

【研究ノート】

伊藤忠兵衛家の本部制度と事務章程

宇佐美英機

はじめに

伊藤忠兵衛家による事業経営の沿革を創業期からたどる時、その経営形態や組織の変容についていくつかの画期を見ることが出来る。初代忠兵衛（天保十三年（一八四二）—明治三十六年（一九〇三））が当主であった時期では、安政五年（一八五八）の創業後においても兄長兵衛との間で利益折半（元治一年（一八六四）や身上一致（慶応三年（一八六七））の経営を行ったこと、得意場の分割・譲渡（明治三十四年（一八七〇・七一）を経て独立¹）、明治五年に大阪で呉服太物卸商「紅忠」を開店したこと、明治三十六年に没するまでに複数の事業店を開設したこと、あるいは店法を制定したことなど、いくつかの経営上の画期を指定することができる。

また、二代忠兵衛（一八八六一—一九七三）が父の没後に事業経営の指揮に当たっていた期間においても、個人商店から本部制の導入、合名会社化とその後で二つの株式会社²の創設、その後における株式会社³の分離や合併・統合を遂行し、昭和二十年（一九四五）十二月に忠兵衛は社長を退任し経営の第一線を離れた。それまで経営に携わっていた大建産業（株）は四社分割され、同二十四年十二月に至り新たに伊藤忠商事・丸紅・尼崎製釘所、翌年三月に呉羽紡績が発足するという歴史を持っている

る。

これら親子の事業経営の沿革の概要は、伊藤忠商事（株）の社史『伊藤忠商事一〇〇年』（一九六九年）や丸紅（株）の社史『丸紅前史』（一九七七年）『丸紅通史』（二〇〇八年）、あるいは（株）丸紅商店の一〇周年記念誌『丸紅商店之沿革』（一九三二年）などの社史類から知ることが出来る。しかし、それらの文献には限られた史料しか収録されていないため、経営の変容を具体的に明らかにするには不十分である。

本稿は、明治四十一年七月に二代忠兵衛が伊藤忠兵衛本部制を導入した際の経営の変化について若干触れるとともに、同時期に制定された「本部事務章程」を翻刻紹介するものである。ここで紹介する史料は、これまでの研究では知られていないものであり、伊藤家における本部制の導入はその後の法人化へとつながる前段階の組織改革にあたることから、重要な意味を有していると考えられている。もちろん、その時に改定された店法原本も残されており、そちらの方が経営組織の改変や業務の総体を知る上ではより有益であることはいうまでもないが、なにごん全文を翻刻するだけの紙幅は与えられていないため、それは別の機会に譲ることとし、本部事務に関する規定を翻刻するにとどめる。ただ、この事務章程の条文には依拠する改定店法の条文が示されているため、それらについては補足して論述する。

一 伊藤忠兵衛本部制導入による変化の一斑

伊藤忠兵衛本部制は、明治四十一年七月に導入されている。これは当時の伊藤家による事業店（本店・京店・西店・染工場）および伊藤糸店を統合し、本部が各店の基本方針を定め業務を統括しようと意図したも

のである。「伊藤忠商事一〇〇年」では、「初代忠兵衛ガ 明治5年 大阪本町二開店シテ 以来ノ組織上 画期的ナ 改革デ アッタ」(四一頁)と評価されている。また、二代忠兵衛は本部制を導入した理由について、後世、『伊藤忠兵衛翁回想録』で次のように回顧している。²⁾

すなわち、長姉伊藤とき家の事業として維持されてきた伊藤糸店(明治二十六年開店)は、当時綿糸布を取り扱っていたが、中国市場との取引を伴うため経営上のリスクが高く、長姉と幼年の息子孝太良では経営を維持するのが困難だと判断し、自らの管掌下に置くこととし、また次姉こうとその夫である忠三への財産と事業の分割ができていなかったため、すべての店を統合するべく近親者、亡父の友人、首脳店員に諮ったところ賛成を得たので、四十一年を期して一家の掟を作り、それを元に本部制を導入し合名会社のような制度とした、と述べている。

他方『丸紅前史』によれば、この事業統一を主唱したのは伊藤竹之助であった(四六頁)。彼は前年七月に長姉家に入籍し、ときの娘ふきと結婚した。それゆえ、二代忠兵衛にとっては義理の甥にあたるが、滋賀県立商業学校では竹之助が先輩にあたり、また明治三十三年に伊藤本店に入店していた社員であった。『回想録』で忠兵衛は「ワガ パートナー 伊藤竹之助」として長文の思い出を記している(一五七―一六三頁)。それはともあれ、伊藤忠兵衛本部は、忠兵衛・忠三・竹之助を無限責任社員とし、三人の合資により合議制で運営される組織とされた。この組織は、三井合名会社に倣ったとされている(『丸紅前史』四六―四七頁)。さて、忠兵衛が先に言う「一家の掟」とは、同年七月一日付で制定された「伊藤家店法」を指すのか他に「家の掟」が作成されたのか判断としないが、少なくとも「伊藤家店法」は、それまでの事業経営におい

