

【講演1】

両伊藤家伝来史料にみる事業経営の歴史

宇佐美 英 機

それでは伊藤忠兵衛家・長兵衛家同族事業経営の沿革年表、それから資料を利用してお話をさせていただきます。

現在、私どもが整理を進めている伊藤忠兵衛家伝来の史料というのは、約五万一千点ございます。これに伊藤忠商事と丸紅の方に残されている三千点ぐらいの史料—これらは伊藤忠兵衛家に残っていても不思議じゃなかったんですが—事業経営の変革の中で、現在の丸紅・伊藤忠商事に伝来する会社の一史料というかたちで残ったということになります。

中心をなします忠兵衛家の史料は、二〇〇三年八月と二〇〇八年三月に、豊郷の八目に所在します伊藤忠兵衛記念館の敷地内にあります土蔵、および物置の中から発見されたものでございます。

二〇〇三年の七月という月は、初代忠兵衛さんが亡くなって一〇〇年にあたる百回忌の月でありました。新たに史料が発見された二〇〇八年は、伊藤忠商事・丸紅の創業一五〇周年ということになります。

伊藤家に残されました史資料というのは、この限りでは伊藤家や、あるいは両社にとって非常にゆかりの深い周年の年に私たちの目の前に姿を現した史料ということです。

これは単なる偶然であります、私にとっては、初代忠兵衛さんが自

ら創業した事業経営の歴史を詳細に明らかにしると、一〇〇年経って黄泉の国から語ったような思いをして発見した史料を見たものでございます。

とりわけ残された史資料を整理しておりましたときに、驚いたことが一つございます。それは明治三十六年七月八日に初代忠兵衛さんが亡くなるわけですけれども、その際に寄せられました弔辞の類いが、実はまったくって保存されていきました。

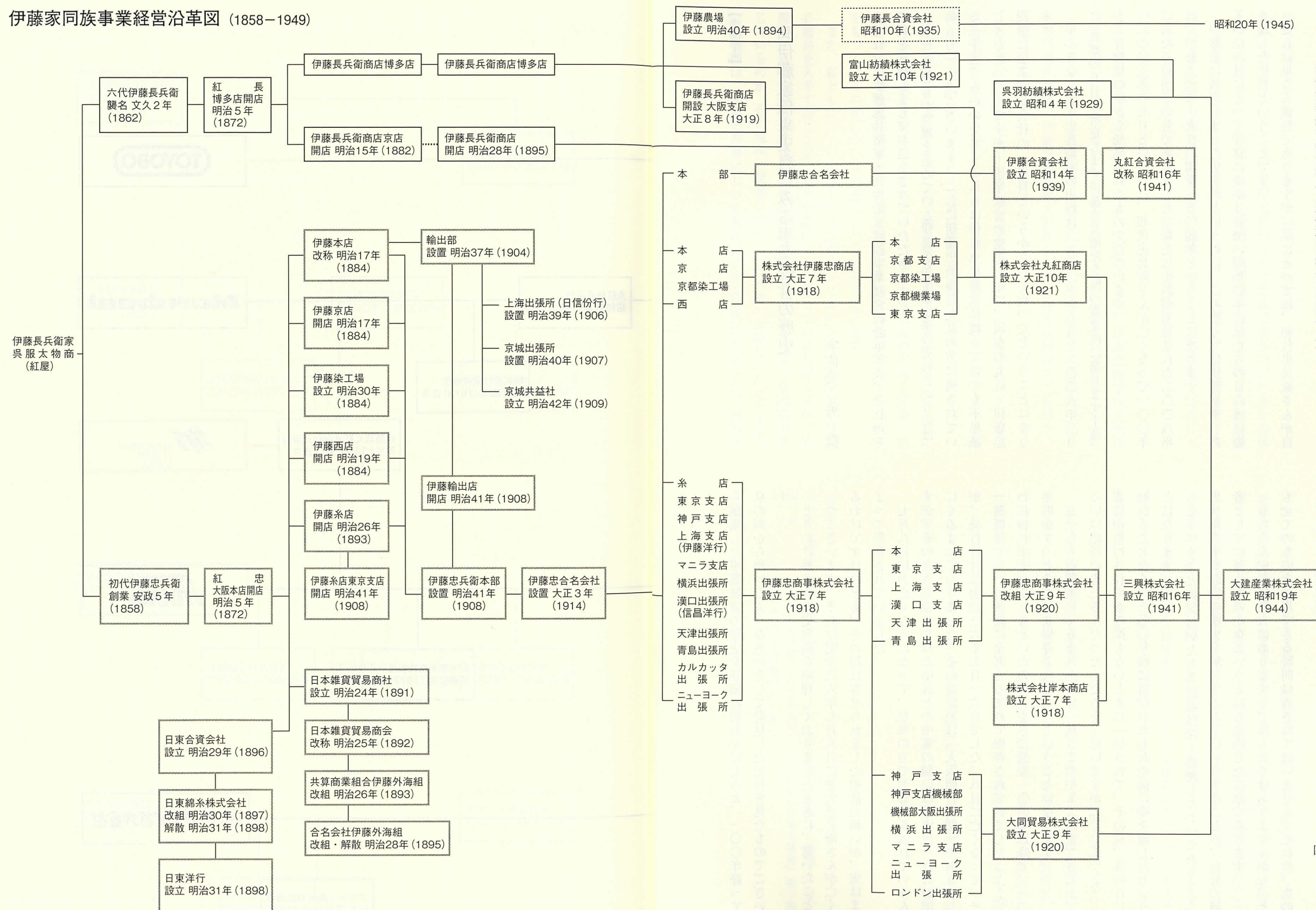
七月八日にお亡くなりになって、豊郷の方でお葬式をされているんですが、そのときに寄せられた弔辞とか弔電の類いは、実は一枚の新聞紙にくるまれておりました。その新聞紙は「大阪朝日新聞」でありましたが、発行日付は明治三十六年七月一六日でした。八日に亡くなって、その一週間後ぐらいの新聞に全部くるまれて保存されていました。ですから、われわれがそれをひもといたのは、まさに没後一〇〇年以降で、一〇〇年間余ずっとそのまま保存されていたということになります。

