

近江商人の知恵と理念を現代に生かす情報紙

さんぽう

## 三方よし

第54号

2025/5

## CONTENTS

## 特集 「三中井百貨店の興亡」

末永 國紀氏 講演録



東近江市五個荘金堂町の中江勝治郎邸

滋賀県神崎郡南五個荘村金堂(現 東近江市五個荘金堂町)で三中井呉服店を創業した中江勝治郎(1872—1944)は1905年、大韓帝国にわたり、兄弟4人で三中井商店を設立し、日韓併合の翌年(1911)には京城に本拠を移転する。そして朝鮮、満州及び中国大陸に18店舗を有する百貨店を展開。1945年、日本が終戦を迎えた時には朝鮮、満州および

中国大陸で最大の百貨店チェーンとなり、当時日本最大の売り上げを誇った三越の売り上げをしのいでいた。しかし、敗戦後、対外資産をすべて失い三中井百貨店は消滅。いまでは幻の百貨店といわれている。本号では、その三中井百貨店の興亡を直接関係者から聴取された末永國紀氏の講演録をまとめ、三中井百貨店の興亡を紹介する。



三方よし講座

# 三中井百貨店の興亡

講師 末永國紀氏

私が三中井さんのことについて一生懸命に調べたのは30年ぐらい前のことで、この度三方よし研究所から「三中井について話せ」といわれ、昨日まで古い資料を整理にかかっていたのですが、まさか中江勝治郎邸で話すことになるとは意外な感じがいたしております。  
(末永)



近江商人屋敷が多数にのぼる金堂地区、なまこ壁に勝治郎邸とその先が準五郎邸

## 理事長あいさつ

本日は末永先生には、三中井さんに関して、昭和戦争前、戦中における変遷をお話いただきありがとうございます。私は、昭和23年、五個荘町金堂で生まれていますが、中江富十郎さんや、この当主だった勝治郎さんも存じ上げませんが、中江さんとは、思い出がいくつか残っています。

中江勝治郎邸は金堂にあっても大きなお城のようで、当時としては非常に近代的な建物でした。西久(西村久次郎)さんは家が近かったのでお婆さんにかわいがってもらいました。富十郎さん宅はいま、NPO法人金堂まちなみ保存会の交流館になっていますが、立派な灯籠があり、戦後は食品スーパーをされ、いち早くオート三輪を購入し、テ

## 第1章 三中井本部 金堂村

まずは金堂村のことから話をすすめます。滋賀県物産誌に掲載されている明治13年頃の金堂村の村勢は、江戸時代とほとんど変わらないような状況だったといえます。

明治13年頃、人口が895人、内訳は平民196軒、農業11

レビが普及する前には街頭テレビを設置したり、私に通っていた五個荘南小学校にも多額の寄付をさせていただきました。

中江正次さんは、ワコールの役員をお勤めで人事関係の仕事をされていたようですが、百貨店会計には強かったようです。戦前、戦中にこのような田舎に三越を抜くような百貨店の本店があるとは、信じてもらえないようなことですが、永年、三中井百貨店についてご研究をされた末永先生から、三中井百貨店がどのように誕生し、満州や韓国でアジアの小売業となったかなどのお話を、このような場所で、お聞きできるのは大変興味深いものがあります。

8軒、手工業的なものが11軒、それから商業が67軒ありました。農業をしつつも副業として機械りや雨傘を作っており、職人は、大工、左官、桶職などまさに江戸時代そのものです。

問題の商業は「呉服太物及荒物小間物造酒造醤油等の商業に





勝治郎邸で講演される末永國紀氏



近江商人屋敷として公開されている中江準五郎邸の庭園

### 末永 國紀 略歴

1943年福岡県生まれ、佐賀県出身。同志社大学経済学部卒業、同大学院経済学研究科博士課程修了。経済学博士。京都産業大学経済学部教授を経て同志社大学経済学部教授。現在、同志社大学名誉教授。(一財)近江商人郷土館館長。NPO 法人三方よし研究所顧問。著書多数。瑞宝中綬章受章(2025年)。

出店所在地	営業種	出店年月日	町村字名	氏名	
朝鮮大邱	呉服太物	大正12 (1923)	御園村寺	山田重一	明治期 = 63% 同村から 呉服類 = 54% 朝鮮 = 67%
朝鮮京城	呉服太物	明治40 (1907)	御園村中小路	山田留吉	
朝鮮京城	呉服太物	明治44 (1911)	御園村中小路	梅本定吉	
朝鮮京城	呉服太物	明治44 (1911)	御園村中小路	広田鹿造	
朝鮮元山	金庫	明治44 (1911)	御園村妙法寺	山田栄三郎	
朝鮮	綿布	明治17 (1884)	八日市町浜野	高瀬政太郎	
ハルピン	絹織物雑貨	明治40 (1907)	八日市町金屋	梅原米治良	
台湾台南	提燈雨傘油紙	明治31 (1898)	旭村奥	西 藤吉	
大連市	呉服	大正1 (1912)	旭村北町屋	加地兼次郎	
朝鮮京城	小間物呉服	大正4 (1915)	南五個荘村金堂	中江和平治	
朝鮮京城	呉服	明治45 (1912)	南五個荘村金堂	中江勝治郎	
台湾台北	呉服	明治34 (1901)	南五個荘村七里	奥野磯治郎	
朝鮮平壤	呉服	明治40 (1907)	北五個荘村宮荘	竹中佐治郎	
朝鮮平壤	石粉寒水石	大正11 (1922)	北五個荘村宮荘	竹中佐治郎	
朝鮮京城	精米	明治43 (1910)	北五個荘村宮荘	竹中治兵衛	
朝鮮大邱	雑貨	明治35 (1902)	北五個荘村和田	中村平四郎	
朝鮮京城	雑貨	大正8 (1919)	北五個荘村和田	中村忠一郎	
朝鮮慶尚南道晋州	陶器	大正2 (1913)	北五個荘村和田	中村忠七	
加奈陀	材木	大正12 (1923)	五峰村山路	小南仁三郎	
青島	呉服太物	大正5 (1916)	能登川村能登川	馬場長兵衛	
大連	呉服太物	明治34 (1901)	能登川村北須田	小島新三	
朝鮮忠清南道礼山郡	荒物	大正1 (1912)	八幡村種	森 又五郎	
朝鮮釜山	家具	明治41 (1908)	八幡村小川	中田久弥	
北米桑港	雑貨	明治33 (1900)	栗見荘村新宮東	森野庄吉	