て基本的な店法であった「伊藤本店々法則」を改定したものである。³⁾「伊藤家店法」は全一八章一七六条にわたり詳細な条文が規定され、「本家」による二〇条の「別家規定」も付随している。⁴⁾二代忠兵衛は、店法冒頭の「店法改定趣意」に次のように記している。

我店法の創定は去ぬる二十六年の事に属し、未だ以て多くの星霜を閲したりと云ふにあらねど、時勢の変遷、業務の拡大、店員の増加に連れて、最早旧章を以てしては、其運用の上ニ多大の支障を来し、是が補削修訂の必要を感じたれば、我は先考の遺訓を体して永年不文の間に行ひ来りたる事、或は時代の切実なる要求を提へて具体的に条章に綴り、店員諸氏をして其拠る所を知らしめ、相俱に安んじて其業に勤ましめんと欲し、重役の諮詢を経て茲に之を施行する所以なり

抑も、本家ハ伊藤家の本源にして一家一族を総攬するものなれば、我は店員諸子待つに真に親子相愛の情誼を以てし、永く其徳を全ふせんことを期するものにして、今回特に設けたる本部の如きは、我事業をして益昌大に愈敏活に運用せんとするの趣旨に外ならず、例へば本部は諸子の勇壮なる戦場の都督にして、本家は諸子の美はしき名譽を膺ふ後援とも謂フべく、我は深く忠実なる諸子を徳とし居るものなれば、諸子も亦我一家の為に其熱誠を必ずや惜む事なからん、斯くして雨は如何に時を悩すも、風は如何に世に荒むも、伊藤家の礎は長へに動きなく、我主従の和は永久に弛む処なかるべきなり

そして、これに続けて初代が記した「訓諭五則」を「遺訓五則」と称して掲げるが、その第五則を修正させている。この修正字句については、

別稿で明らかにしたところである。⁵⁾

右の「店法改定趣意」にあるように、明治二十六年に店法則を制定して以来一五年が経過し、その間に「時勢の変遷、業務の拡大、店員の増加」を見るようになり、最早以前の店法規定では経営に支障をきたすようになったため改定しようとしたのであろう。そして、この店法改定は「重役の諮詢を経て」行われたとされているが、その素案を誰が執筆し、どのように推敲されて清書に至ったのかについては定かではない。とはいえ、店法の奥に連署している人名は忠兵衛・忠三・竹之助以外に総支配人・田中良三、本店支配人・楡喜三、輸出店支配人・田中清吉、京店支配人・重森久兵衛、西店支配人・川端与惣吉、糸店支配人・村岸休五郎、本店副支配人・古川鉄次郎、糸店副支配人・小菅宇七、重役・辻彦三、同(重役)・筒井喜三郎であることから、これらの上級店員の合議と推敲で執筆されたものと考えられる。

また、伊藤家に残された店法と丸紅に伝来したものとでは一部の文字が異なっているが、条文に相違はない。ただ、いずれの冊子も蓋に「掟」と記された桐箱に入れられていることから推して、どちらも特別なものだと意識されていたと思われる。伊藤家に残された蓋書には「掟 伊藤本部 本家蔵」と墨書されており「本家」保管のもの、丸紅伝来のものは伊藤本店内に設置された「本部」保管のものであったと考えて良いだろう。伊藤本店の所在地には、後に伊藤忠合名会社本社が新築され、伊藤忠商店本社、丸紅商店本店などが用いたことよって、そこで保管された史資料が現在の丸紅に残されることになったと推測される。

ところで、前述のように店法が制定された同日には、「別家規定」も作成されている。別稿でも別家について触れたが、その際には大正四年

(一九一五)一月制定の「伊藤忠合名会社店法」にある「別家規定」に依拠して説明をした。⁶⁾しかし、本部制導入に際して制定された「伊藤家店法」にも「別家規定」が残されている。別家の創設は伊藤家(本家)が許可することであり、その第二条に「別家格ト本家トノ関係ハ特ニ本末ノ礼節ヲ重ンジ、親子相愛ノ情ヲ以テ常ニ相倚リ相助ケ、終始其情誼ヲ全フスルコトニ勉ムベシ」と規定しているように、「本末」「親子」的關係を重視していることがわかる。