おそらく新聞紙にくるまれたのは、奥さまのやゑ（八重）さんか、あるいは娘婿の忠三さんだったんだろうと思いますが、初代が亡くなって、葬儀が執行されてから間もないときに一括されて、その後、誰の目にも触れることなく、一〇〇年後に再びわれわれの前に姿を現したということになります。

そういうことに気付いたときに私は深く感動したわけですが、忠兵衛家事業経営の歴史を説明するお手伝いをするのが、自分の研究者としての務めなのかなというえにしを感じた次第であります。

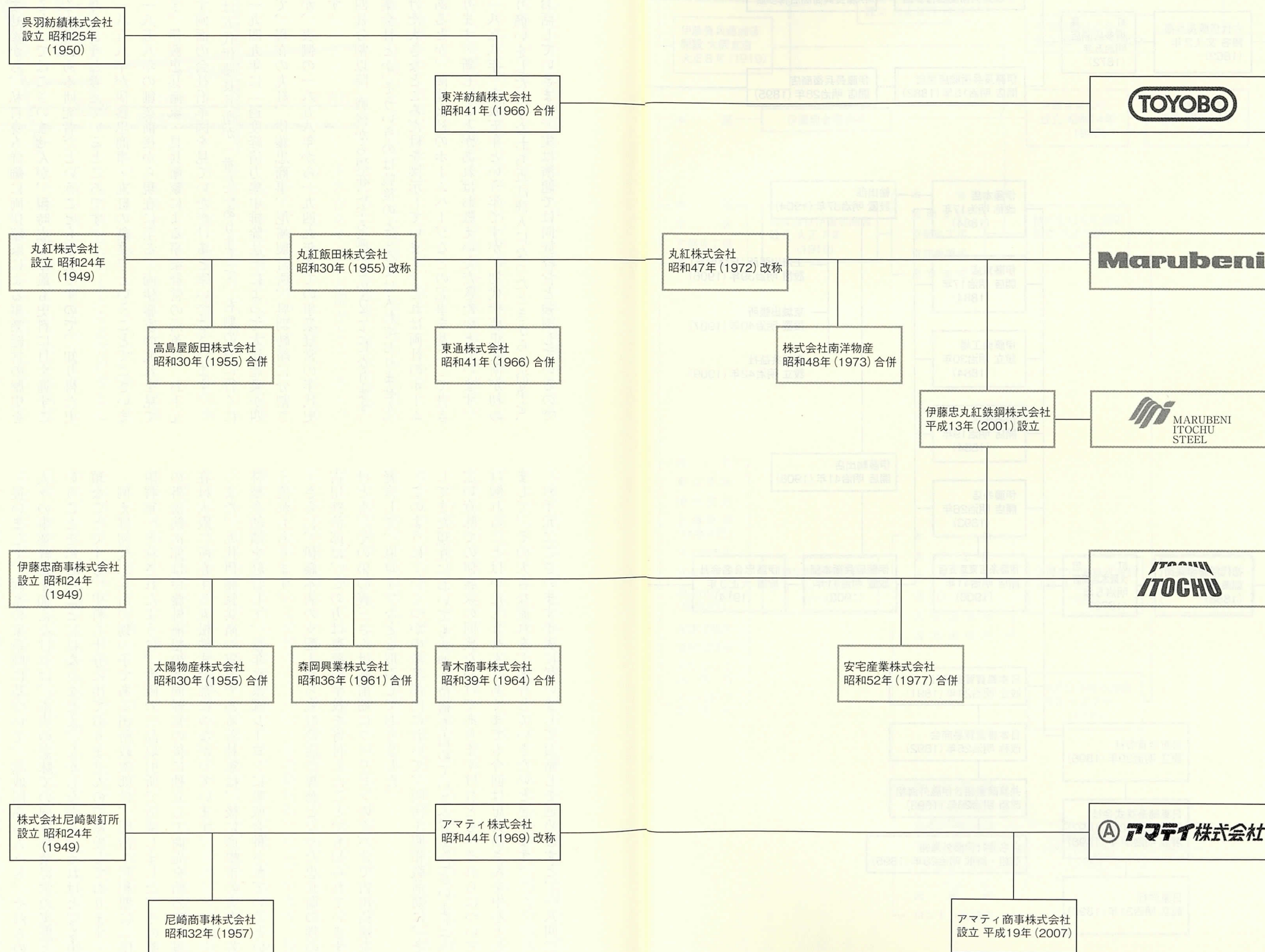
もちろん史料は膨大にありますし、私も若くはありませんから、とても全てのものを活用できる時間は残されてはいません。それ故、次の世