図1 神崎郡の大陸出店一覧表(『近江神崎郡志稿』上巻)

して、他国へ出店を設けるもの一三戸ありて、行商を事とするもの「二人あり」となっており、金堂の商売家の比率は34.2%です。神崎郡中で商工の比率が30%を超えている村々はどれだけあったかという点、金堂を含め、宮荘、竜田、北町屋、新堂、山本、八日市、小幡、中、能登川、猪子、北須田、川並、塚本、金堂、七里、佐生の16カ所、この辺の村々というのは商業が非常に盛んであったということがわかります。

図1は、昭和のはじめ神崎郡の大陸出店一覧表で、全部で24軒あります。出店した時期としては明治40年前後が一番多く、呉服太物を扱っている店が最多で6割を超えています。出身の市町村を見ますと、特徴的なことは同じ村から何人かまとめて出て行っているということですね。例えば御園村中小路から3人、性が同じですから一族かもしれませぬ。3軒以上出ているところは宮荘も、やっぱり性が一緒で竹中という一族でしょう。北五個荘の和田からも中村が3軒。こういうふうには昭和の初めに大陸に出ています。中国はまだ一つしかありませんでしたが、それ以外に北米のサンフランシスコ(桑港)やカナダ(加奈陀)にも行っています。



写真4 北米商業視察の記念写真  
右 小泉重助 中 中江勝治郎 左 小泉精三



写真3 三代目中江勝治郎

## 第2章 中江勝治郎の北米商業視察

中江勝治郎さん(写真3)は三井にとつて3代目です。おじいさんの代から勝治郎と名乗られ、本人は3代目で、4代目の勝治郎さんは、養子の修吾さんが勝治郎を名乗ったので、勝治郎さんは4人いたことになりました。私が初めて三井さんに史料調査に行ったのは、1993年9月24日です。3代目の命日が9月25日で、ちょうど50回忌をやった直後だったから、画像が掛けてあり写真を撮ることができました。

図3は中江勝治郎さんの履歴書の抜粋です。大正13年(1924)に北米商業視察に出かけられた時に八日市警察署に出されたものを簡単にまとめています。明治5年正月27日の生まれ、明新小学校(尋常小学校の前身)を卒業されております。勝治郎さんは、高等小学校のご出身で、美濃・伊勢・尾張へ呉服の卸し商の見習いをしています。つまりこれによって近江商人であるということがはっきりするわけです。

明治30年に6月にお父さんがお亡くなりになったので相続してその遺業である呉服商を経営

し、明治38年には朝鮮大邱に呉服商店を初めて設置しています。明治38年という日露戦争の真っ最中、ロシアに勝つか負けるかもはっきりしない時に大規模な店を出しています。明治44年3月にそれまでの呉服商をまとめて朝鮮の京城に移して6月に開店したと書いてあります。京城は現在のソウル付近のことです。それから大正2年には6月に朝鮮元山、大正5年に釜山と支店を設け、大正7年4月には京都市に仕入れ店を創設するとさらに翌年には、平壤(現在の平壤)に支店を設置しています。同時に11年2月には本支店を合わせて株式会社三井を組織し、資本金200万円で自分が社長になったのです。

履歴書では同年の5月、南五個荘村の村会議員に当選していますが、これ以前にも村会議員に当選しています。それから同年3月には東京市、翌4月には岐阜県大垣市にそれぞれ支店を開設しています。大正13年、出発する年の4月に東京市の道玄坂(渋谷)に支店を設置して、6月に北米視察に出かけているので



- 滋賀県神崎郡南五個荘村金堂百〇壹番屋敷  
滋賀県平民戸主 中江勝治郎  
明治五年正月二十七日生
- 一 明治二十年三月明新学校高等一級卒業ス
  - 一 同年八月ヨリ美濃伊勢尾張へ呉服卸商見習ヲナス
  - 一 同三十年六月父死亡ニ付家督相続シ其遺業ナル呉服商を經營ス
  - 一 同三十八年一月朝鮮大邱府ニ呉服商店ヲ設置ス
  - 一 同四十四年三月従来ノ家業タル呉服商ヲ朝鮮京城ニ移シテ六月開店ス
  - 一 大正二年六月朝鮮元山ニ支店設置ス
  - 一 同五年釜山ニ支店設置ス
  - 一 同七年四月京都市ニ仕入店ヲ創設ス
  - 一 同八年六月平壤ニ支店ヲ設置ス
  - 一 同十一年二月各本支店ヲ合セテ株式会社三中井呉服店ヲ組織シ
  - 其社長ニ推サレ在職中ナリ
  - 一 同年五月四度村会議員ニ当選シ目下在職中
  - 一 同十二年一月村長ヲ拜命シ目下奉職中
  - 一 同年三月京都市ニ呉服支店ヲ設置ス
  - 一 同年四月大垣市ニ支店ヲ開設ス
  - 一 大正十三年四月京都市道玄坂ニ支店ヲ設置ス

