

兼松資料叢書 別巻

兼松は語る

～『兼松史料』で読み解く戦前期の歩み～

藤村 聡

神戸大学 経済経営研究所 2010

兼松は語る

～『兼松史料』で読み解く戦前期の歩み～

藤村 聡

兼松創業120周年に寄せて

藤村 聡

神戸大学は兼松株式会社の御好意により、創業から第二次世界大戦直前までの経営原資料『兼松史料』の寄託を受けており、それらの史料に基づいて、史料集の刊行や論文発表など活発に研究活動を進めている。

『兼松史料』は約2300冊の会計帳簿のほか、神戸本店とオーストラリアの重役間でかわされた約1800通の書簡、後年に重役経験者が執筆した社史の素稿である「兼松商店史料」などで構成されており、そのうち重役書簡は『兼松史料叢書 日豪間通信』というシリーズで、大正期にシドニー支店が神戸本店に送った書簡を翻刻し、現在までに6巻を出版した。今回は、そうした史料集の一環として、これまでの研究で明らかになった史実の中間報告を兼ねると共に、明治22（1889）年8月15日に神戸で創業した兼松が平成21（2009）年に創業120周年を迎えたという節目に鑑みて、創業から第二次大戦までの兼松の通史を俯瞰したい。

『兼松史料』は、兼松の経営ばかりでなく、日本の社会情勢や国際的な政治経済など多岐にわたる事柄が記録されており、歴史的証言としても意義深い。本書では先行研究や様々な文献に依拠しつつ、第二次大戦以前がいかなる社会であり、そこで兼松がどのように苦闘して成長したのかを『兼松史料』を通じて明らかにする。その意味から、『兼松は語る』という題名を本書に与えることにした。

本書は暦年形式で全ての事項を洩らさずに記載した正史ではない。その折々の特色があらわれている出来事を中心に、兼松の精神や経営の本質を見極めるように努めた。また「百聞は一見に如かず」という効果を期して多くの写真を掲載している。

重役書簡などは戦前期の史料なので、江戸時代以来の「候文」やカタカナ綴りの文章が多く、それらは読みやすさを考えて、平仮名や常用漢字に直して現代の文章に翻訳した。また文中では創業者である兼松房治郎は「店祖」、あるいは「店祖房治郎」と表記し、単に「兼松」という場合は企業体である兼松商店を指している。

それでは存分に兼松に語ってもらうことにしよう。これは兼松という一つの企業の成長の物語であり、また近代日本が歩んだ歴史である。

第1部 明治の創業

I 店祖房治郎の履歴と人柄

- 1 波瀾の前半生 4
出生から青年期へ／三井組銀行部の勤務／大阪商船や大阪毎日新聞の起業
- 2 貿易商社の創業と公益事業 9
オーストラリア（豪州）への憧れ／房治郎の公益活動／夢を蒔く人／房治郎の思想／房治郎の人柄／晩年の風景／その永眠

II オーストラリア前史

- 1 オーストラリアの歴史 20
- 2 オーストラリアと日本人 21
- 3 店祖房治郎の初渡豪 22
オーストラリアへの船旅／シドニー上陸／メルボルンの風景

III 兼松の出発

- 1 創業直後の情況 30
- 2 シドニー支店の開業 31
支店事務所の開設／北村寅之助の履歴／シドニー支店の苦闘

IV 最初の試練

- 1 危機の醸成 39
- 2 蚕糸部の暴走 41
- 3 失敗の理由 44
専門知識を持った中途採用者／成果主義的な給与方針／ガバナンスの誤り
- 4 明治34年恐慌の襲来 46
恐慌の襲来／正金銀行の救援／リストラの断行

V 雌伏の時代

- 1 北清貿易の野望 51
無謀な進出／原支配人の更迭／日露戦争の勃発と蘇生した兼松／組織変更と従業員の資本参加
- 2 羊毛取引の躍進 56
羊毛輸入とバイヤーたち／バイヤーの資質と能力／バイヤーの仕事ぶり
- 3 前田卯之助のシドニー生活 60
前田のシドニー赴任／ストレスの蓄積
- 4 店祖房治郎の逝去 64

第2部 大戦期の飛躍

I 第一次世界大戦と兼松

- 1 難航した事業の継承 69
継嗣馨の登場／合資会社のスタート
- 2 開戦の衝撃 72
ヨーロッパの戦雲／日本艦隊の地中海派遣／開戦直後の混乱／オーストラリアのドイツ人たち／北村寅之助の戦争観
- 3 大戦の長期化とバブル経済 79
戦線の膠着と成金の登場／開戦直後の兼松
- 4 大戦期の羊毛取引 82
羊毛取引の増進と管理徴発／日本政府の羊毛輸出解禁運動
- 5 南アフリカへの進出 85
南アフリカ羊毛の輸入開始／南アフリカ貿易の進展／南アフリカのビジネス風景

II 大戦期の社内統治

- 1 兼松馨の退社と組織変更 91
継嗣馨の退社／株式会社への改組
- 2 頭角を現す北村寅之助 94
北村寅之助の存在感／日本毛織の兼松買収案／重役たちの退任
- 3 新しい王の即位 97
肉を切り分ける者／先物取引の明暗／北村寅之助の議決権／前田卯之助のアシスト

III 大戦期における社内機構の整備

- 1 兼松の人材育成 105
 - (1) 新人の獲得競争
深刻な人員不足／奨学金制度の検討～「秀才論争」～
 - (2) 兼松の人材育成策
若年者の入店／兼松の学歴観
 - (3) 寄宿舍の開設
三井物産の寄宿舍論議／寄宿舍の開設と夜間講習／寄宿舍の日常生活／福原少年の回想／寄宿舍と夜間講習の成果
- 2 兼松奨励会の創設 119
奨励会の前史／奨励会の機能／奨励会の恩恵
- 3 定年制度の実施 124
 - (1) 定年制度の導入

定年制度の導入／従業員の反応	
(2) 退職実態の検討	
定年制度の適用／退職事例の検討／他社の退職金	
4 社風醸成の熱望	129
「〈K〉式」という言葉／社風への包摂／社内統治手段としての社風	
IV 外から見た兼松	
1 吉治の硝子瓶の売込み	133
2 栗原モスリンへの義侠	136

第3部 戦間期の激動

I 戦間期という時代	
1 反動不況の到来	141
平和と不況の到来／南アフリカ貿易の混乱	
2 関東大震災と兼松	143
関東大震災の発生／東京支店を救援せよ／上毛モスリン債権の回収難航	
3 大恐慌時代の到来	151
渡辺銀行の破綻／鈴木商店の崩壊／兼松の財務体質	
4 日豪貿易戦争の勃発	158
偽りの親善ムード／青天の霹靂／イギリスの策動／日本の報復と貿易戦争の勃発／水面下の動き／兼松の調整工作／交渉の妥結へ／その後の日豪関係／太平洋戦争と神戸空襲	
II 戦間期の経営動向	
1 会計改革の断行	172
会計業務と会計部員／会計改革の断行／会計部の業務拡大	
2 経営機構の刷新	180
部長店員と専務制度の導入／店内機構の再編成／豪州兼松の設立／自炊する豪州兼松	
3 人々の足音	190
店祖記念事業／去りゆく人々	

Ⅲ 終わりになき情報戦争	
1	明治期～大戦期の情報システム …………… 200 電信の発達／電信のスピードとその料金／暗号帳の作成
2	戦間期の情報システム …………… 207 大戦中の通信状態と暗号解禁／劣勢に立つ兼松／電信専門家の育成／ 2. 26事件の速報
3	通信システムの改善 …………… 212 三井物産の船舶無線／兼松の電信担当者の挑戦
Ⅳ 羊毛取引のイノベーション	
1	世界最大の羊毛商社へ …………… 215 兼松の羊毛輸入量／明治～大正期の仲介取引／自己勘定取引の開始／自己勘 定羊毛の顧客たち
2	オーストラリアの羊毛学校 …………… 223 シドニー羊毛学校／千住製絨所との取引
3	Kanematsu alive（兼松は健在なり）！ …………… 226
Ⅴ 世界への勇飛	
1	営業拠点と中国での展開 …………… 230 昭和14年の海外営業拠点／満州・中国の営業網／満州羊毛の輸入
2	駐在員の海外生活 …………… 236 駐在員の家族同居問題／家族同居の容認へ／曾野一家のオーストラリア生活
	インターメッツォ …………… 245

第1部 明治の創業

【写真1】 店祖 兼松房治郎



店祖兼松房治郎。明治38年にシドニーで撮影。61歳。厳しさと優しさを内面に秘めており、また創業年の写真と比較すると、その眼差しは時代全体を包み込むような穏和なものに変わっている。一流の経営者の風格が画面からもにじみ出ている写真である。

I 店祖房治郎の履歴と人柄

1 波瀾の前半生

兼松房治郎は、江戸時代末期に大坂で生まれた。幼少期にはあちこちの商家に丁稚奉公し、青年期には江戸で武家に仕えて幕末の動乱の中で戦場に出た経験もある。

三井組銀行部（後の三井銀行）に在職中から、オーストラリア（豪州）との直接貿易を日本人の手で実現する夢を抱き、それまでに築いた地位を投げ打ち、神戸で貿易商社「兼松商店」を興したのは、平均寿命が50～60歳の当時では老境と言うべき45歳のときであった。幾多の苦難を乗り越えて豪州貿易のパイオニアという声望を確立し、兼松の経営が安定したのを見届けて、大正2年2月に波瀾万丈の生涯を閉じた。まずは、そうした店祖房治郎の履歴を概観しよう。

「兼松」は後年に養子に入った縁戚の姓であり、廣間房治郎が出生の姓名である。また戸籍上は「房治郎」が正しく、本人は「房次郎」と思い違いして逝去直前まで多くの文書で「房次郎」を使っている。当時は、さほど自分の姓名に拘泥しない人物が多く、維新の三傑と呼ばれた西郷隆盛の本名が実は「西郷隆永」であったのは有名である。「隆盛」は父親の名前で、明治政府への届出けの際に友人が間違ったことが原因であった。そのまま隆盛という名前が世間に定着し、それに対して西郷は笑っただけであったと伝えられる。

出生から青年期へ

兼松房治郎の出生地は大坂（江戸時代には「大阪」ではなく「大坂」と表記された）の江之子島である。房治郎が出生した弘化2（1845）年は世間を混乱させた水野忠邦による天保の改革が終わり、少し落ち着いた時期に当たる。ただし「天下の台所」と称された大坂は長期的な経済低迷に陥り、とりわけ最盛期には全国諸藩から約300万石の米を集め、幕藩制経済システムの中枢であった大坂米市場は廻米が減少し、その廻米を担保にした大名貸の金融機能も低下して、房治郎が生まれた頃の大坂は住時の輝きが薄れつつあった。

房治郎の父親は廣間弥兵衛、母親は八重である。房治郎が幼少のときに父親は仕事上のトラブルから失踪し、房治郎は母親と一緒に尾張国春日郡の父弥兵衛の実家に引き取られた。やがて母親の八重は再婚し、房治郎も継父の家に移って、ようやく世間並みの安定した家庭に落ち着いた。ところが継父は房治郎が11歳で死去し、再び貧しい母子の暮らしに戻ってしまった。そのとき房治郎は「将来は、どうにか立身出世して衰えた家を再興し、父母の恩に報いたい」と決意したという。

江戸時代の慣習通りに房治郎は丁稚奉公に出ることになり、まず伏見西濱の醤油味噌商に勤めたものの、将来性のなさに見切りを付け、京都の乾物問屋の鮎屋庄兵衛に奉公先を変えた。

丁稚奉公は厳しく、夜明け前の午前4時には叩き起こされ、極寒の季節でもニシン2千本と棒ダラ1500本を洗う作業が朝食前の日課で、それが終わらなければ食事は許されなかった。しかも献立は芋粥のみで、鍋には主人や番頭が食べ残した芋の繊維と汁しか残っておらず、朝食後は得意先の注文取りに廻って昼食に店に帰り、午後は再び得意先廻りが待っていた。薄い芋粥で夕食を済ませると、夜業はニシンの選別や鯉節の光沢付けに追われた。

夜業後は番頭から算盤を教わったが、未明の起床から激しい労働で疲労困憊した房治郎には、この算盤の練習が一番の苦痛であり、睡魔に襲われて算盤で頭をこづかれるのも再三であった。番頭から「寝て良し」と言われて初めてホッとして、薄い煎餅布団に身を包むのは深更になろうとする時刻であった。

房治郎の丁稚生活は続き、乾物屋の次は京都の蠟燭屋、大坂の砂糖屋、あるいは米問屋と転々と勤め先を変えている。そして母親の死去後、18歳の房治郎は青雲の志を抱いて江戸に下り、岡部駿河守に仕えて武家奉公するうちに、その精勤が認められて御用部屋書役に抜擢され、講武所で銃術の訓練を受けるようになった。尾張に帰郷した際に、親戚の兼松家に乞われて「兼松」に改姓したのも、この頃である。

元治元年20歳の時はフランス式調練を受けて歩兵指図役下役並見習になり、筑波で起こった天狗党の乱では小隊長格で参戦し、半年以上にわたって各地を転戦した。

しかし戦いが終わって江戸に戻り、静かに自分の将来を考えてみると、もはや武士の身分にはさほどの魅力も執着も感じず、逆に商業への志望はもだしがたく、早々に大坂に戻る決心をかためた。

大坂で房治郎を待っていたのは第二次長州征伐の勃発であった。長州藩は幕府の経

済的拠点である大坂を圧迫すべく開戦直後から関門海峡を封鎖し、そのため日本海沿岸地方と大坂を結ぶ西回り航路はほとんど杜絶して物資の流れは止まっていた。それを絶好の商機と見た房治郎は危険を顧みず、大量の酒を船に積んで長州に入り込み、品薄になっていた同地で酒を売り捌いて大儲けした。

