

総合商社への道を開いた 近江商人の事績を訪ねて

公益財団法人豊郷済美会 伊藤忠兵衛記念館

滋賀県犬上郡豊郷町
大字八目128-1

近江鉄道の豊郷駅を降りると、何十年も前にタイムスリップしたような懐かしい街並みが続く。5分ほど行った旧中山道沿いに伊藤忠兵衛記念館がある。1880（明治13）年に初代伊藤忠兵衛が建てた純和風の建物。八重夫人がここを守り、2代目伊藤忠兵衛がここで幼少期を過ごした。店員はここで、八重夫人から読み書き算盤、行儀見習いの教育を受けて、店に出たといわれる。玄関に入ると右手に、店の間、中の間、いちばん奥に仏間が見え、その隣に、奥の間、隠居部屋…と続く。各部屋には初代や2代目の肖像や愛用品のほか、大阪の店で使われていた木版画のポスターや帳簿類も展示されている。玄関の土間をまっすぐ行った広い炊事場は、大勢の食事を用意したところで、ここで漬けた漬物や梅干、味噌、米は、遠く大阪で働く店員たちのもとにまで送られた。現在の総合商社、伊藤忠商事と丸紅の創業当初の人々の暮らしと仕事の様子が100年の時間を超えて伝わってくる。屋敷が一般公開されたのは、初代伊藤忠兵衛の100回忌を迎えた2002年から。ここを管理運営する公益財団法人豊郷済美会の桂田繁常務理事にご案内いただき、話を聞いた。初代忠兵衛に仕えた桂田伊三の孫に当たる人である。

■ 持ち下り商い

近江は、京都と各地を結ぶ交通の要衝だ



桂田繁常務理事

った。東海道を通じて伊勢地方と、中山道を通じて東国と、琵琶湖の水上交通を通じて北国とつながっていて、古来多くの人や物資が行き交った。その流通を近江商人が担った。近江はまた、麻織物や浜ちりめんの産地でもあり、中山道の高宮宿は麻布の集積地。伊藤忠兵衛の生家は高宮に隣接する豊郷の地で、「紅長」という屋号を掲げ、それら繊維品を商っていた。

忠兵衛は1842（天保13）年、5代目伊藤長兵衛の次男として生まれ、幼名を栄吉と

いった。10歳上に万次郎という兄がいて、「お前は次男だから、やがてこの家を出て、自分で商いをしていかねばならぬ」、そう言われながら大きくなった。父から小遣いをも



初代伊藤忠兵衛肖像
1897年当時

もらったことはなく、商いを手伝ったり、畑仕事を手伝って、その都度駄賃をももらったという。そんな中から、この人の「独立自尊」の気概が育まれていった。

1858（安政5）年、15歳の栄吉は忠兵衛を名乗り、母の弟に当たる叔父の成宮武兵衛に連れられて、持ち下り商いに出た。「持ち下り商い」というのは、上方の商品を地方に運んで販売することをいう。かつての近江商人は合羽を羽織り、天秤で商品を担いで各地に下ったが、忠兵衛の時代には、街道や港湾の整備がすすんでいて、伴や人夫を連れ、荷車や船でかなりの量の商品を運び、目的地にしばらく滞在して、腰を据えて商いした。このとき、成宮武兵衛と忠兵衛は、琵琶湖を船で行き大津に上陸。京都三条へ出て高瀬舟で伏見まで行き、淀川を下って大阪に入った。しかし、大阪は予想外の悪天候で買い手が現れず、仕方なく堺、泉州、和歌山と南下し、先々の宿で品物を並べて土地の人々に販売した。

この持ち下り商いで叔父から借り受けた



伊藤忠兵衛記念館外観

商品は50両分。57両を売上げて、叔父に50両を返し、純益7両を得たという。現在の伊藤忠商事と丸紅は、この時をもって創業の年と位置づけている。

■馬関・九州への旅

成宮武兵衛と忠兵衛は、翌1859（安政6）年にも持ち下り商いをした。このときは、瀬戸内海を馬関（下関）に向かい、さらに忠兵衛は自分から強く希望して長崎の出島まで足を運んだ。そこではじめて外国人や外国商船、商館を見て大きな刺激を受け、これが後に外国貿易を手掛けるきっかけとなった。このときの純益は30両。前年の7両も含めて純益はすべて親に預け、後日の資本の元とした。