図3 中江勝治郎の履歴書抜粋(大正13年5月15日)

その当時のアメリカは禁酒法というとてもない法律が施行され、シカゴの辺りではギャングのアルカポネが大威張りだった時代ですが、勝治郎さんはお酒をたしなまれなかったの意に介することなく、この間の旅行記を手帳に書き残しておられます。海外旅行に初めて行ったところで日記を残すということはなかなか難しいことで、くたびれ果てているはずですがきちんと残しておられます。

写真4は同行者の3人の記念写真です。真ん中が中江勝治郎さん、右側に腰掛けているのが五個荘山本の小泉重助さん、左が小泉重助さんといふ関係にある小泉精三さんで通訳をしました。勝治郎さんが明治5年、あと2人が明治11年生まれです。通訳をした小泉精三さんは、ニューヨークのコーンビア大学に留学していたことのある人です。北米視察の期間は3ヶ月、行き帰りに1ヶ月かかり、2ヶ月間見聞して回っています。

日本を出て、ハワイのホノルルを経過しサンフランシスコに着き、ここからロサンゼルスに移動し、アメリカ大陸を横断して五大湖を通って東海岸に出て、ボストンからニューヨークを経てテキサスを通ってメキシコシティに行っています。帰りはカナダのバンクーバーまで行き、ここから横浜へ帰ったというものであり、非常にいいところ全部を見て回ることができたのです。

シカゴでは、マーシャルフィールド百貨店を視察していますが、この時の店内の観察日記(七月十日)には、

「洋服は二間に四尺中、四方硝子戸棚にして両面の硝子戸をはずして洋服を掛けたるま、取出せる仕組とせり、其間に洋服部屋とも云ふべき室設ありてまた販売台も準備しあり、洋人日用品同小物は総て全部硝子の台にて、中には客前上方に金箔を用ひて電気を隠して電光を放たしめ、角は皆丸形とし一区毎に販売員の受持を定めて、台は一しきりつ、にして、入口は一尺四、五寸位を開きありてきまりよく見え、ケースの全部朱丹にして立派なるに一驚す。」

と非常に克明に描写しています。百貨店内は間接照明だったのですね、「ウィンドウの角は丸くなっている」。そこまで見ているんですよ。要するに、商品を入れた陳列ながらもすごく立派であったということ、非常に詳細に書いています。初めて行ったところの印象記なのです。

が、とても細かく、実に几帳面な人だったということがわかります。そして、この北米商業施設旅行の主な感想を37の項目に分けて挙げております。手帳の最後に書いてありますがその中の主なものをいくつか紹介します。

「六、排日の渦中に入、其実情をみるに人種偏見に基く米人の伝導的発露とは言へ、邦人の生活下級にして米人のそれと相入れざると、生活下級に甘んじ進展力の旺盛にして、他日白人の生活を脅すに至らんと米人の恐怖も一大原因たらん。」

日本人は生活水準が低いということが、そのままアメリカの中に浸透していつて、アメリカ人にとっては、いづれ日本人に職を奪われるんじゃないかという恐怖心が反日の原因であると書いています。

「七、政府の外交方針甚だ不振にして机上の空論を以て実情に遠ざかり、百年の大針なく苟且怠慢にして一時を弥縫せるかの感あり、…五十年來の発展しつつありし移民を遂に放棄するのやむなきに至れること。」

政府の移民政策は無策に近いということを非難しています。だからどうしたらいいかと彼は言っていて、これは非常に重要な

ことです。

「八、政府は海外発展のため貿易商を庇護し、官商の思を以て陰に陽に策略を劃策し之が助成につとめ、正銀(横浜正金銀行)又特に被護につとめ相提携して発展すべく、筋力労働者の渡航のみに任せず、資産階級の商人を多数渡米せしむべきなり」

この感想がこの後、三中井の中国大陸進出に大きな転機になったものです。ですから、三中井の経営政策にとつて、この旅行は非常に大きな意味がありました。それは一緒に行った小泉さんの場合でもそうです。小泉重助さんも非常に大きな感銘を受けています。

小泉の方はこれからの問屋というの「ただ単に物を右から左に移すだけではダメだ、小泉特有の特殊特徴品を作つてそれを売るといふのでなければ問屋の道はない」と小泉重助さんも大きな影響を受けた人でした。

同じようにアメリカの視察に出かけても、「アメリカはスケールが全く違う。これは参考にならない、イタリアぐらいがちょうどいいんだ」と言つて、イタリアのプロパンガスを導入して大きくなり、目下、非常に勢いのある岩谷産業という企業があります。岩谷直治さんという創

業者はアメリカに行つても、これはスケールが大きすぎて参考にならないから、イタリアにプロパンガスというのがあることに気づいてプロパンガスの普及に努めて今があるのです。今は水素ガスで一生懸命になっておられます。同じようにアメリカのことを見に行つても、受け止め方がそれぞれ違つていたのでした。

次に紹介するのは、アメリカ人に対する考察です。社会的な観察と言つてもいいと思いますが、「九、西洋人の公衆道徳觀念の強きに驚く、汽車中暑熱炎くが如きによく乗客満員にして堪へ難き苦痛を忍び、端然として容姿をみだすことなく、規律整然として座席を貪らず、車内を汚すことなく清潔にして、一昼夜一度の掃除もなさざるに一つの塵埃も生ぜず、洗面器を使用後は必ず自ら拭ひ、常に清潔なるは邦人のいたく範とするに足らん。」

こういうところをやつぱり真摯に見ています。私も同じような感想を持ったことがあります。ルフトハンザというドイツの飛行機に乗つた時のことです、手洗いに行った時、見事でしたね。使用後にきちんと拭いてあるのです。どうすると全員が使つた

