

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44号

2019/3

代々地商い商人だった豊郷伊藤長兵衛家の次男、伊藤忠兵衛が持ち下り商いを始めて今年で161年になるという。近江商人としては後発で琵琶湖の東湖東地域から誕生した近江商人は、今日本を代表するグローバル企業として躍進を続ける。そして近年、商家としては稀有な大

量の史料が発見され、全容の解明に期待がかかる。

平成30年度の三方よし講座では、伊藤忠兵衛と伊藤忠商事に照準を当てた企画を推進してきた。紙面では、その一端をご紹介します。



滋賀県犬上郡豊郷町の伊藤忠兵衛旧宅

伊藤忠商事・丸紅の創始者、初代伊藤忠兵衛の100回忌を記念して忠兵衛の旧宅を伊藤忠兵衛記念館として公開。初代、2代目の愛用品をはじめ様々な資料を展示し、創業者の足跡を紹介している。

CONTENTS

近江商人「伊藤忠兵衛の実像に迫る」 ●宇佐美英機 氏	2
伊藤忠商事の三方よしを紐解く ●片桐二郎 氏	8
未来に向けての伊藤忠 ―伊藤忠商事の現場から―	12

近江商人「伊藤忠兵衛の実像に迫る」

滋賀大学経済学部附属史料館館長として長年、近江商人関係史料に関する研究を続けておられる滋賀大学名誉教授の宇佐美先生から、伊藤忠兵衛家及び伊藤忠商事関係の史料にかかわるご講演をいただきました。これまで忠兵衛の座右の銘であるとされていた資料が見当たらないこと、のこぎり商いをしていなかったという事実など新事実を中心のお話をお聞きしました。まだまだこれからの解明が楽しみとなった内容です。

7万点に及ぶ伊藤忠兵衛家同族史料を解明へ

2003年の夏、豊郷町八目に所在する伊藤忠兵衛家旧宅の蔵からかなりの量の文書を見つけたことから伊藤家、および伊藤忠、丸紅に関する資料の調査がはじまりました。翌年から整理を始めましたが、依然として終わりませんでしたが2023年頃までには終わりたいと思っています。同じ内容のものでも期間を限って伊藤家にあたり、その続きは伊藤忠や丸紅にあったりという具合でなかなか実際の姿が判明しないので大変な作業になっています。

ただこの7万点という量は、三井などの財閥系の家に比べる

と少ないものの、日本の商家としては稀有の史料群だと言えます。これら史料の他には1994年に解体された伊藤長兵衛家から出てきた古文書の一部は滋賀大学、あるいは大阪の古書籍商を通じて韓国の全州市歴史博物館が持っているということもあり、この数字はまだ確定するには至っておりません。



初代伊藤忠兵衛(1842～1903)

伊藤忠商事、丸紅ともに、伊藤忠兵衛が地商いから持ち下り商いを始めた安政5年(1858)を創業年としています。初代忠兵衛さんは5代目長兵衛さんの次男で、兄が文久2年(1862)に6代目を襲名しています。

す。本年で伊藤忠商事も丸紅も創業160年になりますが、初代忠兵衛さんがお父さんとお兄さんを手伝って、多賀の五箇村と保月村へ地商いに出たのは1853年です。ところが、安政5年を創業にしたのは、この年に、叔父さんの成宮武兵衛さんと初めて持ち下り商いをした年だったからなのです。泉州、紀州の方に持ち下り商いをしたと社史などに書かれており、創業年としています。つまり、地商いから初めて持ち下り商いを行う近江商人になった年をもって伊藤忠商事も丸紅も創業年というふうに決めているのです。

レジュメの会社沿革図(表1)5頁をご覧ください。

一番上の伊藤農場が明治40年(1907)にでき、昭和20年(1945)まで線を引っ張っていますが、伊藤長兵衛商店とかの事業経営はみな合併していくなかで、唯一、伊藤長兵衛家の個人の事業として残るのが伊藤農場で、それが伊藤長合資会社になり、昭和20年の敗戦と共になくなります。

伊藤忠商事の社史は、1969年にできましたが、そこから数年遅れて、丸紅の社史ができました。2008年が創業150周年ですが、丸紅は丸紅通史を

もう1回編さんし、伊藤忠商事は、「峠越えの道」という商社史を10年単位で増やしています。

現状においては、両社の資料の残り具合から言うと、これらの資料というのは、基本的に社史編さんをするために社内に残した資料群で伊藤忠商事には1006点ぐらいしかないのです。

一方、伊藤家の史料は、伊藤忠兵衛記念館の土蔵で2003年の夏に、大部分を発見しました。当時は電気も引かれておりませんし、資料自体があるとは思っていませんでした。発見できたのは、2003年3月の初代伊藤忠兵衛没後100回忌にあたって、伊藤忠兵衛を顕彰する酬徳会の最後の講演会で、お話をさせていただいた時、ご当主に「豊郷の蔵を見せてもらえませんか」とお願いしたところ、快諾いただき、その後気軽に訪ねて懐中電灯をともしながらみたと「わつ」と出てきたのです。その後、土蔵は、電気の配線をして展示室になり、さらに2008年にもまた資料が出てきたのです。

その後も、大阪の伊藤ビルの倉庫を整理したら資料が出てきたという具合です。現在、長兵衛家と忠兵衛家を全部合わせて7万点ぐらいの史料は、日本の

講師



滋賀大学名誉教授・滋賀大学経済学部附属史料館前館長

宇佐美 英機 氏

1951年福井県生まれ 同志社大学大学院研究科博士課程（前期）修了。

専攻は日本経営史、京都大学博士（文学）。

主要著書：『初代伊藤忠兵衛を追慕する』（2012清文堂）、『近世京都の金銀出入と社会慣習』（2008清文堂）、『近世風俗志』（岩波文庫）、『江戸時代 近江の商いと暮らし』（2016共著サンライズ出版）



大量の史料が見つかった伊藤忠兵衛記念館の蔵、現在は一部資料などが展示されている

商家としては希有であろうと思います。

忠兵衛はのこぎり商いを していなかった

伊藤忠兵衛家は、近江商人としては後発の家で、西国に進出していったのが特徴だと考えられます。近江商人研究の特徴として東国へ展開していった近江商人に照準をあててきましたが、忠兵衛は、1858年から確かに持ち下り商いをしていますが、のこぎり商いではなく、片商いだろうと考えられます。往路で商品を持っていくが、九州や中国地方で特産物を買って、こちらに運んで来たというようなことを確認できる資料がないのです。

伊藤忠商事でも丸紅でも伊藤家でも、現在まで存続してきている大きな企業なので、商いを右肩上がりに成長してきただろうと思いますが、いつの時点で、どれぐらいの利益を上げたかを判断する棚卸帳がほとんど残されていないということが一番問題です。忠兵衛家には明治30年代の棚卸し帳があるぐらいですが、長兵衛家の場合は「重暦棚卸帳」が安政5年（1858）から明治の中頃まで記帳されています。