かなりの金銭を懐に、しばらく大坂近郊で安閑と時世を傍観したのち、明治維新の成立を見て今度は横浜で蚕卵紙取引に手を染めた。ところが蚕卵紙の相場は明治3年の普仏戦争で暴落し、一瞬にして破産状態に陥っている。長州戦争での儲けや投機性が強い蚕卵紙取引に手を出すなど、この頃の房治郎は若さもあって細心さを欠く行動が目立ち、いったんは全財産を失うにいたったのも当然の結果と言えよう。

しかし焦ることなく、「無理に挽回を計るのは愚の極みであり、今は新知識を学習して時機が来るのを待つべし」とそのまま横浜に留まり、アメリカ人宣教師や外国語学校で英語を学び、大阪への帰途では大災後の小幸と言うべきか、かつての伊勢の取引相手から売掛金150両を回収する好運に恵まれ、いささか気を取り直して明治5年に大阪に帰りついた。

三井組銀行部の勤務

偶然にも大阪への船中で、かつて師事した外国語学校教師と出会い、その斡旋で三井組の三野村利左衛門や銀行部支配人西村虎四郎と面会し、等外五等、月給7円という非常勤職員並みの待遇で三井組銀行部（明治9年に三井銀行に改組）に入社した。29歳で入社した房治郎は朝9時出社の規定にもかかわらず、7時には出社して丁稚小僧に英語や算盤を教えた。最初は「中年者」の房治郎に軽蔑と疎ましさを感じていた丁稚たちも、日を経るにつれて熱心に教え込む房治郎を慕うようになった。

社内では丁稚同然の扱いであり、上司からは「房吉」と呼び捨てにされ、下駄を直すように命じられることもあった。そうした入社3年後のある日、西村支配人は房治郎を呼出して「1年目は勉強家を装っているのだろうと疑っていたが、2年日も勤務振りには変化はなかった。さらに、もう1年観察していたが、貴君の勤務の熱心さにこの上は疑う余地はない。今日から正社員に抜擢する」と告げた。

丁稚格から一躍、正社員に抜擢された房治郎には周囲からは嫉妬もあった。しかしそれに臆することなく、さらに精勤して頭角を現し、次々と有益なプランを献策しては実行に移した。

まず銀行の取引が公金に限定されていたのに対して、民間からも預金を集めるべきだと進言し、大阪市中の有力商人を廻って預金を勧誘した結果、数十万円という巨額の預金の獲得に成功した。当座掛長兼貸附掛長に昇進した房治郎は、長袖に長羽織という大仰な社員の服装を前垂れ姿に改めさせて、旧来の和式帳簿から新しい西洋式簿記への切り換えにも努力した。

地方出張では三井銀行の悩みの種になっていた数百万円の滞貸金を整理し、その有能さと骨身を惜しまない働きに重役の信頼は厚く、明治9年には三井元之助の代理で関西経済の中枢機関である米商会所肝煎に就任している。また33歳になった明治10年

には、シーボルト門下生で、著名な蘭学者の児玉順蔵の孫である「せん」（家庭では「さき子」と呼ばれた）と結婚、翌11年には関西経済界の重鎮である五代友厚が主唱した大阪商法会議所の設立委員に名を連ねるなど公私ともに生活は充実し、前途はまさに順風満帆で、輝かしい将来は約束されたも同然であった。

しかし明治14年に突然、房治郎は大阪分店取締八等という役職で三井を辞職した。体調不良を辞職の理由にしているが、それは表向きの言葉にすぎず、その根底には独立開業、とりわけ前人未踏の日豪貿易への情熱があった。三井在職は約9年間にすぎなかったものの、近代企業の組織や運営について学ぶところは大きく、その勤務経験は後年に兼松商店を興した際に非常に参考になった。何よりも財界有力者に知己を得て、豊かな人脈を培ったことが最大の財産であった。

大阪商船や大阪毎日新聞の起業

三井辞職後、房治郎の活動の一つに大阪商船（現在の商船三井）の設立がある。

当時の海運界は1～2隻の船舶を所有する小船主が圧倒的の大部分を占めており、彼らは資力がないので船舶の修理もままならず、頻繁に海難事故が発生して人命や貨物に被害が出た。そうした状況を憂えた大阪の財界人たちは、小船主を統合して商船会社を創設し、修理可能な船舶は修理して老朽船舶は思い切って廃棄すれば、船客には安心、国家にも利益だと構想したのである。

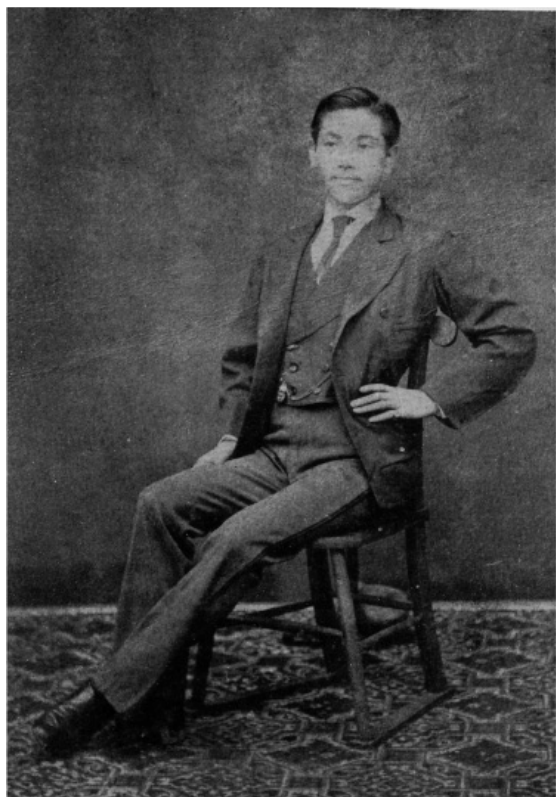
そうした要望をいれて、住友家を代表する広瀬幸平を中心に商船会社の設立が企画され、房治郎は創立準備委員に名を連ねるだけでなく、政府要人に陳情し、各地の船主を訪問して説得に当たるなど実務面で奔走した。

こうした努力が実って、大阪商船会社は明治16年4月に設立に漕ぎつけ、翌17年5月に開業した。取締役の1人として房治郎も経営に加わったのは言うまでもない。規律の強化を好まない船員のストライキや、新しい取引システムを嫌う代理店の反抗で一時は事業の継続が危ぶまれたが、船舶の改良も進み、徐々に経営は軌道に乗った。そして明治20年に、豪州貿易に着手したいという理由で、房治郎は同社重役を辞職した。同社の設立に投じた私財は数千円の巨額に上ったものの報酬はまったく受け取らず、創立2年目の株主総会で株券20枚を贈呈されたにすぎなかったという。

大阪商船以外に、房治郎は大阪毎日新聞の起業にも参画している。当時の新聞は政府系と反政府系に分裂して政治的性格が強く、中立的な実業新聞の登場が待たれていた。そこで房治郎は明治20年3月に、寺村富栄（大阪商法会議所理事）や桑原深造（日本土木会社大阪支店長）を誘って、経営難に陥っていた大阪日報と浪華新聞を譲り受け、両紙を統合して不偏不党の実業新聞として再スタートさせたのである。

明治21年11月に大阪日報を改題して「大阪毎日新聞」（現在の毎日新聞）の発行を開始し、主幹（社長）は房治郎、主筆には東京で文名をはせていた柴四郎が就任した。房治郎は業務全般を指揮する傍らで、自らも深夜までランプの下で筆を執り、また印刷発送を督励した。しかし長年の宿望である兼松商店の開業が迫り、新聞社を兼務する余裕はなくなったので、明治22年4月に新聞社の勤務経験を持ち、藤田組支配人で

【写真2】 店祖の肖像写真(1)



店祖26歳のときの肖像写真。青年期から相当にハイカラであり、ヨーロッパ文明に強い憧れを持っていたことを感じさせる。三揃えのスーツの着こなしも中々サマになっている。

兼松を創業した明治22年の撮影。
店祖45歳。視線は一点に集中し、未知の世界に踏み出そうとする決意を秘めた厳しい眼差しである。



あった本山彦一を招聘して大阪毎日新聞の経営から手を引いた。

2 貿易商社の創業と公益事業

オーストラリア（豪州）への憧れ

房治郎が「濠洲貿易 兼松房次郎商店」を神戸で創業したのは明治22（1889）年8月15日である。

房治郎は米商会所の肝煎を勤めていたときに、米の海外輸出に関心を寄せてアメリカや豪州への輸出量が予想外に多量であるのに注目し、豪州の国情を調べるうちに途方もなく天然資源に恵まれた国土だと知った。日本では生糸や綿糸の紡績は盛んであったものの、羊毛紡績は緒に就いたばかりであり、原料の羊毛供給地となる豪州の重要性は歴然としていた。ところが日豪貿易は居留地に商館を構える外国人商人に掌握されており、そのため日本人の手による日豪の直接貿易を志したのである。

豪州の実情を自分の目で確かめるべく、房治郎は明治20年11月に豪州に渡航した。シドニーを中心に各地を踏破して、活況を呈する実業界や、畜産や鉱物資源の豊富さを実見し、豪州貿易の有望性を確信して翌21年6月に帰国した。その詳細な紀行文は『大坂毎日新聞』に連載している。また帰途に寄港した香港では、自らの片腕となる北村寅之助と運命的な出会いを果たし、意気投合して豪州貿易に乗り出そうと互いに誓った。

いよいよ貿易商社兼松商店を創業したのは明治22年8月15日である。このとき房治郎は45歳であった。周囲に豪州貿易の有益さを説いて出資を勧誘したが、不況で出資に応じる者を見つけるのは容易ではなく、逆に「なぜ社会的地位や財産を投げ打ってまで、豪州貿易という無謀な冒険に乗り出すのか」と翻意を促して説得する者も多かった。ようやく広瀬幸平や西村虎四郎など財界人数名から2万3千円、不動産や株券を処分した房治郎の自己資金7千円、合計3万円を準備して、声高な周囲の反対を押し切って創業することになった。

房治郎の公益活動

創業後の兼松商店の軌跡は、次章以下で詳述することにして、ここでは房治郎の公益活動を見よう。

貿易業に心血を注ぎつつも、すでに房治郎は事業家の評判を確立しており、財界名望家にふさわしい活躍も期待されていた。その活動は兼松の本店が置かれた神戸が中心であり、実業団体の設立や港湾設備の整備に貢献している。

明治34年の神戸商工会議所の会員選挙では、「我神戸市は東洋の大貿易地であり、北清貿易の根拠地に適した唯一の土地なり」と演説し、同年の神戸実業中立会の創立では幹事に就任した。同37年には神戸市の参事会員になり、明治43年の衆議院補欠選挙では神戸実業協会会長の立場から、岸本豊太郎・鎌田覚蔵・直木政之介などの実業

【写真3】 神戸港と居留地



兼松が創業した明治20年代の神戸港の遠景。神戸港は国際貿易港として
繁栄し、いつも多数の外国貿易の船舶で賑わっていた。



外国人商館が並ぶ明治前期の居留地。京町筋から六甲山方面を望む。

家と連合し、松方幸次郎（川崎造船所社長、松方正義の子息）を立候補させて支援活動を繰り広げている。この選挙では惜しくも落選したものの、大正元年の衆議院選挙では再び松方を擁立し、支持母体の「市民会」を組織して当選させた。

政治分野だけではなく、商業発展における寄与も大きく、神戸港の整備には特に積極的であった。明治30年の神戸港の拡張計画では神戸港修築期成同盟会を結成し、その役員指名委員6名の1人になり、房治郎自身がよく知るシドニー港を参考にしながら、港湾施設の改良、税関の拡張、通関手続の改善など貿易業務の円滑な推進に欠かせない諸事項を建議した。さらに鉄道貨物輸送が未整備で貿易業者の不満が大きかったため、その改善に設立された調査委員も務めている。

神戸商業会議所議員・神戸市名誉参事会員・神港倶楽部社長・実業協会会頭などを歴任し、神戸貿易銀行・貿易倉庫会社・東亜セメント会社・神戸瓦斯会社の経営にも参画した。房治郎の活動は政財界にわたって多彩であり、神戸の新聞は「市内第一流の実業家」と評し、名実共に神戸を代表する実業家と目されていた。

店祖房治郎が豪州貿易の第一人者であることは周知の事柄であるが、その公益活動も着目されるべきものが多く、そうした功績に酬いるべく兵庫県知事の服部一三は政府に叙勲を申請し、明治41年に房治郎は勲六等に叙せられた。

夢を蒔く人

店祖房治郎は自ら貿易商社を設立するばかりでなく、他の人々にも事業を興すように勧めた。開業後の明治27年、三井の要職にあった馬越恭平は房治郎と香港で出会い、「貴君も独立せよ。番頭生活は気楽であり、蓄財するには良いかも知れないが、苦しさの中にも喜びを感じるには独立すべきだ」と助言を受けている。

房治郎の一言をきっかけに、大企業が生まれた例もある。その一つが日本毛織会社である。

日本毛織の創業者である川西音松（後年に清兵衛と改名）は、神戸で実家の石油石炭の卸商に携わっていたが、ある日房治郎と神戸港の棧橋を散歩しているとき、足下に羊毛の屑が落ちているのに気づいた。それが何かを知らなかった音松に房治郎は羊毛だと教えて、豪州が羊毛の産地であることや、その産出量のほか、いまだ日本では羊毛織物は馴染みがないものの、将来は大きな産業になるのは間違いないと話して聞かせた。音松は家業の石油石炭商を辞めて羊毛紡績業に乗り出す決心を固め、彼が興した日本毛織会社は後に日本最大の羊毛紡績企業に成長した。

また兼松が開業した明治半ばには、日本と豪州を結ぶ海運は貧弱であり、豪州に行くには日本から香港向けの船を利用し、香港で豪州行きの船に乗り換えて渡航せざるを得なかった。それらの船は外国船で、途中の寄港地の関係から長い日数を要した。明治24年にチャイナ・ナビゲーション会社が豪州～香港航路の船を神戸まで延伸し、豪州への直通航路が始まったものの、その回数は年に数回で、翌年からは4隻を配船したといっても、年12回程度の航路にすぎなかった。