後始末をきちんとするか不思議でしたが、だれもが同じようにきちんと拭つていました。だから彼は同じことを旅行中に感じたのでしよう。公衆道徳の意識が強いということにいたく感心しているのです。次も公衆道徳に関することです。

「一四、共有物を大切にすること、公園の一本一草と雖も立札なくも一の小枝もおられず、公衆物の毀損を見ざることこれなり。」

「一六、真実にして欺偽をなさずこれなり、道に遺しものを拾はず、約束を違ふること等なし、富国の所以か羨望の至りなり。」

と書いてあります。公園という公共物の毀損がない。それから嘘を言つたり、道に落としてあるものを拾つたり、約束を破つたりすることはなかった、非常に余裕のある生活をしている。ということに感心しているのです。それからこれも同じこ

とですが

「二四、前後の順序を堅く守り、狡猾驕慢なる挙動をなすものなきこと。」

「二五、人に接するに甚だ親切にして、一見故舊の如き親しみを以て、道路を訊ぬるも人種の別なく懇切に指唆し来るのこ

と。」

行列ラインナップを乱すような人はいなかったという。それから人に接するにはなはだ親切にして、一見故舊のごとき、親しみを持って道路を訊ねるも人種の別なく懇切に示唆し来たること非常に親切であるということとです。勝治郎さんの訪米の印象を聞いて、やっぱいいわゆる正鵠を得たものが多いということですね。しかもその文章力がすごいですね。何度も、よくこんなことを書けたと思いました。やっぱり人柄がよく出ている旅行記だったと思います。

### 第3章 朝鮮・中国への出店

写真5は、三中井四兄弟の写真です。一番右側が中江富十郎さんです。三男です。となりが

長男の中江勝治郎さん、その隣が次男の西村久次郎さん、一番

左が中江準五郎さん、末弟です。この4人で共同しながら大陸へ出て行きました。

三中井百貨店の展開は、朝鮮半島を中心に中国大陸まで広

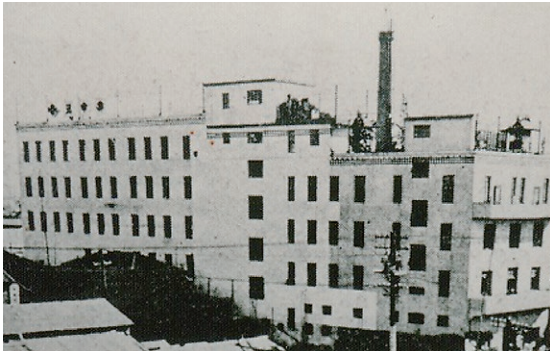


写真6 平壤の三中井百貨店

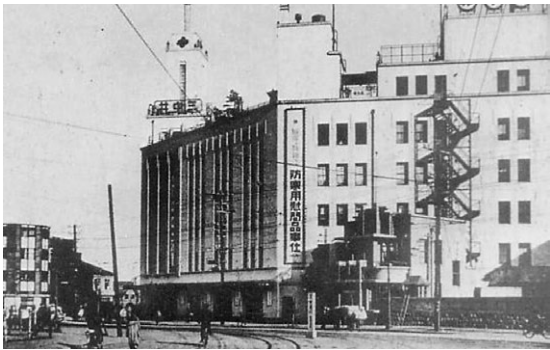


写真7 三中井百貨店金山店



写真8 三中井百貨店新京店



写真5 三中井の四兄弟

滋賀縣神崎郡南五個莊村大字金堂百〇壹番屋敷			
本	部	中	江勝治郎
電話			電話石塚二九番
三中井本店	朝鮮府京城本町		電話本局一五一番
三中井用達部	全府南山町		電話四六六五番
三中井洋服工場	全府全町		電話
三中井クリーニング部	全府舞鶴町		電話五二九番
三中井仕入部	京都市佛光寺室町西入		電話下(四二五五三番)
三中井東京店	京都市品川區山中町		電話大森九三三番
三中井釜山店	朝鮮釜山府辨天町		電話代表二九〇番
三中井大邱店	同 大邱府元町		電話代表三〇五〇番
三中井平壤店	同 平壤府本町		電話代表一八〇〇番
三中井威興店	同 威興府本町		電話
三中井元山店	同 元山府仲町		電話
三中井木浦店	同 木浦府榮町		電話
三中井群山店	同 群山府榮町		電話
三中井大田店	同 大田府本町		電話
三中井清津店	同 清津府明治町		電話
三中井晋州店	同 晋州府榮町		電話
三中井興南店	同 興南府本町		電話
三中井光州店	同 光州府光山町		電話
三中井新京店	滿洲國新京日本橋通		電話分局二四二番
三中井新京店用達部	同 新京大同大街		電話本局
			電話

図5 国内外の三中井の出店

がつています。北京にもありません。南京、上海、それから奉天、新京、新京というのは現在の吉林省長春のことです。ハルビン、牡丹江、ウラジオストック、清津、漢江、元山、ソウル、釜山等の販売店は朝鮮中国で、日本の支店の場合は仕入店でした。国内外の三中井の出店は20あり

ます。平壤には鉄筋コンクリートの百貨店がありました。井桁マークに三中井と書いてありました。朝鮮中国の従業員数は全て2196人でした。こちらは工場従業員が2196人、男子の店員は544人。人数が一番多いのはもちろん京城です。昭和10年のことです。