初めて持ち下り商いをやるまでの初代忠兵衛に関しては、最初は、長兵衛家のお父さんの棚卸帳の一番後ろに忠兵衛分というところで記録があるのですが、それも1861年になると別帳になったようで、忠兵衛分としての棚卸帳があったはずですが現在は伝わっていません。

忠兵衛家には明治期の棚卸帳がほとんどないので、商い量や利益がどれぐらいあったか、その成長の実態の分析ができていません。大正10年の法人化で伊藤忠商事株式会社営業報告書があるのですが、その前の段階の各店の棚卸し状況というものほとんど分からないのです。

伊藤忠兵衛家においても、他の近江商人と同じように三ツ割制度を用いていたことが、明治26年の規定から分かります。利益の3分の1ぐらいは奉公人に配当金として配られます。部分的には明治26年の店法から憶測できますが、個人商店段階は、極めて説明が難しいのです。

いずれにしても、東日本へ展開した近江商人とは違って、西国へ展開していくのは、後発の豊郷とか一部の五箇荘の商人ですが、旧来の近江商人が近江の国の特産物や、上方の小間物とか荒物類を持ち下り商品にして

いたと同様に近江の産物を持ち下りしていました。

将来を決した関東呉服の扱い

文久2年(1862)には、八王子とか甲州産の絹織物類の関東呉服を取り扱うようになりま
す。これらの商品を取り扱う店
員はエリートであり、2代目忠
兵衛も母親の意向で普通の店員
と同じように訓練を受け、最終
的に関東呉服を扱う武甲方に行
きます。この関東呉服を扱った
のが、伊藤忠の将来を決定する
ような特徴だったと思います。
安政6年(1859)に、持ち
下り商いで、長崎にまで足を伸
ばした忠兵衛は、そこで鎖国時

代の貿易を見て、非常にショッ
クを受けたというか、感嘆した
ことが、将来の外国貿易に展開
していったのではないかと伝え
られています。これを証明す
ることは、現段階でははなはだ
難しいことです。

しかし、伊藤忠商事や丸紅の
社史における、初代伊藤忠兵衛
のこの時期の記述は初代の13回
忌を記念して出された『在りし
日の父』という小冊子に記載さ
れています。

初代は明治28年、29年ぐら
いから体を悪くしています。最後
は肝臓がんで亡くなるのですが、
静養のために須磨の別荘に29年
から住まいし、そこで彼は、回

2代目忠兵衛

「初代は無謀」という

想録を書いたようです。これを、
伊藤忠商事・丸紅の社史は「経
過録」「手記」と言っていますが、
原本は戦災でなくなったようで
す。ただその一部は筆写されて
いたようで、両社史は、それに基
づいて、初代の創業当時のこと
が記載されていますが、ただお
預かりした史料の中にはその筆
写本も見当たらないので、途中
で紛失したのかもしれないね。

初代忠兵衛は、対外貿易を始
める進取の気概、あるいは冒険
心を長崎で外国船を見たことで
涵養し、明治19年に伊藤西店と

いう店を開店します。羅紗店と
も呼ばれ、大阪の瓦町に設立し
ます。そしてこの時、イギリス
やドイツに社員を派遣して、見
本品を購入してこさせたという
話が残っていますが、派遣され
た二人の店員は、中途採用のよ
うで一人は店員台帳に記載があ
りますが、もう一人の記録はあ
りません。イギリスに渡った人
はイギリスで永住したらしいの
ですが詳細は判明しません。

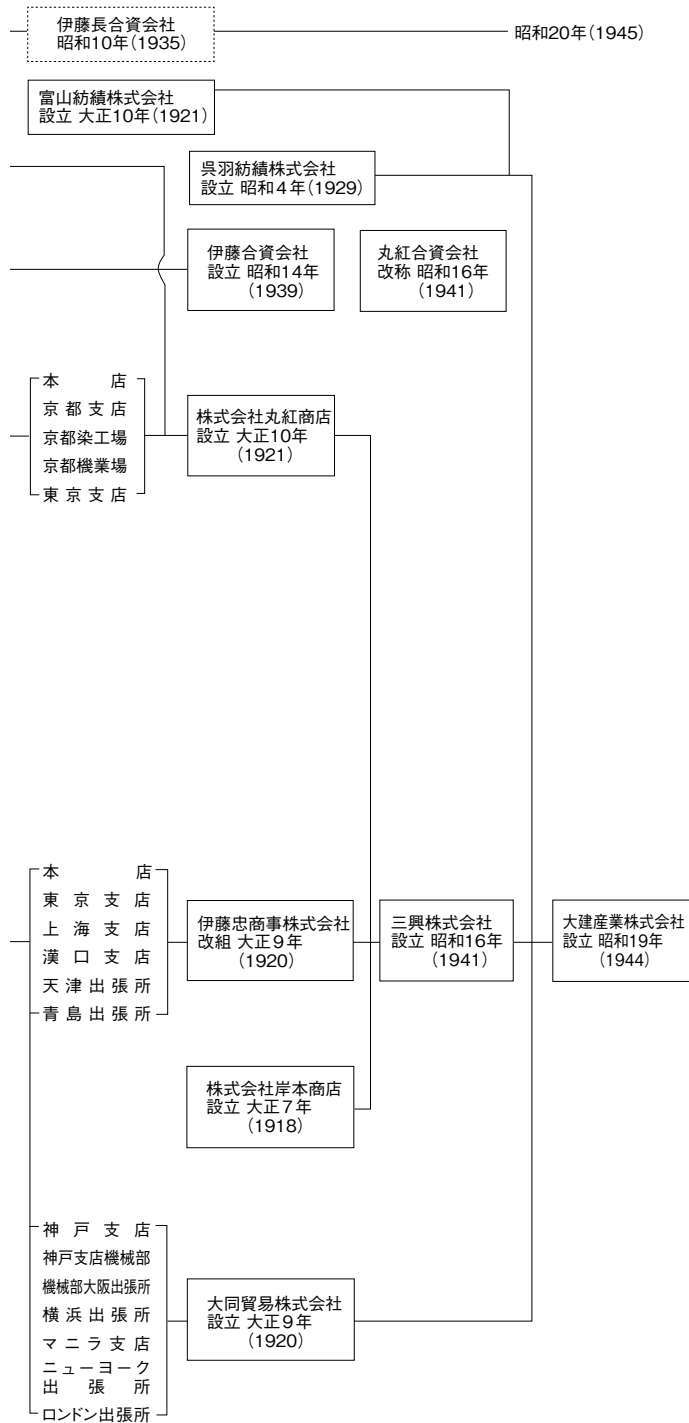
この時に本人が一番行きた
かったらしいのですが、2代目
が生まれたので諦めたようです。
それにしても英語を話せる店員
がいたと思えない時代にすごい
ことをしています。