別の機会に「別家規定」も翻刻する予定であるが、本部制導入時において理事を別家とし、理事補を別家格とすること、理事補は一等商務役または一等書記中から抜擢されることは、合名会社店法の規定と同様である。むしろ別家に関わって重要な点は、本部制が導入された際に別家と別家格が設けられたことである。明治四十一年七月の「別家規定」は第一条から第八条が別家格に関わる規定とされているのに対し、大正四年一月の合名会社発足時の「別家規定」は「別家及別家格」と並記した条文の表記になっていることが注目される。この点に関連して『伊藤忠兵衛翁回想録』は、「従来 アツタ 別家ト 称スル 店ノ 首脳者ガ アマリフエル コトヲ 制限スル 必要上、 別家ト 別家格ヲ オキ 二段構エニ シタ」(一九三頁)と記している。ただ、続けて「別家ニワ 定紋ツキノ 羽二重ヲ アタエ、別家格ニワ 紬ニ シテ、公式ノ場合ワ 伊藤ノ 紋下コロ カタバミモ ツケル コトヲ ユルシタ」と回想している。すなわち、本部制導入の際に意図されたことは、「別家格」店員を明確にすることにあつたのである。店員の職位(役務)や別家格については、明治二十六年の「伊藤本店々法則」でも触れているが、どの職位で別家格・別家になるのかについての明確な規定はなかつ

た。そのため、その後の店員の増加もあって、この点の改定が必要と考えたのであろう。

ただ、「別家規定」第五条では「別家格二編入ノ節、本家定紋付羽織一着及道具類」が贈与されるとは書かれているが、別家への下賜物は制定されていない。また、羽二重・紬といった違いがあることも明示されているわけではない。おそらく忠兵衛は、従来の別家への下賜物を所与のこととして回想しているのであろう。

それはともあれ、本部制の導入にともなう店法の制定は、二代忠兵衛が店の営業に関する実務経験を積みすでに成人に達していたことや、竹之助が伊藤家同族の一員となったことなどが一つの要因となって実施されたと思われる。しかし、初代忠兵衛に仕え事業経営に直接携わってきた古参の店員は、そのほとんどが高等小学校を卒業して入店した者であり、旧来の経験や体験を重視し行動基準とする規範意識を持っていたのに対し、県立商業学校を卒業している二代忠兵衛や竹之助らは近代的な教育を受けており、価値基準や行動規範は少なからず異なっていたものと考えられる。『回想録』では「旧弊打破ニ着手」と小見出しのある文章がある（一四二―一四三頁）が、ここでは伊藤忠兵衛本部を設立して二代目を変えようとしたことのいくつかが記されている。それによれば、

①火災保険の採用、②社宅・寮の設立、③店員配当金の配分率の変更などについて首脳店員達と協議をしたが、支配人達に反対されたことがわかる。

古参店員にとって保険をつけるということは、借金をするということと同義に理解されていたのである。しかし、これは忠兵衛が押し切って採用に踏み切っている。また、②については、妻帯者は郷里に自宅を持

ち常には店で寝泊まりしているため、これらの店員のために近郊に社宅を建てて通勤させるとともに、家族が郷里を動けない人は交代で店に泊まらせようと考えたのである。そして、「小僧階級」を終えた者は寮に住まわせ、そこから通勤させるべく提議したが、一顧だにされなかった。つまり近代的な保険制度の重要性や、従来の職住が一致した勤務体制のあり方を変えることなどは、古参の首脳店員にはなかなか理解されなかったのである。

③の配当金に関しても提議をしたが、これにも抵抗があった。本部制の導入にしたがい各店の利益を合一したため、従来の利益三分主義に基づく配当では不公平が生じることとなる。そのため、主人側が一切の配当金・俸給を辞退して、それを利益が上がらなかった店の店員配当金に充当させることを提議した。ところが、配当金が多すぎるから純益金の二五パーセントに減額して欲しいと店員側から申し入れがあった。この件は押し問答の末、三〇パーセントとし、それまでの資本利子金として年六パーセント支払わせることを廃止することにしたとされている。もっとも、この資本利子金に関しては、「伊藤家店法」第五条に「資本利子八年五朱ト定ム 但利率ハ当時ノ金融状態ヲ斟酌シテ変更スルコトヲ得」とあることから、全面的に廃止したわけではない。