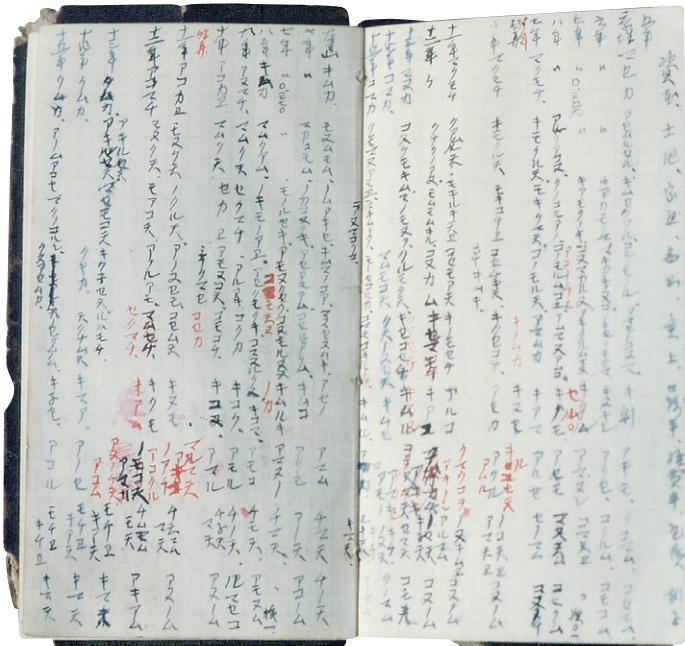


写真9 三代目勝治郎による符牒を使った出店の経営状況の記述

### 第4章 三中井の経営状況

中江家に調査に行ったときに見せてもらった勝治郎さんの経営手帳は10冊ありました。この手帳は当時の第一銀行が配っていたものを使っています。昔は銀行が手帳配ってましたのでそれを二次利用されています。ここには、符丁(暗号)を使って出店の経営状況の記述(写真9)が載っていました。手帳には営業報告書のほかに勝治郎さん自身が自分で必要な項目をビックアップして一覧表に作っておられます。全部暗号ですがそれを数字に直しましたのが図7です。昭和9年度の勝治郎の管理会計手帳の集計となっていますが、まさにあの手帳に書いてあった数字は管理会計なのです。出店を会計的に管理するための貴重なメモなので、ご本人だけがわかるということ。これは貸借対照表と損益計算書に分けることができ、元出金がどんな風に使われているかを示したものです。総益計算部分は売上高です。口銭率は売買総利益率、いわゆる粗利のことです。この利子というのは、資本(元手金)として与えられたことに対する1か月単位の金額です。ですから、

これを年間いくら払ったかというところを計算してみる、ちょうどこの資本に対して1割です。ですから近江商人もそうだったのですが、本店が与えられた預け金、元出金に対して10%の利子を取るといのは近江商人の伝統的な経営管理のやり方です。それと同じことを踏襲しているということがわかります。結論としては、経営は良好であつたということが言えます。この口銭率という荒利に対して経費率が少ないでしょう。これだけ稼ぎ出すのにこれだけの経費がかかっている。口銭率は倍近いですね、非常に経営状態は良好であつたということが分かります。

図8は昭和16年度の主要三中井店の営業成績トップ5店を比較したものです。昭和9年度に対して売上高は群山店を除いて軒並み増加し、威興店は4倍、京城店は3倍に増加しています。売上高上位5位までの店は、物価上昇を上回って売上高が上昇しています。口銭率は10%台前半に落ちていますが、営業率も10%前半に減少しているので、営業成績は順調であるといえ、

これらから、

①店別の管理会計記録なので、勝治郎は店別の予算管理意識が強かった。事実、彼は毎年支店長宅に宿泊しながら経営指導に当たったので、巡回看店を職務とした近江店主の伝統を受け継いでいたといえる。

②売上高の増加は、植民地企業としての戦争拡大による軍需品取り扱いの増大を反映している。

ということ。これは店別の管理会計記録なので、勝治郎さん自身は店別の予算管理意識が強かったのです。そのために勝治郎さんは毎年各店舗の支店長宅を訪問して、宿泊しながら経営指導に当たったと言われています。勝治郎さんが来るので、それこそ接待が大変だったところばしておられました。巡回営業指導をしていたということは、やっぱり近江店の主人の伝統を受け継いでいたと言えると思います。



店名	貸借対照表部分				損益計算書部分					
	資本	土地	店舗	商品	売上	口銭率%	経費率%	家賃(月)	利子(月)	
京城	536.000	263.900	623.500	476.900	1.500.000	21.5	19.8	8.750	4.470	
釜山	115.000	50.300	835.000	191.200	430.000	24.3	16.9	1.700	1.584	
平壤	180.000	34.700	265.000	200.000	452.000	22.8	22.7	3.150	1.500	
大邱	140.000	10.000	136.800	149.600	330.000	17.0	19.8	2.06	1.166	
咸興	77.000	11.800	69.50	81.000	300.000	25.0	12.8	900	642	
元山	72.000	20.000	42.400	110.200	280.000	24.2	14.3	750	600	
群山	64.000	26.100	50.100	85.100	250.000	23.6	14.4	800	566	
木浦	51.000	51.000	6.300	69.900	200.000	25.4	14.7	200	425	
大田	54.000	-	-	82.400	150.000	25.9	18.7	100	450	
光州	28.000	8.000	1.500	30.400	100.000	25.4	14.7	90	233	
興南	28.000	-	1.600	32.000	115.000	14.6	12.9	50	233	
晋州	12.000	3.000	11.700	19.300	43.000	-	-	150	-	
新京	50.000	50.000	-	18.800	10.000	29.7	-	300	417	
東京	30.000	30.000	32.800	29.800	37.000	19.0	17.2	-	250	
京都	14.000	3.000	11.700	19.300	43.000	29.2	11.8	155	100	

図7 昭和9年度の勝治郎の管理会計手帳の集計(単位:円)

