

【講演録】

初代忠兵衛と事業経営

宇佐美 英機

ただ今ご紹介にあずかりました宇佐美でございます。本日はあいにくの天候となり、お寒い中、土曜日にもかかわらず講演会にご来駕いただき感謝申し上げます。これほど大勢の方がお越しになるとは思っておりませんでしたので、いささか緊張しております。

さて、本年度の附属史料館企画展は、お手許にお配りしています図録冒頭の「ごあいさつ」にも書いておりますが、初代伊藤忠兵衛の没後一二〇年を迎えたことを記念して、初代忠兵衛が興した事業の実態のみならず、さまざまな顔を持つ一人の人間を紹介しようという意図のもと企画しました。

ただ、初代伊藤忠兵衛と申ししても、近江商人や日本経営史、あるいは総合商社について関心がある方ならばその名前を見聞きしたことはあると思いますが、初めて知った方もいらっしゃるかも知れません。昨今では、日本の大学生が就職することを希望する会社の最上位にある総合商社伊藤忠商事と丸紅の創業者だとは知られるようになってきたようです。とはいえ忠兵衛本人や伊藤家による事業経営の沿革についての学術的研究は深められてはいません。その最大の原因は、抛るべき史料の少なさにあったと言えます。

ところが、二〇〇三年夏に伊藤忠兵衛家旧邸である、豊郷町に所在す

る伊藤忠兵衛記念館敷地内の土蔵・物置に膨大な史料が伝来していることが判明しました。伊藤家のご厚意によって、これらの史料はすべて滋賀大学経済学部附属史料館に搬入を許され、爾来、それらの整理・目録作成の作業を進めてきました。当初は五年ほどで終了するかなと楽観視していたのですが、二〇一〇年、二〇一三年、二〇一八年に新たな史料が発見されたこともあって、整理・目録作成の作業は果てることなく続き、ようやく今年になって全体として五万三千点余りの点数であることが判明したところです。この間、創業一五〇年が経過したことを契機として伊藤家の事業経営史に関する史料は、一箇所に集約した方が学術研究を進める上でも有為なのではないかと考え、伊藤忠商事・丸紅両社に社史編纂のために収集した史料を史料館に貸与していただけないかとお願いしたところ、両社とも快く同意され、二〇一〇年二月に両社の史料も史料館に搬入され、それらについても改めて整理・目録作成の作業を進めました。

豊郷の旧邸から忠兵衛家伝来の史料を発見したことを、二〇〇六年に学会で発表したところ、会場では驚きの声が挙がりました。研究者たちは、それまで伊藤家に史料が残されているかどうかを確かめることもせず、何も無いと判断して社史類の記述をもとに伊藤家や伊藤忠商事・丸紅の研究をしてきたのですから、一次史料（原文書）が残されていたことは学界に衝撃をもたらすことになりました。一次史料は史実の確定を行う上で最も学術的価値が高いことは言うまでもありませんから、それまでのように社史類だけで分析をしても、その結論が後で一次史料によって否定される可能性がありますから、それ以降、現在に至るまで伊藤家の事業に関する学術研究は停滞している状況にあります。

私たちが整理を終えないと史料の出納ができませんから、公開までの間、それらを閲覧・利用できるのは、私を含むごく一部の関係者に限られることとなります。自ら見つけた史料を独占したり、優先的に利用して論文を書きたいと思うのは研究者の性ですが、研究論文の作成を主とすれば整理作業はますます遅れることとなりますから、史料を保管し整理・公開することを旨とする史料館の関係者である以上、そのような行為は自重しなければなりません。もちろん、個人的にはこの葛藤に悩みましたが、自分の欲望を抑える解決策として、史料公開以降に直ちに誰でもが研究を深められるように、忠兵衛家の事業経営史にかかる基本的ではあるが、まだ学界にはよく知られていない史料の翻刻や基本的なデータ（店法や店員名簿）を作成すること、また、企画展を開催して第一次史料を展示するなど、新たな情報を提供する役割に徹することになりました。

史料館の企画展で伊藤忠兵衛家と本家長兵衛家の事業経営の歴史を取り上げるのは、今回が三回目なのですが、いずれも整理を進めるなかで知り得た興味深い史料を紹介してきました。これらの展示でもまた、多くのものは学界未知の史料の出陳に努めました。このことによって、両伊藤家や伊藤忠商事・丸紅研究の関心を引き留めておきたいと考えたからです。