日本の船会社では明治24年に日本郵船の三池丸、翌25年に広島丸が豪州に航海した

が、1回限りの試みに終わっている。しかし明治29年に政府が補助金を交付する航海補助法の制定により、日本郵船は山城丸を豪州航路に就航させ、近江丸と東京丸をその僚船とした。明治32年には就航船は春日丸・二見丸・八幡丸に交替して、いずれも3,500トン級の豪州航路用に新造した新鋭船で客室の設備も充実し、明治33年にはマニラ近海で沈没した二見丸に替えて、5,000トンの新造船の熊野丸を、さらに明治35年には華美な内装で評判になった5,500トンの春日丸を豪州航路に投入した。

こうした豪州航路の充実は店祖房治郎が日本郵船に働きかけた結果であり、当初は豪州航路は日本郵船にあまり利益をもたらさず、そのため郵船会社の重役は店祖の口車に乗ったことを後悔したという。

しかし次々に高性能の船舶が就航したことで日豪貿易は促進され、やがて物流増加に伴って豪州航路は日本郵船にとっても重要なドル箱航路に成長している。第一次大戦期以降には大阪商船や山下汽船も豪州航路に参入し、活発な海運によって日豪貿易はさらに発展した。

房治郎の思想

ここでは店祖房治郎の思想を語るいくつかのキーワードを紹介しよう。

「勤労貸方勘定主義」

青年期の房治郎の胸には「勤労貸方勘定主義」という言葉があった。これは三井組に入社した頃に友人から説諭された言葉であり、以後の房治郎の信条となった。『濠洲兼松翁』は「勤労貸方勘定主義」を次のように説明する。

勤労は常に貸勘定でなければならない。100円の報酬に対しては200円分は働くつもりでいることが大切であり、決して雇い人根性を出して職務をおろそかにすべきではない。後日独立した時に真面目に一層働くつもりだという考えは間違っている。自分の仕事と他人の仕事を分けて考えるようでは成功はおぼつかず、いつも「貸勘定主義」を念頭に置き、誠心誠意に職務をまっとうしなければならない。

房治郎が青壮年期を過ごした明治前期には、大福帳に代表される単式簿記から、貸方と借方に分離記帳する複式簿記が普及を始めており、「勤労貸方勘定主義」はそれに引っかけた例え話である。

これは報酬以上に勤労する、あるいは報酬にこだわらずに仕事に打ち込む大切さを説いた文言と解釈される。報酬に気を取られて、仕事への情熱を損なうならば勤労は無意味になる。房治郎の基本的精神は単に金儲けよりも、「仕事を面白がる」「仕事そのものを楽しむ」ことにあった。

「儲けは商売のカスである」

近世以来の商家思想の根底には「公（おおやけ）」という概念があった。そこでは

利益追求を肯定しながらも、社会公益に背反しないことが絶対条件であった。

房治郎のこの言葉は含蓄に富み、様々な解釈が可能である。利益追求よりも仕事の公明性や公益性を重視し、同時に利益が自然に残るような商売をするべきであり、無理に利益を獲得するような商売を戒めているとも解釈される。

あくどい利益追求を否定する房治郎の態度については、次のようなエピソードが残されている。商品の売込みでは、仲介業者は買付値段に口銭を加算して引渡価格を決定するが、もし予想外に安く買付けができたときは、その差額は仲介業者の利得として内密に懐に収めるのが通例であった。しかし房治郎はそれを許さず、買付値段を正直に注文主に報告し、契約通りの口銭で商品を引き渡していた。

こうした考え方は北村寅之助や前田卯之助に引き継がれた。北村は後年に「夏座敷主義」という語句を使って、周囲から何を見られても、やましい所が一切ないような商売をしなければならぬと説いており、そこには明らかに房治郎の思想の影響が感じられる。

「お客大明神」

「お客様は神様です」というフレーズで一世を風靡した演歌歌手がいたが、こうした顧客第一主義は大阪商人の伝統的かつ基本的な態度でもあった。しかし、その伝統的な方針を房治郎が改めて主張した背景には、退廃的な居留地貿易があった。

明治前期の貿易を牛耳っていた居留地の外国人商人の遣り方は悪辣であり、零細な日本人の商人が品物を売り込むと、にこやかに契約に応じて品物を倉庫に入れておきながら、実際に代金を支払う段になると勝手に代金の一部を減額する者が珍しくなかった。日本人も同様であり、商品の目方を量る時に計量器にそっと足を乗せて重量を増し、商品の引渡しの時に「その足も置いていけ」と外国人商人を怒らせる手合もいた。房治郎は商品売買の仲介業者として、売り手にも買い手にも誠実な態度で接するように心掛けていたのである。

昭和期に神戸本店を統轄した林荘太郎取締役は、豪州兼松の重役に店祖房治郎の思い出として「店祖は常に『得意先大明神』という言葉を使い、得意先には敬意と誠を以て当たるべし、得意先あつての兼松商店なりと口癖に言われて、我々を指導せられたるものなり」と述懐している。このとき豪州兼松は、身勝手な要求を続ける日本の毛織メーカーに感情をこじらせており、林取締役は店祖の言葉を持ちだして、それを諭すという意図もあった。

房治郎の人柄

房治郎の幅広い活動は、その魅力的な人柄に支えられていた。世間からは「温顔は春の如く、しかも浮世の辛酸はことごとく嘗め尽くして大悟した人」と評されて、房治郎に接した人物は、一様にその軽妙洒脱な人当たりや誠実な性格にひきつけられている。房治郎の人格的魅力なくして、創業時の兼松の存続は不可能であったと言ってもよい。ここでは店祖房治郎の人柄について見ておきたい。

【写真4】 店祖の肖像写真(2)



明治38年、シドニー支店における記念撮影。前列中央が店祖、左端が北村寅之助。明治34年恐慌の痛手からも立ち直り、店祖もゆったりと足を組み、落ち着いた雰囲気である。



明治45年、城崎温泉にて。生前に撮影された店祖最後の写真。前列中央が店祖、その肩に手を置くのが北村寅之助、店祖右隣に座っている黒い和服姿が店祖夫人。この半年後に店祖は逝去した。

まず第一に挙げるべきは、人心掌握の巧みさである。明治24年に豪州に旅立ったときには、留守を預かる神戸本店の原支配人に「今回の旅行はそれほど長期間にはならないだろう。留守中は万事宜しく頼む」と僅か数語だけを与え、すべて原支配人に委ねた。房治郎の信頼の厚さに感激した原支配人は、店務に死力を尽くす決心をいよいよ堅めたという。いったん相手を信用すれば、相手の誠意を疑わず、全てを信頼して任せるのが房治郎の常であった。

房治郎の肉声を伝える史料は乏しく、その中で明治41年5月の前田卯之助の書簡は生の言動を記録した貴重な一例である。神戸本店の新築計画に熱中する房治郎に、入社10年に満たない前田卯之助は多額の資金が固定されるという理由で反対し、またわざわざ北村寅之助がシドニーから高額の電信を使って新築への賛意を伝えてきたことに疑問を持ち、それらを房治郎に直接に質問した。その返答は、次のようなものであった（店祖の肉声に近づけるべく、史料原文のまま引用する）。

御尤なり、其辺も思ハぬでもない、また決定し居る訳ニハ無之、設計研究中といふ方可然位にて、実行迄ニハ猶熟考スベキ件ナルハ勿論ナリ、電信返事ノ件ハ偶北村が急ぐと誤解し、電信の序ニ一語附加したるのみ云々と言ふ風ニ当らず障らずの御返事なり

房治郎は「前田君の主張は尤もである。そうした事情も考慮していないわけではない。今回の計画は決定済みではなく、せいぜい検討中という程度の話であり、まだ熟考する必要があることはもちろんだ。北村が電信を打ってきたのは急ぎの要件と勘違いしたのだろう」とにこやかに応対し、のらりくらりと当たらず障らずに返答した。前田は「御承知の通りの店長の事」と述べて、それが房治郎のいつもの対応の仕方であった。本店新築は房治郎の永年の願望であり、31歳の少壮店員にすぎない前田卯之助が真っ向から反対しても、その意見を頭ごなしに否定せず、どのような意見であっても耳を傾ける態度を崩さなかった。「神戸実業中立法」の創設では利害が衝突して様々な意見が交錯したが、房治郎は根気よく耳を傾け、意見を調整して設立に漕ぎつけている。

青壮年の頃は、論争すると相手を屈服させるまで納得しない強情な性格であったと伝えられるが、経営者の円熟味を増すと共に、異なる意見にも耳を傾ける包容力を身に付け、次第に重みを増す立場に合わせて人格を涵養している。そうした自己を成長させる能力が房治郎の最大の長所であったと言えるかもしれない。

房治郎の人格的魅力は、とりわけ危機に直面したときに遺憾なく発揮された。明治26年の豪州恐慌では、シドニー支店は売掛金を回収できず、その一方で手形の支払期日は迫って、もはや閉業止むなしという万事休すの危地に陥った。シドニーに滞在中であった房治郎は銀行支配人に面会を求め、商店の破産は個人としては不運と諦めるほかないが、日豪貿易が停滞するのは忍びがたいと訴えた。「熱誠面に溢れ、涙滂沱たり」という涙ながらの説得に心を動かされたオーストラリア人の銀行支配人は支払

期日の延期を了承し、からくもシドニー支店は閉鎖をまぬがれた。

同じ光景は明治34年の恐慌でも見られる。主力銀行であった三十四銀行は兼松の将来性を危ぶんで貸付金の回収を強行し、おまけに一切の新規融資を拒絶した。資金繰りが急速に悪化した兼松は、突然に倒産の危機に追い込まれた。

事態打開に奔走した房治郎は、それまで取引のなかった横浜正金銀行（後年の東京銀行）神戸支店の山川勇木支店長を訪問し、「言外に溢れる誠意と火の如き熱情とを以てせる哀願」は山川支店長の心を動かして、支店長は緊急融資で兼松の救済を決断した。この恐慌では神戸でも多くの貿易商社が倒産しており、兼松が生き残ったのは、まさしく僥倖であった。

いずれのケースでも、日豪貿易に身命を尽くした房治郎の情熱が危機を打開しており、面識のない相手にも臆せず熱情と誠意をもって自己の主張を訴えて、その卓抜した個人的魅力がしばしば絶体絶命の危地に陥った兼松を救っている。明治34年恐慌以後は横浜正金銀行が兼松のメインバンクとなり、横浜正金銀行が最終的な担保としたものは房治郎の人格そのものであり、その人間的魅力が最後の局面で兼松を支えていたといっても過言ではなかった。

晩年の風景

店租房治郎の日常生活を伝える史料は稀少である。しかし兼松の最古参店員の子息である妹尾一巳（後年に兼松に入店）が幼少のときに店祖の邸宅の近隣に住んでおり、しばしば店祖邸宅に遊びに行った記憶を回想している。ここでは、その述懐に基づいて晩年の日常生活を見てみよう。

店租房治郎の邸宅は、現在の神戸市中央区諏訪山町にあり、JR元町駅から北野の方面に向かって坂を上った場所にあった。「百松園」と称された瀟洒な邸宅で、「風見鶏の館」などの異人館で有名な北野は近所である。

大きな門を入ると、すぐ脇に書生部屋があり、小さな2階建ての「離れ」も建てられていた。門から10メートルほど進んだところが玄関で、ふんだんに豪州産の木材を使った邸宅には、2階に格子天井造りの豪奢な大広間があり、店員や出入りの業者を集めた宴会に使われた。邸宅には店祖夫妻以外に親類の令嬢、看護婦、書生、女中3名に小使が同居する中々の大所帯であり、ヴィクとデブと名付けられた2匹のブルドックも飼われていた。店祖の人好きな性格もあって邸宅には親類を始め、店員の家族も頻繁に出入りして賑やかな毎日であった。

廊下に置いた籐の長椅子にゆったりと腰掛けて煙草を楽しみ、体調が良い日には医者への許可を得たうえで近所を散策することもあった。散歩のルートは山本通りから諏訪山まで往復500メートルほどの勾配のある坂道で、幼い妹尾一巳は散歩に同行し、途中の駄菓子屋で爆竹を買って貰った嬉しさを記憶している。

子供たちや行きつけの料亭の女将も散歩に加わり、いつの間にか多人数になった御供の集団に、駄菓子屋に立ち寄って生姜板や花林糖を振る舞った。たわいもない世間話や子供たちのはしゃぐ声に囲まれて、まさしく悠々自適の店租房治郎の穏やかな晩

【写真5】 百松園



店祖は諏訪山の自宅を「百松園」と呼び、自らも「百松翁」と称した。建物は第二次大戦で焼失したが、玄関門は焼け残った。



明治33年に百松園の庭で催された店祖の快気祝い。長らく病床に臥せていた店祖は回復を祝って店員たちと宴を持った。前列2列目の白衣の人物の左隣が店祖かもしれない。

春の風景であった。

明治末年に北清貿易から手を引いた後は、店祖自身はこれといった新しい事業には手を出さず、老軀をいたわりつつ、高所大局から経営を見守る立場に自らを置いている。兼松の生命線というべき豪州貿易は、シドニーの北村寅之助がきっちりと掌握して何の心配もなく、膝下の日本では前田卯之助をはじめとするスタッフが順調に業務を遂行する態勢が整えられていた。

個人商店から合資会社、さらには株式会社への改組など、やるべき仕事はまだまだ残っていたが、日常的な事案の処理には店祖の出番はさほど必要ではなく、房治郎自身も創業者の時代が終わったことを悟っており、若い者たちに兼松の未来を託す気持ちになっていた。

その永眠

店祖房治郎は、大正2（1913）年2月6日深夜に逝去し、その波瀾に満ちた生涯を閉じた。享年69歳であった。

明治30年代の後半頃から長年の過労が祟って健康を害し、自宅で静養する時間が多かったが、大正2年の正月には諏訪山の百松園に店員一同を招いてシャンパンで祝杯を挙げ、シドニー支店の北村寅之助や東京支店の前田卯之助、あるいは古い馴染みの旧友に約20通の書簡を執筆するなど体調はいつも通りであった。また新年には遺言書を書き替えるのが恒例の行事になっており、この正月も新たな遺言書をしたためて、自分が死去した後の事業継承の在り方を指示した。