この西店は忠兵衛さんの対外
貿易の端緒であり、明治23年(1
890)に日本雑貨商社の株主
になり、翌年にこの会社のサン
フランシスコ支店を買収して日
本雑貨貿易商社と改めます。そ
の後に伊藤外海組に名称変更し
明治28年に閉鎖されたのです。
長い間「明治18年に伊藤外海組
というのができた」とされてき
ましたが、事実は違っていたの
です。

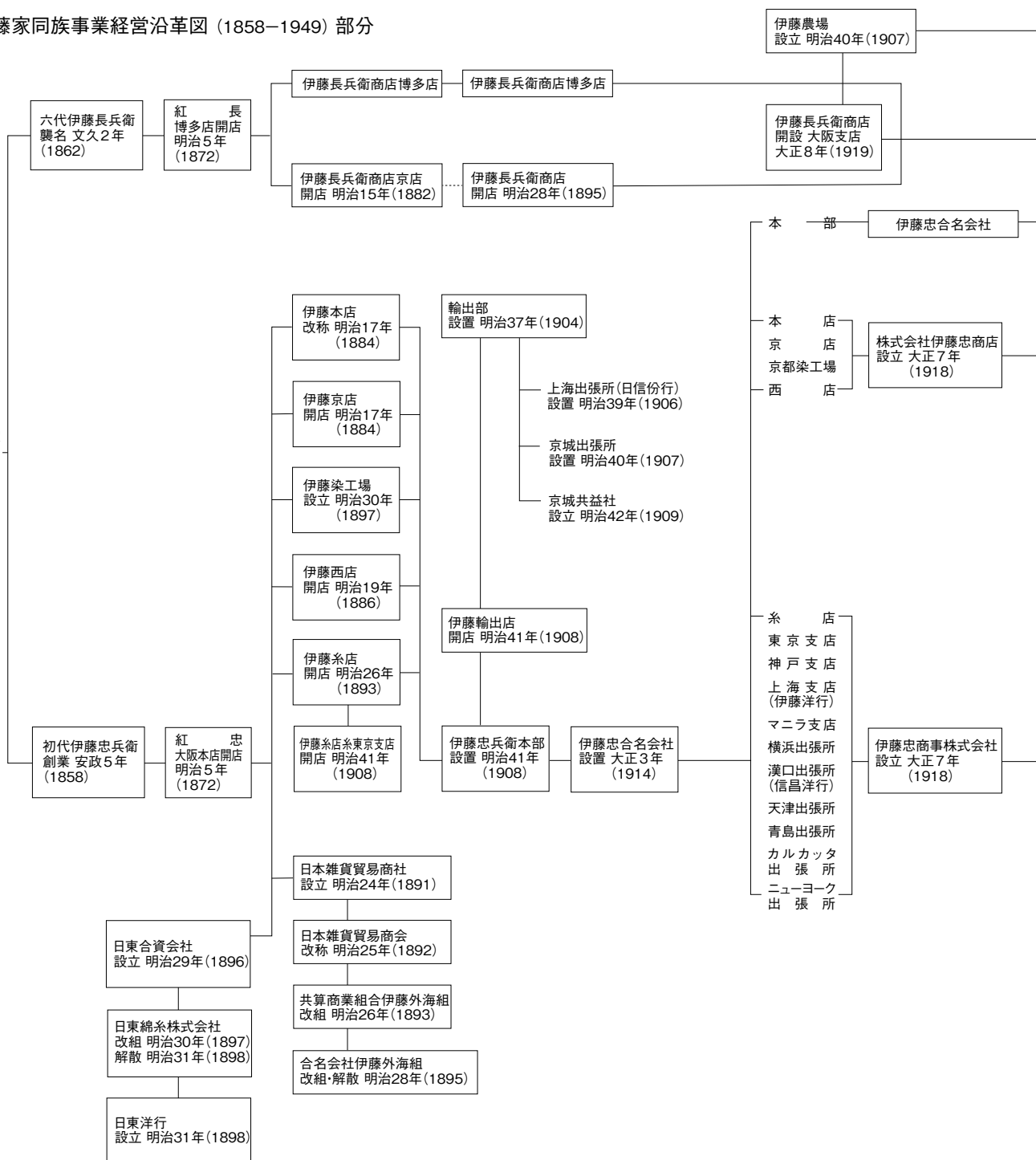
2代目は、英語も話せない、店
員もいない状況で貿易を始めた
初代について「それは無謀でし
かない」と言うのですが、初代
忠兵衛は、先達の近江商人を非
常にリスベクトしていたからこ
その行動だったと思います。

初代忠兵衛は商業という営為
に誇りと信念を強く持ち、「全精
神を仕事に打ち込み、そして、そ
の事業のあるものは神聖なもの
で、己れならびに己れの事業団
体の存在は、世に寄与し、光輝
あるものとの信念を持つておっ
た」と2代目は語っています。

また「店員の養成と協議、ひ
いては、それ等の人々の独立が
社会的の大きな励めであり、社
会事業である」。だから、店員を
養成していくということが、伊
藤忠が果たすべき社会事業であ
り、「自己の事業を忠実に果た



伊藤長兵衛家
呉服太物商
(紅屋)



言っています。

伊藤忠兵衛の大きな転換期

明治26年、1893年に糸店が開かれ、この年に、伊藤忠兵衛家では、店の店法が整備されました。明治8年ころから何回か店法がつくられています。これが一番整っており、伊藤忠商事、丸紅の社史とともに資料集の最初に出てきます。

糸店ができた年に伊藤本店の店法ができ、本店の店法がそれぞれの店にも採用される店法だということになっているのです。全精神を仕事に打ち込み、店員を社会に有為な人間に育てていくのだということが、初代伊藤忠兵衛の大きな考え方だった言われています。そのことを表したものが、いわゆる「商売は菩薩の業」だという発言だったのだろうと思います。「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、御仏の心になうもの」という発言で、おそらく明治10年代の頃なのでしょ。うが、書いたものは見つかりません。しかしながら店員さんたちの回想録には初代忠兵衛さんが言ったという記録が出てきます。

伊藤忠経営の理念的根幹の形成 「遺訓五箇条」

- 一、四恩を思い、もって立身出世の志を励ますべし。
- 一、主家に対し常に忠実の心を忘るべからず。忠実の心とは、公正にして私曲なきを言うなり。
- 一、礼儀を重んじて、ことに主従の礼節を明らかにし、店員同輩に在りては、長上を敬い下弟を愛し、最も顧客に対しては尊敬を厚うし、己を卑しうすることを勉むべし。
- 一、質素の心掛け篤きものは、必ず勤勉の心篤きものなり。もし奢侈に流るときは、知らず知らず怠惰となり、軽薄に陥り、ついに卑劣の心を生ずるに至る。よって修行中は勉めて浮華を誡め常に勤儉の徳を養成すべし。華美におぼれず質素倏約の心構えで業務に専念せよ。
- 一、品行を慎まざれば酒色のために身を誤ること多し。深く恐るべき事なり。かつ顧客と同行して青楼に赴くなどのことは、開店の始めより最も厭忌したる箇条なれば、深く其意を諒知あるべし。品行方正に過ごし、客先との過度の付き合いはやめよ