それはともあれ、本日の演題を企画展の主題と同じものにしたことには、少し含みがございます。この演題をご覧になって皆様は、初代忠兵衛が営んだ事業経営の話が聞けると思われたかも知れません。もちろん、彼が事業を営むに際して作成された各種の帳簿類や書簡を最初のコーナーで展示しております。これまで日本経営史においては、そのような

経営に係る史料を分析して学術研究が進められてきました。それらの史料が忠兵衛家にも伝来していることをご紹介しますのは当然のことですから、以前の企画展の際にも展示した数点の史料も含めて、史料整理の過程で発見した学術研究上重要なものを加えてご紹介しています。

ただ今回の企画展案を考える際に私が思ったのは、忠兵衛さんは確かに事業経営者―当時でしたら商家の主人・店主と表現した方が良いかも知れませんが―でしたが、たんに商人としてのみ生きた訳ではなくて、店の経営にあたる以外にもさまざまな活動をしていたはずではないか、ということでした。これまでの学術研究や社史にもほとんど書かれてこなかった初代忠兵衛の実像に少しでも迫りたかったのです。そこで考えたのは、本業以外の場面で彼がどのような行動を取っているのかを垣間見られる史料がないかと、現在も編集中心ですが忠兵衛家の仮目録を点検し、彼の投資活動や豊郷村長に就任していた時の史料や慈善活動にも力をいれていたことを確認できる史料を見出し、それらを展示することにしました。そして同時に、二代目が「在りし日の父」と題する初代を回想した冊子のなかで、初代の家族に対する振る舞いの違いについて次のように記しています。

- ・ 女房に対する厳格さ優越さは、吾々から見ると滑稽なほど閑白の位を極めておった。
- ・ 母また怡々として気の毒なほど事えた
- ・ 姉二人に対しては父は叱った事はないといってもよい。ことに長姉に対して甘かった
- ・ 私に対する峻厳さは、今に至って追懐すると父が気の毒になる。末子でただ一人の男子である私に対して……これだけは自分を欺

いて厳格な態度を持したとより思えぬ。少しも仮借をせず常に烈日的であつた

私は、二代目のこの追懐が本当なのかどうか確かめたいと長い間思つていました。それはたんに忠兵衛家だけのことではなく、妻子を故郷に残して単身で各地の出店で働いていた、かつての近江商人やそこで働いていた奉公人たちの家族の思いを代弁しているのではないかと思つていたからです。そのこともあつて、忠兵衛が認めている手紙の中から妻子に宛てたものを選んで紹介したわけです。忠兵衛が妻子に宛てた手紙は多くはないので、展示したものはとても貴重なものです。

さて、それでは第Iコーナーの事業経営についてお話します。ただ、最初の商いからお話しすると時間が足りませんので、大阪開業以前のことは省略させていただきます。恐れ入りますが、これからのお話はお手許の展示図録と事業沿革図や史料翻刻文などの挟み込み資料、それと講演会のために初代忠兵衛の略年表を作成しましたので、それらを参照されながらお聞きいただきたいと思ひます。

初代忠兵衛が存命中に開店した店は、明治五年（一八七二）開店の関東織物や近江麻布を取り扱った伊藤本店、同十七年開店の京染呉服西陣織物を扱った伊藤京店、同十九年開店の羅紗（毛織物）を扱った伊藤西店、同二十六年開店の綿糸卸商伊藤糸店です。それぞれの店の開店年次については、月日まで明確に判明しているわけではありません。また、最初の京店は明治十五年に縮緬取扱い商として開設されましたが、一年後に最初の店員にして最初の別家である羽田治平さんに譲与されている関係から、同十七年開店の店を京店として位置づけています。そして、西店は後に二代目忠兵衛を襲名する精一が生まれた年と同じ同十九年

十一月に開業届けが大阪市東区長に提出されています。この際、店は八目村十九番地住の伊藤忠兵衛の支店であり、その支店は「東区瓦町四丁目拾九番地壱番戸借受」けていると記しています。家主は西沢久右衛門なる人物でした。また、寄留人御届によれば、この支店の伊藤忠兵衛名代人は北川又吉でした。この北川又吉は彦根瓦焼町百番地が本籍地の人物だとされていますが、詳細はわかっていません。いずれにしても、西店も開店当初は借家だったようです。