両伊藤家伝来史料にみる事業経営の歴史





# 4 社分割以降 (1949-2014)





代の研究者が活用しやすいように整理、目録を作成することを優先して現在作業を進めているわけであります。

当然、数万点余りの史料群ですので、全部に目を通して見るわけでもございませんから、私自身も詳細に両伊藤家による事業経営の歴史を知っているわけではございませんが、現時点では最も史料に目を通すことができる立場にある研究者だということも事実ですので、知り得た史実をご紹介しますと考えているところです。

さて、一八五八年が伊藤忠商事・丸紅の創業年ということでございますので、一八五八年の創業前後から現在に至る、両伊藤家の流れを見てまいります。伊藤忠兵衛家・長兵衛家による事業経営の沿革は、お手元にあります両面の会社沿革図を見ていただけると幸いです。

この図は五代伊藤長兵衛が一番左にありまして、右側の方に行くに従って、一九四九年に「過度経済力集中排除法」によって大建産業が四社分割して、現在の丸紅、伊藤忠商事、尼崎製釘所、呉羽紡績に分割されるまでが、表側の一八五八年から一九四九年までの事業経営の年代史であります。

裏側は四社分割以降、戦後から現在に至る流れということになります。細かい事業会社とか、そういうのは戦後のところでは入れておりません。合併を遂げた大きなところだけを図示しています。これは両社のホームページであるとか、関連会社のホームページなどの記事を基にして書き込んでおります。新しいことがあればお教えいただきたいと思います。

今日は一八五八年、安政五年という年ですが、初代伊藤忠兵衛が初めて持ち下り商いをした、すなわち近江商人になったときからの沿革を、少しずつお話していきます。実は演題では同族経営と強調しているので

ですが、ここでは忠兵衛家と長兵衛家という二家を中心としております。伊藤家を取り巻く同族というのは、当然娘婿であるとか、縁戚関係でいろんなお家がございます。

従いまして、両家の家系図に基づいて、縁戚関係の人々と、それらの人々の事業経営を加えなければ、本当の意味での同族事業経営の実態と示したことはなりません。しかしながら、それはとても煩瑣なことですし、史料も十分に出ておりませんので割愛しております。

例えば初代忠兵衛の甥っ子である田附政次郎は、明治・昭和期に「田附將軍」と称されたように、大阪の三品取引所で活躍しました。その弟の海外鍊次郎は伊藤外海組の共同経営の後に独立して商売を始めて、現在は大阪に所在する丸松株式会社につながっています。

また、九代伊藤長兵衛の実家である若林家は、後に彦根市の犬方若林製糸紡績を営んで、後年に東邦レーヨンに吸収合併されていくという流れもあります。

さらに、伊藤本店の支配人から丸紅商店の専務となった忠兵衛の甥の古川鉄治郎は、この方は豊郷小学校を寄付したことで知られていますけれども、その弟の義三さんは戦前期にフィリピンのダバオで古川拓殖を営んで、麻ロープなどを取引しておりました。

このように、いくつかの産業部門において、明治・昭和戦前期に、そしてまた現在においても重要な位置を占めている会社がございます。広い意味での伊藤家の同族なわけでありまして、それらについては触れることはいたしません。あくまでも今回は忠兵衛さんを中心として、その大きな流れをご紹介しますと思います。

お手元にごじます年表に従いましてお話しを進めますと、一八四二



年から一九〇三年が初代伊藤忠兵衛さんが生きておられた時期の大きな伊藤家の流れということになります。

一八四二年七月に初代伊藤忠兵衛さんは、伊藤忠兵衛記念館のあるところではなく、豊郷町八目に現在あります伊藤長兵衛家屋敷跡の地で生まれます。

それから結婚されて最初に家を建てられるのが、現在くれなる園という場所の東南半分側のところです。これは図録の一番最後の表紙裏の

ところに、忠兵衛屋敷、長兵衛屋敷、それからくれなる園がどこにあるか示しておりますので、ぜひ訪れて見ていただけたらと思います。

長兵衛家は農業の傍ら紅長、紅屋長兵衛で紅長ですが、紅長という屋号で呉服・麻布・蚊帳などの小売商を営んでおりました。

紅長は、この時期においては地商いです。地商いというのは、あくまでも近隣近在の人々を商売相手として取り扱っている人をいいます。ところが、近江商人というのは他国稼ぎをする商人です。他国で営業するようにになると卸商になります。初代忠兵衛さんは独立心が高かつ

たようで、父・兄を手伝ったり、自分で小遣い稼ぎを兼ねて近隣の行商に行ったということが伝えられています。一八五八年五月に母方の叔父であります成宮武兵衛さんの売り子手代というかたちで、奉公人ではなく商品を引き受けて手代として売っていきます。

その武兵衛さんとともに、泉州であるとか、あるいは紀州へ、近江麻布の初めての持ち下り商いをした。つまり近江の国から他国へ稼ぎに出た。この時が近江商人になった最初であります。

伊藤忠商事・丸紅、ともにこの年、つまり初代伊藤忠兵衛が地商いではなくて、近江商人になった年を創業年と定めているわけです。この際に七両の利益を得たといわれていますが、確認するすべはございません。