1月23日に神戸本店「日濠館」に初出勤した。諏訪山を下る際に寒風に吹かれながらも、予定通り神戸本店を訪れて店員たちと歓談している。しかし老軀には冷たい風がこたえたのか、数日後に友人と囲碁を楽しんでいる最中に発熱し、大事を取って床に臥せた。2月に入ると気管支炎に加えて、持病の腎臓や肝臓の機能障害でにわかに病状は悪化した。5日早朝からは意識が朦朧となり、6日午前零時すぎに心臓麻痺を併発して逝去した。

その場にいたのは兼松夫人と看護婦の2人だけで、別室に待機していた前田卯之助と古立直吉が、急を告げる声に慌てて廊下を走って病室に駆けつけたときには、すでに房治郎は瞑目したのちであった。

69歳の人生のうち、あまり幸福ではなかった幼少期を過ごし、青壮年期には辛酸を嘗めつつも色々な事業に奔走し、後半生には日本と豪州の貿易開拓に走り続けた。苦労を重ねながらも周囲から敬愛され、壮大な夢を人々に分け与えて自分の理想も実現した幸福な生涯であった。房治郎の本質を現代風に言うならば、新しい市場を開拓し、独自のビジネス・スタイルを確立するアントレプレナー（起業家）そのものであったと評価してよい。

2月9日に店葬が執行された。神戸を代表する財界人であった房治郎の葬儀には貿易業界のみならず、様々な方面から3千余名の会葬者が加わり、厳かに葬儀が執行された。

葬列の整理に十数名の警察官が出動し、午後1時に鉦の音を合図に諏訪山の自宅を出た葬列は、供花を先頭に榭台20台、花環30台、散花、高張提灯、祥福寺住職など市内13ヶ寺の僧侶と「故勲六等兼松房治郎之柩」と大書された旗に先導されて、棺を載せた輿が運ばれた。

輿は白装束をまとった古参店員たちが担ぎ、陸軍将校の経歴を持つ店員は赤い羽根が付いた帽子に肋骨飾りのボタンという軍服の礼装で臨み、後列には黒紋服に威儀を正した参列者が続いた。

市内に入った葬列は、弔意を示す黒幕が外壁に巻かれた兼松の神戸本店「日濠館」前を通り、午後2時半に斎場の祥福寺に到着した。斎壇に安置された棺に向かって、貿易青年会、実業協会、貿易組合の代表者や神戸商業会議所会頭の松方幸次郎が弔辞を朗読し、読経の中で最後に兼松夫人が焼香して葬儀はしめやかに終了した。

戒名は鉄心院堅翁宗固居士。神戸港を臨む春日野墓地に葬られた。

Ⅱ オーストラリア前史

1 オーストラリアの歴史

兼松シドニー支店の開設は、創業翌年の明治23年4月である。まずはシドニー支店を語る前に、オーストラリア（豪州）の歴史や、同国と日本の関係を見ておこう。

南洋に未知の大陸が存在するという話は永くヨーロッパで伝承され、ヨーロッパ人が豪州を「発見」したのは1500年代の後半であると言われる。実際に当時の地図には豪州の北海岸に酷似した海岸線が描かれており、ポルトガルやスペインの冒険家が豪州沿岸部にたどりついたのは間違いなさそうである。

オーストラリアという国名は、地図に書かれたラテン語のTerra Australis（「南の大陸」）から生まれたという説もあり、北西岸を探検したオランダ人によって徐々に沿岸部の地形が明確になり、1768年にはエンデバー号で南太平洋に來航したキャプテン・クックが東海岸を測量し、ボタニー湾に上陸して英国旗を掲げ、沿岸部を周航して豪州を南極大陸の一部と考えていた俗論が誤りだと証明した。

本格的に開拓が始まったのは、英国の流刑地として豪州が着目されてからである。1788年に初代総督アーサー・フィリップは、1,003人の入植者と羊29頭・牛6頭・馬7頭・兎5羽・豚12頭を連れてボタニー湾に上陸し、2月7日に殖民地の領有を宣言した。このとき英本国の殖民大臣シドニーの名前から、上陸地点をシドニーと命名し

ている。やがて自由民の移民が始まり、各地に開拓地が広がり、1786年に独立殖民地となったニューサウスウェールズ州に続いて、タスマニア州（1825年）・南オーストラリア州（1834年）・ヴィクトリア州（1851年）など各州が成立し、1910年のオーストラリア連邦の創設まで一定の独立した行政を施いた。

1800年代初頭からは資源の育成と活用が始まった。各種羊の交配で柔らかい毛を持つ豪州メリノが生まれ、牧羊業は第2次世界大戦直前の1938年には世界の羊毛総産出量の37%、各国間で取り引きされる羊毛総量の48%を占めるまでに成長した。牛・馬・兎も重要産品で、日露戦争では軍馬を、第1次大戦中は兎皮を日本に輸出している。畜産業以外には、小麦や鉱産品も重要な輸出品であった。

豪州の人口は建国の1788年は千名程度にすぎなかった（もちろん、ここには先住民のアボリジニーは含まれていない。アボリジニーは1788年の時点で約25万人と推計されている）。広大な国土に比較して人口の少なさが建国以来の悩みであり、積極的に入植政策を推し進めた結果、1790年/2,056人、1850年/約41万人、1900年/約380万人と急増した。1938年には約700万人となり、その99%がイギリス出身者であった（ちなみに2009年の時点で、豪州の総人口は約2,200万人である）。

2 オーストラリアと日本人

明治維新直後に日本人潜水夫が豪州の木曜島に渡航したという記録もあるが、公的には日本人の豪州移民は、明治9年にサウス・オーストラリア州政府が日本に派遣したウィリアム・ハックの訪日から始まる。

荒涼とした曠野が広がるサウス・オーストラリアの環境はあまりに厳しく、イギリス人の入植には不適と見なされており、ハックは「土地の耕作者として世界に並ぶものなく、法律を守り、元気な人種」と評判の日本人農民を自由入植者という身分で招聘すべく明治政府と交渉した。しかし西南戦争の対応で手一杯であった明治政府に、それに応じる余裕はなく、ひとまず日本人の豪州移民は見送られた。

明治12年のシドニー万国博覧会や、翌年のメルボルン博覧会に日本も参加し、細々と両国の交流は続けられた。そして明治16年に日本外務省の許可を得てイギリス人ジョン・ミラーによって真珠貝採取の日本人37名が豪州に渡り、公式にはこれが最初の豪州移民とされる。

明治25年に日本吉佐移民会社が豪州移民の斡旋を開始し、渡豪者は飛躍的に増加した。明治30年頃には合計2千人を超える日本人が豪州で生活するようになり、その大部分は甘蔗（サトウキビ）農場で働く農業民や真珠貝採取の漁業民で、彼らは基本的には年限を区切った契約移民であった。真珠貝（白蝶貝や高瀬貝）は高級ボタンの原料に使用された。

昭和初年の木曜島には約800人の日本人が真珠貝採取に従事し、太平洋戦争の開戦直前まで豪州近海では日本人漁夫による真珠貝採取が盛んに行われた。ただし経済的

利益の対極には苛酷な現実があり、漁期には上陸は月に1度しか許されず、深い海底の作業では年に1割の潜水夫が死亡するなど仕事は厳しく、危険と隣り合わせの毎日であったと言われる。

一方、明治期の豪州では中国人移民の急増を受け、その廉価な労働賃金に対して労働組合を中心に移民排斥の声が高まり、明治29年には各州首相会議で有色人種の入国制限が決定された。明治34年に結成された連邦議会も「移民制限法」を議決して翌年から施行している。ただし豪州に2年以上居住し、本人も永住の意思を有するなど諸条件を満たす者には永住権が認められ、移民制限法自体も次第に緩和されて日本人の来豪は続いた。

明治半ばまでの来豪者は、専ら農漁業に従事する出稼ぎ移民や冒険的な小商人が多かったが、やがて貿易業関係の「会社員」の渡豪も増加し、明治42年に兼松が中心になってシドニーに日本人会を結成したときには、シドニー在住者は官吏2名・商社員19名・学生2名・婦人3名、ほかに永住権を持つ者が約90名という構成で、そのうち23名が日本人会に参加した。日本人会は年数回の親睦会や、日本海軍や商船学校の艦船が来航した時には賑々しく歓迎会を開催し、また資金難で南極探検隊の白瀬中尉一行がシドニーで立ち往生した際には、白瀬探検隊を経済的にも精神的にも支援して南極踏破の成功を実現させている。

3 店租房治郎の初渡豪

オーストラリアへの船旅

明治20年11月、43歳になった店租房治郎は日豪貿易の将来性を自らの目で確かめるため、初めて豪州に旅立った。その時の旅行記が明治20年11月から同21年4月までの『大阪毎日新聞』に「兼松氏南洋紀行」「濠洲通信」という文題で連載されている。そこから店租房治郎の豪州旅行を追体験してみよう。

房治郎はまず香港に向かうイギリス船テヘラン号に搭乗し、神戸港を出発したのは11月1日であった。出航時間は深夜午前3時で、体験記には「多少西風ありしかど、別に船体の動揺する程のこともなく」とあり、おそらく初冬の身を切るような冷たい六甲おろしの風に吹かれながら、甲板で真っ暗な夜の神戸港と市街の灯火を眺め、前途への期待と不安に包まれて出発の時刻を待っていたと思われる。

この航海の船客は、イギリスに帰国する横浜駐在のジョゼフ英国領事とその家族一行など外国人十数名であり、1等船客の日本人は房治郎だけであった。親友の横山氏の紹介で、すでにジョゼフ領事とは懇意であり、領事の子息は10歳くらいの少年で、航海中はセーラー服姿で毎朝6時には船員と一緒に裸足で甲板掃除に励み、それより幼少の女兒は終日甲板で遊び回るのに余念がなかった。船底に近い下等船室には日本人婦人が1人で乗船しており、かよわい婦人の身でありながら、どのような理由で万里の波濤を越えて単身で異国に旅立つのか、1等船室と下等船室の区分は厳重で会う

機会もなかったもので、詳しい事情は分からなかった。

夜明け前に神戸港を出帆したテヘラン号は、午前11時に長崎港に到着して同港に半日留まり、午後7時半に抜碇し、いよいよ異国に向けて日本を離れた。

幸いにも海上は穏やかであり、船は12ノットの快速で順調に東シナ海を進んだ。ただし房治郎は、「外国人船客は大洋を渡る旅でも平地に行くが如く平然自若とした姿を崩さず、内海航路でも頭痛鉢巻の日本人にくらべると大きな違いがある」と感心しているから、若干は船酔いに悩まされたのだろう。

神戸からほぼ丸5日で、11月6日午後4時に香港に到着した。香港では、1～2年前から建築が始まった香港上海銀行が偉容を顕し、また山腹の新道工事も進んで美観を高めていた。市街はヴィクトリア女王の即位50年祭の準備に追われ、通常の商売は休業状態であったが、房治郎は日本製マッチの価格が暴落して売買がほぼ停止しているのを見て「目先の利益に目を奪われ、品質をおろそかにして互いに低価格競争をした応報」であり、「今後は長期的利益の観点に立って製造に注意し、粗製濫造の悪弊を止めなければ顧客の信用を回復するのは困難ではないか」と懸念している。

香港ホテルに投宿した房治郎は、総督臨席の閲兵式や、数千の機械仕掛けの人形を載せた山車を連ねた華やかなパレード、さらに数十万人の観客と一緒に終夜の花火に喝采し、香港の名所やイベントを訪れて異国情緒を満喫している。

約2週間の香港滞在を終えて、11月19日午後12時、バターフィールドスクエア会社の汽船で豪州に出発した。

同船は英国製の2本柱を備えた1,460トンの新造汽船で、浴室には大鏡を備え付けるなど内装の豪華さを誇り、1等船室は定員1名で8室、定員6名の2等船室は6室であった。2等船室にも浴室があり、その設備は日本郵船の旗艦である和歌浦丸や高砂丸の1等船室に匹敵した。船賃は1等190円、2等120円、3等35～50円で、房治郎は1等船室か2等船室を利用した様子である。乗客は1等船室4名、2等船室3名、3等船室10名の合計17名で、日本人は房治郎1人であった。

出航後の数日間は強風の荒模様で、怒濤が甲板を洗って船体の揺れが激しく、船酔いで船室に閉じこもる日が続いた。香港を離れて4日を経た22日には波も静まったので甲板に出たところ、船はちょうどルソン島の沖合を通過し、全山が巨木で覆われた熱帯の島々が眼前を通り過ぎようとしていた。赤道に近づくにつれてムツとするような暑気が増したものの、昼前にスコールが襲来した後は綺麗に空は晴れあがり、久しぶりに「精神殊に爽快なり」と船旅を楽しむ気分になっている。

同船の2等船客には中国人女性2名が乗り合わせており、多少の英語ができたので事情を聞くと、1人は15歳くらいの少女で父親と一緒にシドニーに向かう船旅であり、もう1人は20歳くらいの若い女性で、ボードウィンに行く予定だと答えた。両名とも渡豪の目的は商売であり、豪州に居住する近親者を頼っての船旅であった。房治郎は「中国人は気概に乏しいというのが日本人の通念だが、実際には彼らの商業にかける情熱と剛胆には感心する」と述べている。

その後の航海は平穏であり、25日に赤道を通過した。懸念していた酷暑も朝方に小

雨が降ったせいか、それほどでもなく、しばしば海の上に現れる「虹の美麗の奇観」に眺め入った。

船中の食事は肉と魚がメインで、香港で仕入れて僅かに塩気が残るものの美味であった魚は蓄えがなくなり、缶詰の鮭に切り換えられた。芭蕉の葉に包んで保存されていた牛肉は傷むことなく味はそのままであった。暑さもあって数日前から食事に出されるアイスクリームも美味に感じられた。ただし洋食好きの房治郎も、連日三食に西洋料理が続くと、さすがに「漬物と茶漬を得たきものなり」と食傷気味で辟易し、洋行する人は味噌漬・梅干・奈良漬・小エビ佃煮・日本茶など和食の嗜好品を携行したほうがよいと新聞読者に勧めている。