これらの事業店で注目すべき点は、店が開店・開設された年次と取扱商品との関係性にあります。本店は関東呉服や近江麻布を扱っていますが、これは忠兵衛が持ち下り商いの往復路で商う、いわゆるのこぎり商いを行った近江商人とは異なり、持ち下りだけの片商いを行ったことによります。彼は近江国では後発の商人でしたから、先達の近江商人たちと商圏が重ならないようにする必要がありました。それで西国を商圏とするとともに、持ち下りの復路で西国の特産物を購入してもいません。おそらく商い方法の差別化を図ったのでしょう。そのために文久二年（一八六二）以降に関東織物を仕入れて、地元の近江麻布とともに持ち下りました。とはいえ、取扱商品が呉服太物卸商としては、上方にあつて関東呉服を主力としているものの京呉服を扱いませんから、卸商事業の拡大を図るとすれば京呉服を取り揃える必要があると考えたのだと思ひます。それが京店開設の一つの理由ではなかつたかと推測しています。それは同時に上方に基盤をもつ伝統的な呉服太物卸商としての到達点でもあつたと言えましよう。

次いで羅紗の輸入販売を目指した西店が明治十九年に設けられます。この理由については、洋服時代の到来を見越したことであり、また外国

洋館を通じた購入では代理店手数料を支払わなければならず、直接輸入すればコストダウンができ、ひいては国益にかなうと考えたのだという説明が店員さんや二代目さんによってなされています。これらの説明は、たぶん正鵠を射ていると思います。このような毛織物は、当初は軍隊や警察などの制服に用いられたのですが、呉服太物卸商から洋反物も扱うようになったのは、日本国内における着衣の変化を見通していたのだと思います。もともと、開店に際しイギリスやドイツに派遣された二名の店員のその後のことや営業の実態は判然としないので、解明すべき課題は多く残っています。この西店の営業は、これまでの明治前半期の日本貿易史の研究では取り上げられていませんから、今後の分析によっては学術的にも貢献できるのではないかと注目しています。

また、糸店の開店は後にも触れるサンフランシスコにおける対米雑貨貿易への参入と退出、日清戦争前後の朝鮮・清国における植民地市場の獲得と日本国内における紡績業の発展に大きく関連していたと考えていますが、これまた具体的な検討はしていません。

ただ伊藤家の事業経営の歴史にとって、この糸店の位置づけは特別なものです。というのは、展示番号4の掌許帳・掌の記載を見ると、「各店利子勘定」に挙げられている店は本店・京店・西店の三店のみであって、糸店は入っていません。この利子勘定は要するに各店の資本金は本家から貸付され、各店はいわゆる資本利子金を払っている状態を示しています。ところが糸店は明治四十一年に伊藤忠兵衛本部に統合されるまで三店とは異なった扱いになっていました。明治二十六年一月の開店時には忠兵衛が店主であったことは間違いないのですが、三月になって長女ときの婿である忠次郎が店主ないし副店主となり、同三十三年に忠次

郎が旧姓に復籍したことにより、名義上の店主はときになりました。初代忠兵衛は展示番号11の手紙に記されているように、店主を孫の孝太良名義にしたい意志を持っていましたが、幼主であるため認められなかったのです。つまり、糸店は忠兵衛家（本家）が直接経営する店ではなく、とき名義の経営体になったわけです。展示番号10の糸店店法則の序文には、「資金を分ち幼少なる孝太郎の為に営業を継続する事となせり」と記していることから、忠兵衛の意志を読み取れます。とはいえ、経営は順調ではなかったようで、初代・二代とも糸店にはしばしば資金を提供したことは二代目の回顧だけでなく、掌許帳・掌の記述からも判明します。そのような経営状況でしたから、本部制導入にともない二代目が吸収統合し、その後に旧伊藤忠商事へと事業継承されることになりました。

実のところ初代の事業経営の全容を数字で追検証するのは、とても困難なのです。最晩年期を除いて三店のみならず糸店の棚卸帳が残されていないからです。創業以来、連続と続いてきたのですが、各店の会計帳簿の残存数が少なく、実態を解明するためには、別の史料を読み解いて数字を付き合わせないと解明は不可能なのです。このように会計帳簿類が残されていない原因の一つは、明治四十三年九月二十三日夜に本店が全焼したことや昭和二十年（一九四五）三月の大阪大空襲に罹災したからだろうと推測しています。残念なことですが、こればかりは取り返しはつきません。

