



# 近代を先駆けた近江商人伊藤忠兵衛

滋賀大学経済学部附属史料館  
助手 堀井 靖枝

## はじめに

伊藤忠兵衛が近江麻布の「持下り商い」を開始した安政5年（1858）は、日本がアメリカ・オランダ・ロシア・イギリス・フランスと修好通商条約に基づいて開国をした年でもありました。明治の初年に初代忠兵衛によって大阪船場に開設された呉服問屋「紅忠」・安土町「伊藤糸店」は大阪織維業界の中心を担い、2代目忠兵衛にひきつがれ、現在の日本を代表する総合商社伊藤忠商事株式会社・丸紅株式会社の母体となりました。時代の変化に対応して機敏な商業活動を展開した近江商人伊藤忠兵衛の生涯をたどり、その経営理念にふれてみたいと思います。

## 《生い立ちと独立》

伊藤忠兵衛は天保13年（1842）7月2日、近江国犬上郡八目村（現豊郷町）に5代目長兵衛の次男として生まれました。伊藤家は農業の傍ら「紅長」の屋号で地元相手に呉服・太物（麻布・木綿）の卸・小売商を営んでおり、父は次男である忠兵衛を高野瀬の寺子屋青山平太夫に師事させ、「独立の商業につき分家すべし」と示唆していたとされます。

安政5年（1858）、17歳の忠兵衛は母方の伯父成宮武兵衛に近江特産の麻布を50両分借り受け、荷持ちを二人雇い、伯父に同行して伏見・大阪を経て堺・和歌山まで「持下り」商い（出張卸売）しました。

翌安政6年（1859）、麻布のほかに美濃嶋木綿・美濃結城を加え馬関（現下関市）に持ち下った忠兵衛は、長崎へ足を延ばし、ここ



伊藤忠兵衛

で、外国人・軍艦・商館を目の当たりにして鮮烈な印象をやきつけます。同時に北九州地方の農作物と地下資源（石炭）の豊かさから購買力が潜在することを見抜き、ここを持下りの商い場とすることに決めました。万延元年（1860）、18歳で成宮氏から独立した忠兵衛は春には長崎に近江麻布800反を、9月には生産量・消費量の多い美濃木綿・結城を直接仕入れし、豊前・筑前国（福岡県）に商い、本格的な卸売りへの転換をはかっていきます。さらに新規の持ち下り商人を排斥する旧来の同業組合「榮九講」に対して、一人で交渉に臨み、ついにはその取締に推され、この地方に持下る近江商人の代表的な存在になりました。忠兵衛はこの時、21歳の若さでした。

慶応2年（1866）、第2次長州戦争の際には、唯一買入れが許された土地馬関に、夏物の麻布1万反を商い、1500両という大きな利益を上げました。売掛金回収のために馬関を駆け回り上首尾を上げたにもかかわらず、宿泊禁止、船止めで山中の空き家に40日間潜み、

所持の大金を同郷人に託して危機を脱したというエピソードが残されています。

元治元年（1864）、兄長兵衛は本家の商売廃業の後、弟の持ち下りに従い、さらに明治3年（1870）に兄弟は防長・北九州の得意場（商圏）について区画を定めることとなります。しかしながらこの区画は忠兵衛に極めて不利なものであり、協議でも彼の意向は受け入れられなかつたため、一切の得意場を兄に譲り、念願の地大阪進出の意志を固めます。このとき忠兵衛は30歳でした。17歳の独立から13年間、自己の能力を信じ、自由な裁量で商いの実践を積んだことは、彼の資質に最も適合し、その後の商いの大きな糧となりました。

### 《大阪に「紅忠」開店》

明治5年（1872）正月、忠兵衛は本町2丁目に呉服太物商「紅忠」を開店しました。大阪の呉服商の中心は伏見町であったにもかかわらず、土地の安価なことと交通の利便性を考えのことでした。明治7年の大阪・神戸間の鉄道開通により阪神間船舶は内海航路へと転用され、九州・大阪間の距離は縮まります。北九州の商人たちは仕入れに上阪し、これにともなう需要の拡大とともに、商品の持ち下りはその必要性を失い、忠兵衛の大坂開店は時宜を得たものでした。同時に彼は関東の織物産地の隆盛を察知し、良品の直接仕入れに踏み切り、原価の低下を図るとともに問屋機能を充実させていきます。2代目忠兵衛の語る『在りし日の父』には商品の仕入れぶりについて「要らぬ品物に一切手を出さなかった。品のはぐち（趣味）は上等品を好み格が安くてもはぐちの悪い物は見向かなかつた。値組は売り手の言い値を待たずに正鵠を得た値をつけ、売り手の値にかけ引きがあると相手にしなかつた。品物を大変たいせつにした。他人の商品も自分の買ったものも乱れを嫌つた」とその一面が記されています。

