きい陶磁器の生産工程に乗り出す一方で、それ以外の雑貨は「本業の部類でなし」との認識を持つようになっていた点が注目される。また日本側でそのような議論が行われる中、翌1894（明治27）年末に、ニューヨークの村井保固より「段通メールで送れと云ふ警報」が届いた（伊勢，年不詳）。当時の輸送は約半年を要する喜望峰経由、約3ヶ月を要するスエズ運河経由、約1ヶ月を要する太平洋横断と大陸横断鉄道を組み合わせたメール船ルートの3つがあった。従来段通はスエズ運河経由で輸送していたのであるが、流行が終わりかけているという市況の変化のために、輸出を急かす電報だったのである。この情報を得た森村組は段通輸出を直ちに取りやめ、「本業」ではない段通生産に乗り出さなかった正しさが確認されることとなった。

そのほか森村組は対米直貿易の面で、1893（明治26）年には同仲会社を離れた新井領一郎を支援し、生糸輸出や綿花輸入に活躍した森村新井商會を設立したり（水谷，1921，320-322頁）、花筵輸出を取り組んだ赤尾善次郎に出資して赤尾森村組を設立したりする（水谷，1921，339-340頁）<sup>43</sup>。また日本国内にあって、森村市左衛門は川崎造船・東洋汽船・第一生命・明治製糖・小名木川綿布・などへの大口出資を行っている。しかしあくまでもそれらは投資家としての出資であった。各種会社の相談役などに就任しているケースもあるが、積極的に「本業」ではない事業経営に携わることはなかったのである。

## 6. おわりに

本稿では日本で総合商社が発生・発展した条件として掲げられたうちから、4点（人的資源・御用商売・見込販売とリスク管理・生産局面との関係）を分析の手がかりとして、陶磁器を中心とした雑貨直輸出の「専門商社」である森村組を考察してきた。ここでは再び「1. はじめに」で提起した論点に沿って、森村組の動向

を捉えておく。記号は「1. はじめに」と対応している。

まず総合商社の発生の論理を形作っていた、①人的資源と③政府との関係の2点に関してまとめる。①三井物産と比べれば相対的に弱いものの、森村組にあっても人的資源としては当初から慶応義塾と、後には東京高等商業学校とのつながりを持ち、人的資源を活用する機会に恵まれた。この貴重な人材をフル活動させることは、森村組も同様に抱えていた問題であろう。③また政府と距離を持っていると強調されてきた森村組であるが、実際には米穀輸出で政府との関係が利用され、それが経営を維持するためのセーフティーネット機能を果たしていた。明治期の日本において経済活動を行う上で、上記2点は総合商社に固有の特徴なのではなく、ある程度の一般性を持った特徴であったと考えるのが妥当であろう。また④橋本説も総合商社に固有の問題ではない。従来提起されてきた総合商社の発生の論理のうち、3つまでもが「専門商社」も含む、明治期の商社が抱えていた問題であったと位置づける必要があるであろう。残る②米川説、所有と経営の分離に関しては本稿では扱えなかった。森村組では森村市左衛門をはじめとして所有と経営は未分化であるが、他の商社との比較を含めた米川説の検証は、今後の課題として残された。

次に、総合商社の発展の論理とされる点に関して整理する。⑤ヤママラ説の検証は行わなかったが、世界的にはより広範に確認できる「専門商社」が、存続するための合理性を持ち得ることは論を俟たないだろう。そこで⑥見込取引とリスク管理、⑦生産工程との関係をまとめておく。銀貨下落局面であるという点と、取扱主力商品である陶磁器に荷為替が適応されない点を背景とし、森村組ではニューヨークから直輸入を行うよりも、直接米貨を「逆為替」として日本へ送ることが多かった。それにより資金の回転率を上げることが可能となっていた。このために⑧森村組のリスク管理は、主に輸出品の選択・購入に関して生じることとなった。森村

組本店から森村ブラザーズに対する管理では、慶応出身の村井保固が早い段階でパートナーシップのメンバーとして経営者に組み込まれた。残りの森村ブラザーズ従業員に対する管理は、売れ筋商品である「新案物」を開発する際に、森村豊と村井保固というパートナーが「認可」と「賞与」を与えることにより、インセンティブを引き出すと同時にリスク管理も行うシステムが開発された。低率なコミッションを得るために、商品構成の多角化で利潤拡大を狙った三井物産などの事例と異なり、表3に見られたように直輸出は上手く行くと少ない資金で多額の利益を得られた。そこで森村組では特定商品の枠内での利潤拡大が第一に志向され、それに適合的なシステムが構築されたのである。