ところで、忠兵衛家の経営が他の商家と異なっていた独特な点は、出世店員制度にあります。各店は本部制が導入されるまでは独立採算制であって、それぞれの店で損益決算をしていたのですが、その際に利益を

三分割する、いわゆる三ツ割制が導入されました。これは利益三分主義と称し、すでに近世段階で多くの近江商人が採用していた制度ですが、初代も同じように採用していました。それだけではなく忠兵衛家では出世店員制度を導入して、無給ではあるがいずれ出世して別家になれる資格がある店員と有給ではあるが別家になることを約束されていない店員を雇用していたのです。出世店員は無給ですが、利益金から配当金を給付されました。有給店員には、配当金はありませんでした。商業学校を出た者でも出世店員を選択していました。展示番号12では六割の店員が無給で働いていたことが分かります。別家になるということは、伊藤家と擬制的な縁戚関係になるといえることですから、そのことを目標が無給で働く店員が半数以上を占めていたのは、現在の感覚からは理解しがたいのですが、当時の若者の働くことのモチベーションや初代の商家主人としての人間的な魅力・カリスマ性の有無を考える上でも詳しく検討する必要がありますと考えています。

このような伊藤家の独特な店員制度や経営管理の方法は、展示番号5の明治二十六年制定の本店店法則に成文化されていますが、注目されるのは、その冒頭に趣意書が記されていて、忠兵衛が店員に対して五箇条の訓諭を示していることです。その第一条には、「四恩を思い、以て立身出世の志を上げますべし」とあります。奉公人に立身・出世することを鼓舞する条文をもつ店法を作成していることが、近江商人が他国の商人と異なる特徴だと私は考えています。初代忠兵衛、ひいては忠兵衛家の事業経営は、店員に対し立身出世する覚悟をもって勤めることを求めたのです。このような主人の訓諭のもとで育った店員たちを忠兵衛は全面的に信頼したようで、体調が悪化して須磨の別邸に移って静養を始め

ると、各店の経営は支配役たちに委せ、人事に関すること以外は口出しをしなかつたと伝えられています。

さて忠兵衛は、本業の三店および糸店経営以外にも出資をしています。第IIコーナーの展示ではサンフランシスコで雑貨貿易を行った日本雑貨貿易商會に関する史料をお目にかけています。ここでは、近年まで明治十八年に伊藤外海組が設立されたこと、両社の社史やさまざまな書物にも記されてきましたが、それらは誤りであり、日本雑貨貿易商會から社名変更したのが伊藤外海組だということを明らかにしています。かつて私が論文で明らかにするまで、日本雑貨貿易商會に触れた研究はまったくありませんでした。ただ、今もってなぜ明治十八年に伊藤外海組が設立されたという伝説が成立したのか、いつ頃から店員たちが日本雑貨貿易商會のことを忘れ去ったのかは皆目分かりませんが、伊藤家から一次史料が発見されたことよって史実が解明された一例です。パネルで掲示している会社が入居していたビルの写真は、サンフランシスコ公立図書館で発見・入手したものです。展示許可も得ています。

また、展示番号16・17は、縁戚関係にある若林家が経営した若林製糸場の定款を展示しました。忠兵衛は直接的には経営に携わりませんが、縁戚であるがゆえに出資して起業に協力したのでしょう。若林製糸場は、後に若林紡績となり、昭和三十五年に東邦レーヨンと合併しましたから、現在は帝人傘下の会社になっています。忠兵衛が関わったその他の会社や投資先もパネルで紹介していますが、投資先は掌許帳・掌から抜粋しました。具体的にいつ、どれだけの株や公債を購入したのか、購入額・配当金はどれだけなのか、またいつ売却したのかもほぼ分かかります。目下、研究仲間によって分析が進められていますので、近いうち