船は鬱蒼と樹木が生い茂る小島を迂回しながらインドネシアの多島海をかき分け、11月29日午前7時にオーストラリア北端のダーウィンに入港した。香港を出航して11日、神戸からは約1ヶ月が過ぎていた。

ダーウィンは起伏が乏しく、矮小な樹木が散在する荒野で、所々に開墾を試みる英国人の豪壮な邸宅が散見された。牧畜業には有望な土地柄であるらしく、最もアジアに近いという利便性から、アデレードへの鉄道建設やシンガポールとの海底電信線の敷設が進められており、遠からず経済的な重要地になることが見込まれた。

港内には明日出帆のイギリス船が2隻停泊し、1隻はシンガポール、もう1隻は香港行きであった。房治郎が乗った貨客船もダーウィンで小麦・砂糖・茶・米を陸揚げし、12月1日に同港を出航して最終目的地のシドニーに向かった。

船内の3等船客の中に熱病患者が発生したので、船客の上陸は許されなかったものの、ダーウィンから乗り込んだ豪州人とおしゃべりを試みている。房治郎は「自分は英語が下手で、外国人と話すときには言葉が通じなくて、もどかしい」と語学力に自信があったわけではないが、懸命に耳を傾けて、ダーウィンからアデレードまでの鉄道敷設に6千人の中国人が従事し、1日5～6シリングの低賃金で雇用されていることや、農場には1万2千人の中国人が移住して、香港からの船荷には毎便中国人向けの食糧や雑貨が積み込まれている様子などを聞いた。

数日間は沿岸部を航行し、毎日1回は雨が降って炎天がやわらいだ。4日には真珠取りの日本人漁夫で有名な木曜島があるトーレス海峡を通過した。この海峡は至る所に暗礁が牙をむく難所で、夜間の航行は厳に避けなければならない海域であり、房治郎も浅瀬に乗り上げて身動きが取れなくなった大型汽船を目撃している。しかし島々には洋風建築の家屋が散在し、岸辺には小さな帆船がつながれて「風色実に絶佳」で爽やかな風景でもあった。

トーレス海峡をすぎれば、さらにグレート・バリア・リーフが待っている。広大な珊瑚礁で有名であると同時に、操船を誤れば座礁しかねない危険な海域であり、安全な水路を示す浮標がおびただしく設置されて、すべての船舶が徐行し、夜間は灯台船が浮かぶ安全な場所に停泊するように義務づけられていた。灯台船は海路に沿っていくつも設置され、各船舶は灯台船を早朝に出発し、夜には次の灯台船にたどり着く規則になっていた。

天候は次第に悪化して、雷雨となり、5日は午後8時に海上に停泊、6日の午前5時に出発してクックタウンの街を遠望しながら沖合を通過し、午後8時に灯台船の近くに碇を下ろした。翌日も悪天候で甲板に出ることができず、船室に閉じこめられて暇つぶしに本を読んで過ごした。外国人船客たちが音楽を奏でて談笑を楽しむ傍らで、言葉がわからない房治郎は会話に加わることができず、大あくびをして無聊をかこっていた。

幸い退屈な時間はさほど続かず、船は13日午前5時30分に待望のシドニー港に到着した。神戸を出てから、ほぼ1ヶ月半が経過し、そのうち1ヶ月間は船で揺られる旅であり、日本は冬でも、南半球の豪州は夏の季節を迎えていた。

しかし直ちに上陸できたわけではなく、しばらく船はシドニー港の入口に留められた。早朝の波に揺られながら待つうちに、医師と役人を乗せた小船が来て、船客の健康状態を審査し、入港許可を得て、ようやく船は棧橋に繫留された。接岸と同時に税関の役人が乗船し、人頭税を徴収すべく中国人船客が調べられた。中国移民の大量流入に頭を悩ませたオーストラリア政府は、中国人船客の取扱いに厳格であり、入国を厳しくチェックしていたのである。ただし日本人の房治郎は人頭税を支払う必要はなく、そのまま同乗した船客や船員たちに別れを告げて、長い船旅は終わった。

シドニー上陸

房治郎がシドニーに上陸したのは午前9時であり、長旅の疲れを取るべくホテルにチェックインしようとしたものの、空室があるにもかかわらず、立て続けに数軒のホテルに断られた。これは中国人に間違われたからで、困り果てた房治郎はシドニーに日本人が居ないかどうかを尋ねたところ、津村某氏の所在を教えられ、同氏の紹介でようやくホテルに投宿できた。

シドニーでは豪州貿易の実態を把握し、その将来性を考察することが第一の目的であった。そのため、どのような品物がどれくらい豪州に輸出入されているかという基本情報はもちろん、豪州の物価、鉄道や海運の交通事情、オフィス賃料などの不動産市況、郵便や電信といった通信手段などの諸事項を細かく調査して、豪州という国を包括的に理解しようとしている。

もちろん統計的な情報だけではなく、商売の相手としてオーストラリア人の国民性も重要事項であった。そうした調査に明け暮れる日のなかで、シドニーの資産家に晩餐に招待される機会もあった。饗応された料理は妻君と令嬢の手料理であり、房治郎は「その味の甘美なることは、日本有数のレストランよりも上等である」という感想を述べている。おそらく遠い異国に赴き、久々に暖かい家庭の雰囲気を受けた嬉しさが、何よりの味付けになっていたのだろう。屋敷では料理にガスを使用しているので日本家屋と違って仰々しい厨房は不要であり、プディングなどは簡単に作ることができると感嘆したほか、上流家庭の婦人は外国語に通じて教養があり、立ち振る舞いも優美であると賞賛し、それに比較して日本女性は終日むやみに化粧にうつつを抜かして美麗麗衣に心を奪われるばかりで、外国人婦人の美風を見習わなければならないと

【写真6】 シドニー空撮



第二次大戦前のシドニーの空撮写真。中央下のロータリー広場の向こう側に
オックネル街の事務所があった。房治郎が初めてシドニーを訪れたときと
ほとんど変わらない風景である。

苦言を呈している。

12月20日からはメルボルンの視察に赴いた。移動には汽車を利用し、シドニーを午後5時に出発し、翌21日午前11時25分にメルボルンに到着する予定であった。

シドニーを出発した汽車の車窓から見える景色は、野生のゴムの木が生い繁る原野であり、人々が隊列を組んで木々を切り開く開墾作業も見られるものの、見渡すかざりが森林で人跡稀な土地が続いた。

開墾で伐採されるゴムの木は、地上30~60センチの箇所を幹にノコギリやオノで切り込みを作り、立ち枯れを待つのが通常の方法であり、そうした枯れ木が累々と立ち並ぶ荒涼とした土地もあった。伐採したゴムの木は、ごく一部が鉄道の枕木や建材に加工されるだけで、大部分はそのまま枯れて腐るにまかせていた。木目が細かくて良質の材木であるのに、豪州は人夫賃が高いのでやむを得ないとはいうものの、捨てるのはいかにも勿体ないと房治郎は慨嘆し、日本の製材業者が来豪して枕木等に加工すれば有望な商品になるのではないかという構想を新聞読者に披瀝している。

途中の停車場が置かれた村落は、将来の市街地の拡大を見越して道路は十分に幅が広く、側面には街路樹を植える部分も取られており、また煉瓦造りで田舎には似つかわしくない瀟洒な建物が珍しくなかった。あちこちに散在する農場では、日本式の空中からツルを吊す形態ではなく、ヨーロッパのように地上から苗を巻き上げる手法で葡萄を栽培し、その実は甘く価格も安かった。馬鈴薯の農場もあり、総じて何れの野菜も生育は良好に見受けられた。

停車場に止まる時間はおおむね5分で、食事の時間帯は15~20分と長めであった。あらかじめ停車場の食堂のテーブルにはスープやパンが並べられ、メニューを見て注文すれば、すぐにボーイが料理を運んでくる手筈になっており、代金は大体2シリング6ペンス（約62銭）で、コーヒーのサービスも供された。隣の果物販売所では、中国人の売り子がイチジクやスモモを10~15個入りの紙袋で売っており、旅客たちは田舎の新鮮な果物を楽しんでいる。

メルボルンの風景

列車はメルボルンに定刻通りに到着した。構内には、いくつもの軌道が交差し、蒸気の煙を吐きながら行きかう列車の轟音は「百雷一時に落ち来る」ごとく耳を聳した。駅舎の設計が良いので旅客の乗降は極めてスムーズであり、「便利なこと実に筆紙に尽し難し」であった。シドニーよりも後年に都市設計されたので、道幅は余裕があり、大通りにはケーブルカーがひっきりなしに走り、その運賃は1区画が3ペンス（邦貨6銭）と廉価で市民の足になっていた。

メルボルンでは、資産家のゴードフレ氏の友誼を得て、同氏の案内で造幣局・裁判所・オーストラリア銀行・スコットランド銀行といった政治経済の重要施設を視察している。造幣局は日本と比較すれば小さいものの、1時間に約6千枚の金貨を鑄造する最新式の機械を備えており、事務作業が効率的で職員数は僅か50名足らずで済んでいるといった説明を受けた。後日、再び造幣局を訪問した房治郎は局長と面談し、

その挙動容姿には日本のように尊大な官吏然としたところがなく、態度も気さくで親切的な対応に感心している。

続いて参観した裁判所は、治安・始審・軽罪・控訴・重罪・上等法院・大審院の7つの裁判所を1ヶ所に集めた大規模な施設で、その内部はまるで迷宮であった。しかし各所に掲示された案内板で迷子にならないように配慮が行き届き、法律関係の書籍が収められた図書館を自由に借覧できるほか、花が飾られたテーブルが並ぶ食堂は居心地が良く、そうした開放的で充実した施設を見学した房治郎は「欧米文明国のように壮観な機構は到底おぼつかない」と貧弱な日本の裁判所との差を痛感した。

建物の見学だけではなく実際の裁判も傍聴し、民事裁判では結婚違反の訴訟を起こした20歳くらいの美人令嬢が出廷し、流行の華美な服に花飾りが付いた帽子をかぶり、茶色毛編みの手袋という服装で明解晴朗に弁論を申し立て、その堂々とした態度に傍聴人も感嘆した模様だと書き綴っている。

オーストラリア銀行やスコットランド銀行も訪問すべき場所であり、営業の実態や部屋の配置などを見学した。建物の構造は各銀行に共通し、来客が各種の手続きを行う大部屋の横には頭取や重役の席があり、必要があれば直ちに来客に応答した。大部屋の中央にはストーブが置かれて、その四方のテーブルにはペンやインク、伝票用紙が備え付けられて来客の便宜が計られた。

しかし銀行で最も房治郎が感銘を受けて特筆しているのは、意外にも行内に掲げられたカレンダーであった。それは「一ヶ年三百六十余日の日数に応じて、その何曜日は何日かを示し、毎日、一番上の紙を一枚ずつ剥ぎ取る」というもので、要するに「日めくりカレンダー」である。日本ではようやく大会社が使用を始めたばかりで一般的には稀少であり、取引の月日に誤りを防ぐのに有効なので是非とも日本でも普及してほしいものだと述べる。三井銀行の勤務経験を持つ房治郎には業務自体は既知の事柄で、むしろ些細なディテールに彼我の隔たりを感じている。

株式取引所も見所の一つであった。3階建ての株式取引所は、表通りに面した部分に不動産会社や銀行が入り、建物中央の狭い通路の両側が株式仲買人の店舗であった。仲買人の店舗数は30程度で、いずれもごく小さな2坪位であった。株を取引するホールには、その真ん中に各地から寄せられた電報を貼り付けた柱があり、株取引の参考材料になっていた。午前9時半から午後4時までの取引時間内は仲買人以外の入場は許されず、仲買人はモーニングコートかフロックコートに山高帽という正装で取引に臨み、ジャケットに商人帽といったラフな姿は少なかった。人気の中心は鉱業株で、房治郎が見学に訪れたときには、ちょうどある鉱山から新たに金鉱が発見されたという電報が届いたばかりで、取引場ではその鉱山株を求める注文が殺到し、鼎が沸き立つような大混乱で、場内のあちこちで帽子が舞う有り様に驚かされた。

メルボルンでは様々なオーストラリア人と交流して友誼を深めたが、その他に1人の中国人が房治郎に深い印象を与えている。名をコンミンという。

当時のメルボルンの人口は約25万人で、それ以外に数万の中国人が居住しており、コンミンは中国人コミュニティの中心人物であった。同人は最初期にメルボルンに移

住した古参の移民であり、茶・米・雑貨類などの中国製品を取引した。なかんづく製茶の販売で大成功をおさめ、メルボルンでも有数の資産家になり、英国婦人と結婚して夫婦で毎日4頭立ての馬車を乗り回し、悠々自適の生活を楽しんでいた。

無一文で豪州に移住したばかりの中国人同胞が頼ってきた時には、コンミンは1本の天秤棒と麻袋、そして1ポンドの金を与え、それを元手金に仕入れた果実や雑貨の行商で生計を立てさせるという方策を取っていた。コンミンの世話になった者は数知れず、メルボルン在住の中国人の間で「慈恵の救世主」として絶大な信望を集めているという。シドニーでもコンターという中国人資産家は病院や慈善事業に寄附や助力を惜しまず、公益事業に積極的な在豪中国人は稀ではなかった。

房治郎の没後に、豪州兼松はシドニー・ホスピタルに病理学研究所を寄贈しており、そうした寄付行為の背景には、豪州で房治郎が実見した企業家の社会奉仕のあり方が、後年まで社内に遺訓で伝えられたのかもしれない。