2代目忠兵衛が初代の「遺訓五箇条」として社員が遵守すべき価値観を明示

小倉榮一郎先生の『近江商人の経営』に忠兵衛の座右の銘として「利は勤るに於て真なり」が出ていますが、調査したなかではこの言葉が記載されている史料はみつかっていません。これまで伊藤忠商事や丸紅で忠兵

忠兵衛の座右の銘
「利は勤るに於て真なり」
はいずれに

初代は、利益の三分主義や店員たちを入れた会議制度の導入など店員を大変尊重しており、利益三分主義の規定は、明治26年の店法に出ています。店法ができた翌年には帳簿も西洋式になり、学卒者を採用しています。初代は、先に出た商人たちを非常にリスペクトしており、明治26年の店法規定を読むと、明らかに近代的な経営者になろうとしているということがわかります。

一方2代目は1909年から1910年にかけてイギリスへ留学し、ある意味では西洋的な合理性や効率性を経営の中に生かしていこうと、住み込みの丁稚制度から学校を出た社員を採用し、年俸制給与支給の形態へ変革を進めます。株式会社を設立し、店員は社員になり次第に通勤型になっていきました。

衛の座右の銘として引用されていたのですが、近年はあまり使わなくなってきました。つまり現時点では典拠史料の所在が分からないのです。

近年、伊藤忠商事の岡藤会長は株主総会の説明などで「地主の足跡は田畠の肥料となり、牧主の眼光は牛馬の毛沢を増す」を引用しています。初代が起居していた大阪瓦町の別宅に掲げられていた品川弥二郎が揮毫した額に書かれていた言葉で、昭和12年に出版された『在りし日の父』の扉には、その写真があります。

「地主の足跡は田畠の肥料となり、牧主の眼光は牛馬の毛沢を増す」というのは、率先垂範してことを行えということでしょう。田畑は、お百姓さんが田んぼに入って、一生懸命働くことによって自分の足跡も肥料になるし、牧場を経営している人は、牛馬に目を光らせ、手入れしてやることによって、牛馬の毛色、毛沢が増えていくんだということとです。だから、率先垂範して、ことを行うということ。広い視野を持って対処するということ。それが将来、人の上に立つようになる、心掛けとして大事なのだよ、ということとです。

その延長線上に明治26年に店

法則を制定するのですが、その前書き部分、いわゆる後に遺訓五則と言われますが、初代忠兵衛が、店法を制定する際の「店法の趣意書」の中で5箇条で書いています。

五箇条の第1条目は、「四恩を思ひ、以て立身出世の志を励ますべし」です。これがやっぱり彼が一番言いたかったことで、四恩は、父母とか、国王とか衆生とか三宝の恩です。仏法僧に対する恩を感じながら、立身出世の志を励ましなさいということとです。立身出世することを奉公人というたのが、近江商人の商家の特徴なのです。他の地域の商家ではほとんど見られません。「立身出世の志を励ます」というのは、店内の職階を登っていく過程においては、辛抱とかお金の使い方とか、いろんなことを一所努力しなさい。そして、出世すること、すなわち別家になることを目標にしなさいということとで、いずれ世の中のリーダーになりなさいということとです。

忠兵衛の三惚れ主義

もう一つ、よく忠兵衛の言葉として「在所に惚れよ、仕事に惚れよ、女房に惚れよ」いわゆる三惚れ主義があげられます。豊郷の「先人の館」に展示してい



伊藤忠兵衛をはじめ薩摩治兵衛、古川鉄次郎など豊郷出身の先人に足跡を紹介する先人を偲ぶ館

先人を偲ぶ館

滋賀県犬上郡豊郷町四十九院

TEL.0749-35-2484

開館日：月曜、火曜、金曜、日曜
10：00～16：00

近江鉄道豊郷駅から徒歩15分

る、薩摩治兵衛家の家訓は「土地に惚れ、家業に惚れて、妻に惚れ、人より少し勉強せよ」と書いてあります。二人は、同じ豊郷で生まれ育っており、薩摩治兵衛が10歳ぐらい上だったので、お互いに影響していたのでしょう。在所とか土地に惚れよということは、拡大解釈すると国家であって、最愛の大日本帝国であつたとみることが出来ます。忠兵衛らしい考えだと思います。

豊郷では西の忠兵衛、東の治兵衛と言われていますが、卸問屋としては非常に大きくなっていくライバルというか仲良しだったようです。だから、初代伊藤忠兵衛が亡くなったときの治兵衛の悔やみ状が残っています。

明治36年7月8日に初代が亡くなるのですが、葬儀の際の弔辞などが一切、葬儀から十日ぐらいあとの「大阪朝日新聞」にくるまれていました。それから100年後、2003年の夏に私がそれを開けたのです。この時は非常に忠兵衛さんとのご縁を感じたものです。初代忠兵衛さんは60歳で亡くなり、奥さんの八重さんは、その後豊郷で103歳まで暮らしました。現在の伊藤忠兵衛記念館は、本宅か

つ本家であつて、そこに伊藤家の事業体である伊藤本店、京店、西店、糸店の日報やそれを基に、十日ごとに出された「本部旬報」保存されました。共通の情報として、伊藤忠グループの中の秘密情報ですが、1号から大正9年までの「本部旬報」が残っています。その後株式会社として分かれると各社ごとの社

近代組織への変換そして現在

日本の経営史では「伊藤忠商事と丸紅は一卵性双生児だったが、1949年に二卵性双生児になった」と書かれている本があります。全体として忠兵衛家の事業経営は、明治期には、ほとんど紅忠と称され、大正期からは丸紅と総称されました。

大正7年(1918)に伊藤忠合名会社の下に株式会社伊藤忠商店を設立しますが、大正10年には伊藤長兵衛商店と合併して(株)丸紅商店となります。一方、同じく大正7年に設立された伊藤忠商事株式会社は対外貿易を行っていましたが、大正10年からは中国貿易に限定し、綿花、綿糸、綿布を主力商品とする事業経営体になりました。

この背景には、大正9年、伊藤忠兵衛家の事業が経営危機に

報になります。八重さんが暮らしていた豊郷にはそれこそ経営の情報が集積されていたのでした。こうした史料がのこされたことは、ほかの商家とは異なる重要な点で、その後は海外の情報も集まり、非常に特徴的な結果が出てくると思つて楽しみにしております。