にこれまで知られていない資金運用の実態が明らかになるでしょう。

さらに第Ⅲコーナーでは、忠兵衛が商売や資産運用で得た収入を地域社会や慈善事業に寄付していることも史料から判明しますので、それらを一覧化したパネルを掲示しました。商人が商業活動などで得た収益を地域社会の公共事業や施設に寄付することは、特に珍しいことではないのですが、忠兵衛の場合は浄土真宗の門徒として、篤い信仰心に基づいて慈善活動に寄与したことが明らかです。故郷の教育環境を整えるための活動や寄付行為は、公共心の発露であり、ある意味で普遍的に見られることです。滋賀県外の孤児院や保護施設への遺金の配分は、信仰に基づく慈悲心の反映であったと見ています。

ただ忠兵衛の村長時代の実績に関しては、ほとんど家文書としては残されていないので、今後豊郷町や八目村の史料、さらには運動に関わった村々の史料を調査する必要があります。展示に供した河南地域の村々による組合立高等学校を設立する計画については、忠兵衛が積極的に関わったとする店員の回顧談があります。ただそこでは忠兵衛が村長に就任していた年次を間違えていますから、記憶や伝聞が正確なのかどうか疑問もあり、全面的に信用はできません。とはいえ、まったくありませんし、ない話を記憶しているわけではないでしょうから、大まかな経緯は信じて良いのではないかと思っています。その記憶によれば、忠兵衛は高等小学校を設立し、ゆくゆくはこれを実業補習学校に育てたい考えだったようです。入学生は広域にわたりますから、遠方の生徒のためには寄宿舎も設ける予定で関係村々の賛成を求めて奔走したようです。交渉はなかなか困難をもたらしたようですが、いったん高等小学校設立の賛成を得たようです。そこで忠兵衛は、祝賀の饗宴の席を設け関係者を

接待したようです。ところが学校開設の場所も決定したのですが、後に異論が出て、話は白紙に戻ってしまいました。せっかく協力してくれた事業計画が実現しなかった責任を感じた忠兵衛は、各村の役場へお詫びに廻ったそうです。この件では、忠兵衛はとても落胆していたと記憶されています。

忠兵衛が生前も遺言でも教育施設に寄付しているのは、たんなる義理的な行為ではなく、故郷の子供たちが学べる環境を良くしようとする思いだったのでしょう。そしてまた、村長として広域の子供たちのための教育環境を整備できなかった後悔の念も働いていたのかも知れません。

さらに忠兵衛の命がけの貢献としては、近江銀行頭取を引き受けたことを挙げられます。銀行の経営危機に際して、忠兵衛が病をおして頭取を引き受けたのは、減資した近江銀行が新規に預金を獲得するためには、著名な経営者が必要だったこともあって、幾たびかの徳漣を容れたようですが、それ以上に忠兵衛は「近江」と名のつくものが消滅することを見過ごすことができなかつたのだと思います。店員の回顧談にも、明治三十三年秋頃のこととして忠兵衛が、

うちの店は、特別の事情があるもののはかは、すべて江州の人を来て貰う事にしておる。それは江州には近江商人気質という伝統があるからで、その精神で固めたいつもりである。よって江州人の名折れになる様なことは、絶対にせぬ様心懸けて貰いたい
と述べ、座右の銘としている格言だとして、

地主の足跡は田畑の肥料となり、牧主の眼光は牛馬の毛沢を増すと書かれた額装を示し、

将来、人の上に立つ様になるには、是非この心懸が肝要

だと論じられたとあります。忠兵衛は、常にリーダーたる者は、事業の現場で率先垂範して汗を流す努力が大切なのだと言ったのでしよう。

ところで、晩年の忠兵衛が死の直前まで楽しみにしていたのが、大阪で開催された第五回内国勸業博覧会を見学することでした。会場の工業館内に設けられたブースには、出陳した店の商品が並べられ、それらの製品はいずれも賞を授けられました。それを確認することもさりながら、会場で最新の国内産業技術や経済発展の姿を直接目で見たかったのではないのでしょうか。原本はすでにセピア色に変色していますが、今に残されている展示ブースなどの写真は、闘病中の忠兵衛に見せるために撮影されたものではないかと推測しています。

さて、第IVコーナーでは、忠兵衛と家族のことを取り上げました。ここでは、先に申しましたように、二代目さんが母親や二人の姉、および自分に対する父親の対応の違いについて述べていることが事実なのかどうかを検証しようという意図をもって企画しました。