房治郎は豪州の人口、各種の貿易及び農産物や鉱工業生産など詳細な統計数値も日本の新聞に報告しており、各種の情報を蒐集して発表することで、豪州貿易の将来性を日本国内で広く宣伝する意図があったと思われる。例えば日本米の豪州輸出は「近來は日本米の需要が高まっており、その評判も上々である。日本商人が奮然決起して輸出の道を拡大すれば、大きな利益が得られるのは間違いない」と提案しており、シドニーやメルボルンは米消費地で、日本米の売込み先として潜在的に大きな可能性を秘めていると指摘する。ただしオーストラリア政府が重税を課していることがネックになっており、これは輸入米を扱うのが中国人商人で「支那人には総て過酷に当たり、重税を課するの傾あるが故なり」と解説している。

大阪毎日新聞に掲載された房治郎の豪州見聞録は、この後も貿易に関連する種々の統計を紹介し、日本の銀行に豪州進出を促す記事や、日本の家屋建築の改善を提唱しつつ、半年間の連載を閉じている。

明治20年11月に日本を出発した房治郎は、同21年6月に半年間に及ぶ豪州の視察旅行を終えて帰国した。この旅行で房治郎は豪州の天然資源の豊かさを実感し、日豪貿易の将来性を一層確信するにいたった。さらに日本への帰路途中の香港では、将来の右腕となる北村寅之助と邂逅するなど、初めての豪州旅行は実り豊かで多大な成果をもたらした。日本に帰国した房治郎は貿易商社を開業する資金集めに奔走し、「濠洲貿易 兼松房次郎商店」を神戸で開業したのは、この旅行から約1年後の明治22年8月であった。

Ⅲ 兼松の出発

1 創業直後の情況

明治22（1889）年8月15日に兼松は創業した。この年の正月には大日本帝国憲法が發布され、7月には新橋～神戸間の東海道線が開通し、政治的にも経済的にも日本全体が近代国家への建設途上のまっただ中にあった。

明治19年から様々な企業を興す起業熱が全国に蔓延し、そのムーブメントは「第一次企業勃興期」と呼ばれる。事業の中心は鉄道・紡績・炭鉱で、とりわけ高収益を揚げる鉄道が人気であった。地方名望家的な数名の発起人が企画し、株式を発行して資金を募るといった手法が一般的であったが、ほとんど成算の見通しもなく、地図に路線を描いただけの杜撰な計画で資金を募集する会社もあった。

兼松の創業は、こうした第一次企業勃興期の終盤にあたる。貿易商社の設立に先立ち、房治郎は周囲に豪州貿易の将来性を説いて出資を募った。すでに関西財界に人脈を持ち、起業家として名を挙げている房治郎が提唱する事業ということもあって十分な人数を確保できたが、やがて企業勃興の反動で景況が悪化すると、約束した出資金の支払いを渋る者が続出した。ようやく住友家を代表する広瀬幸平や、三井銀行勤務時代の上司である西村虎四郎などが2万数千円の出資を確約し、それに房治郎自身の資金を合算して資本金3万円で創業に漕ぎつけた。ただし現実集まった資金は、そ

の半額の1万5千円にすぎず、それを元手に貿易業をスタートすることになった。

創業時の店舗は、神戸市栄町5丁目5番地の旧態依然とした木造2階建ての商家であり、従業員の服装も和服に前垂れ姿という伝統的な服装である。その一方で、使用する会計帳簿は大福帳などの和式帳簿ではなく、過度に立派な革装丁の西洋式の複式帳簿が使われており、まさに新旧混在のスタイルであった。

創業時点のメンバーは房治郎以外は、北村寅之助ともう1名の合計3名だけであった。同年末でも総員7名に留まり、いかにも神戸の片隅でうぶ声をあげた零細な貿易商にすぎない。房治郎は「店長」、一般社員は「店員」と呼称され、そのほかに若年の丁稚や老齢の小使が雇用された。創業から数年後には、豪州出張や病気で不在になりがちなる房治郎を補佐するために、店務を仕切る支配人制度を採用している。実務の監督や指揮は支配人に任じられた原幸治郎が担当したが、結果的にはこの人選は誤りであり、後に兼松に大きな致命傷を負わせる一因になった。

創業に際して房治郎が記した「創業趣意書」では、日本と豪州の双方に店舗を開設して、日豪両国の産品を直貿易することが謳われ、兼松はいよいよ未知の豪州貿易に乗り出した。

2 シドニー支店の開業

支店事務所の開設

兼松シドニー支店は創業翌年の明治23年4月10日（正確な日付は諸説がある）に店開きした。最初に店舗を構えたクラレンス街の事務所は狭隘で、不便な土地柄であったので、翌年にシドニーでも指折りのビジネス街と評されていたオッコネル街に移転した。シドニー支店の規模や業績からすれば身分不相応な場所であったが、一流の商業地に店を構えて、日本という国をアピールする目的もあった。

明治半ばの豪州で日本を知る者はほとんどおらず、清国の一部と勘違いする人々も珍しくなかった。日本政府がシドニーに領事館を設置したのは明治30年であり、それまでは兼松のシドニー支店が在豪邦人の面倒を見ていたので、シドニー支店を日本領事館と思い込んでいたオーストラリア人も多かった。

支店を開設した4月には早くも牛脂29樽と牛皮321枚を日本に積出し、5月には羊毛187俵を送り出した。これは日本人の手による初めての羊毛輸入であり、年内に合計8回の船便で羊皮や蠟燭などを日本に送り出している。

創業からしばらくは羊毛よりも牛脂が主要な商品であり、日本からの船荷は、精米以外に竹細工・花むしろ・美術品・骨董品などの雑貨で、北村寅之助は細かくオーストラリア人の嗜好を神戸本店に伝えているものの、マーケットの狭さもあって、その売れ行きは芳しくなく滞貨になる品物が少なかった。

支店の開設当初は、安定的な収益源になる商品が見つからず、儲かりそうだった物品には片っ端から手を出している。明治24年には豪州特産品の一つである鉛の輸

【写真7】 クラレンス街のシドニー支店事務所



明治23年4月10日に兼松はシドニー支店を開設した。この写真はクラレンス街にあった最初の支店事務所である。建物の前に立つのは左端が店祖、中央が北村寅之助である。右端はシドニーで雑貨商を営んでいた奥村辰之助であろうか。翌年にシドニーでも一流のビジネス街であるオックコンネル街に事務所を移している。

出を試みたものの、経営者がロンドン在住で、同地で長期契約を結んで購入する商慣習に馴染めず、また売り上げも思わしくなかったので早々に撤退した。

物品の貿易だけでなく、日本人の豪州移民の仲介を企画した興味深い史料も残されている。支店開設から半年が経過した明治23年12月にシドニー支店員がMr. Bartonなる人物に宛てた英文書簡によれば、貴君（Mr. Barton）とは面識はないが、店主の房治郎が香港で日本人官吏のモチヅキ氏と知り合いになり、同氏から貴君が日本人労働者の豪州移民を試みていると聞いた。もしそうであるならば、我が兼松のシドニー支店もお役に立てるのではないかと考えて書簡を差し上げた。よろしく御交誼を願いたい、と書き綴っている。

前述のように、明治前期は太平洋の各地域や南米諸国に日本人の移民を斡旋する業者が活躍を始めた時期である。豪州では木曜島の真珠貝漁夫が著名であり、そのほかシドニーのバンルス・フルプ社の依頼で、明治25年に吉佐移民合名会社が広島県で募集した50名の農業移民をクィーンズランドの甘蔗農場に派遣し、翌26年には広島・山口・熊本・和歌山の各県で約500名を集めてクィーンズランドに送り届けている。

第二次大戦前には海外移民は日本の国策であり、移民の仲介も立派なビジネスであった。しかし兼松はそうした業務にはタッチせず、Mr. Bartonとの提携も実現した形跡はない。おそらく社内に移民の募集方法や旅途の手配、雇い主との移民労働契約といったノウハウがないので、移民仲介業への進出を断念したと思われる。

北村寅之助の履歴

ここでシドニー支店を管轄した北村寅之助について触れておきたい。

北村寅之助は店祖房治郎と共に兼松を興した人物であり、その立場は店祖房治郎に次ぐ「準創業者」であった。店祖の没後は、昭和5年に死去するまで社内で「元勲」と称され、第一次大戦後の反動不況をしのぎ、昭和初年の世界恐慌や金融恐慌では、横浜の茂木商店や神戸の鈴木商店など大規模な商社が次々と破綻した一方で、北村はその独自のカリスマ性と経営手腕で激動の時代を乗り切ることに成功した。

北村寅之助は、明治維新直前の慶応2年に、京都で薬種商を営む北村家に生まれた。明治5年に京都市上京区初音尋常小学校に入学し、同校を卒業した後は大阪道修町で薬種商を営む日野屋佐助商店に奉公に出ている。おそらく生家が薬種業であるので、そのつながりで同業の日野屋に奉公を依頼したのだろう。進取の気質に富む日野屋佐助は明治16年に上海や香港を視察し、若年の北村寅之助を香港に派遣して支店を開設した。香港に4年間滞在する間に、北村は貿易業の実務や英語の能力を習得し、また外国暮らしの適応力を身に付けた。

そして明治21年に香港で店祖房治郎と運命的な出会いを果たすことになった。このとき店祖房治郎は初めて豪州に渡航し、その帰途で香港に寄港したところであり、興奮冷めやらぬ豪州談義に感化されて、北村も日豪貿易への情熱をかき立てられた。房治郎に続いて北村も帰国し、明治22年に日野屋を訪ねた房治郎に豪州貿易への献身を誓い、同年8月15日の兼松商店の開業に参加した。

【写真8】 オックコンネル街のシドニー支店事務所



オックコンネル街のアルバート・ビルディングに移された支店事務所。大正期に買収して自社ビルになり、第二次大戦後も兼松の活動拠点として長らく機能した。

昭和期のオックコンネル街の風景。左側の4軒目がアルバート・ビルディングである。



創業翌年の明治23年に店祖と一緒に豪州に渡り、シドニー支店を開設してからは、ほとんど日本に帰国せず、昭和5年に帰国中であった日本で逝去（享年65歳）するまでシドニーに留まって兼松の豪州貿易を支え続けた。

店祖房治郎は部下がミスをして声も荒げることはなく、何事にも穏やかに諄々と教え諭す態度を崩さなかったと思われるが、北村寅之助は大声を張りあげて容赦なく部下を叱りとばすタイプであった。一言で評すれば、日常生活では豪放磊落、ビジネスでは機敏で細心さを忘れない人物であった。

北村寅之助の人柄は、大正末年からシドニーに勤務して、身近に接していた益田乾次郎店員の回想が詳しい。同氏によれば、北村は商売には厳しく、電話で注文を取ろうとした益田に「バカヤロー！先方へ行って顔を見ながら商売して来い！」と叱責を浴びせることもあった。ただし北村の叱り方はうまく、退路を断って相手を完全に追い込むような真似はせず、ちゃんと逃げ道を残しておいた。その点では、ミスをした社員を理路整然と静かに問い詰める神戸本店の前田卯之助取締役が苦手意識を持つ者もあったという。

記憶力は抜群に良く、神戸本店から送られてきた膨大な通信文で、何がどこに書いてあるかを把握しており、「何番の通信の何ページに書いてあるから持ってこい」という指示も頻繁であった。独特の茶目っ気を持ち、益田乾次郎は「食事をしていてもユーモアがあるんだよ。丁度私らが食べている所の向うにアパートがあってね。中庭を通して見えるんだ。たまたまブラインドを下ろすのを忘れてると、女の子がバスルームに入っているの見えるんだ。すると、親父さん、『灯を消せ、灯を消せ』ってね」と述懐する。

酒豪の北村は宴席で泥酔する悪癖があり、日本に帰国した際には得意先との宴席で酔っぱらった失態を詫げる書簡も残されている。シドニーでも徳川家正総領事が酔いつぶれた北村を連れて帰ることもあった。しかし元来が愛される人柄であり、日本人ばかりでなく、オーストラリア人からも Kitty という愛称で慕われた。徳川総領事は若い兼松の社員に「お前達は幸せだ。いい親父さんを持っている。大事にしなくてはいかんぞ」と言い聞かせている。

現在、残されている写真を見ると、明治期の北村はでっぷりと太り、大仰な八の字髭を生やして、やや尊大さも感じられる風貌であったが、大正期にはスリムでにこやかな顔つきになり、晩年の昭和期の写真では穏和ながら、その中に確固たる信念と情熱をたたえた一流のビジネスマンの風采になっている。

北村のビジネス感覚は鋭く、機を見ては敏に先物を押さえることもあった。しかし基本的には「見込取引は店法に背く」と手堅い商売に徹し、なおかつ、それで収益をあげる才覚を持っていた。特に羊毛鑑定能力は高く、それは第一次大戦期にイギリス政府公認の羊毛鑑定人に日本人から最初に選ばれた経歴でも証される。北村は「店祖は商売が下手であった」と洩らすこともあり、事実、明治30年代に北清貿易で神戸本店が莫大な損失を出した一方で、豪州貿易は安定的に多額の利益をもたらして兼松の命綱になっている。兼松の成長は店祖房治郎のカリスマ性と同時に、北村の商才によ

るところが大きく、店祖房治郎の没後は店内で「長老」「元勲」と称され、また、そう呼ばれるにふさわしい存在であった。

シドニー支店の苦闘

支店開業のために豪州に赴く船中で、北村寅之助は店祖房治郎と話し合い、日豪貿易が軌道に乗るまでは茶は飲まず、3食の副食物は1品に留め、商品運搬などの雑務も自分で片付けて経費の節約を励行し、精勤に努める旨を誓約した。あえて厳しい条件を店祖が突きつけたのは、徒手空拳で異国に乗り込む前途の多難さを店祖自身が予想していたからに外ならない。

激務と儉約生活を覚悟した北村寅之助であったが、シドニーではそれを遥かに上回る苦難の日々が待っていた。

まず豪州では日本の存在を知る者がほとんどおらず、日本という国を知らしめる必要があり、支店の事務所とは別にピット街に小売店を開設し、日本から持ち込んだ様々な雑貨を陳列して宣伝、販売する戦略をとった。しかし豪州での商売の経験がなく、オーストラリア人の嗜好を把握するのは難しく、貿易代金の決済も日本の銀行が豪州に進出しておらず（正金銀行がシドニー出張所を置いたのは遥かに後年の大正4年である）、外国銀行に頼らざるを得なかった。そのため景況が悪化した時には、外国銀行からの融資の確保に苦労させられた。