陥つたときに伊藤長兵衛商店と合併して丸紅商店ができ、1941年に三興が設立され、3社合併するまで続きます。戦後の分割も、基本的にはこの流れから出発して、現在の総合商社になってきます。

戦後はまた難しい問題があるのですが、初代伊藤忠兵衛の段階の実態分析も非常に難しく、数字で表すことが困難であることが調査の中で明らかになっています。現在調査を進めていて感じるのは、近年言われる会社の説明責任です。史料は後世の社員に残す知的な財産であるという意識が共有されていないといけないと思います。会社の歴史を追検証していくというときには、資料の存在は大きな証拠になるからです。

伊藤忠商事の「三方よし」を紐解く

～強い企業の人づくり～

伊藤忠商事創業者の精神を近江の地にて熱く語る、伊藤忠商事研修・人材育成担当の片桐さん。「伊藤忠商事には161年間引き継がれたイノベーションを起こすのに不可欠な“知の探索”をするDNAがある。」という。

講師



伊藤忠人事総務サービス(株)
グローバル人材開発部 エバンジェリスト

片桐 二郎氏

1959年 東京都生まれ
1983年 一橋大学商学部を卒業、伊藤忠商事入社物資部配属。
2002年 人事部に異動。現在、伊藤忠人事総務サービスグローバル人材開発部エバンジェリスト

新入社員研修で伝える初代忠兵衛の精神

私は1983年に入社し、生
活資材部門の物資部という部署
に配属され、日本のタイヤの輸
出をしてきました7年後の19
90年の5月から約3年イラン
に駐在し、2002年から人事
部に異動し、主に研修・人材育
成に関わってきました。

も誰かから仕事を引き継いでき
た」

それでは「反対側の一歩端っ
こでチェーンを引っ張っている
のは誰ですか？」

と聞くと、みんな察して、
「創業者、伊藤忠兵衛です」と
の返事が返ってきました。

新入社員研修ではチェーンの
写真をまず初めに見せ、
「入社おめでとう。君はいま一
番端っこにカシヤーンと組み込
まれたのだ」とはなします。

「君の指導社員はだれ？」

「指導社員は細田さんです。」

「細田さんはとなりのチェーン
だよ。君は細田さんから仕事を
引き継いでいく、その細田さん

単に売買の案件を引き継ぐとい
うことではなく、何のためにそ
の仕事をするのか？という想
いのすべてを引き継ぐというこ
とです。つまり、会社で働くこ
うことは、このチェーンの重
み、テンションを感じながら働
くということ、その重みがま
さに会社の価値観であり、フイ

ロソフイーであり、それを君た
ちも次の時代に引き継いでいか
ねばならない、という説明をし
ています。

弊社は2016年に商社ナン
バーワンになり、この頃から創
業地訪問を強化しております。
この創業地訪問を始めたのは、
海外で働くスタッフ(ナショナル
スタッフ)に対して2004
年ごろからでした。そもそも日
本人社員の行動や考え方の元を
知ってもらうためにこの訪問を
始めたのです。一昨年から伊
藤忠本社の役員、伊藤忠グルー
プ会社の社長さんにもほぼ全員
来ていただいています。

新入社員研修は入社式の後に
1カ月ほど行い、その中で約1
週間、近江に来ます。

近江での研修は2016年ま
では比良山で2泊3日、テント
を担いでビバークすることで精
神的に鍛えようとしていたのだ
ですが、ちよっときつかったたので、
現在は方向性を変え、近江高島
で地元の農業、林業や酪農など
のお手伝いをして一次産業の重
要性を体感してもらっています。

研修のまとめとして最後に忠兵
衛記念館で創業者の精神を学び
ます。

特に強調するのは、初代が信

念のようにいつていたという
「商売は菩薩の行、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」です。これが三方よ
しのまさに起源であり、初代忠
兵衛は、近江商人の中でも正に
最初に実践したのです。それを
我々のプライド(誇り)としてと
らえ、グループ全体の求心力に
していこうと訴えております。

さらに初代は厳しいだけでな
く、社員に対して深い愛情を持
ち、月に6回、すき焼きの会を
開催し、ここでは無礼講で言い
たいことを言い合い、共に同じ
鍋をつつき、飲みなさいと、そ
れが 現在の伊藤忠の自由闊達
な社風となり受け継がれていま
す。

「コンプライアンスと現場主
義」ということで、「地主の足跡
は田畑の肥料となる」という初
代の座右の銘は岡藤の口癖でも
ある「現場に行け」という現場
主義の精神として引き継がれて
います。

伊藤忠の「か・け・ふ」

弊社では「しまつしてきば
る」は、かなり行動に落とし込
まれており、「稼ぐ、削る、防
ぐ」(これを社内では、「か・け・
ふ」(元阪神タイガース掛布選手



伊藤忠兵衛記念館から少し東には初代忠兵衛の33回忌に、酬徳会が忠兵衛の功績を偲んで生地に建設した「くれない園」があり、園内には伊藤忠兵衛の肖像をはめ込んだ碑が立つ。

新入社員研修では、ここで初仕事として草むしりをしてもらいます。これは役員の方々にもすこぶる好評で、是非続けてほしいといわれています。

にかけて）で合言葉になってますが、無駄な出費は一切しない、多くの選択肢の中からベストのことをじっくり考えて実行する、ここぞというときは、一発どころと大きな投資もするということだと思います。

1935年、初代の33回忌のときに、初代の甥であり、初代の事を神の様に慕っていたという、

2代目伊藤忠兵衛と働いた 元伊藤忠副社長のエピソード

初代をささえ、 2代目をしつけた八重夫人

忠兵衛記念館は、初代忠兵衛の奥さんの八重さんが全て仕切っていたようで、特に新入社員の教育に熱心で、京都・大阪の店に出したが、ちよつとふるわない社員をここに引き戻して再教育していますし、後継者育成にはずいぶん腐心していたようです。1903年に初代がなくなった時、2代目はまだ17歳で八幡商業学校卒業の年でしたが、店に入り現場主義よろしく奉公人から鍛えあげられました。

八重さんは、103歳で天寿を全うされました。100歳のお祝いにやってきた豊郷町長ら

丸紅商店専務の古川鉄治郎が私財の70%、いまの金額で言うところの20億円を投じてつくり上げた東洋一と言われた豊郷小学校があります。創業地訪問では、最初にこの80年の歴史がある小学校で概要を説明し、引き継がれる重みを感じてもらいプログラムを進めていきます。