明治8年（1875）、本町3丁目に開設した新店舗は規模の大きさでひときわ注目され、得意先や市民に信頼感を与え、宣伝効果をあげます。大阪は綿どころであり、呉服は京都がその中心でしたが、忠兵衛ほか近江商人はここに関東呉服の問屋街を形成し、需要を広げて大阪呉服商人の中心となっていました。

「紅忠の身代は西南役でできた。戦争が始まるというので皆慌てて売り焦ったが、私は反対に強きで買いに出て儲けた。脛一本でやりかけた自分だから戦争といつたら私は強気」（阿部房次郎の忠兵衛懐古談）

明治10年（1877）、西南の役勃発の際には繊維製品の不足する西国・九州奥地に向けて関東織物と舶来のラシャ・ビロード類の出張販売を行い、大きな利益を上げました。また反面忠兵衛は、西南の役後の反動も予測します。明治12年（1879）「現金定め」の方針を打ち出し、それまで問屋の慣行とされていた仕入れは現金、販売は掛売という取引方式から、いずれとも現金取引へと改めます。これにより、得意先自身も無理のない仕入を図ることとなり、明治14年（1882）の松方デフレ政策で始まるその後の長い不況に双方ともに乗り切る結果となりました。良品の仕入れと適切な価格の設定、また的確な経営指針は取引先の信頼を得、業務の進展の大きな要因であったことが想像されます。また、忠兵衛自身はこの時、金融業者とともに旧士族が売りに出していた金禄公債を購入し、物価下落に対処することを怠りませんでした。『在りし日の父』には「相場を忌むで商機をつかむ。景気の伸縮と物価騰落に対する敏感さは江州人で、大阪で仕上げただけに少しも眼を外さなかつた。仕事の第一地盤での経験が習性化している。」と記されています。

## 《店舗の開設と多角経営》

明治15年（1883）、京都に縮緬問屋を創始し、持ち下り時代から働いた羽田治平を別家させてその献身に報います。明治17年（1885）、「紅忠」を新事業の構想とともに「伊藤



 商標

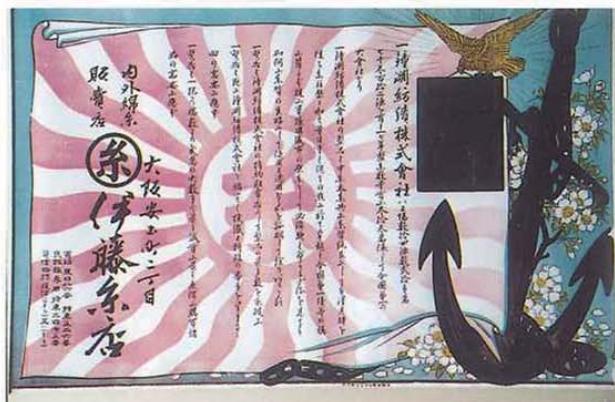
本店」と改め、京都に新たに染呉服卸問屋「伊藤京店」を開きました。京店はその後、2度の移転とともに、取り扱い商品を増しています。忠兵衛は20歳の嶋瀬芳太郎を主任に抜擢して伊藤染工場を開設し、独自製品の開発を行います。苦心の結果、新しい染色法が完成し専売特許の認可を取得。また、取引面でも概算を内金払いにするのではなく、関東織物のように価格を決め、現金決済としました。その後、良品の生地に加工面での工夫を凝らすなど、京都呉服界でもその経営は注目を集めることとなりました。

幕末の頃、長崎で外国貿易に関心を持った忠兵衛は、明治18年（1886）、甥の外海鉄次郎とのがいと共同して神戸に本店をおき、明治21年（1889）にサンフランシスコ支店を開設して絹製ハンカチ・雑貨の直輸出を、29年には、中国と綿花輸入綿糸輸出の日東合資会社の設立を行っています。明治19年（1887）、次男精一の誕生を記念して伊藤西店をひらき店員をイギリスとドイツに派遣し、ラシャ輸入卸を開始しました。明治初年以来の軍服や官庁の制服、民間の西洋化に伴う毛織物の需要の増大が背景にありますが、外国商館を通さない直接輸入は国益に寄与するものとの信念が