今回、展示してある最初のところに「重暦棚卸帳」がございます。図録で申しますと2番の「重暦棚卸帳」です。これは紅長、長兵衛さんのところの棚卸帳ですが、その中の2の2であります。安政五年次のところに忠兵衛分というかたちで棚卸決算がされているところです。紅長の棚卸帳に忠兵衛分が記入されるということで、これが忠兵衛の歴史上初見の文書ということになります。

この年から持ち下り商いをしたわけですが、翌年、西国に持ち下り商いにいきます。山陽諸国とか馬関を経まして、長崎まで足を伸ばしたといわれています。その地で初めて外国貿易というものに触れたわけですが、後年に至って、外国との交易にも進出する動機付けになったというのが、この時だと伝えられているわけです。

一八六〇年には初めて独力で持ち下り商いを行いました。この年まで忠兵衛の棚卸決算は、「重暦棚卸帳」に記載されているのですが、翌年、一八六一年からは忠兵衛の棚卸しは別帳になったようであります。ただ、



その原本は残っておりません。

一八六一年に「栄九講」という九州を商い場として先に進出していた人たちからクレームがつけられるようになりますが、そこで彼が話し合いをして、翌年からは栄九講の代表に推されるぐらいいになります。

一八六二年から関東呉服、八王子、および甲州の着物類であります。こういうものを扱い始め、後に大阪に出て卸問屋を開いた時に、麻布・尾濃織物・関東織物卸商となるんですね。忠兵衛の事業の中では、関東織物の取り扱いが重要な部分を占めていました。この年、一八六二年に父の五代長兵衛が亡くなりまして、兄の万治郎が六代目の長兵衛を襲名するわけです。

翌年から明治五年の間に、忠兵衛家と長兵衛家の中でのいろんな出来事がありました。一八六四年に忠兵衛と兄の長兵衛は、向こう四年間、それぞれの商売で得た利益を折半することに合意しました。これが利益折半というものです。

これは双方の商売によって得た利益を折半するという約束でありまして、利益折半は一八六七年までのこととされておりましたが、持ち下り商いの方が当然地商いよりは利益は多く出ます。実家の紅長は地商いですが、忠兵衛は持ち下り商いをしています。従って、身代そのものは忠兵衛の方が大きくなっていくわけであります。

そういう関係ではありますけれども、まだ江戸時代でもあり、兄と弟という関係もあるので、片方は地商い、片方が持ち下り商いをしていいますが、手にした利益を半分にすることです。忠兵衛が稼いだ利益が本家に入っていくということでもあります。

一八六六年になりますと身上一致ということで、忠兵衛の経営してい

る西国持ち下りも、紅長、長兵衛家の経営の一部というかたちで、身代を一致させております。

一八六六年に忠兵衛さんは、おやゑさんと結婚されて、同じ長兵衛屋敷内で兄弟夫婦と一緒に住んでおられて、明治二年にくれる園の所にあった家に分家します。

忠兵衛は西国の持ち下り商い、長兵衛は地商いをするというかたちで、経営の身代一致が続いていきました。

一八六七年には長兵衛家も地商いをやめまして、忠兵衛ともども持ち下り商いに加わっていくことになります。

一八七〇年には得意場の分割ということで、忠兵衛・長兵衛は九州の得意場、つまりお得意さまのところですけども、その得意場を分割しました。長年の得意場でありました馬関、すなわち下関でありますとか、長門、防府、豊前、筑前、筑後を兄の長兵衛家の得意場、商圏として譲ります。

その結果、忠兵衛の得意場というのは、萩であるとか、山口、および宮市以西の厚狭市までの間ということで縮小していくわけです。その縮小が契機となって彼は持ち下り商いをやめ、翌々年、明治五年に大阪で常設店舗による営業を始めると決断したと伝えられております。

一八七一年に忠兵衛は兄の長兵衛から身代を分与され、ここで財産分けが行われました。両家はそれぞれの利益のうち二割を相手のための「固金」として、棚卸帳から除くというかたちで棚卸帳がつくられております。これは非常に興味深いことです。

財産分けですが、一八七一年の正月に紅長の資産のうち七千二〇〇両余りが忠兵衛家の財産になりました。忠兵衛家にはプラス若干の小金は

ありますが、基本的に七千二〇〇両が忠兵衛分です。そして長兵衛家、本家は一万四〇〇両の財産が配分されました。

固金というものを棚卸帳でお互いに決めたことは、両家を将来において永続させていくために、相手の経営危機に備えて資金を確保しようということ。一〇年期限で実施されることになっていました。残されている棚卸帳を見ると、確かにその年々に得た利益の中から、相手のための固金が記されています。利益のうち二〇パーセントは、忠兵衛家は長兵衛家のために、長兵衛家は忠兵衛家のために積み立てています。最終的にこの資金をどう処分したか分かりませんが、そういう経営を行っております。

いよいよ明治五年（一八七二）になりました、忠兵衛は大阪の東本町二丁目に呉服・太物商の紅忠を開店します。長兵衛家も同時に、九州博多の新川端町に伊藤長兵衛商店を開店します。

紅忠、忠兵衛系の事業経営の店は、伊藤忠三郎名義で登録され経営されていきます。

残されている史料の中で、伊藤忠三郎という人名がかなりあります。で、整理している方々から「伊藤忠三郎というのは誰ですか」と聞かれたものです。伊藤忠次郎さんはいますが、忠三郎さんという人はいません。店の名義であります。紅忠は伊藤忠兵衛という名前で登録されているのではなく、伊藤忠三郎という店名義で営業が行われていたということになります。