相当に切り詰めた経費で支店の運営を余儀なくされ、粗食に甘んじると店祖に誓った北村寅之助であったが、現実はそのよりも厳しく、朝夕の食事は僅かに1～2斤のパンに1皿の牛羊肉のみ、昼食は主菜も副菜もなくパンと水だけという丁稚生活にも劣る有り様であった（ただし本書掲載の写真に見るように、少なくとも明治30年代の北村寅之助は、相当のメタボ体型の肥満体である。明治20年代は食うや食わずの貧困生活を強いられ、その反動で明治30年代になってから飽食に走ったのか、真相は藪の中である）。

シドニー支店を管轄する北村寅之助は、大正期以降になっても支店員の給与引き上げには消極的、というよりも積極的に反対の態度を貫いており、それは支店開設から長らくギリギリの低給で我慢した自己の経験から出たものであった。明治後期にシドニー支店に赴任した駐在員の中には、給与の安さに耐えきれず、日本に逃げ帰る者もいた。

不況に陥っていた豪州の景気は明治20年に底を打ち、店祖房治郎が初めて豪州を視察した明治20～21年は回復傾向が鮮明になり、シドニー支店を開設した翌年の明治24年に景気はピークに昇りつめ、豪州の貿易総額は輸出3,600万ポンド、輸入3,800万ポンド、合計額は空前の7,400万ポンドに達した。しかし、その反動で景気は低迷して明治26年には遂に恐慌となり、購買力の減退によって売上げの落ち込みは激しく、シドニー支店も大きな打撃を受けている。

米や雑貨類の売り足は止まって多くの商品が棚ざらしになり、売れたとしても原価の3割にも満たない見切り値段で処分せざるを得なかった。その一方で、銀行からは

【写真9】 シドニー支店の小売店



ピット街にあった小売店の外観。店の前で整列するのは売り子のオーストラリア人の女性従業員たち。店頭には巨大な扇子と提灯が下げられ、異国情緒をアピールしている。



小売店の内部写真。日本から輸入した雑貨や陶磁器、美術品を販売していたが、マーケットが小さく、滞貨になりがちであった。写真でも巨大な陶器の壺のほかに、大小様々な商品が見える。

荷為替金の督促を受け、たちまち支店の運転資金は枯渇した。このとき店祖房治郎は身命を賭す覚悟でシドニーの外国銀行の支配人を訪問し、日豪貿易の継続を訴えて辛くも危地を脱したことは前にも触れた通りである。

幸いと言うべきか、翌27年には日清戦争が勃発したおかげで日本は好景気になり、シドニー支店は閉鎖をまぬがれたが、輸出入商品の選択や販路開拓など解決すべき問題は山積していた。

このようにシドニー支店が苦闘するかたわらで、神戸本店も深刻な状況に陥っていた。ただし厳しい環境で辛酸を嘗めるシドニー支店とは異なり、神戸本店の弱点はどっぷりとぬるま湯につかったような規律の弛緩や勤務の怠惰さにあった。

IV 最初の試練

1 危機の醸成

若干の曲折はありながらも、神戸本店の売上高は増加しており、明治27年の売上高は12万円、同28年は17万円、同29年は35万円と順調に増進した。同時期の兼松は20社以上ある神戸の貿易商のなかで、中位程度の経営規模であったと言われる。

少なくとも売上高の点からは経営は軌道に乗ったように見えるものの、その内実は安定していたとはいえ、特に取引品目は一定ではなく、闇雲に様々な取引に触手を伸ばしている。新規事業の開拓は偶発的、かつ思いつきのものが大半であり、例えば明治25年には豪州向けの商品であった絹ハンカチの自家製造を開始しているが、それはたまたま原料の羽二重が大量に店舗にあったので、ハンカチの作り方を知っている女性を雇って製造を始めたという経緯にすぎなかった。

病気や出張で留守勝ちの店租房治郎に代わり、神戸本店を差配した原幸治郎支配人は大博打に似た投機的な取引を好み、官庁の購買入札や焼荷及び汐濡れ品の競売、鉛の先物取引や牛脂の買い占めなど、往々にして本業の豪州貿易以外に手を出した。

とりわけ同時期の経営で異彩を放つのが不動産投資である。明治27年4月に海岸通3丁目2番屋敷を買い取り、同所に神戸本店を移転したのは良いとして、明治28年11月には投資目的で本店近隣の家屋土蔵付150坪を6千円で、翌年1月には栄町の家

【写真10】 創業期の神戸本店



明治22年に創業したときの神戸本店。倉庫付きで家賃6円であった。



明治27年に海岸通りの2階建て家屋を1万3千円で購入し、神戸本店にした。

屋倉庫付360坪を約2万6千円で買い取った。原支配人の不動産の投資熱は留まるどころを知らず、さらに豊岡町の実業家と組んで神戸近郊の葺合の田畑1,800坪を1万5千円で取得した。市街地の不動産は幸いにも売り抜けに成功し、数年間でほぼ倍額の利益をもたらしたが、葺合の田畑は売却できず、整理まで10年を要して利益どころか3千円の損失を計上した。

このように創業直後からしばらくは、日豪貿易を謳いながらも、業務の実態は雑多な利益追求にすぎない。もっとも、そうした取引を主導した原支配人の立場から見れば、別の動機があった。同人は自営の蚕糸商という前歴を持ち、豪州貿易にはズブの素人で何の知識もなく、しかも豪州貿易は店祖房治郎とシドニー駐在の北村寅之助が統轄して、そこに入る余地はほとんどなく、やむなく不動産投資や雑品の先物取引にのめり込んだという心情もあった。

ともあれ旺盛な取引で店内には活気がみなぎり、帳簿上だけにせよ、売上高が増進した状況を見て、店祖房治郎は豪州貿易に続いて、さらに新たな事業への着手を決意した。その一つは蚕糸取引の開始であり、もう一つは中国貿易への進出であった。しかし、この2つの事業は揺籃期の兼松には手に余る無謀な企画であり、ほどなくして兼松の存立を危うくする要因になったのである。

2 蚕糸部の暴走

蚕糸部は創業期の兼松を彩った虚ろなあだ花であり、その活動は数年間にすぎない。まずは蚕糸部の創設から廃止までの顛末を見よう。

明治期に日本の輸出品目で首位を占めた商品は生糸であり、その輸出の中心地は信州という一大生糸生産地を向背地に持つ横浜であった。その足元にも及ばなかった神戸を、横浜と並ぶ生糸市場にするのは店祖房治郎の永年の夢であった。

兼松の蚕糸取引は、神戸の蚕糸市場の盛衰と歩調を同じくしている。多額の外貨をもたらす生糸の品質確立のために、検査所を設置する必要性を認めた政府は明治28年に生糸検査所法を公布し、初めは横浜だけに検査所を作る予定であったが、神戸商業会議所の強い要求で、神戸にも生糸検査所を置くと決まった。しかし翌29年に神戸生糸検査所が栄町に開かれたものの、参加業者は増加せず、取引の低迷と恐慌によって明治34年に閉鎖された。この後、神戸が再び生糸輸出拠点を目指すのは大正年間になってからである。

さて、兼松では原支配人が出身地の但馬で蚕糸商を営んでいた縁故もあり、時折り同郷の蚕糸商人から委託を受けて、神戸居留地の外国人商館に屑物蚕糸を売り込む機会があった。店祖房治郎は生糸取引の予行演習がてら神戸本店輸出部に蚕糸係を置き、その担当者には原支配人の姻戚で数年の蚕糸取引の経験を有する人物を雇い入れ、神戸蚕糸業組合にも加盟して蚕糸取引を試みるようになった。

当初は顧客間の注文を取り次ぐだけの手堅い仲介取引で、損失を蒙る危険はないか

【写真11】 好景気な蚕糸部



明治33年の蚕糸部風景。女性労働者が「兼松商店蚕糸部工女」と襟元が染められた揃いの作業着で蚕糸の選別を行っている。いかにも景気が良さそうな光景であるが、この直後に蚕糸部は経営基盤を揺るがすほどの損失を出し、経営建直しの一環で廃止された。

わりに、収益は手数料だけで、さしたる利益をあげることもなかった。日々の取引を記帳した「蚕糸部勘定帳」では買い手には日本人商人の名前が現れ、彼らから少量の蚕糸を買い集めて「居留地八番館」「七番館」の外国商人に売却している。取引の中心は精製された生糸ではなく、繭からの繰糸工程で発生する「生皮苧（きびそ）」という蚕糸屑物であった。

明治30年には蚕糸係は蚕糸部に昇格し、同年の取扱高は2,600梱（取扱額15万円）、利益額2,250円である。翌31年に作成された蚕糸部内規では、冒頭に「居留地商館と地方荷主を仲介して受託売買を遂行する」と明記し、手堅い仲介取引を保持して確実な収益の獲得に努めており、同年の取引は取扱高6,700梱（約27万円）、利益3,800円と堅調に増進している。

ところが明治32年に蚕糸部の営業方針は根本的に転換された。新たに制定された蚕糸部規則の第1条では「蚕糸屑物の委託販売及び商店自己の売買を営むものとする」と従来の仲介取引に加えて、兼松自身の資金を使った自己勘定取引が容認され、多額の利益獲得を可能にすると共に、予想外の損失を蒙りかねない見込取引への危険な道が開かれた。

明治32年の取引高は前年より若干ながら減少したにもかかわらず、価格高騰を受けて利益額は3万2千円で8倍以上になった。豪州貿易の利益は約5万円であり、開設数年で蚕糸部は豪州貿易の6割強に匹敵する利益を得る急成長ぶりであった。この頃が蚕糸部の最盛期で、多数の日雇いの女性労働者が商品を選別する風景を撮影した写真も残されている。

ただし巨利を挙げる反面で、取引の内実はきわめて危険な状況に陥っていた。3万円を超える利益も、実は相当部分が帳簿上の数値にすぎず、また明治32年末には評価額9万円という莫大な未売約手持品を抱えて越年していた。後から振り返れば、このときが相場の天井であった。価格の高騰に浮かれた蚕糸部員は、最悪のタイミングで高値掴みしており、それが相場暴落の中で蚕糸部が一挙に崩壊する原因になった。

もっとも取引担当者からみれば、数年間にわたって相場は上昇基調であり、また数パーセントの手数料しか得られない仲介取引から、大きな利益が見込める自己勘定売買へ傾斜したのは、人情からして止むを得ないところであった。

明治33年春から相場は翳りを見せたにもかかわらず、なおも蚕糸部は強気の方針を堅持し、年初早々から濃尾地方で大量の蚕糸を買付け、手持ち高は実に10万斤に及び、しかも2～3%の損失を恐れて、大部分の手持ち品は温存したままであった。

ところが義和団の乱（北清事変）の勃発で、蚕糸相場の先行きに濃い暗雲が立ちこめ、ようやく5月に成行きで売抜けを決意したときには、すでに相場は3割も急落した後であった。動揺した蚕糸部は弱気方針に転じ、夏以降は先売りをおこなったものの、今度は逆に相場は反騰し、先売品の買埋めに狂奔しなければならない立場に追い込まれるという失策が重なった。

高値相場の買付けと安値相場の売却という誤った判断が続き、同年の蚕糸取引は取引高26万円に対して8万円の巨損を計上した。これは兼松の資本金10万円に匹敵する

ほどの金額であり、蚕糸取引に進出した明治29年以來の4年間で得た総利益の倍額に達し、兼松全体の資金繰りを急速に悪化させた。

そのため明治34年の改革では蚕糸部は真っ先に廃止が断行され、蚕糸部員は全員がリストラされて兼松は蚕糸取引から撤退した。

蚕糸取引の蹉跌は長くトラウマとなり、店祖房治郎の没後に豪州から経営全体を統率した北村寅之助は、昭和初年に米国向け生糸輸出を提案した神戸本店に「生糸の取扱いは絶対に反対する。さよう御承知されたい」と厳命した。昭和初年にいたっても「生糸取引＝危険な投機取引」と認識されており、明治期の蚕糸取引の挫折が、いかに深い傷を残したかを示している。

3 失敗の理由

専門知識を持った中途採用者

ここからは蚕糸部が失敗した要因を考えてみたい。崩壊の直接の契機は相場暴落であったが、その根底には社内統制の弛緩があり、それは蚕糸部員の資質という問題にも起因していた。

蚕糸部には明治29年の蚕糸係の設置から同34年の蚕糸部廃止まで、延べで8名が所属した（交代で勤務した給仕数名は除く）。実際に取引を担当した蚕糸部員の横顔を見てみよう。

ある蚕糸部員の場合、同人は養蚕業が盛んな甲州出身で、そうした土地柄もあって少年期から蚕糸商に奉公し、23才で独立して蚕糸商を自営したものの失敗した。それ以後は外国人商人に雇われて蚕糸取引に従事し、39歳の時に兼松に入店した。こうした履歴から判断すると、蚕糸取引には豊富な知識と経験を有しつつも、独立営業には失敗したという経歴からは、安定的で手堅い売買は苦手で、投機的取引に傾注しがちな気質が想像される。もっとも蚕糸自体がきわめて投機的な商品であり、危険性が高かったことは各種の文献が語っている通りである。

兼松で直接に蚕糸取引に従事した5名は、いずれも甲州・但馬・京都・伊勢といった蚕糸集散地の出身者で、その前職は「元蚕糸商」「蚕糸取引」「蚕糸仲買自営」であった。彼らの能力で蚕糸取引に進出できたのは事実であるものの、それは同時に社内規律から容易に逸脱しかねない存在を抱え込んだ難しさも意味していた。