右に述べたような本部制への組織変更にもない改められた事柄は他にもあった。その一つは、会計における日報の義務化や半期ごとの経費予算見積書の提出を各店に指示したことである。これらのことは別の機会に史料を掲示して論ずることにするが、明治二十六年の本店店法則では店卸勘定・考課状についての規定を設けているが、予算には触れていないことや、各店の日報提出などは義務化されていないことを考えると、

明らかに本部制の導入は経営の合理化や効率化を意図していたと判断できる。現在、「伊藤忠兵衛家文書」には膨大な日報類が残されているが、それは右の「伊藤家店法」第四三条の「各店ハ左ノ書類ヲ作成シ本部ヘ日報スルコトヲ要ス」という規定が守られたことを示している。ここで提出すべき書類（情報）は、貸借対照表、売上高、仕入高、現金売上・売掛代金収入高であった。

また、店員の給与に関しては年俸制から月給制へと制度が変更された。これにともないそれまでの伊藤家独自の出世店員制度は廃されたものと思われる。もともと、「伊藤家店法」第六〇条に「俸給及手当ハ会計年度ノ終ニ於テ支給ス」、第六三条には「俸給及手当ハ本部ニ於テ之ヲ保管シ、必要ノトキハ支配人若クハ重役ノ許諾ヲ得テ引出スコトヲ得」とあり、毎月店員本人に現金支給されたのではなく、会計年度の終わり、すなわち十二月二十日に合算して支給されたものと思われる。一方、総利益のうち三〇パーセントが店員配当積立金として配分されたが、こちらの方は以前と同様に店内積立が維持された。

さらに、本部設立と同時に本店輸出部を輸出店として独立させ、前年に開設していた上海出張所・京城出張所も管掌させるようになった。そして、この年以降、高等商業学校卒業以上の学卒者を採用し、その大半を輸出店に配属して本格的に外国貿易を展開する体制を整備させた。これもまた、日清・日露戦争の勝利にもなう植民地市場への本格的な進出を志向したことの反映であろう。本家の長兵衛家においても、同家独自の事業として、韓国全羅北道全州郡參礼を中心とする地域で農場経営に進出したのも、同じような意識があったものと推測される。

二 本部事務章程

二代忠兵衛は、本部制を導入して事業経営の組織を変更し、経営が思わしくなかった上海店を閉店すべく、明治四十一年十二月に現地へ渡った。当初は、この足で欧米へ渡航するつもりであったようだが、上海店の店員が閉店に強く反対したこともあって店を存続させることとし、その説明のためにいったん帰国した。

しかし、翌年四月に家族や幹部店員の反対を押し切り年来の宿志を実行すべく、横浜からサンフランシスコ、ニューヨーク経由でイギリスへと一年半にわたる視察と留学の旅に出た。この間、伊藤家の事業経営は忠三・竹之助を中心として各店の支配人が担当することとなった。とはいえ、忠兵衛は米英滞在時にまったく経営に関与しなかったわけではなかった。伊藤本部との間で手紙の遣り取りをしていたことは明らかであり、旅先から自らの近況報告や事業経営に関する指示などもしている。実際のところ、伊藤本部は各店からの日報をもとに「本部旬報」を刊行するようになるが、その第一号は明治四十二年九月十日付けであった。おそらくこの「本部旬報」や会計書類などは忠兵衛の元へ送られたと推測しているが、彼は当主として異国においても事業の実況を掌握していたと思われる。

また、同年七月から豊郷村八目の本家においては「本家日誌」が書き始められ、本家への来客者などの情報が記録されるようになる。いずれも、当主が不在であるとしてもその間の情報を記録して後日に備えようとしたのではないかと思われる。その限りでは、本部制の導入と直後の二代忠兵衛の米英渡航は、それまでは各店限りで持っていた事業経営の情報を全店員が共有し、相互に追検証を行える体制を作り上げる契機に

なつたのではないだろうか。

それはともあれ、本部制の導入にともない総支配人には田中良三が就任し、その元に人事・文書を担当する井上富三と経理・庶務を担当する矢部豊次が配属された。井上富三はこの後採用されるようになる高等商業学校卒業生としては最初の人物であり、本部に配属されたことを見ても、店員を中等・高等教育機関の卒業生に替えて行く画期ともなっている。そして、忠兵衛は本店・西店、忠三は京店、竹之助は糸店・輸出店を主管し、近代的な経営を実現する一歩を踏んだのである。

とはいうものの、これまで伊藤本部がどのように組織され、どのような業務を担っていたのかについては判然としてはいなかった。ところが、「本部旬報」第一号（明治四十二年九月十日）に次の「本部事務章程」が掲載されている。