その延長線に位置づけられるのが⑨生産工程への進出であった。森村組は当初、雑貨の中で幅広い品目を取扱うことによりリスク分散を行っていた。しかし主力商品である陶磁器を対象に、製品情報秘匿の観点から上絵付工程に進出して行くようになると、次第に陶磁器取扱が「本業」として意識されるようになっていった。為替下落の影響からリスク分散を行う必要性が薄れたことも合わさって、陶磁器以外の商品の生産工程へ進出するという選択肢は採られなかった。生糸や花筵をはじめとして、あくまでも投資家としての出資に留まり、陶磁器業以外への垂直統合には向かわなかったのである。1880年代後半の経営が苦しい際や、1890年代にもビジネスチャンスを見つけると、森村組は陶磁器以外の雑貨輸出に尽力していた。しかしアメリカは土質の関係で磁器を産出することができないために、陶磁器は輸出品として極めて有望な商品と考えられ、さらには欧州各国の陶磁器との競争が激しかったものの、領事報告等で品質改善を行えばビジネスチャンスであると声高に叫ばれていた(宮地, 2004, 61-63頁)。そうした中で、森村豊からの「人が作るものだ。出来ないわけがない。作らなければ承知が出来ない」(伊勢, 年不詳)という指示が、市場情報を重視した「米状神聖」という森村組内部のル

ールと合わさった。こうして森村ブラザーズとその背後に広がるアメリカ市場の満足を得るために、新製品の開発へと邁進して行くこととなったのである。

以上から分かるように、総合商社の発生の論理として提起された諸要因は、「専門商社」である森村組も共有していた。また、総合商社の発展の論理として位置づけられた諸要因をも、「専門商社」である森村組は共有していた。それでも森村組が総合商社化しなかった理由は、利幅の大きな特定商品の直輸出に特化し、その特定商品で最大限に利潤を拡大する道を選択したためであった。1900年代以降の歴史を踏まえた時、総合商社化した三井物産の利潤は飛躍的に拡大し、陶磁器を中心とする雑貨直輸出に取引を限定した森村組は相対的に伸び悩むこととなる。その側面だけを見れば、森村組が総合商社化せずに「専門商社」を選択したことは、機会を失したという評価になるであろう。しかし生産工程にまで進出した森村組は、ノリタケというブランドを勝ち得ることによって、安定的な成長を実現することとなった。鈴木商店、古河商事などの破綻や、三菱商事、岩井商店などの苦難を踏まえるならば、森村組は、総合商社化に無駄な経営資源を使うことなく、リスクも最小限に抑えることができたと評価できる。陶磁器直輸出を安定化させた森村組は大正期以降、碍子、衛生陶器、砥石など、窯業の枠内で多角化を目指して行くこととなる。ただし、日本陶器の成功とその後の多角化に関しては、今後の研究課題としたい。

本稿の目的は、一義的には明治期における「専門商社」森村組の実態を明らかにすることであった。三井物産という代表的総合商社の華やかな活動の裏で、その他の「専門商社」がいかに活動していたのかを明らかにすることが、明治期日本の対外交易の全貌をつかむために必要となるであろう。また同時に、本稿で「専門商社」の事例を考察したことにより、日本における総合商社史研究に対する問題提起ともなれば幸いである。