その後は叔父の下を離れ、独力で防長2州や九州北部にわたって近江麻布や結城縞を売り、各地に得意先をつくった。2度の長州征伐があった時代で、幕府軍から逃れ、土地の人から借りた空き家に数日間隠れ住んだこともあった。そのとき、松下村塾の吉田松陰の教えに触れて尊王攘夷派

に心を寄せ、後の明治新政府に傾倒していったと、2代目忠兵衛が「父を追慕する」という文の中で書いている。

九州には当時「栄九講」という近江商人の同業組合があり、他地域の商人の参入を阻んでいた。「栄九講に入れていただきたい」という忠兵衛の申し出は、当初にべもなく拒絶された。しかし、忠兵衛は臆することなく栄九講の宴会に乗り込み、「同郷の近江から来た新参者です。どうか皆様の後について商いの道を学ばせていただきたい」と堂々と述べた。その弁舌の巧みさから加入を認められ、さらに1年後には「栄九講」の代表にまで選ばれている。忠兵衛が人々の心をつかむことに、いかに巧みであったかがわかる。

■「紅忠」の出店

1862（文久2）年、父、5代目長兵衛が亡くなり、兄、万次郎が6代目長兵衛を襲名した。このとき忠兵衛の利益はすでに本家をしのいでいたが、兄は互いの利益を折半することを提案。忠兵衛はそれを了承した。そして、1871（明治4）年には、防長と九州北部で開拓した販路をすべて兄に譲ることと交換に、自身が大阪に出店することの了承をとりつけた。

明治維新は、300余州に分かれていたこの国に中央集権国家を生んだ。東京・横浜間に鉄道が開通。瀬戸内海には汽船が通うようになり、人も物資も自由に往来できる

ようになった。もはや持ち下り商いの時代ではない。商都大阪に店を構えてこそ、大きく発展できる。そう確信した忠兵衛には目を見張るような先見性があった。1872（明治5）年、忠兵衛は大阪・本町に貸家を借りて「紅忠」を出店。その店先には「関東呉服」「尾濃織物」「近江麻布」と大きく染め出した暖簾が掲げられた。

明治の近代化の進展とともに「紅忠」は大きく発展した。1884（明治17）年には、「紅忠」を「伊藤本店」と改称し、商いの領域が拡大する度に「伊藤京店」「伊藤西店」「伊藤糸店」「伊藤染工場」…などが加わった。1885（明治18）年には、甥の外海鉄次郎と協同で「伊藤外海組」を組織し、本店を神戸に、支店をサンフランシスコに置いて毛織物やハンカチなどを輸入。さらに1896（明治29）年には、中国綿花の輸入と日本綿糸の輸出を行う「日東合資会社」を立ち上げた。

■忠兵衛の経営管理手法

この屋敷、現在の伊藤忠兵衛記念館が建てられたのは、「紅忠」の出店から8年後のことである。忠兵衛自身はほとんど大阪にいて、この屋敷は八重夫人が守り、ここで近江麻布の調達を担当。麻布の染色や発送の手配までした。採用された店員は、ほとんどが近江出身者で、採用後はこの屋敷に寝泊まりし、数ヶ月にわたってここで読み書き算盤や行儀を教わり、その間に八重



館内に残る店の間、中の間、仏間



伊藤本店店員 1900年当時

が適性を見極めて忠兵衛に配属先を進言した。店で不始末のあった者は、ここに戻され、再度教育を受けた。屋敷はまさに社員研修所だった。

当時の店員の集合写真が残っている。まだまげを結う人の多かったこの時代に、忠兵衛も支配人も番頭もザンギリ頭で、丁稚の多くは丸刈りである。

2代目忠兵衛の「父を追慕する」によると、忠兵衛の経営管理は、当時としては非常に斬新なものだったという。「紅忠」の開店と同時に「店法」をつくり、従業員の販売権限と義務を明確にした。成績をあげた者には報奨金を出し、利益があがると、豊郷本家、店、そして店員に配分するという「利益三分主義」を定めている。

帝国議会が開かれる5年前だったが、店内で毎月1回例会を、半年に1回大会を開いた。いま何が売れているか、どんな客が、何を、どんな目的で買っていか。店の経営状態をみんなで共有するために、1人ひとり意見を聞かれた。いつ意見を求めら