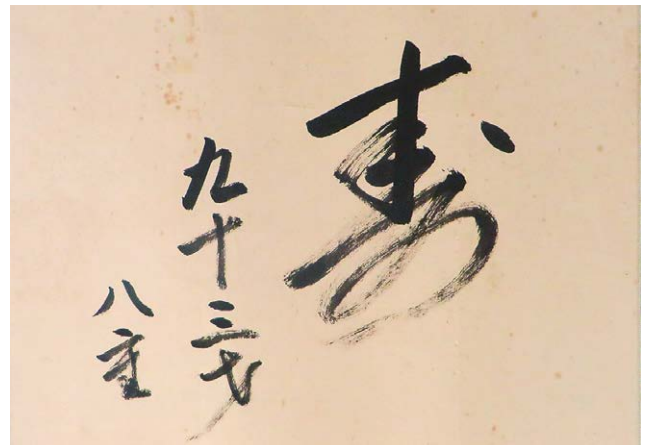
に「部屋に入るなら寺銭を払え、100歳になった化け物を見にきたのだから」とジョークをいったそうで、これには町長も舌を巻いたそうです。晩年も頭脳明晰であつたようで、93歳のときに書いた書が今も記念館に残ります。

2代目は、日本の伊藤忠を世界の伊藤忠にしたといえるでしょう。海外のスタッフに対する研修では、伊藤忠の創業からの歴史を話し、その後近江商人の感動的なドラマ『てんびんの詩』を見てもらい議論をするのですが、なんとなく近江商人の価値観みたいなものが分かってもらえたと感じておりました。

あるとき、そのスタッフから、「片桐さん、お話は分かったのだ



八重さん100歳の祝いとして滋賀県知事服部岩吉が持参した祝いの長寿杯



記念館に展示されている忠兵衛の妻八重さんが93歳の時に書いた書

けど、誰か忠兵衛さんと働いたことのある人はいないのか。生き証人はいないのか、その方のエピソードが聞きたい」とそのコメントがありました。さすがに初代と働いた方はいないと思うので、探し回ってみると1952年に入社したときに2代目からいろいろとかわいがってもらって、副社長にまでなられた降旗健人^{なげと}さんをみつけました。

つ君を信頼していくのだ」と話されたらしいのです。

その後、降旗さんはアメリカの大学でMBAを取りますが、2代目が出張の際には必ず呼び出され通訳をしました。

ダラスに二代目が出張で来られた際は、空港まで出迎えに行き、ダラス支店長と降旗さんと2代目が一時間ぐらい車で市内を移動し、ホテルに到着して夕食をすることになったのですが、その時に、2代目が「その前にロデオが見たい」といいました。降旗さんが「ロデオとは何ですか」と聞くと、「おまえ、見ていなかったのか。ここに来る途中そこらじゅうに『Rodeo Tonight』と書いてあっただろう。『Tonight』が今日かどうか知らないけど、Rodeoは書いてあったぞ。おまえは何も見えていないのだな」みたいなことを言われ、慌てた降旗さんはホテルの人に聞いて、無事にロデオと一緒に行くことができたのです。この時の2代目は、「あらゆるものに注意を払え」と伝えたかったのでしょうか。実はこの話にはまだ後日談があります。

私がイランに駐在しているときに、降旗さんが出張でイランに来られました。当時、副社長



豊郷小学校 丸紅専務の古川鉄治郎が昭和12年に土地建物を寄贈した豊郷小学校。小学校が新設移転されたことで、現在は外観が修復され、豊郷小学校旧校舎群として公開。2007年に連載が始まったアニメ「けいおん」の聖地として人気を集め多くのファンが訪れる。旧校舎はウィリアム・メレル・ヴォーリズが設計。

で、私は入社7年目ぐらいの一番下っ端でした。私は空港で降旗さんをお迎えし、社有車でホテルまでお連れしました。その間、お疲れのようだったので、私はドライバーと話しながら、降旗さんには話しかけなかったのですが、後でドライバーが「あの人はここに住んでいたことがあるのか」と聞かれました。帰りに空港に戻る時になにかぶ

つぶついわれてたのですが、なんと降旗さんは、空港まで40分ぐらいかかった道を全部覚えていたのです。後で聞いたのですが、2代目も同じようなことをしていたということです。「商人は周りのものすべてに興味を持つべし」という2代目の教えを忠実に実践されていた一端をご紹介します。

ひとりの商人、無数の使命

2014年から伊藤忠グループはコーポレートメッセージとして「ひとりの商人、無数の使命」と定め、テレビCMも結構うっています。

「これは、創業者である初代伊藤忠兵衛をはじめとする近江商人の経営哲学『三方よし』と一

致するものです。」と書いています。てんびん棒を担いでいる商人はいまはいませんが、てんびん棒を担ぐようにいろんな想いを背負って働いている。無数の使命があるということを世間に発信しているのです。

伊藤忠の改革

私が入社したころは、本当に忙しい会社でした。実家から通っていましたが、ほとんど終電では帰れず、深夜まで、タクシーがずらっと会社の前に並んでいて、それに乗って帰っていました。

ある時、仕事が終わって深夜、先輩と飲んでいたら「伊藤忠と

いう会社は、めちゃくちゃ人使いが荒いぞ」と言われたのです。その言葉の通り、本当に残業体質の会社でした。しかし、それではいかん、それでは永続的にお客様に価値を提供できないと考え、2013年より、20時までに業務を終えよう、もし仕事が残ったならば朝早く来て片付



2代目忠兵衛

161年間の“知の探索”の歴史の重みを感じられる伊藤忠兵衛記念館に展示されている半纏はんでん

ける、つまり朝型勤務を足掛かりに働き方改革に舵を切ったのです。

現在、その考えはかなり社内浸透し、厳しくとも働きがいがある会社になっていくということで、この朝型勤務と並んで110運動（飲み会は一次会のみで遅くとも夜10時には帰宅する）が行われています。

そして同じく岡藤が提唱した「脱スーツ・デー」という改革があり、週に一度、金曜にはスーツなしで自由な恰好で自由な発想してゆこうということですが、評判がいいので、今では水曜日も脱スーツ・デーとなっています。

最近、その一環として、朝活セミナーをやっています。朝7時半から会社が始まる9時まで、月に1回程度なのですが、いろんな業界の方々にお越しただいて、なにか面白い、元気になる話をしてもらおうという試みです。

2年前から始めたのですが、いまはだいたい300人ぐらい集まります。始めたときは100人集まっただけなのと思っていましたが、羽生善治さんとか、脳科学者の茂木健一郎先生など著名な方々、時の人にもお越しただいていううちに、か

なり社内でも盛り上がりつつありました。

昨年9月には、イノベーションの水先案内人、早稲田大学の入山章栄先生にお越しいただいたのですが、イノベーションを起こすには「知の進化」と「知の探索」の両方が必要であるという内容でした。このお話の中から、近江商人というのはまさに「知の探索」をしていたのではないかと感じました。

知らない土地に出ていって、いろんな知識、あるいはいろんな人、いろんな考え、いろんな価値観に触れて、それを持ちかえり、結合させて新しいビジネスモデルをつくり上げていったということ、その行為は「知の探索」に他ならないと思います。