## 【注】

- 1 より詳細な研究史整理としては上山、2002年が参考となる。上山の整理にもあるように、後述する米川、1983年が唱えた論点である製造部門と商社との関係は、柴垣、1965年、後編第3章で副次的ではあるが既に提唱されていた。だが従来の研究史整理では、川辺、1982年などを除けばこの点を重視せずに議論が進んだので、ひとまず本稿でも研究史の流れとしては米川説として扱うこととする。
- 2 例えば梅井、1974年、宮本・梅井・三島編、1976年、川辺、1982年、長沢、1990年、山口、1998年、粕谷、2002年など。
- 3 数少ないが専門商社研究としては、作道、1976年、長島、1997年など。
- 4 本名は森村市太郎。1894（明治27）年、実父の5代目森村市左衛門の7回忌を機に6代目森村市左衛門を襲名した。森村市左衛門とは代々森村家当主が襲名する名であるが、通常森村市左衛門と言えば6代目のことを指し示すので、本稿では襲名前も含めて森村市左衛門で統一する。
- 5 森村組に関する事項は、注記のない限り若宮、1929年による。若宮卯之助は大正期に森村組社史編纂に携わり、大量の一次史料にも接していたが、関東大震災に遭遇して本社諸共多くの史料を消失してしまった。これは、消失した史料・社史原稿を思い出しながら彼が書き記した書である。戦後作られた社史なども、若宮の書がベースとなっている。また森村市左衛門に関する伝記として砂川、1998年、森村組の動向に関して鈴木、1998年は、入手も容易で概略を知るのに適している。
- 6 1853-1910、下総生まれの医師で順天堂の創始者でもある、佐藤尚中（1827-1882）の長男。開国直後に渡米し、いくつかの外国人商人の下を渡り歩いていた。
- 7 森村市左衛門の妹はすぐ亡くなってしまうが、森村市左衛門と大倉孫兵衛の関係はその後も継続された。また大倉孫兵衛は江戸日本橋の絵草子屋の次男であり、本家は大倉書店として明治期以降も経営を發展させている。
- 8 常勤のブルーカラーとして、「荷造係」が各支店に配置されている。
- 9 伊勢、不明年によると、村井保固以降も福沢諭吉の紹介をうけて、何人かの慶応義塾出身者が森村組に籍を置いている。しかし、華々しさに欠ける商社の日常業務を嫌い、その定着率は悪かったという。また慶応義塾出身者の中には、久原房之助（1869-1965）のように経験を積むために一時的に森村組に籍を置いた者たちもいた。
- 10 代表的な総合商社である三井物産の場合、安川雄

- 之助などの学卒者採用は明治20年代から見られる。村井保固の事例を除き、森村組が学卒者（東京高商卒）を積極的に採用するようになった明治30年代という時期は、三井物産には遅れ、他の商社と同時期であったといえる。
- 11 森村市左衛門自身が政府に断りを入れたと回顧しているのは記憶違いである。森村市左衛門は米国出張中であり、1880（明治13）年に直輸出への補助金を直接断ったのは大倉孫兵衛であるが、森村市左衛門帰国後にそれを追認したと思われる。松村、1923年、146-148頁。
- 12 ここでいう「逆為替」とは、森村組内部で使われていた史料用語である。森村ブラザーズから日本の本店に向けての送金為替のことであるが、日本本店から見ると送られてくる為替という意味で「逆為替」という用語を使ったと思われる。史料的に確認できる1886（明治19）年以降では、主に横浜正金銀行が利用された。いつごろから「送金高」と呼ばれるようになったのかは不明。
- 13 1919年9月『さきがけ』（日本陶器社内報）。引用文の後は福沢諭吉に相談して叱咤激励されるくだりが続く。史料中で年代に関する言及は行われていないが、創業直後及び明治中期以降、森村組が対米輸出で困難に陥る事態は見られないため、1880年代後半の時期のエピソードと考えるのが妥当であろう。またダイヤモンド社編、1986年、37頁によるとこの時、店を閉じることを考えていたという。
- 14 為替の額が同程度である1891年の米店取扱高は28万ドル余りである。45万ドル前後の米店売上高を計上するのは、表3を見ると1897（明治30）年を待たねばならない。
- 15 文中のハーレイとはもともと本の装丁の様式であるが、キリスト降誕祭用プレゼントにその様式を援用したと思われる。カードはクリスマスや誕生日などプレゼント用のもの。クリスマスは不明だが、クリスマスカードの誤植か。
- 16 個別の記述としては、『記録帳 明治十九年』の中に「二月十八日 本日大蔵省より米買入金として五万円を受取り（後略）」などが散見される。
- 17 『職員人名録』によると田中幸三郎は1855（安政2）年に埼玉県越谷町で生まれた。詳細は不明であるが、1886（明治19）年11月に大倉孫兵衛の紹介で森村組に入社している。本社での勤務を終えた後、1889（明治22）年には京都支店支配人となり、その後、名古屋出張所支配人、日本陶器取締役などを歴任した。また表1も参照のこと。
- 18 また大蔵省主計局、1892年、43頁によると、1889（明治22）年のロンドン市場における日本米相場は1ハンドレッドウェイト（112ポンド）が約8.7シリングであり、これは1ポンド約1.95セントに相当する。ここから推定しても、日本米の価格は1ポンド2セント前後であったと思われる。
- 19 森村組と並置された関西貿易会社に関して、本稿では「25万弗」という値が何を示しているかを明らかにすることは出来なかった。関西貿易会社をはじめとする、森村組以外の明治期対米輸出会社に関する研究は、他日を期したい。
- 20 森村商事所蔵『記録帳 明治十九年』所収。
- 21 森村商事所蔵『記録帳 明治十九年』所収。
- 22 森村商事所蔵『記録帳 明治十九年』所収。
- 23 他の取引では「米国へ通知」と記入されているが、この2回だけ「米国へ米金の仮通知」という記入がなされている。普通は森村ブラザーズからの「逆為替」を受け取ると、即座に日本円に換金して森村ブラザーズへ通知する習慣であったが、この2回だけ異なっていることが分かる。
- 24 個別の逆為替に関しては森村商事所蔵『重要記録帳』による。
- 25 1886年2月22日付、村井保固宛森村豊書簡、伊勢、年不詳所収。本書は森村本家所蔵の毛筆本であるが、ノリタケチャイナ社史編纂室の複写を利用した。その一部は伊勢、1950、伊勢、1957として刊行されている。このため執筆の時期は1950年以前と推定されるが、詳細な年は今のところ判断できない。引用文中の「Ideal」とは、ニューヨークから日本に送られた、商品の図案のことである。
- 26 1887年2月4日付、村井保固宛森村豊書簡（伊勢、年不詳所収）。
- 27 1889年4月17日付、村井保固宛関口乙二郎（森村ブラザーズ店員）書簡（伊勢、年不詳所収）。
- 28 1889年4月24日付、村井保固宛永井義三郎書簡（伊勢、年不詳所収）。
- 29 1887年3月7日付、村井保固宛森村豊書簡（伊勢、年不詳所収）。
- 30 1887年3月7日付、村井保固宛森村豊書簡（伊勢、年不詳所収）。
- 31 1889年4月17日付、村井保固宛森村豊書簡（伊勢、年不詳所収）。
- 32 1889年4月17日付、村井保固宛関口乙二郎書簡（伊勢、年不詳所収）。
- 33 森村商事所蔵『記録帳 明治十九年』所収。後にダイヤモンド社編、1986年、41-42頁に所収。
- 34 また同時に「ベースメント人足賞与」として、3年目に100ドル、4年目に200ドル、5年目に250ドル、6年目に300ドル、それ以降は支配人が決定するシステムも作られている。能力給だけでなく、長期勤続に対する対価も同時に設けられているのが特徴的である。
- 35 陶磁器業の工程を大略すると、製土→本焼→上絵付→販売となる。本節で扱うのは上絵付工程を対象