れ、どんな専門的な質問が飛んで来るかわからなかったから、担当業務だけでなく世の中の事情に通じておく必要があり、みんな一生懸命勉強した。

忠兵衛は早飯、早風呂、早便所で、店員たちの食事もそれに倣ってさっさと済ませることが多かったが、月に6回、1の日と6の日は「すき焼きパーティ」が開かれた。この日だけは支配人・番頭・丁稚の身分の垣根を越えて、みんなで鍋を囲み、自由に議論を戦わせたという。このほか、相撲見物、夏の涼み舟、お祭り見物などのレクリエーションを実施して、結束とモチベーションを高めた。盆・正月などの儀礼的挨拶は廃止し、店員は主従というより、あたかも共同経営者のように取り扱われた。

■利ハ勤ルニ於イテ真ナリ

取引を永続させるには、売り手と買い手の間に信頼関係を築き、双方が利益を得られるような関係をつくらねばならない。そのようにして良質の商品を、適正な価格

で、長く安定的に流通させることができれば、世間にも利益を提供できる。このことを「売り手よし、買い手よし、世間よし」即ち「三方よし」といい、これが近江商人の商いの基本的な考え方だとされる。そうした考えから、いくつもの商家が投機的な商い、買い占め、売り惜しみを戒める家訓を残しているが、それらを「三方よし」という言葉で表現したのは戦後の研究者たちである。

忠兵衛は「利真於勤（利ハ勤ルニ於イテ真ナリ）」という言葉で表現している。「真の利益は、お客様のために働き、世の中に貢献するという商人の務めを果たした結果として、手にするものでなければならない」という意味で、現代の伊藤忠商事がこの言葉を木版画風につくったポスターも展示されている。また、忠兵衛は浄土真宗の熱心な門徒で「商売は菩薩わだの業」とも言った。「商売道の尊さは売り買いいずれも益し、世の不足をうずめ、御仏の心にかなうものである」という意味である。

■社会貢献

「在所に惚れよ、仕事に惚れよ、女房に惚れよ」という言葉も残している。勤勉家であり、愛妻家であると同時に、地域、社会、国家に思いを馳せ、晩年は豊郷村の村長も務めた。

こうした思いは後継者にも受け継がれた。八重夫人の妹の子で、「伊藤本店」の

丁稚となり、後に丸紅商店の専務を務めた古川鉄治郎は、私財60万円、現在の価値にして10数億円を寄付して豊郷尋常小学校を建てた。忠兵衛の姉の子で「紅忠」の丁稚として入り、後に綿花取引や綿業界をリードした田附政次郎は、医学研究財団・田附興風会や、郷里五峰村の文化振興財団・五峰興風会、大阪に帝塚山学院、北野病院などを開設している。さらに、伊藤長兵衛商店に丁稚奉公して6代目伊藤長兵衛の婿養子となり、後に丸紅商店の初代社長となった9代目伊藤長兵衛は、私財と田畑の大部分を寄付して豊郷病院を建てている。

「そして、2代目忠兵衛が八重夫人の古希を記念して豊郷町の福利増進と教育・文化の向上のために3万円、現在のお金で6000万円を投じて1918年に設立したのが、豊郷済美会です」と桂田さんが言った。この財団は伊藤忠兵衛記念館を管理運営するほか、地域の小学校の冬の除雪機の購入費を負担したり、電子黒板を贈ったり、高校生への奨学金給付などを行っている。また、小学校では忠兵衛の事績を学び「三方よし」について意見を述べ合ったりしているという。

■2代目伊藤忠兵衛

1903（明治36）年、忠兵衛は須磨の別荘で亡くなった。忠兵衛と八重の間に生まれた最初の男の子は幼くして亡くなっており、次男精一は忠兵衛が亡くなったとき17

歳だった。八重はその通夜の席で弔問客に、精一を後継者とし、2代目忠兵衛を襲名させると発表した。

2代目忠兵衛は、八重の意向で5年間丁稚として働き、仕事を覚えたのち、1908(明治41)年、伊藤家各店を統括する伊藤忠兵衛本部を設立。自ら代表となった。そ

の後イギリスに留学して貿易の知識を習得。外国商館を通さず直接貿易をはじめ、また、繊維製品だけでなく機械類、鉄鋼、雑貨、食品なども取り扱うようになった。伊藤家各店はその後、何度かの合併と分離を経て、今日の総合商社、伊藤忠と丸紅につながっている。

*本稿の執筆に際しては宇佐美英機著『初代伊藤忠兵衛を追慕する』(清文堂出版、2012)、邦光史郎著『豪商物語』(徳間文庫、1994)を参考にしました。

取材・執筆 山口 幸正 (やまぐち ゆきまさ)

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動を取材。現在はフリーライター。

●創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中