最近では創業地訪問に来られる社員にいつも「我々には161年間、この『知の探索』をするDNAが脈々と受け継がれているのだ、よって例えば財閥系と比してもイノベーションを起こし続けなければいけない宿命があるのだ」と言っています。



未来に向けての伊藤忠 —伊藤忠商事の現場から— 厳しいノルマから生産性向上への変革を目指して

困難な時にいつも人間力で乗り越えてきた伊藤忠商事。どれだけ社会が変革しても、素晴らしい人間力で発展していくと明言する的場さん。グローバル化以前に自身が何ができるかが大事になるとも。

講師



伊藤忠商事(株) 開発調査部長代行

的場 佳子氏

1963年生まれ

1986年 関西学院大文学部英文学科卒、同年伊藤忠商事入社。織物貿易第2部に配属

1996年 ニューヨーク勤務

2005年 外務省経済局へ出向

2007年 業務部関西業務室、2008年秘書部大阪秘書室長

2012年 業務部関西業務室長を経て、2017年より現職

稀有な女性バイヤーとしてスタート

1986年に伊藤忠商事に入社後、織物を輸出する織物貿易部という巨大な部隊に入りました。当時、商社冬の時代と言われていたようですが、丁寧に新入社員にいろいろ手ほどきをするのではなく、基本的には「見てまねしろ」という体制で、仕事を覚えていくにつれて、かなり夜中まで仕事をしていました。私の仕事は、海外からの注文をメーカーさんに発注し、商品の船積の日程報告をする仕事でしたが、最初のころは男性ばかりが総合職で売り子として商売していました。それがいつの間にか売り子をやるようになり、大きなスーツケースを3個持つ

ての出張でした。不安はいっぱいでしたが、辛い怖い経験はなく、楽しくたくさん売って帰ってきていました。ドイツでは言葉がしゃべれない怖さを味わったので、帰国後は勉強しました。必要になったら、言葉だけは覚えらるると思っています。1996年にニューヨークでは中西さんがボスでした。当時のニューヨークでは女性のバイヤーさんが多く、女性の園で仕事をする経験を持ちました。それまで日本の商社が、女性を派遣したことがなくて、「日本もやっとなんか、今度、聞いたこと

がないセールスマンが、セールスウーマンですけれども、やってきた」と。他商社で結構評判になり、仕事が楽しくてニューヨークの街を毎日スキップして走り回っていました。

商社がお客様から本当にありがたがられるのは、クレームが来たときです。これをお客さまとの間でうまく収めると、メーカーさんとの絆がすごく強くなるし、お客さんからも信頼されます。問題が起こったときに上手に settle することができると、いい結果になるんだと実感していました。

外務省へ出向

日本に戻ったところから部隊が

伊藤忠の生産性向上への改革

伊藤忠というのは、5大商社の中で、単体では一番人数が少なく、4285人です。一番多いのが三菱商事で6129人、丸紅さんが4436人。伊藤忠商事は一番人数が少なく、ほかの商社の2倍働いたら1・5倍の給料をやるからと言われていました。取りあえず、かなり、一人頭の働かなければいけない一人頭のノルマがかかるという厳しい会社ですが、いま、激しく

縮小し、一人で二人分を働かなければいけないような時代になり、その後、外務省に行くことになり、いったん会社を辞められたちで外務省に出向しました。外務省では「経済連携協定」のインドネシアを担当しました。わずか2年の出向でしたが、経産省や農林省などのコンタクトもでき、今でもお付き合いができる関係がつくれたという大変いい経験をさせていただきました。

いまは開発調査部で、財界活動と伊藤忠商事のグループ交流というか、グループ会社を束ねて、横串を刺すような仕事をしています。

生産性向上に対しての変革を起こしています。

2010年4月は、現在の会長CEOである岡藤が社長に就任した年ですが、就任してすぐに、とにかく紙を使うな。社内会議の資料の作成方法や、社内会議の頻度を見直すように指令が出ました。紙1枚無駄にしないというのが伊藤忠兵衛の教えだったので、「節約・儉約」の精神で削れ、削れと言われ、何が

削れるか日々考えて、無駄なことではないようにしています。

朝型勤務で残業規制

次にメスが入ったのが、働く時間帯です。当時、基本的に総合職といわれている時間管理対象外の人はフレックスタイムというシステムで朝の10時から3時までのコアタイムは業務をしなければならぬが、コアタイムにいれば、約束したノルマをクリアしたらいなくてよかったのですが、9時に電話があっても社員がいないような事態がでてきたので、最初は「9時に出てくるようにしてくださいね」くらいの呼び掛けから始まり、やがて禁止令になりました。

禁止すると反発が大きく、朝に、来なくなるようにすればいいんだなということ、2013年から朝型勤務制度ができました。

最初は、20時以降残業禁止なんてできるわけがないと言われていましたが20時以降の残業はすごく減り、22時以降は本当に人が全然いません。深夜残業は、22時から5時の間は絶対的に禁止、消灯になります。コンピュータは電源を落としていて使えません。仕事が残っている場合は、翌日の早朝、5時以降

だったらオーケーなので、「朝に来るといいことがあるよ」と、深夜残業と同じだけの割増料金が付き、朝食が無料で配給されるようになり、トップが、家の負担減や豊富なメニューの検討など細やかな心配りで好評です。グループの人や、事業会社へも同様のシステムが広がってきました。

こうした改革の結果、残業代が11%減って、コストはすごく下がりました。

「脱スーッデー」の取り組み

基本的にネクタイ締めて、スーツを着て、仕事をするのはしんどいなということから金曜日は基本的にカジュアルでいいよとなり、いまやジーパンにスニーカーを履いてきてもオーケーですし、夏だとポロシャツのようなカジュアルな格好となります。夏は毎日、脱スーッデーで、スーツを着てくる人は、うちのオフィスにいません。もちろんTPOをわきまえることは

原則となっています。

ファッションとしてきれいにカジュアルを着てくださいというのが、われわれの運動であり、こういうことをすると、やっぱり繊維が売れます。

昔、ノーネクタイが始まったころにはすごくシャツが売れましたし、カジュアルなジャケットも売れました。2匹目のドジョウではないのですがカジュアルを推進することで、いろんなシーンで、服を着替えて、服で自分の個性を表すという運動になっています。

自信のない人には、百貨店さんの店があるラウンジで、おしゃれのコーディネートや靴磨きサービスなどファッション相談ができるようにしています。繊維は、われわれ伊藤忠商事にとつてのルーツなので、どうかして活性化しなければいけないというので、いつもいつも新しいことを考えて、マーケティングに打ち出しをしています。