展示したもの以外にも八重さん宛の手紙は残っているのですが、結婚後の二人の娘に宛てた手紙や息子精一宛のものはほとんど見当たりません。八重さん宛の手紙は、大阪で投函されたものでなく出張先から出されたものも残されています。ただ、身を案ずるような文章は少なく、商品仕入れに関する報告や大阪での状況を知らせてきています。展示した手紙は翻刻文を挟み込んでいますので、内容を理解していただけると思いますから説明は省かせていただきます。結論として言えることは、二代目さんが語っておられたことは正しいでしょう。要するに、妻を全幅的に信頼した亭主関白で、娘には甘く―長女とき一家のために糸店を継

続させたことは、その一つといえます―、息子には厳しい人だったのでと思います。

ただ、忠兵衛直筆の手紙は、展示番号2・11・28～31としてお目にかけていますが、筆の勢いを見ると明治二十年代初めまでの手紙の筆の勢いは力があつて、墨色もはっきりしていますが、その後の手紙、例えば展示番号11になると筆勢は弱々しくなりますし、自らを「老人」と認めるようになっていきます。晩年に至り体調が良くないのだからなあと感じます。忠兵衛がいつ頃から自らを「老人」と記すようになるのかは気になっていますが、おそらくはこの頃だろうと推測しています。もちろん、彼に対して「伊藤老台」のような敬称表現がとられるようになる時期も合わせて調べてみる必要があると思っています。

もちろん、広い意味での家族ということでは、娘婿の忠次郎さんや忠三さん宛の手紙や内容を分析して議論すべきなのですが、まだすべてを点検できる状態ではありませんので、兩人宛手紙の有無を含めて説明は今後の課題です。

ところで、八重さんの手紙は、個人的にはとても興味があります。母親らしい内容と文字なのですが、所々に当て字が混じります。ある意味で失礼なことなのですが、八重さんほどのような教育を受けて文字を学習したのだからと関心を抱いているのです。忠兵衛は幼少期、生家前の中山道を横切って一分ほど行った高野瀬村の青山平太夫の寺子屋で学んだことは知られているものの、八重さんについては不明だからです。忠兵衛は、読書や商売の実践を通じて文字や教養を深めて行ったことはわかりませんが、自分の子供の教育にも熱意を持っていたことは手紙からも推測できるのですが、八重さんはその限りで幕末生まれの女性が、明治・

大正・昭和の時代を通じてどのように教養を深めて行ったのかという、一人の女性のライフ・ヒストリーを考える上でも、とても魅力的な人物なのです。

最後のVコーナーでは、永遠の眠りについての忠兵衛の葬送の様子を紹介しました。

忠兵衛の葬儀は一連の儀礼に関する史料が残されていて、細かい点まで明らかにあります。当時の民俗儀礼・慣行を知る上でも有益なものです。この葬儀に際して作成された文書、とりわけ悔やみ状は一括して保管されていたのですが、それらの一部は明治三十六年七月十六日の大阪朝日新聞にぐるまれていました。忠兵衛の本葬直後の新聞紙にぐるまれて麻紐で括られていたものを、二〇〇三年夏にほどきました。つまり、忠兵衛を悼む文書類は、誰の目にも触れられることなく時を経過し、百年後に私たちの前に現れたのです。そして、一二〇年後の今年に、皆様に初めてご紹介したことになります。

このように、初代忠兵衛の生涯の軌跡をたどってきますと、初代は三惚れを唱えていたことを思い起こします。忠兵衛の三惚れとは、「在所に惚れよ・仕事に惚れよ・女房に惚れよ」ということだったのですが、これは天保十三年（一八四二）刊の水野澤斎『養生辨』にある「三惚之辨」に学んでいます。忠兵衛独自の言葉ではありませんが、家族や地域社会への貢献を見てみると、その言葉を実践したように思えます。