店名	売上高	在品高	同比率	売買益	同比率	営業費	同比率
京城	4.618.800	670.335	14.5	674.321	14.6	659.882	14.3
釜山	2.329.666	395.200	15.0	525.430	20.0	299.743	11.4
平壤	2.344.151	314.353	13.4	449.143	19.1	269.772	11.5
大邱	1.347.018	233.411	17.3	262.312	19.4	156.193	11.5
咸興	1.235.126	202.170	15.7	241.768	17.3	128.170	9.9

昭和9年度に対して売上高は群山店を除いて軒並み増加し、咸興店は4倍、京城店は3倍に増加している。売上高上位5位までの店は、物価上昇を上回る売上高の上昇である。  
口銭率は10%台前半に落ちているが、営業率も10%全半に減少しているため、営業成績は順調。

図8 昭和16年度の主要三中井店の営業成績表(単位:円、%)

第5章 店員の制度

三中井百貨店の店員に対して配ったものとして三中井呉服店の「憲則」というものがあります。(図9)

まり経営のトップの重責を担っているのは佐官級、少佐以上となり、最初に店に入った人は二等兵ということになるわけです。第46条では入店後5か年を経過した者、または徴兵検査を受ける者は帰省しなさい、24歳以上の者は隔年、30歳以上の者は毎年1回帰省することができると書いてあります。このことは、近江商人の登り制度が維持されていたということがわかります。こうした時代に、森善一さんという元の店員の自叙伝が残っており、その中で当時のようすが非常に詳しく書いてあります。

【元店員 森善一の「自叙伝」の出身】  
(山脇家の縁者 能登川町川南の出身)

から上は元帥の間に分かれていました。三中井の従業員はみんな23歳まで軍隊組織の中に入っていましたので、商戦士と呼ばれており、「商戦士は毎月一回必ず端書を以て父兄の安否を慰問すべし」とし、第18条では、「店長は部下商戦士を適所に配して商務を督励し、規律を正し、店務を整頓すべし」と書いてあります。軍隊の階級組織に似た店員の組織があったということです。京城の店長であった富十郎さんは商戦士で大将でした。つ

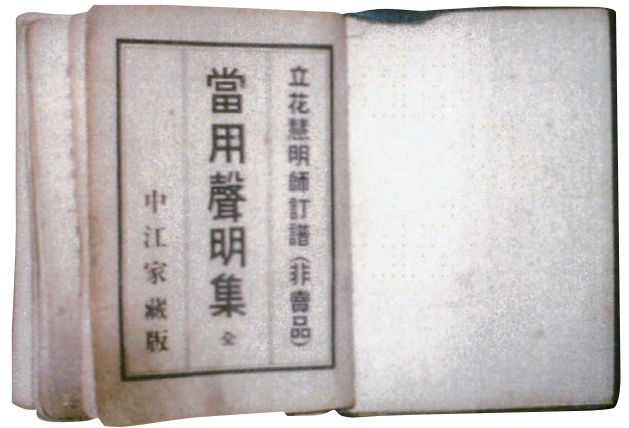


写真10 中江家蔵版「当用声明集」

**第一章 精神**

第一条 自己は国家を念とし、人道を重んじ、正直を旨とすべし

第二条 自己は長上を敬ひ部下を愛すべし

第三条 自己は身体の健康と共に、忍耐力の増進に勉むべし

第四条 自己は常に節約と勤勉の習慣を修得すべし

第五条 自己は日々新工夫を廻らし益々向上発展し、時運の趨勢に遅れざらん事に努力すべし

第十六条 商戦士は毎月一回必ず端書を以て父兄の安否を慰問すべし

第十八条 店長は部下商戦士を適所に配して商務を督励し、規律を正し、店務を整頓すべし

**(軍隊の階級組織)**

第四十六条 入店後五ヶ年を経過したる者、又は徴兵検査を受けくる者は帰省せしめ、廿四歳以上の者は隔年、三十歳以上の者は毎年一回帰省する事を得。

**(登り制度の維持)**

図9 株式会社三中井呉服店の「憲則」

が決定される。

引率されて下関まで汽車、下関から連絡船で玄界灘を渡り釜山へと長い旅をして見知らぬ朝鮮へ上陸する。私と数名は釜山店勤務で残り、他の者は列車でそれぞれの支店に向かって行く。この三中井は京都と東京に仕入部があり、当時朝鮮の京城に本店、主要都市十カ所に支店、出張所を設け、百貨店を経営し、朝鮮では知らぬ者がない位に発展していた。これが昭和三年四月で私の数え十四歳の時であった。

…(中略)…この三中井の社員は総て商戦士と言う、陸軍の階級に準じた制度をとり、私のような小学校出のものは、商戦士二等兵から始まり、一年毎に一等兵、上等兵と階級が進む。上等兵までが赤字の色に白ヌキの住友と同じイゲタバッチを付け、伍長から曹長迄の下士官は空色の地。少尉になると青地、商戦士少佐に進むと紫地。将官級は黄色の地に白のイゲタというようになっていた。階級が進みバッチの地色が替わった時の喜びは格別であった。…(中略)…この丁稚奉公も五年目になると初帰りといって、かなり長い休暇が与えられ郷里へ帰れる仕来りとなっていた。私は確か十八歳の時に初めて、神戸にいる祖父の

もとへ帰った

森さんの文章は、階級が進みバッチの地色が変わった時の喜びは格別であったと回顧しています。この人は両親を小さい時に無くしており、おじいさんと育てられ、山脇家の娘さんと結