史料①

本部事務章程

- 第一条 本部は店法第一章第二条に拠り各店事業の全般を統轄す
- 第二条 本部は監事を以て組織し、監事長は主人之に当り、総支配人を以て専務監事に任ず
- 第三条 本部事務は監事の合議を経て専務監事之を執行す
- 第四条 監事会は毎月二回、七日廿四日に専務監事之を召集す、監事会の議長は監事長を以て之に充つ
- 第五条 左の事項は監事全員の同意を得るにあらざれば之を行ふことを得ず
- 一、営業以外の金銭貸借

二、手形の裏書及保証

三、人事の保証

四、不動産及有価証券の売買

五、投機に渉る行為

第六条 各店に於て支配人の欠位ありたる時、又は事業創設の場合、其他営業の状態により監事をして常勤管理せしむることあるべし

第七条 店法第二章第十九条に依り、各係の任務を左の如く定む

本家係

- 一、本家所有（本家所有地を除く）の地所家屋の管理
- 二、有価証券に関する一切の事務
- 三、本家に係る社交の応酬

監査係

- 一、各店営業状態の監査
- 二、企業に関する調査
- 三、仕入販売方面の实地踏査
- 四、帳簿の検閲
- 五、各店経費に関する監査

会計係

- 一、出納事務
- 二、計算事務
- 三、各店会計統轄に関する事務
- 四、諸証券の保管

文書係

一、文書の往復保存に関する事務

二、統計日誌記録に関する一切の事務

三、本部旬報発行に関する事務

庶務係

一、用度事務

イ、土木建築に関する事務

ロ、要需品の購入、器物の保存に関する事務

二、公用事務

イ、諸官衙并に公共に関する事務

人事係

一、雇入及解雇に関する事務

二、等級の陞降に関する事務

三、勤惰に関する事務

四、功過表に関する事務

五、慶吊に関する事務

六、店員教育に関する事務

第八条 監査の爲め東京支店は毎月一回、京都支店は毎月二回出張するものとする

第九条 各店帳簿の検閲は毎月一回必ず之を行ふものとする

第十条 企業に関し調査の必要あるときは、当該係より便宜上店員をして其材料の取調を爲さしむることあるべし

第十一条 各店の教育の統轄(統轄)し、其普及に努むる事

第十二条 店法第三章第三十条により重役会を開会するときは、其報告書類議案等予め総支配人之を作成し、其開会前監事

会の議事に付すべし

第十三条 毎月一回各店重役茶話会を開催し、其話題は総支配人ノ

選定并に各重役の提出に依る

第十四条 総支配人は各店主任を召集し懇話会を開催することある

べし

第十五条 監事は各店例会へは差支なき限り出席することを要す

第十六条 執務時間を左の如く定む

自午前八時

至午後六時

但、日の長短、事務の繁閑により変更することを得

第十七条 総支配人の応接時間は正午十二時迄とす

第十八条 出勤したるときは直ちに出勤簿に捺印することを要す

第十九条 監事及事務員にして病氣若くは事故の爲欠勤せんとする

ときは、其旨直ちに届出べし

第二十条 事務員は総て本店の監督を受くるものとする

第二十一条 本部の印章及重要なる鎖鑰は総支配人之を管守す

理事長

伊藤忠三

監事

伊藤竹之助

専務監事・総支配人 田中良三

右の第一条にある「店法第一章第二条」の規定とは、「第一章 総則」

の「第二条 本部ハ各店事業ノ全般ヲ統轄ス」とする条文である。第七

条の「店法第二章第十九条」とは、「第二章 本部」の「第十九条 本

部ニ左ノ諸課ヲ置ク 諸課ノ任務ニ関シテハ本部署務章程ヲ以テ之ヲ規

定ス 一 本家課 二 監査課 三 会計課 四 文書課 五 庶務課 六 人事課
課」(原文八行)を指している。また、第十二条にある「店法第三章第三十条」とは、「第三章 等級」の「第三十条 本部ハ必要ニ応ジ左ノ方法ニ抛リ重役会ヲ開催ス」とし、続けて示された七項の重役会開催にかかる規定を意味している。この七項は次のようであった。