かつてなかったビジネス

さて最後になります。これからどうなっていくのかは、私も早く知りたいところです。たぶん、コンピュータやモバイルが

すごく発達しているのでテレワークが推進され、必ずしもオフィスにいらなくても、仕事ができることになるでしょう。これ

までは、コンピュータのハードに、いろいろデータが入っていたので、データの流出で大変なことになりましたが、当社での新しいシステムは、クラウドに全部データを上げてしまうのでデータが残っていません。外出するにも出張するにも会社のかんりの作業が、携帯からできるようになり、海外出張ですら最近では携帯1個を持っていだけです。

デジタルのサービスは、投資も大きくなりますが、今後は、必ずしもオフィスにいらなくても、それぞれがどこで何をやっているかが分かり、オフィスもたぶん小さくなるでしょう。

AIが仕事を取るんじゃないかと新聞でもよく取り上げられています。人しかできないことはたくさんあります。商社の仕事は人が中心なので、人に投資して、人を育てることが第一です。今後たぶん組織の在り方も変わると思います。例えば、あるプロジェクトがはじまる時、このプロジェクトに合う能力のある人が、集まってくる。また次のプロジェクトが始まったら、そこに流れていく。そのような仕事の仕方になるだろうと想像しています。

これまで商社は縦のラインが

ひとりの商人、無数の使命

このコーポレートメッセージは、企業理念である「豊かさを担う責任」に込めた意図をわかりやすく示す言葉であり、伊藤忠商事の存在意義を広く社会に伝える言葉です。

変化する社会からの要請に応え、商いの先に広がる豊かさを提供し続けるため、そして更なる上位を目指すために、社会や社員と共有できる価値観、つまり、「伊藤忠らしさ」を表しています。

伊藤忠商事の強さ、それは卓越した「個人の力」にあります。

「野武士集団」とよく評されるように、豊かな個性を持った人の集まりであること、自由闊達な風土を持った組織であること、「個の力」が強いことを意識しました。

社員一人ひとりが、ビジネスの現場で、マーケットが求めている商品やサービスをお届けし、広く社会に豊かさを提供し続けること、また「商うこと」の先に広がる豊かさを提供していくことが、社会に存続を許され続けるためには不可欠です。これらはまさに、創業者である伊藤忠兵衛をはじめとする近江商人の経営哲学である「三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）」と一致する持続的発展の道筋であり、当社が果たすべき「使命」です。

我々は日本を代表する総合商社としてこれからも常に「商人魂」を原点に据えながら、売り手にも、買い手にも、世間にも、より善い商いをめざし、社会に対しての責任「無数の使命」を果たして参ります。

ステートメント

ひとりの商人がいる。そしてそこには、数限りない使命がある。

伊藤忠商事の仕事場は、この地球の上すべてです。国を超えて暮らしと関わり、新たな生活文化を創り、ありとあらゆるものを力強く商っています。

そのとき忘れてはならないことは「その商いは、未来を祝福しているのか？」ということです。

私たちは、この世界に生きるすべての人の明日に貢献する企業として「豊かさを担う責任」を果たしていきたい。

商うことの先に広がる、生きることの豊かさこそが、本当の利益だと信じているからです。

これは、そういう、ひとりひとりの商人の使命と決意を表す言葉です。

(伊藤忠商事ホームページより)



非常に強固だったのですが、いろんな能力や働きをする人々がタグを組んで仕事をしていくようになるかと思っています。グローバル化も大事ですが、それぞれが何ができるかということがより大事になってくるのでしょうか。横に座っている人が外国人というのは、商社じゃなくても普通に起こってくると、どんなことにも対応できる好奇心を持つて、いつも勉強をしていることが大事でしょう。伊藤忠商事は、つぶれそうになっても、何とか人間力で乗り越えてきましたので、今後も人間力で発展していくと思います。

おしらせ

子どものための近江商人図鑑

近江商人ってな～に？



子どものための近江商人図鑑

近江商人ってな～に？

近江商人博物館 編

B5判／48ページ／並製本／定価：800円＋税

東近江市五個荘の近江商人博物館の学芸員が小学生のために書き下ろした近江商人のすべて。近江商人はどのようにして誕生したか、どんな特色があるのか、どのような商品をあつかったのか、またどのような時代に活躍したのかなど、わかりやすく紹介。



イラストや写真が満載

好評につき増刷！



著者略歴

吉田与志也（よしだ・よしや）

1954年、滋賀県近江八幡市生まれ。吉田悦蔵の孫にあたり、ヴォーリス住宅の原点といわれる吉田家住宅（滋賀県指定有形文化財、国登録有形文化財）の保存に取り組んでいる。

信仰と建築の冒険

ヴォーリスと共鳴者たちの軌跡

吉田与志也 著

四六判／上製本／455ページ／定価：2,800円＋税

青い目の近江商人 W・M・ヴォーリスの未発表エピソードや写真を多数収録。

ウィリアム・メレル・ヴォーリスは、明治末期に英語教師として無一文で来日した。一信徒の身でキリスト教伝道団を興し、資金づくりのために始めた建築設計や家庭薬販売を全国規模で成功させながら、愛する近江の地で文化活動・医療・教育などの社会事業を実現、アメリカ本国でも注目される存在となる。

生涯のパートナー吉田悦蔵が遺した資料をひもとき、劇的ともいえる草創期から発展期の活動・交流を、数多くの未発表エピソードと200点以上の写真を交えて綴る決定版クロニクル！

5月中旬発売



1914年末ごろの近江八幡の池田町5丁目。手前から吉田邸、ウォーターハウス邸、ヴォーリス邸



1934年の商業学校仲間。左から古長清丸、佐藤久勝、吉田悦蔵、ヴォーリス、村田幸一郎、宮本文次郎

お問い合わせ ▶▶ サンライズ出版 TEL.0749-22-0627

てんびん棒

本号では、伊藤忠兵衛の商いの志から伊藤忠商事の社員教育やビジネスの現場、さらにはこれからの方向性へと、伊藤忠商事を中心の記事をまとめました。すでに多くのメディアが報じていることなので読者のみなさんにはご承知のことでも多かったことと思いますが、宇佐美先生の史料解明のいきさつでは、これまで事実だと思っていたことが実際の史料では判明できなかったことがあったなどまだまだ、創業からの足跡には新しい発見も生まれることでしょう。近年近世商業史を研究する人材が少ないことなど懸念されていますが、多くの史料が眠る近江の商家の実情が次第に解明されることを楽しみにしたいものです。

第2回講座の会場は、愛知川出身の呉服商「田源」さんの建造物を活用した料亭「近江商人亭」で行い、講演後には伊藤忠兵衛記念館やくれない園、豊郷小学校の見学などゆかりの史跡を探索し、講演の内容が大変身近に感じられたものでした。一方、第3回目は伊藤忠商事さんのご尽力で大阪の輸出繊維会館で開催でき、日本の繊維輸出が華やかなりし頃が十分にイメージできました。新たな年度も様々な事業を企画しますのでご期待ください。