### 第6章 同族経営

中江家の養子の群像を見てみたいと思います。

図10は私が1993年10月28日中江章浩氏に聞き取り調査した内容をまとめたものです。中江勝治郎さんには子供がいなかったので、第一養子となつたのが中江修吾(のちの4代目勝治郎)という人で、京都第一商業学校から慶応大学を卒業しておられます。第二養子としては中江梯一(後の将悌さん(写真9)ですが、彼は富十郎の長男です。富十郎家は長男を養子に出したわけですから、富十郎家の後継者は、娘の京子と結婚して養子になった中江章浩になりました。章浩は、明治43年8月12日生まれ、亀岡市出身で同志社の卒業生。昭和10年三中井に入店、昭和20年8月1日に軍隊に召集され、すぐにシベリアに

婚しているのです、将来を期待されていた人です。

同時に出店では毎朝「当用声明集」(写真10)が配られ、正信偈(親鸞が作った浄土真宗の教え)を毎朝唱えたというのです。仏教を中心とした精神的なしきたりがあったのです。

抑留されましたが、昭和22年の5月に帰国しています。

準五郎にも子供がいなかった

ので、正次という人を養子にしましたが、正次は、戦後にワコールに入社しています。同じく三中井の社員でしたが、なかなかの切れ者で平城の支配人を務めた奥忠三も同じくワコールに入っています。

昭和9年11月に東京で日本青年協会会館が開設されました。日本青年協会というのは、文部省が中心になり、青年たちのリーダーを合宿の形で養成するという形でできたものです。この時勝治郎が訪問した人のことを記録しています。

清浦奎吾(元首相、日本青年協会総裁)

宇垣一成(陸軍大臣、日本青年協会会長)



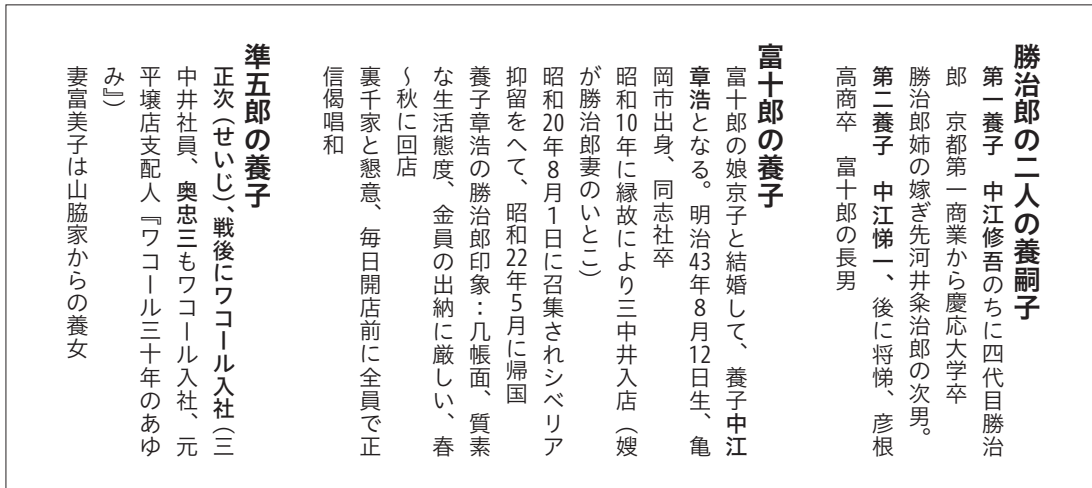


図10 中江家の養子の群像(1993年10月28日 中江章浩氏聞き取り調査)

**勝治郎の二人の養嗣子**

第一養子 中江修吾のちに四代目勝治郎 京都第一商業から慶応大学卒  
 勝治郎姉の嫁ぎ先河井桑治郎の次男。  
 第二養子 中江悌一、後に将悌、彦根高商卒 富十郎の長男

**富十郎の養子**

富十郎の娘京子と結婚して、養子中江章浩となる。明治43年8月12日生、亀岡市出身、同志社卒  
 昭和10年に縁故により三中井入店(嫂が勝治郎妻のいとこ)  
 昭和20年8月1日に召集されシベリア抑留をへて、昭和22年5月に帰国  
 養子章浩の勝治郎印象：几帳面、質素な生活態度、金員の出納に厳しい、春秋に回店  
 裏千家と懇意、毎日開店前に全員で正信偈唱和

**準五郎の養子**

正次(せいじ)、戦後にワコール入社(三中井社員、奥忠三もワコール入社、元平壤店支配人『ワコール三十年のあゆみ』)  
 妻富美子は山脇家からの養女

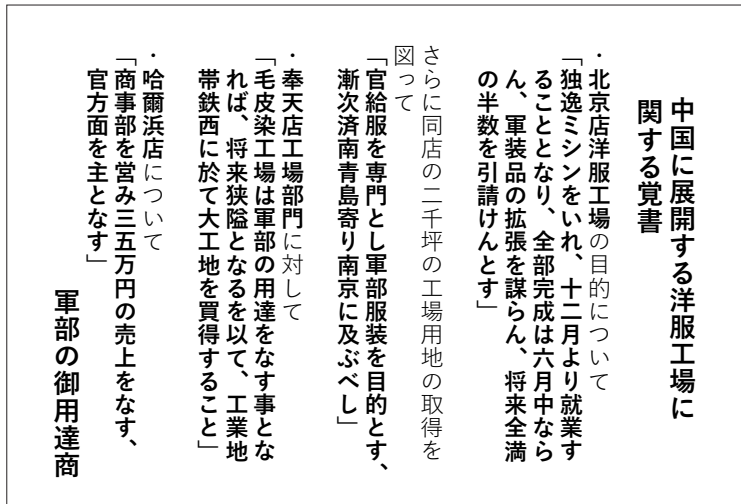


図11 昭和13年の勝治郎の手帳

**中国に展開する洋服工場に  
関する覚書**

・北京店洋服工場の目的について  
 「独逸ミシンをいれ、十二月より就業することとなり、全部完成は六月中ならん、軍装品の拡張を謀らん、将来全満の半数を引請けんとす」