一八七五年になりますと忠兵衛家では店法が改正され、利益三分主義が成文化したとされています。これは店の純利益を、本家納めと本店の積み立てと店員配当として配分するというやり方です。この方式は江戸

時代の近江商人に共通して見られた利益配分方法でありました。この明治五年の店法改正であります。後の八年の改正法も、実は原本は残されていません。社史が書かれた当時にはあったのかも知れませんが、今は確認できません。

いずれにしても、明治八年に店舗を本町三丁目の中橋筋西入るに新築移転しております。店がどの位置にあったのかというのは展示場にパネルを掲示しておりますので、ご覧になっていただきたいと思います。

この事業経営を個々に年表に沿って説明しますと、いつまでたっても終わりませんので、大まかな流れということで沿革図を見ていただきたいと思います。

全体の大きな流れは、お互いに明治五年に、忠兵衛は大阪で、長兵衛は博多で店を始めましたということです。地商いから、やがて持ち下り商いを始め、お互いに近江の国から特産物等を持ち下っていくという商売から、忠兵衛は大阪で、長兵衛は博多の方で店を構え、そして忠兵衛の場合、紅忠の場合は麻布や尾濃・関東織物類を中心とした卸商になったということです。それが明治五年の、紅忠と紅長の始まりになります。

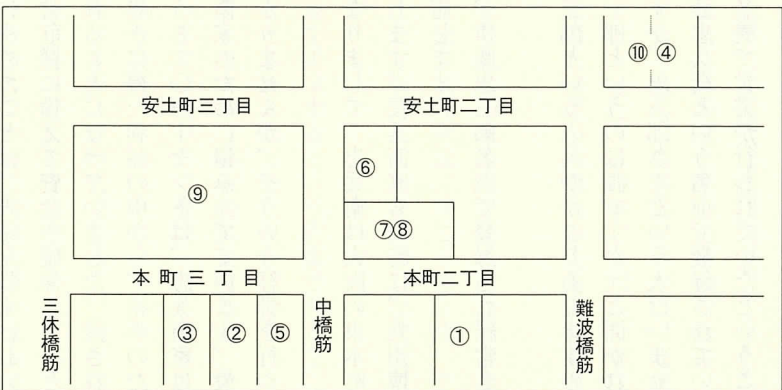
紅長は博多がいわば本店であります。本家はあくまでも豊郷であります。博多店を開店していきます。これは実は表のところでは店印が出ておりませんが、丸に「千」を書いた㊥「まるせん」伊藤長兵衛商店というのが伊藤長兵衛の家印であります。

博多店を本店として、やがて明治一五年に㊦の伊藤長兵衛商店京店ができます。明治二八年になりますと、京店が同じように伊藤長兵衛商店になります。この店の屋印は「やません」です。山形に千、全と書い



明治5年から昭和24年までの本店の推移

- |     |                   |                                    |
|-----|-------------------|------------------------------------|
| ①   | 明治5年(1872) 1月     | 「紅忠」開店。大阪・本町2丁目本町通中橋筋東入る(九里庄治郎の持家) |
| ②   | 明治8年(1875) 8月     | 紅忠新店舗 本町3丁目本町通中橋筋西入南側(間口6間、奥行23間)  |
| ③   | 明治20年(1887)       | 伊藤本店西側六島発三郎店を買い増し増築(間口10間余に)       |
| ④ ⑩ | 明治26年(1893)       | 伊藤糸店開店、安土町2丁目51番地(後に伊藤忠商事本店)       |
| ⑤   | 明治37年(1904)       | 東隣(大橋宇右衛門持地200坪)を買い増し、伊藤本店増築       |
|     | 明治43年(1910) 9月23日 | 本店全焼 急造仮店舗建築(10月13日)               |
| ⑥   | 明治45年(1912) 7月    | 安土町2丁目29番地に移転、本町通拡張のため             |
| ⑦   | 大正4年(1915) 12月    | 伊藤忠合名会社本店 本町2丁目(建坪308坪)            |
| ⑧   | 大正10年(1921) 3月    | 丸紅商店本店 本町2丁目28番地の1(昭和25年から呉羽紡績本社)  |
| ⑨   | 昭和24年(1949) 12月   | 丸紅 東区本町3丁目3番地                      |



ています。京都が今の伊藤長兵衛商店で、博多の方は④の伊藤長兵衛商店です。同じ伊藤長兵衛商店なんですから、事業体としては違う二つの店が存在しているということです。

これに⑤の方、博多店の支店として大正八年、大阪に伊藤長兵衛商店大阪支店が開設されます。これはごく短期間やつています。この伊藤長兵衛商店博多店・大阪支店と、今の伊藤長兵衛商店が後に(株)伊藤忠商店と合併してできるのが(株)丸紅商店です。それは大正一〇年ということになります。

長兵衛家はそれとは別に、個人的に事業経営を継続します。つまり明治三十九年から四〇年のころ、日露戦争で日本が勝利を収め、植民地を手に入れるようになります。そうしますと、韓国進出ということを考えたようであります。


もともと北九州を得意場としていたので、取引先に朝鮮半島の人もいるということもあったわけですが、韓国の全羅北道全州郡を中心としたところに、最終的に五〇〇町歩ぐらいの農場を経営するようになります。