とする垂直統合である。本焼工程を対象とした垂直統合である日本陶器設立に関しては、紙数の関係もあり本稿では扱わない。現在、他の名古屋陶磁器業をも網羅した別稿を準備中である。

- 36 京都清水坂に生まれる。乾山伝七（?-1890）などに師事した後、1879（明治12）年には独立して上絵付け業を始める。輸入水金（上絵付用絵具の一種）をいち早く取り入れて儲け、1880年代後半には多くの職人を抱えるようになっていた。『名古屋陶磁器貿易小史資料』第6号、21-22頁。
- 37 『名古屋陶磁器貿易小史資料』第1号、7-8頁によると、西郷久吉の回顧としては1890（明治23）年の創業当初から専属工場となったと述べている。この回顧が正しいかどうかの判断は今のところ付かないため、従来の社史の記述を尊重しておく。
- 38 名古屋への移転に関する河原徳立の反発などは岡戸、1968年、75-87頁、伊勢、1957年、12-13頁など。河原が、名古屋は文化不毛の田舎なので移転をすると品格が落ちるとして、心底嫌がっていた様子がよく分かる。
- 39 上絵付工程の中での、線引・着色・乾燥など全工程という意味であろう。
- 40 森村組は完成品から情報が漏れることにも細心の注意を払っていた。その点に関しては、大森、1995年、12-13頁。
- 41 『職員人名録』によると、伊勢本一郎は1893（明治26）年3月10日付で東京本店に採用されているので、この時期以降の記述は伊勢の回顧として考えてよいであろう。
- 42 緞通ともいう。織物の一種で、タペストリーなどに用いられた。
- 43 また伊勢、1950年、250頁によると、「花筵は大商品だから扱うべからずと禁止」されたという。本業である陶磁器以外に、直貿易の力点を置くことを忌避していたことが分かるであろう。