- 一 重役会ハ重役ヲ以テ組織シ、営業上重要ナル事項ヲ審議シ、可否得失ヲ究ムルモノトス
- 一 重役会ハ毎決算後、各店ノ重役ヲ召集ス
- 臨時開会又ハ其集合人員ハ本部ノ便宜ニ依ル
- 一 重役会ハ総支配人ヲ座長トシ、整理ノ任ニ充ツ
- 但、総支配人事故アルトキハ本部員之ガ代理ヲナス
- 一 重役会ノ議案ハ本部ノ諮問又ハ重役ノ提出ニ依ル
- 一 各店支配人ハ重役会列席ノ際、前期営業ノ経過ヲ報告スルコトヲ要ス
- 一 本部ハ重役会ニ於テ前期ノ総営業成績ヲ報告ス
- 一 重役会ハ各当事者ヲ召喚シ、其意見ヲ諮詢シ若クハ説明セシムルコトアルベシ

ところが、右の「本部事務章程」は、翌年に改定されている。その改定された規定は次のようであった(「本部旬報」第三四号、明治四十三年八月十日)

史料②

本部事務章程

- 第一条 本部ハ店法第一章第二条ニ抛リ各店事業ノ全般ヲ統轄ス
 - 第二条 本部ハ監事ヲ以テ組織シ、主人ヲ以テ監事長トス
 - 第三条 監事長ハ監事ノ首位ニシテ、監事会ノ決議ヲ実行シ事務ヲ統轄ス
 - 第四条 監事会ハ毎月二回、七日二十四日監事長之ヲ召集ス
 - 第五条 監事会ハ監事会ヲ以テ会長トス、監事長差支アルトキハ監事之二代ハルコトヲ得
 - 第六条 左ノ事項ハ監事全員ノ同意アルニ非サレバ之ヲ行フコトヲ得ズ
 - 一、営業以外金銭ノ貸借
 - 二、手形ノ裏書及保証
 - 三、人事ノ保証
 - 四、不動産及有価証券ノ売買
 - 五、投機ニ渉ル行為
 - 第七条 各店ニ於テ支配人ノ欠位アリタルトキ、又ハ事業創設ノ場合、其他営業ノ状態ニヨリ監事ヲシテ常勤監理セシムルコトアルベシ
 - 第八条 各監事ハ分担シテ各店ノ事務ヲ監督シ、其責ニ任ズ、監事ハ各分担シテ各店帳簿ノ検閲、其他ノ監査ヲナスモノトス
 - 第九条 本部ニ秘書一名ヲ置ク
- 秘書ハ監事長ヲ補佐シ、本部事務ノ進捗整理ニ任ズルモノトス

第十条 店法第二章第十九条ニ抛リ、各係ノ任務ヲ左ノ如ク定ム

本家係

- 一、本家所有（本家所在地ヲ除ク）ノ地所家屋ノ管理
- 二、有価証券ニ関スル一切ノ事務
- 三、本家ニ係ル社交ノ応酬

監査係

(一) 監査部

- イ、各店営業ノ監督
- ロ、帳簿ノ検閲
- ハ、各店経費ニ関スル監査

(二) 調査部

- イ、仕入・販売方面ノ实地踏査
 - ロ、企業ニ関スル調査
 - ハ、商業上・経済上・其他あらゆる調査
- 会計係

- 一、出納事務
 - 二、計算事務
 - 三、各店会計統轄ニ関スル事務
 - 四、諸証券ノ保管
- 文書係

- 一、文書ノ往復、保管ニ関スル事務
- 二、統計・日誌・記録ニ関スル一切ノ事務
- 三、本部旬報発行ニ関スル事務

庶務係

(一) 用度事務

- イ、不動産ニ関スル事務
- ロ、土木建築ニ関スル事務
- ハ、需要品ノ購入、器物ノ保存ニ関スル事務

(二) 公用事務

人事係
イ、諸官衙并ビニ公共ニ関スル事務

- 一、雇入及解雇ニ関スル事務
- 二、等級ノ陞降ニ関スル事務
- 三、勤惰ニ関スル事務
- 四、功過表ニ関スル事務
- 五、慶吊ニ関スル事務
- 六、店員教育ニ関スル事務