この農場は個人経営でありましたが、昭和一〇年には伊藤長合資会社という同族の財産管理会社である合資会社をつくって、それが伊藤農場を長兵衛家から買収して法人経営をしていきます。しかし、敗戦によって農場は接収されました。

この農場の跡地に今年の九月に調査に行って、撮ってきた写真を、下手な撮影ではありますが、史料館に展示しておりますので、どうぞ見てください。

これに対して忠兵衛家は、会社沿革図を見ていただいたら分かりますが、次から次へと支店をつくっていきます。その限りにおいては、経営

の能力といえますか、人の育て方といえますか、それは長兵衛家よりは優れていたということになるでしょうが、まず伊藤本店を大阪本町に開き、次第に支店を開いていきます。

明治一七年に京都に「かくべに」ですが、店印は四角の中に紅と書くので「かくべに」ですが、京都店を開店します。明治一七年からは正しくは、伊藤本店とか、伊藤京都とか、全部の店に「伊藤」と付けるのが正しいのですが、慣用的には省略しています。

紅忠、伊藤本店は丸紅です。丸の中に紅と書くという店印でした。京都店はで、英語表記も「Kakubeni」と言っておりました。それはともあれ、京店を開店して、染呉服商を営んでいたわけでありました。

一八八六年、明治一九年に大阪心斎橋の瓦町に伊藤西店を開きます。伊藤西店は羅紗を取り扱うということで、羅紗店とも呼ばれますが、この年に二代目忠兵衛さんが生まれました。羅紗店は洋服時代の到来を見越して、忠兵衛がこの店を拠点にして羅紗の直輸入を企てたものです。この店の店員は洋服を着ていたそうです。

一八八七年には、長兵衛家において戸主の変更が行われました。図録では戸主変更のことを書いてあります。これは長い間、正しくは九代目の長兵衛さんのことが七代目とされていましたが、その誤りが史料から分かりました。

七代目は実の息子さんでしたが、諸般の事情で家督をもう一回お父さんが戻して八代目を襲名します。だから六代目の長兵衛さんは、八代目でもあるというのか正しいのです。

明治三三年、一八九〇年に忠兵衛さんは、甥の海外渡次郎とともに日本雑貨商社の株主になりました。翌年、この会社のサンフランシスコ支

店を買収し名称を日本雑貨貿易商社と改めます。忠兵衛による対米貿易参入の最初は、この日本雑貨貿易商社の設立ということになります。そして後の二六年に、伊藤外海組という名称に改称し、二八年に閉鎖されるところとか、社員に譲渡されました。

このことは会社沿革図を見ていただくと、日本雑貨貿易商社の設立が明治二四年で、翌年に日本雑貨貿易商會に改称し、次の年に共算商業組合伊藤外海組になって、次に合名会社伊藤外海組になると示しています。この沿革が以前の伊藤忠商事・丸紅の社史にはなくて、ずっと伊藤外海組は明治一八年にできたという話になっていて、長い間誰も疑わなかったんです。

ところが、展示や図録にも挙げておりますが、たった一冊の史料、図録の5にありますが記録書なんですが、これが伊藤忠兵衛家の文書の中から見つかった、これを読んでいくと、伊藤外海組は明治二六年にできたこと、それ以前に日本雑貨貿易商社という会社が存在したということが明らかになったのです。だから何よりも史料が大事で、口伝とか伝承というものは必ずしも真実を伝えているのではないということが、この一つの史料で分かったわけなんです。

それはさておきまして、サンフランシスコで貿易に携わっていたというところを、支店がどのビルに入っていたかということも含めて展示でご案内しておりますので、見ていただければと思います。

初代伊藤忠兵衛はその後、明治二六年に伊藤糸店を開設しますけれども、この糸店というのが後には、戦前段階の伊藤忠商事の本社になりますけれども、安土町に綿糸卸商、これは丸に「糸」と書く店印であります。⑩伊藤糸店を開店しました。



現在の伊藤忠商事は、この店、つまり糸店が根幹となって発展したものであるというふうにホームページにも出てまいります。しかし、もともこの糸店というのは、忠兵衛の長女「とき」一家のために設立された店でした。

先ほど見た二代目忠兵衛さんのためにというかたちでつくられたのは西店であつたわけですが、この糸店は長女の一家のためにつくられました。しかし、後に伊藤忠兵衛本部制が導入されてからは、二代目忠兵衛が掌管する店になっていったわけですね。

この糸店が開業されると同時に、忠兵衛が店法の大改正を行って、そして簿記の記帳法に洋式が導入されるようになったといわれています。従って、明治二六年という年は糸店がつくられ、同時に店法が大改正され、そして翌年の二七年から洋式の簿記が入ってくるという意味では、伊藤忠の経営の中では一つの大きな転換期と考えていい年だと思います。

一八九六年、明治二九年になりますと、日東合資会社を設立して、綿花・綿糸を輸入するというかたちで、植民地というものが視野に入ってきたときに、サンフランシスコで営業していた伊藤外海組を二八年でやめて、その時点では海外支店の関心が中国市場に行くことになります。

次に日東合資会社、これは会社沿革図にも載せておりますが、前川善三郎、彼は高宮の人でありますが、その人と外海鍔次郎と合資でつくった会社です。翌年、改組しまして日東綿糸株式会社になり、三年に同社は解散します。その後を海外と引き継いで日東洋行と改称したようなのですが、その後はどうなったのかはまだ分かりません。