さらに同店の二千坪の工場用地の取得を図って  
 「官給服を専門とし軍部服装を目的とす、漸次済南青島寄り南京に及ぶべし」  
 ・奉天店工場部門に対して  
 「毛皮染工場は軍部の用途をなす事となれば、将来狭隘となるを以て、工業地帯鉄西に於て大工地を買得すること」  
 ・哈爾濱店について  
 「商事部を営み三五万円の売上をなす、官方面を主となす」

**軍部の御用達商**

鈴木貫太郎(海軍軍令部長、日本青年協会創立メンバー)  
 岡田良平(文部大臣、日本青年協会創立メンバー)  
 関屋龍吉(文部省社会教育局長、日本青年協会創立メンバー)  
 大橋忠一(満州国外交次長)  
 南次郎(朝鮮軍司令官、関東軍司令官、朝鮮総督)  
 植田謙吉(朝鮮軍司令官、関東軍司令官)  
 朴重陽(朝鮮参議院の副議長)  
 勝治郎は、日本青年協会の設立者や創立メンバーをはじめ、政治家や軍人とも非常に密接な付き合いをしています。南次郎は、朝鮮軍司令官でしたが、後に朝鮮総督になる人ですし、植田健吉は、関東軍司令官です。一方で朝鮮の人で懇意にしていたのは朝鮮参議院の副議長をした朴重陽で、政商としての勝治郎の側面を知ることができます。昭和13年の勝治郎の手帳に書かれていたことは、正に国家や軍との関係を密にした事業計画です。(図11)

「中国に展開する洋服工場に関する覚書」として「新京店洋服工場の目的について『独逸ミシンをいれ、12月より就業することとなり、全部完成は六月中ならん、軍装品の拡張を謀らん』とし、将来的には満州全土の半数を引請けんようとし、さらに同店の二千坪の工場用地の取得を図って「官給服を専門とし軍部服装を目的とす、漸次済南青島より南京に及ぶべし」との将来の展望が書かれています。

さらに、奉天店工場部門に対しては「毛皮染工場は軍部の用途をなす事となれば、将来狭隘となるを以て、工業地帯鉄西に於て大工地を買得すること」と奉天での工場の拡張を計画しています。そしてハルビン店については、「商事部を営む。35万円。」ということが符丁で書いてありました。「35万円の売り上げをなす官方面を主となす」とは要するに、軍部の御用達商としての発展を図っていたということがわかります。

三中井の創業者は4人ですが、4人の没年は勝治郎さんが昭和19年9月25日、(西村)久次郎は20年4月29日、富十郎が13年11月14日、準五郎は12年です。つまり、日本の終戦の前に全員亡くなっています。

## 終章 昭和戦後の三中井

昭和20年には、男子就業禁止令が出て、三中井の社員も軍隊にとられました。中江家に関係する人物としては

中江将悌(明治45年2月14日生)京城の師団に召集され、21年3月帰国

中江章浩(明治43年8月12日生)8月1日召集されシベリヤ抑留、22年5月帰国

浅井宇一(明治43年6月3日生)は従業員です。釜山の副店長、商戦士、階級は少佐を務めた人です。この人は昭和20年



写真11 中江将悌御夫妻



写真12 浅井宇一氏

4月に2回目の招集を受けカイメイの飛行隊にいたが、戦争が終わったというので、平壤の店に行ったらもうごった返してた。そして釜山でももう早く帰ってくれと言われて舞鶴に上陸した。

森善一(大正4年1月20日生)7月15日召集 ↓開城 ↓シベリヤ抑留 ↓22年10月3日能登川帰国

戦後の昭和21年3月17日、金堂村では地区評議員選挙が行わ

れました。その結果、  
外村市郎兵衛119票、  
外村与左衛門110票、  
外村宇兵衛98票、  
山村幸太郎93票、  
中江勝治郎92票

が当選で、4代目勝治郎が地区評議員になっていますが、昭和23年3月12日の地区評議員選挙では

外村与左衛門64票、  
外村宇兵衛63票、  
松井甚造62票、  
山村幸太郎46票、  
ほか6名が当選しましたが、  
中江勝治郎は22票で落選しています。

一方、昭和23年の県民税農村民税付加額一覧というのがありますが、外村与左衛門1万800円、外村宇兵衛6229円、外村市郎兵衛6009円、中江勝治郎4869円ですから資産をなくしたといえ残っていたのです。このことから、21年から23年の間に4代目の中江勝治郎さんはこの地区の衆望を失っています。

売網の全崩壊  
・衆望喪失―国内市場開拓の困難  
・同族重視の経営―経営の合理化と組織化困難  
これらがその要因だと考えられます。

その大きな一つとしては、創業者団の同時期喪失、要するに世代交代が困難であったということです。次世代の人たちが兵役に召集されてしまった。経営陣が不在であったということ。

戦後の三中井は、「三中井会」という組織を作り親睦を図っていました。1990年第12回はおそらく最後の三中井会の名簿じゃないかと思えます。この名簿は浅井さんから頂いたもので、そこに378人の住所と電話番号が掲載されており、4年に1回ぐらい三中井会が開かれたということになります。引き上げてきた人たちはそれなりに横の連絡があったのでしよう。なん

せ日本一の規模の百貨店の劇的な変化がおこったのです。敗戦という最大の要因があったのですが、ほかにも一挙衰亡の要因が考えられます。それは

- ・創業者団の同時期喪失―世代交代の困難
- ・次世代の兵役招集―経営陣の不在
- ・敗戦のショック―植民地販

重視の経営というものが、経営の合理化と組織化を困難にしたというところが三中井衰亡の大きな要因としてあるのではないかと思います。