第十一条 第八条第二項ニヨル各店ノ監査ハ毎月二十日ヨリ二十五日迄ニ之ヲ行フモノトス

第十二条 企業ニ関スル調査ノ必要アルトキハ、当該係ヨリ便宜上

店員ヲシテ其材料ノ取調ヲナサシムルコトアルベシ

第十三条 各店ノ教育ヲ統轄シ、其普及ニ努ムルコト

第十四条 店法第五章第三十条ニヨリ重役会ヲ開会スルトキハ、其

報告書類議案等予メ総支配人之ヲ作成シ、其開会前監事会ノ議事ニ附スベシ

第十五条 毎月一回便宜ノ場所ニ於テ各店重役懇話会ヲ開催スルモノトス

第十六条 必要アル場合ハ各店主任ヲ召集シ茶話会ヲ開催スルコト

アルベシ

第十七条 監事長ハ本部事務員ヲ召集シ、毎月一回茶話会ヲ開催ス

ルモノトス

第十八条 監事ハ当該監理ノ店ノ例会ニハ必ず出席スルコトヲ要ス

其他ノ監事ハ差支ナキ限り之ニ出席スルモノトス

第十九条 執務時間ヲ左ノ如ク定ム

自午前八時

至午後六時

但シ、日ノ長短、事務ノ繁閑ニヨリ変更スルコトヲ得

第二十条 監事及事務員ニシテ病氣若クハ事故ノ為メ欠勤セントス

ルトキハ、其旨直チニ届出ヅベシ

第二十一条 事務員ハ総テ本店ノ監督ヲ受クルモノトス

第二十二条 本部ノ印章及重要ナル鎖鑰ハ監事長之ヲ管守ス

監事長 伊藤忠三

監事 伊藤竹之助

監事・総支配人 田中良三

史料②のうちゴチックで示した条文が、史料①と照合すると加筆・修正されたものである。変更された一点は、監事長にかかることである。監事長は監事会の会長とされたことは当然だとしても、「主人」が就任するとあるにも拘わらず、連署者で監事長の肩書きなのは伊藤忠三であって忠兵衛ではない。「伊藤家店法」の規定では「主人」の肩書きは伊藤忠兵衛に付されているが、伊藤忠三・伊藤竹之助には肩書きはなく、

竹之助の次には「総支配人 田中良三」が署名している。したがって、おそらくこれは、忠兵衛がイギリスに滞在している時期であり、「主人」を義兄の忠三が代行している状態を示すのであろう。第五条の規定に基づけば、忠三は「監事」もしくは「監事長代行」と肩書きすべきだったのではないか。

もっとも、忠三は京店を主管し、竹之助は糸店・輸出入店を主管していることから、それぞれの店の「主人」と理解されていたのかも知れない。なぜならば、明治四十三年九月十八日に本部幹部会が開催され、「主人家・店員呼名」が決定され、翌日各店に通達があった。その時「主人家呼名」に関して、店員は主人家を次のように表現することが指示されている。⁽¹⁰⁾

(イ) 本家主人精一様を呼ぶに「御当主」とす

(ロ) 新宅主人忠三様を呼ぶに「新宅様」とす

(ハ) 新宅主人竹之助様を呼ぶに「安土町様」とす

すなわち、本家か新宅(分家)かの違いはあるが、いずれも「主人」であることには違いがないため、特に明記しなかったのだろうか。しかし、忠兵衛が洋行から帰国する日が近づいたこともあって、店内での呼称を確定したものと思われる。そして、それに先だって監事が担う役割もより具体的に明文化されるとともに、「懇話会」「茶話会」の開催規定を修正していることがわかる。また、各係の任務については、監査係が監査部と調査部に分けた業務を行うこと、庶務係の用度事務に不動産に関する事務が加わったことも条文から確認することができる。史料①が史料②に修正されるまでにわずか一年しかなく、また店主が不在の期間にいずれも制定されていることは、本部制の導入にともない新しい経営組織のもとで業務を進めるなかで、本部機能を十全にして行く必要が

あったことを反映しているものと思われる。とりわけ、監査係調査部が「商業上・経済上・其他あらゆる調査」を行うことや庶務係の用度事務に「不動産二関スル事務」が加えられたことは、調査や不動産が事業経営を進める上で重要視され始めたことを反映していると思われる。この点は当時の経営実態を解明する上で留意する必要があるだろう。⁽¹⁾

結びにかえて

上述のように明治四十一年七月に伊藤忠兵衛家の事業経営において本部制が導入され、経営組織体が大きく変更されたが、それは個人商店の再編といえるものであった。伊藤家が法人化に踏み切るのは大正三年（一九一四）十二月二十九日に伊藤忠合名会社を設立した時であるが、翌年一月一日付けで「伊藤忠合名店法」が制定されている。この際にも「店法趣意書」が「主人識」として記されている。そこでも強調されているのは、同族と店員間における「主従の和を久遠に弛緩なからしめんこと」⁽²⁾であった。