一八九七年、明治三〇年に伊藤京店、この伊藤京店は、二女「こう」

さんの娘婿であります伊藤忠三さんのためといえますか、二女一家のためにつくられた店なんです、忠三さん、こうさん一家の生活を守っていくような目的があつたのが伊藤京店でした。

この京店に伊藤染工場を開設します。この工場でアリザリン染めの黒紋付を開発して、「ひざくら（緋桜）」と命名されて特許を得ました。後に大正天皇の皇太子時代の成婚のときに妃殿下が購入され、これを記念して「ひざくら」から「九重染」と改名されましたが、京店の看板商品となりました。

さらに、明治三三年に糸店の店法が改正されます。これは先ほど申しましたように、二六年は大きな転換期にあつたわけですが、この糸店を長女ときさん一家の生活に資するために店法則を変えろという変更であつたとみられます。これには一次、二次の草案がございまして、明治三四年の一月に清書が制定されたわけです。

明治三四年に忠兵衛さんは、近江銀行の頭取に就任します。すでにこのころには病魔に冒されていたので、後に近江銀行の頭取になったことが命を縮めたといわれていますが、たぶんそうだとは思っています。

ただ、彼の書き残しているものを見ますと、近江商人としてのプライドを非常に持っていた方なので、近江という文字を冠した銀行がつぶれるということについては、近江商人としては見逃すことができないということ、火中の栗を拾いに頭取になったと思います。

近江銀行は明治二七年に設立されているのですが、三年の株式市場の大暴落で経営が行き詰まったわけでありまして。そこで翌年、忠兵衛は病を押して再建に尽力していくということです。

その近江銀行の頭取として活躍しているというか、病魔を押して働い

ている様子は、阿部房次郎による追悼文とか、わずかながら残されている、忠兵衛さんと忠三さんとの間でやりとりされている書簡の中にも、近江銀行の役を引き受けるか、それを誰に譲るかというような内容のもので知ることができます。

最後まで近江商人であることのプライドといえますか、その精神を残していた人であつたのですが、一九〇三年、明治三六年の七月に忠兵衛さんは亡くなります。

この年、第五回の内国勸業博覧会が大阪で開かれました。これを見ることを非常に楽しみにされていたようですが、行くことが叶うことなく亡くなります。

お父さんが亡くなって、精一さんが二代目の忠兵衛さんを襲名するわけですが、当時一七歳でありまして、滋賀県立商業学校、現在の八幡商業高校に在学しておりました。東京高商へ進学を予定していたんですが、父の死でそれを断念するというかたちで学業を終えるわけであります。

この二代忠兵衛さんは、お父さんが近江商人であつたことに比べると、やはり近代的な経営者であつたと思います。個々の事例は時間の関係で申しませんが、二代目の忠兵衛さんは明治三七年以降の経営に関わりますが、彼が近代的な経営者になっていくというのは学知という、つまり商業学校で学んだということ、近代的な知識を基にしています。

初代の忠兵衛さんは商人としてのプライドをずっと持ち続けました。二代目さんは、次第に合理的・効率的のものを考えるようになっていきます。それは、一九〇九年七月から一九一〇年九月にかけて、ロンドンを中心としてイギリスに滞在して、ヨーロッパ大陸を一か月かけて、あちこち博物館とか、いろんな工場を回り、自分で取引先を開拓するとい

うような、二三歳の当主として一年余り近代的な知識やノウハウを学んで帰ってきたのが大きいと思います。

そして帰ってきて、個人商店を、合名会社というかたちで法人化していく、近代的な組織に変えていく。そして合名会社の下に二つの株式会社を生みだしていく。すなわち、大正七年、一九一八年に伊藤本店や京店など呉服・太物系を株式会社伊藤忠商店、糸店や神戸支店など綿花・綿糸を取り扱う貿易系を伊藤忠商事株式会社として統合させて法人化するわけです。合名会社の下に法人化をしました。

これが非常に利益を上げるのですが、第一次世界大戦後の恐慌によって、大正九年春に株価が暴落をします。そのため両社は経営の危機に陥りました。そこで二代目さんは、貿易の方を、一つは中国市場に限るというかたちになります。

沿革図にあるように、伊藤忠商事の大正九年以前にあつた、マニラやニューヨークやロンドンとかの海外支店や、あるいは貿易部があつた神戸支店などを別会社の大同貿易として分社する。

そして本体の伊藤忠商事の方は、取引市場を中国市場だけにする。呉服・太物系を扱った伊藤忠商店は自家の伊藤長兵衛商店と合併させるというかたちで、株式会社丸紅商店を大正一〇年に発足させました。丸紅商店は、伊藤長兵衛商店という個人商店、経営規模は小さいけれども、ずっと黒字であつた店と、経営規模は大きいものの危機状態にあつた伊藤忠商店を合併して発足させたものです。このように、丸紅商店と伊藤忠商事と、それから別途の大同貿易というかたちで、伊藤家の同族事業は大正九年、一〇年に、三つに分かれました。

その後、伊藤忠商事も、昭和一〇年ぐらいで債権と債務が折り合うぐ



らしい回復力であったそうです。丸紅商店はずっと黒字経営であったし、赤字決算が一期しかなかったと思います。それゆえ、昭和一〇年ころには、伊藤家のかつての経営危機は凌がれ、安定している丸紅商店と伊藤忠商事、それから大同貿易の三社の経営もよくなっていました。