もともと、在所や仕事のことをもっと広くとらえるならば、二代目が父である初代の行動について、

部下、店員の養成と協戮、ひいてはそれ等の人々の独立が社会的の大きな昂めであり、社会事業であるとの考えを持つておった。つま

り、自己の事業を忠実に果たすことが本当の御国への忠義の元だと語っておった

とか、

事業なるものがただ一片の金儲けの種ではなくて、社会に必要な存在であり、高い職業であるときまで高調したところに近代的な匂いがする

と、父を回顧しています。これは初代忠兵衛が口にしていた商売は「菩薩業（行）」、「すなわち周辺に財を施す行為として、「商売道の尊さは、売り買い何れをも益し、世の不足をうずめ、御仏の心にかなうもの」と周辺に語っていた言葉の説明なのですが、私もそのような理解で良いだろうと思います。特に「近代的な匂い」を感じ取ったところに共感を覚えます。一九八八年に小倉榮一郎さんが、この「売り・買い・世」の言葉を典拠にして近江商人の「三方」だと解釈し、そこから「売り手によし、買い手によし、世間によし」を造語したのも、もともとなことだと思えます。巷間では、小倉氏が最初に表記した売り手よし・買手よし・世間よしのまま表記していますが、同氏は最終的には売り手によし・買手によし・世間によしと改めています。それには理由があったと考えていますが、どちらも日本語表記としては間違いではありません。ただ私は近江商人研究者ですので、造語者の小倉氏に敬意を表して、「に」を入れて引用します。

さて、私は初代忠兵衛を「最初の近代的な経営者にならんことを目指したが、必ずしも夢を叶えることができなかつた最後の近江商人」だと考えているのですが、その立場からしても二代目さんの父親観察はとても参考になります。そしてまた、初代忠兵衛が兄とともに地商いから出

発して持ち下り商いを経験し、明治五年に大阪で常設店舗を開店し、さらに京店・西店を経営し、他方でサンフランシスコで雜貨貿易を経験しながら糸店を開店したこと、同時に多数の会社の起業に参加するなど、経済人としての行為は、これまた二代目が評したように、

生い立ちと事業の伸展が、…：明治維新と前後し、…：国情の変革
飛躍に連れ…：た事が、彼の一生を支配して、やがては国家に対する信頼となり、国運の希望につながり、…：多少は帝国主義的な国家の興隆祈願にまでなった

人生だったと思います。すなわち、初代忠兵衛は商人として明治維新から日本の近代化過程に身を置きながら、時代や社会の変化を感じ取り将来を見通しながら新しい商品を取り扱う店を開いたように、商売に対する眼力に優れた人物だったと言えましょう。そのような人生を支えたのが家族と郷里への愛情、そして信仰心だったのではないかと思うのです。以上、舌足らずの私見を述べて参りました。説明不足な点多々あったかと存じますがご海容をお願いいたします。繰り返しになりますが、初代忠兵衛の事業経営や人物の実像の分析は、まだ学術研究としては緒についたばかりです。発見した文書を整理し史料目録が完成した暁には、たんに伊藤家の事業経営の歴史や近江商人研究にとどまらず、日本商業史・経営史の学術研究を飛躍的に高め通説を改めることになるだろうと、私は確信しています。

本日はご多用のなかご臨席賜りありがとうございました。私のお話しはこれにて終了させていただきます。ご清聴を感謝いたします。

注

(1) 「在りし日の父」は、酬徳会理事・古川鉄治郎編のものが昭和十二年五月に刊行され、同二十七年三月に丸紅酬徳会理事・三田一編になる増補版が刊行されている。いずれも非売品であった。両書の異同表記を行い再編集して収録したものが、拙編著『初代伊藤忠兵衛を追慕する―在りし日の父、丸紅、そして主人―』（清文堂、二〇一二年）である。両書刊行の経緯は、拙編著の序章や巻末注を参照されたい。

なお、本稿で引用している二代忠兵衛や店員たちの回顧は拙編著に収録した「在りし日の父」や「酬徳会年報」の記述を用いている。引用文の途中で…とあるのは中略文があることを示している。

【付記】

余談ですが、忠兵衛が近江銀行の頭取として経営再建に注力した時には、二代薩摩治兵衛や前川善三郎・瀬尾喜兵衛らが協力したようです。かつて私は、『初代忠兵衛を追慕する―在りし日の父、丸紅、そして主人―』のなかで、近江銀行との関わりについて薩摩治兵衛に注を付けているのですが（同書注29）、初代治兵衛について生誕年次から始まって明治三十三年二月に家督を長男に譲って治郎平と改名したなどと詳しく書いたのですが、そのような書き方では初代治兵衛が忠兵衛に協力したと誤解されかねませんでした。家督を二代に譲って直後のことですから、二代治兵衛が協力したのだということがわかるように明記すべきだったし、二代は「長男」ではなく「養子」と記すべきだったと、今回改めて展示番号34の解説文を書くために拙著を見直して反省しました。