二代忠兵衛は、イギリス滞在で近代資本主義社会の経済や社会の実情を身をもって体験してきた。渡米欧直前には本部制を導入し、近代的な経営組織への移行も企図した。しかし、帰国後に日本における現今の丁稚制度に関わって、仕着せや別家制度は「未だ必ずしも全然陋習弊風として捨つべきものでもない、所謂給料及び通勤制度又必ずしも現代（少くとも現代）と適応した最善の制度として採るべきものでもない」⁽³⁾と述べている。なぜならば日本は欧米諸国と対峙して競争して行けるほどに個人の「精力の功率（黽勉力に富む）」と「労銀の低廉」に達していないからだとする（一五九・一六〇頁）。この考えの下で、伊藤家の事業経

営における店員制度や給与制度は、「吾が個人的商店の一種の美点として誇るべき」ものだと語っている（一六七頁）。

右のような言説からは、本部制の導入や法人化を遂げてまなお、事業経営で重視されたのは主家および同族を中心とした家族的な関係性であった。合名会社に組織替えした時でも、依然として「店法」と称していたことは、この意味で示唆的である。伊藤家同族による事業経営の実態を分析する上では、このような主従・家族意識の変容を考慮する必要があるように思われる。これらの点については、いずれ別稿で論じることにする。

注

- (1) 初代忠兵衛の創業期の経営に関しては、拙稿「初代伊藤忠兵衛の創業期における商業活動の一瞥」〔同志社商学〕五六巻五・六号、二〇〇五年。なお、この論稿で明治四年から長兵衛・忠兵衛がそれぞれの利益のうち二割を相手のための「固金」として棚卸帳から除いていると記しているが、「固金」は「因金」の誤植であり訂正しておく。
- (2) 伊藤忠兵衛翁回想録編集事務局「伊藤忠兵衛翁回想録」一四一頁（伊藤忠商事株式会社、一九七四年）。以下、『回想録』と略記する。
- (3) 「伊藤本店々法則」の制定については、拙稿「明治二十六年伊藤忠兵衛家店法則の制定過程と継承」〔滋賀大学経済学部附属史料館「研究紀要」五一号、二〇一八年〕を参照されたい。また、同店法則の全文は、拙稿「伊藤本店店法則」〔滋賀大学経済学部ワーキングペーパー二七〇号、二〇一七年〕に翻刻している。
- (4) 滋賀大学経済学部附属史料館保管「伊藤忠兵衛家文書」。「伊藤家店法」の

写しは同館保管「丸紅株式会社史資料」にも伝来しており、別家規定も書かれている。

- (5) 前掲「明治二十六年伊藤忠兵衛家店法則の制定過程と継承」。
- (7) 長兵衛家による「朝鮮農場」の経営は、明治四十年十一月に農場が暴徒に襲われ建物・商品・現金などを失うが、同四十四年に再度参礼に進出し、第二期の土地買収を実施して農場経営を本格化する。第一期～三期の買収で、最終的には五〇〇町歩の農場となった。その九割は水田で、小作人は一三〇〇名おり、東西約二キロメートル、南北約二キロメートルの地域にわたっていた（小林宗十郎「伊藤農場の経営に就て」、安田孝七編『伊藤長堂翁追慕録 染香人 乾』所収、財団法人芦屋仏教会館刊、一九四二年）。
- (8) 二代忠兵衛のイギリス滞在時の動向については、拙稿「二代伊藤忠兵衛（精一）のイギリス滞在中にかかる『本部旬報』記事」（滋賀大学経済学部ワーキングペーパー二〇三号、二〇一三年）、同「二代伊藤忠兵衛のイギリス滞在中の通学先について」（滋賀大学経済学部附属史料館『研究紀要』四七号、二〇一四年）を参照されたい。
- (9) 「本部旬報」については、拙稿「伊藤「本部旬報」について」（滋賀大学経済学部附属史料館『研究紀要』四六号、二〇一三年）を参照されたい。
- (10) 「本部旬報」第三八号、明治四十三年九月二十日。
- (11) 二代忠兵衛は九月三日にロンドンを発ち、十月十八日に神戸入港上陸している。
- (12) 伊藤忠合名会社が設立された際の「本部事務章程」は、「伊藤忠合名会社店法附則内規集」の冒頭に記されているが、その中で本部内の各部・係が取り扱う事項は、右に掲げた本部制導入時のものより増加していることが明らかである。そのことは、事業経営の拡大を反映させていると考えて良いだろう。
- (13) 「伊藤忠合名会社店法」（滋賀大学経済学部附属史料館保管「丸紅株式会社史資料」）。
- (14) 丸山幹治『「稚制度の研究」一五八頁（政教社、一九二二年）。引用にあたっては振り仮名を省略した。

【付記】

本稿は、（一財）伊藤忠兵衛基金の平成三十年文化厚生事業助成金による成果の一つである。