## 【史料】

森村商事所蔵史料

『職員人名録』、『記録帳 明治十九年』、『重要日記録』

ノリタケチャイナ社史編纂室所蔵史料

『さきがけ』（社内報）、森村組関係ファイル、伊勢本一郎『追想録』毛筆本、年不詳。

『名古屋陶磁器貿易小史資料』（ただし、河本末吉氏所蔵史料の複写）。

## 【参考文献】

- 〔1〕 伊勢本一郎『近代日本陶業発展秘史』技報堂、

1950年。

- 〔2〕 伊勢本一郎『陶業振興の核心』技報堂、1957年。
- 〔3〕 上山和雄「総合商社史研究の近年の動向」創設五十周年記念論文編集委員会『伝統と創造の人文科学』國學院大學大学院、2002年。
- 〔4〕 大蔵省主計局『米価ヲ平準ニスル方案』大蔵省、1892年。
- 〔5〕 大西理平編『村井保固伝』村井保固愛郷会、1943年。
- 〔6〕 大豆生田稔『近代日本の食糧政策』ミネルヴァ書房、1993年。
- 〔7〕 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』第30巻2号、1995年。
- 〔8〕 岡戸辰平『土と炎』中部経済新聞社、1968年。
- 〔9〕 粕谷誠『豪商の明治』名古屋大学出版会、2002年。
- 〔10〕 加藤俊彦『本邦銀行史論』東京大学出版会、1957年。
- 〔11〕 河原五郎『河原徳立翁小伝』柴田印刷所、1929年。
- 〔12〕 川辺信雄『総合商社の研究』実況出版、1982年。
- 〔13〕 外務省通商局『通商彙纂』第55号、1888年。
- 〔14〕 外務省通商局『通商彙纂』第121号、1889年。
- 〔15〕 作道洋太郎「専門商社から総合商社への道」宮本又次・梅井義雄・三島康雄編『総合商社の経営史』第6章、東洋経済新報社、1976年。
- 〔16〕 砂川幸雄『森村市左衛門の無欲の生涯』草思社、1998年。
- 〔17〕 鈴木良隆「模倣と着想」『岩波講座 世界歴史22 産業と革新』岩波書店、1998年。
- 〔18〕 ダイアモンド社編『森村百年史』森村商事株式会社、1986年。
- 〔19〕 角山幸洋「起立工商会社と松尾儀助」『関西大学経済論集』第47巻第2号、1997年。
- 〔20〕 『東京経済雑誌』第42巻1057号、1906年。
- 〔21〕 梅井義男『三井物産会社の経営史的研究』東洋経済新報社、1974年。
- 〔22〕 中川敬一郎「日本の工業化過程における「組織化された企業者活動」」『経営史学』第2巻第3号、1967年。
- 〔23〕 長沢康明『三菱商事成立史の研究』日本経済評論社、1990年。
- 〔24〕 長島修「明治期鉄鋼問屋の成立と展開」『経営史学』第32巻2号、1997年。
- 〔25〕 成川圭司『外国為替の実際』大日本図書株式会社、1922年。
- 〔26〕 日本銀行沿革史編纂委員会『復刻 日本銀行沿革史 第1集第10巻』日本経済評論社、1976年。
- 〔27〕 日本銀行調査局『日本金融史資料 明治大正編 第8巻』大蔵省印刷局、1956年。

- [28] 日本陶器70年史編纂委員会『日本陶器七十年史』日本陶器株式会社，1974年。
- [29] 橋本寿朗「総合商社発生論の再検討」『社会科学研究』第50巻第1号，1998年。
- [30] 松村介石編『大翁訓話』道会本部，1923年。
- [31] 蘭糸織物陶漆器共進会『陶器集談会記事』有隣堂，1885年。
- [32] 水谷涉三編『紐育日本人発展史』紐育日本人会，1921年。
- [33] 宮地英敏「近代日本陶磁器業と中小企業」『経営史学』第39巻第2号，2004年。
- [34] 宮本又次・梅井義雄・三島康雄編『総合商社の経営史』東洋経済新報社，1976年。
- [35] 森川英正「総合商社の成立と論理」宮本又次・梅井義雄・三島康雄編『総合商社の経営史』第2章，東洋経済新報社，1976年。
- [36] 山口和雄『近代日本の商品取引』東洋書林，1998年。
- [37] 山崎広明「日本商社史の論理」『社会科学研究』第39巻第4号，1987年。
- [38] コーゾー・ヤマムラ「総合商社論—近代経済学的理論よりの一試論—」『経営史学』第8巻第1号，1973年。
- [39] 米川伸一「総合商社形成の論理と実態—比較経営史からの一試論—」『一橋論叢』第90巻第3号，1983年。
- [40] 若宮卯之助『森村翁言行録』ダイヤモンド社，1929年。