そこで経営の再統合が図られるようになります。昭和一六年には伊藤忠商事・丸紅商店・岸本商店の三社が合併して三興という会社がつくられます。それは三年間続き、戦時中の経済統制の問題もありまして、昭和一九年に呉羽紡績・大同貿易が三興に統合されて大建産業が発足することになりました。

三興とか大建産業というのは、戦時体制の中に組み込まれた会社でした。そのため、三興とか大建産業の段階においては、伊藤忠であるとか、伊藤長であるとか、紅忠とか丸紅といったような、従来からの店名前・名称が使われることはなかった状況でありました。

年表で挙げましたが、一九四〇年に伊藤忠商事の社章は「CI」に定められ、略称が「伊藤忠」になります。これによって、紅の字を○で囲む<sup>⑧</sup>は使用されなくなりました。

ところが、その丸紅の名称をやはり残すということで、昭和一六年に、昭和一四年にできました伊藤合資会社の名称を変えて丸紅合資会社に改め、丸紅という名称は残していくことにしました。

大建産業が昭和一九年に発足して、この会社が一九四六年六月、「過度経済力集中排除法」によって指定企業になって、それが四社分割されます。最終的なGHQの方針としては、商事部門と別の部門と二つに分割したらいという話になっていたようですが、最初に制限会社に指定された段階で、大建産業では商事部門を二つに分けるということで、A

社とB社というかたちで分ける作業を進めていきました。

そのため、最終的には「別に四つに分けなくてもいいよ」という話だったんですけど、作業を中断できないので、A社、B社にして、A社が伊藤忠商事、B社が丸紅というかたちで分割されるわけです。

その結果、戦後の新生伊藤忠商事の社員は、旧の伊藤忠商事に勤めていた方々が入りました。一方、昭和二四年設立の新生丸紅は、丸紅商店や三興・大建産業において呉服・太物系を取り扱った方々が移籍し、貿易系では大同貿易の人々が丸紅に入ったようです。

たとえば、戦後最初の丸紅の社長の市川忍さんは、旧の伊藤忠商事に入って、大同貿易が設立された時に大同貿易に配属され、大同貿易横浜支店取扱い絹織物が丸紅商店絹糸部へ移管されるとともに丸紅商店に移られたというかたちで、あちこち動かれました。大同貿易には、丸紅の戦後を彩る人たちが所属されていたように思えますが、このあたりのところの解明は今後の課題です。

時間の関係で飛ばしながらお話ししているんですが、資料として添付したのものにも触れておきます。

資料1は「在りし日の父」という、初代忠兵衛を追悼した小冊子の中に出てくる話ですが、初代忠兵衛は、「商売は菩薩の業。商売道の尊さは、売り買い、いづれをも益し、世の不足をうずめ、御仏の心になうもの」と語ったとあります。これは店員さんたちの回顧にも出てきますから、この言葉は言っていたんだろうと思います。

この言葉がもともと「売り手によし、買い手によし、世間によし」という「三方よし」の典拠でした。近江商人研究で「三方よし」というのは一九八八年から出てくる話ですが、そのときに最初は、初代伊

藤忠兵衛のこの語りが典拠でした。確かに売り手と買い手と世の中のことを語っているのは、彼しかないわけであります。

しかし、このようなことを口にしたのは、たぶん四〇歳代ぐらいでしょうから、明治二〇年代だろうと思います。売り買い、自分と相手、それから世の中ということを意識しながら商売をしなくてはいけないということを初代は口を酸っぱくして店員たちに言っていたようです。

そういう精神が何から来るかという点、先ほど明治二六年に大改革が行われた、組織改革が行われたと言いました。明治二六年は亡くなる一〇年前ですから、もう五〇歳です。初代にとっては晩年であって、店法を制定するときに、自分ももう年を取ったし、店の規模も大きくなったので、後の人が間違わないように書き置くのだと言っています。

その際に「四恩を思い、もって立身出世の志を励ますべし」ということを最初に掲げます。店員に対して、貴方たちは社会のリーダーとなる人々だから、立身・出世しなくてはいけないということを、諭すのです。近江商人の世界では奉公人に対し「立身」「出世」することが謳われていました。これが近江の商人の特徴でもあります。初代忠兵衛もまた、こういうことをずっと言い続けたようです。

これらの教諭は、俗に遺訓五則として、図録にもご紹介しておりますけども、伊藤忠商事も、伊藤長兵衛商店も、丸紅商店でも、この遺訓五則はずっと継承されました。こういう精神性というのが、昭和八年に丸紅商店では「丸紅精神」というかたちで、改めて五条出されるわけです。明治二六年の「遺訓五則」と、昭和八年の「丸紅精神」というのは非常に似通っているところがある。もちろん昭和八年、戦争の時期であるということ、皇国の問題とか、戦争の問題、あるいは国家に対する心

構えというようなことは出てきますけども、当然そこに通底している精神は、正義・公明を期しなさい、ということ。正直にやるのが商売の大本であるという精神性がずっと引き継がれているということだろ

うと思います。これが現在はどうなっているか、ということは、私の問うところではございませんが、創業から四社分割までの大まかな事業経営の流れとしては、お話ししたようになっていくということです。

雑ばくな話でしたが、私のお話はここで終わらせていただきます。どうもご清聴ありがとうございました。