忠兵衛にはありました。

明治政府の綿業の振興政策により、紡績会社の設立が相次ぎ、明治21年（1889）、近江能登川の麻布商、阿部市郎兵衛を社長に金巾かなきん製織株式会社が設立され、忠兵衛もこれに出資します。さらに綿紡界が活況を見せ始めたのを機に周到な準備を経て明治26年（1893）、大阪安土町に綿糸卸の伊藤糸店を開設しました。

忠兵衛は明治20年代に京阪神に11社を数える企業の創設に参加しています。明治27年（1894）、近江商人の綿業関係の金融機関として大阪に設立された株式会社近江銀行もそのひとつで、彼は最初取締役、明治34年（1901）の金融恐慌時には頭取となってその責任感の強さから病気の身体をおして再建に尽力しました。



伊藤糸店引札

## 《新しい経営の方法》

忠兵衛は店員による経営参加をはかり、明治18年（1885）から会議制を導入します。年2回の大会は忠兵衛が主催し、役職者による全体の取締・人事等が議題とされました。毎月初めの小会は支配人が司会し、景気の観測・相場の見通し・営業の方法・財界の問題から店務にいたるまであらゆる事柄について意見が戦わされ、営業方針が決定されました。会議は店員に平素の勉強と、出席を許されるための競争・努力を助長し、発言力、会議運営を鍛え、人材養成の場でもありました。明

治26年（1893）に成文化された「店法」の前文に「我は業務上、従来店員に重きを置けば、その望む所も亦従ふて切なり」と掲げています。忠兵衛は店員それぞれの持つ能力をひきだすことにつとめ、人を信頼し、有能なものは思い切った抜擢をしました。

また、大阪店開店3年めより導入された「利益三分主義」は純利益を本家納め、店の積立、店員配当としたものですが、忠兵衛が店員を経営のパートナーとして大切にしていたことを物語るものです。

明治20年（1887）に西店取引のイギリス・ドイツからの毛織物輸入船が沈没した際、出荷時の保険で実損を免れたことを教訓として、国内の運送にも保険を取り入れます。明治27年（1894）には大阪商業学校本科卒業生を採用し、大福帳による帳簿記帳方式を洋式簿記にきり替えるなど、忠兵衛は最新の経営手法を取り入れ、積極的に合理化を図っていきました。

### 《商いを通して》

忠兵衛は九州への持ち下り商いの旅先でも高僧のもとに入りて法話を聴聞することを喜びとする熱心な真宗門徒でした。「父が創作的に、國利民福的に考えたこと、つまり商売は菩薩の業だと真に思っていた」と2代目忠兵衛の『在りし日の父』には記されています。「菩薩」が自らの悟りとともに他者にも利益を与えることを発願していたことに拠るもので、商売が売り手・買い手の双方に利益をもたらすべきものとの信念から生まれた言葉と思われます。

「部下、店員の養成と協戮（協力）、ひいてはそれ等の人々の独立が社会的大きなつとめであり社会事業であるとの考え方」も忠兵衛の経営者としての理念であったといえます。「叱られるものは誰でも頭の先から足の先までしげれるほど」、ただし「それは單なる叱咤ではなくして、将来人間としてかつ亦商売

人として耐え持久して行かねばならぬ事が含蓄されて」いたと古川鉄次郎は述懐しています。忠兵衛は自らが範となって鍛え育てた店員には全面的な信頼を置いており、明治28年、病のため須磨の別荘に引退した後は内外の事業を全て委せて、「相談すら責任の限界を語って憤る」というほど徹底したものでした。



伊藤忠兵衛家旧宅（豊郷町）

「脇目も振らずに商売一点張りで投機心は少しもなく、貿易その他新規事業で損をした際にも投機的に儲けようという気は毛頭なかった人だった。商売上一見識を具えられての結果と思う。資性、極く真面目で親切で、人を使うのが非常に上手で人を満足させて働かせる点において天性の優れたところがあった」と東洋紡績社長阿部房次郎は忠兵衛の懐古談で述べています。

『在りし日の父』には忠兵衛が人生の成功の秘訣を「在所（国家）に惚れよ、仕事に惚れよ、女房（家族・店員）に惚れよ」と語ったと記されており、彼の事業への情熱を駆り立てたものが、国家、社会、家族・店員に対する全幅の愛であったことがこの言葉を通してうかがうことができるのです。