中高年で中途入社し、蚕糸取引の専門知識と経験を有する彼らは自己の能力を恃む心理が強く、ともすれば規律を軽んじる一匹狼的な傾向があったことは否定できない。蚕糸部を統率する蚕糸部主任ですら、明治30年に「賜暇日数以外に、許可を得ないで2日間欠勤したのは職務怠慢であるので譴責する」と無許可欠勤を咎められ、翌31年には「勝手に店印を彫刻し使用したので譴責する」と無断で店印を作製して処罰されたという記録が残る。公印である店印作製の経緯や同人の意図は不明であるが、もし不正に使用されたとすれば、それは内部統制という点から、きわめて忌々し

き問題であったと言わざるを得ない。

もっとも規律の乱れは蚕糸部に留まらず、多かれ少なかれ店内全体に蔓延していた。明治30～32年の3年間には、原支配人を含めて上級店員の遅刻処罰だけで年百回を数えており、東京支店でも酒色に溺れる者が跡を絶たず、神戸本店や東京支店の秩序統制は著しく弛緩していた。

成果主義的な給与方針

社内統制が破綻したもう一つの理由は、成果主義的な報酬体系にある。

蚕糸部員が先物取引のリスクを認識しながらも易々と手を出した理由には、相応の要因が存在した。それは蚕糸部の独立採算制という機構上の問題であり、成果主義的な給与システムであった。蚕糸部は独立採算制の半ば自主独立した部署であり、帳簿上だけの見せかけの金額にせよ、蚕糸取引で得た利益額が賞与額に反映される成果主義的な給与方針が採られていたのである。

具体的に明治32年の給与額を見ると、月給は支配人100円や輸入部主任50円に比較すれば、蚕糸部員の最高額は同部主任も25円で、他の部署とも比べて、さほどの差異はない。しかし賞与額は突出しており、蚕糸部主任750円に続いて在店2年33歳の蚕糸部員は500円、在店僅か1年で39歳の蚕糸部員も400円を得ており、月給は同レベルで、しかも年齢も在店年数も長い会計部主任305円や輸出部主任225円より遙かに多額である。賞与額上位10名のうち、蚕糸部員は主任も含めて4名が入っている。ただし蚕糸部所属でも書記や倉庫係は低給に据置かれており、これは直接に取引行為に携わり、多額の利益を稼ぎ出した者に高額の賞与を給付する成功報酬の方針に基づいていたからであった。

ガバナンスの誤り

創業期の兼松は様々な経歴を持つ雑多な人員で構成されており、秩序や規則に服さず、独立精神を過剰に持った無頼派な人材も在店していた。定刻に出退社するという会社勤めの基本もわきまえておらず、遅刻早退や無断欠勤は日常茶飯事であった。企業利益よりも自らの利潤追求を優先する気風が横溢し、蚕糸部に代表されるように「兼松」の看板と資金を借りて、自営業的に利益を追求する態度も見られた。

円滑な企業経営には、そうした人材を統制して秩序の枠内に押し留めることが不可欠であり、そこで経営者である店祖房治郎や原支配人が選択した手段は膨大な規則の制定であった。

兼松で初めて店規が作成されたのは、創業から間もない明治24年である。このときの店則は「商業は信義が重要であり、顧客には誠実に、その対応は親切丁寧にすべし」「店員は一致協力し、諸事に注意して忠勤すべし」など5箇条で商道徳に関する一般的な心得が説かれており、近世商家の家訓レベルにすぎない。

しかし店規の作成は性急に進められ、矢継ぎ早に膨大な規則類が制定された。明治29年には店則10章35条と事務細則22条を収録した「兼松商店々則」が印刷され、12月

1日に在店者に配布している。

店則10章は営業科目や商号を定めた総則以外に、職務章程・事務章程・賞与・勤続賞与及年金・賞与停止・身元信任金などで構成される。事務細則22条は出勤・退去・欠勤・請暇・外出・衛生・呼称・賞与を細かく規定し、その結果、店規は膨大な条数になった。明治33年末には主要なものだけで兼松商店々則41条、事務細則22条、金銭出納規定12条、店員服務心得48条など合計200条を越える規定があった。

こうした煩雑とも言える規則の制定によって、店員の行動は雁字がらめになり、店内規律の確立に大いに役立ったかのように思うかもしれない。しかし、そうした効果は全く認められないのである。

大正末年に『兼松商店史料』を執筆した前田卯之助は、いたずらに法的な形式が整備されるばかりで実質は伴っておらず、しかも明治34年の恐慌後は経営の建直しに全力を傾注せざるを得ない状況に追い込まれて、現実性にとぼしい店規は忘れ去られたと証言する。文字で書かれた店規で従業員を律することはできなかったのである。

おそらく玉石混合な人材で構成された創業期においては、店内秩序の確立には店祖房治郎のカリスマ性が最も有効であり、人格的魅力に基づいた直接的な触れあいによる人心掌握が不可欠であった。しかし店祖自身は頻繁に豪州に赴く必要があり、その回数は創業前も含めると明治20年から同38年まで8回に及んだ。出張日数はだいたい8ヶ月を要し、豪州国内の恐慌でシドニー支店が閉鎖直前に追い込まれた第4次渡豪では、明治25年11月から明治27年2月まで1年以上にわたって神戸本店を留守にしている。

また、すでに当時の社会では老齢と言うべき年齢の店祖房治郎（創業年に45歳、明治33年に56歳、大正2年に享年69歳で逝去）は多年の辛勞が重なって健康状態は思わしくなく、自宅で静養を強いられる日々が続いた。明治33年は全年を自宅で病床に臥し、経営危機に瀕した翌34年に病軀をおして店務に復帰する有様であった。

創業してから明治33年までの12年間144ヶ月のうち、房治郎が神戸本店を不在にした期間は、その半分の約70ヶ月に達する。病臥や渡豪中も書簡による指示連絡は欠かさなかったとは言え、直接に指揮監督した時間は長くなく、神戸本店は半分に近い年月を最高意思決定者である創業者を欠いた状態で運営されていたのである。

無秩序な規律、無責任な投機取引の横行、トップ・マネジメントの不在、そうした兼松を大津波のように襲ったのが明治34年の恐慌であった。

4 明治34年恐慌の襲来

恐慌の襲来

明治34（1901）年を迎えると、世間は新しい世紀への期待感に沸きかえり、あらゆる事柄に「新世紀」と銘打つ風潮が流行した。しかし同年半ばに襲来した恐慌で兼松は破綻寸前に陥り、生存をかけた厳しい苦境に陥ることになった。

明治34年恐慌は日本経済にとって初めての本格的な金融恐慌という点で特筆されるべき出来事であった。

明治半ばに各地に乱立した銀行は、大小合わせて約1,900行に達したが、その大部分は経営基盤が脆弱で、政府は銀行の経営強化策として明治29年に「銀行合併法」を公布し、群小銀行の統合に乗り出していた。

ちなみに明治前期には「第…国立銀行」という名称の銀行が全国各地に存在し、例えば東京には華族たちの出資で設立された「第十五国立銀行」、山口県には「第百十国立銀行」があった。ただし、ここでの「国立」という名称は"政府が公認した銀行"という程度の意味合いで、国立の機関というわけではなく、いずれも明治後期には「株式会社十五銀行」や「株式会社百十銀行」に改称している。現在の中央銀行である日本銀行は、政府が株の過半数を持つ特殊な株式会社であり、その株はジャスダックで購入できる。約500万円（平成23年の時価）を出せば、日本銀行の株主になるのは可能である。ただし配当金はおろか、株主総会に招待されることはなく、株主優待もないと聞いている。

すでにそうした金融政策とは別に、明治34年以前から恐慌の兆候はあった。前年の北清事変で日清貿易が途絶し、輸出頼みのマッチ製造業や綿糸紡績業は深刻な痛手を受け、紡績業は操業を4割短縮し、同33年9月には大阪の有力肥料商数名が手形決済不能で倒産に追い込まれるなど、景気後退の暗い影が近づいていた。

明治33年12月、熊本の第九銀行と系列の熊本貯蓄銀行の経営破綻を契機に、預金者が払戻しを求めて銀行に押寄せる取付騒ぎが各地で勃発し、その波は急速に全国に及んだ（現在と異なって預金保険機構的な安全装置は存在せず、預金先の銀行が潰れたら預金は無に帰する）。

明治34年春には取付騒動は蔓延し、神戸では2月に岸本銀行で起こった取付騒動を皮切りにパニックが広がった。岸本銀行は兵庫で醤油醸造業を営む岸本豊太郎が創業した銀行であり、湊川の改修や兵庫倉庫・神戸ガスなど諸事業に参画して市民の信用も厚く、神戸市の財政に深く関わる有力銀行であった。取付騒ぎを受けた岸本銀行は、神戸同盟銀行（現在の神戸銀行協会）に救援を求め、神戸同盟銀行は経営状態を確認した上で救援を決定し、それ以後は取付騒ぎは沈静化した。兵庫の木材業者を主要取引先にした西湊銀行も取付騒ぎに見舞われて預金の払戻に応じることができず、帳簿整理を理由に2週間の閉店を余儀なくされた。

金融を中心にした恐慌襲来は著しい信用収縮をもたらし、兼松の経営に大きな打撃を与えた。拙速に業務を拡張する一方で、店祖房治郎の不在によって規律は弛緩し、放漫経営に流れていた兼松は内実の脆さを露呈した。それは無謀な投機取引で巨額の損失を抱えた蚕糸部だけではない。肥料部では、取引相手の地方特約店の多くが商取引に疎い地方名望家であったので、経済情勢の変動に機敏に対応できずに倒産する者が続出し、彼らに対する売掛金の大部分は回収不能で焦げ付いた。

さらに兼松を破綻寸前に追い込んだのは、運転資金を頼ってきた銀行が態度を急変させたことであった。資本金の何倍もの金額の輸出入品を扱う貿易業では、絶えず銀

【写真12】 横浜正金銀行神戸支店



正金銀行神戸支店



正金銀行の内部。このどこかで店祖は山川支店長に日豪貿易の継続の重要性を訴えて、兼松の救済を懇請した。

行から融資を受ける必要があり、内実は自転車操業に等しい経営であった。

従来、兼松は国内取引は三井銀行と日本貿易銀行、貿易決済は香港上海銀行を利用していた。しかし兼松の業績増進に目を付けた三十四銀行の神戸支店は明治33年の夏から破格の好条件を提示しながら接近し、当座貸越高は10万円を越え、翌年には三十四銀行は一挙に100万円の信用状を発行するほどに両者の関係は深まり、わずか半年で同行が事実上のメイン・バンクになった。ところが明治34年に恐慌が襲来するや、多額の融資の累積を危ぶんだ三十四銀行の頭取は神戸支店長を更迭し、新規貸付の停止と、これまでの融資の即時返済を強要した。

蚕糸部の見込取引の失敗や、肥料代金の貸倒れによる財務状態の悪化に加えて、メイン・バンクの返済強要により、運転資金に窮した兼松は突然に倒産の危機に直面したのである。

正金銀行の救援

店祖房治郎は、経営者として失格の烙印を押される屈辱は自分の責任で誰を恨もうとも思わないが、40名を超える従業員を路頭に迷わせるのは忍びなく、また多年信用してくれた人々に多額の債務を負わせて迷惑をかけるのも耐えがたい、と連日終夜、一睡もできずに深く懊悩した。

万策尽きた店祖房治郎は病身をおして、これまで取引がほとんどなかった横浜正金銀行（後年の東京銀行）の山川勇木神戸支店長を訪ねようと決意した。

訪問を受けた山川支店長は、「兼松の破綻は日豪貿易の途絶を意味する」という房治郎の誠意と熱情にあふれる懇請に心を動かされ、また銀行家の冷静な判断から、兼松の危機の原因は蚕糸取引と日清貿易であり、本業の豪州貿易は堅調で、その将来性は有望だと判断して救済を了承した。

ただし山川自身は兼松の救済を決心したものの、正金銀行の重役会がすんなりと容認したわけではない。逆に重役会では救済に反対する意見が相つぎ、山川支店長は、今回の兼松救済は一企業の救済ではなく、日豪貿易の救済を意味すると主張し、もし不幸にして兼松が経営再建に失敗して貸付金が水泡に帰するとも、それは日本の貿易発展を使命とする正金銀行にとっては止むを得ないではないか。願わくば私を信じて救済に同意していただきたいと力説した。山川支店長の強い態度により重役会も資金援助を承認した。ちなみに山川は同じ頃、経営難に直面して融資を求めた鐘紡（カネボウ）兵庫工場の武藤山治にも貸付を応諾している。単なる貸金業ではなく、窮地に陥った企業を救済し、産業を育成するバンカーという立場で果敢に行動した山川勇木の功績は大きい。

その一方で、山川支店長は支援の引換え条件に、財務状況の開示、経費削減、経営責任の明確化、見込取引の停止を要求した。兼松は正金銀行から得た融資で三十四銀行の債務を直ちに完済した。また残余の不動産を担保に正金銀行から8万5千円の追加融資を受け、とりあえず当面の運転資金は確保した。

リストラの断行

辛くも倒産は回避できたものの、大規模な改革は不可避であり、まずその手始めに40名を超えていた在店者を一挙に20名以下に削減するリストラが断行された。

明治34年には41名が在店し、その内訳は神戸本店27名、シドニー支店4名（豪人従業員数名は除外）、東京支店5名、中国駐在5名であったが、リストラ断行後の明治38年の在店者は11名に留まり、実に7割を超える30名が兼松を去っている。ただし、その30名は全員が解雇されたというよりも、むしろ前途に見切りを付けて自主退店した者も少なくなかった模様である。

兼松を去った者の特徴を探ると、年齢は20～40歳で分散し、さしたる偏りは感じられない。最も注目すべきは所属部署であり、蚕糸部員と中国貿易担当員は全員がリストラされたことが目を惹く。両部門は明治30年頃から、それぞれの分野で専門的知識を持つ人材を集めて急造された部門で、蚕糸部は即時閉鎖、中国貿易も数年で撤退となった。各部署で満遍なくリストラは実行されたが、蚕糸取引や中国貿易などの専門的に特化した部門が真っ先に槍玉に挙げられており、特定分野の専門的スキルを持ったスペシャリストよりも、汎用性が高い人材が生き残っている。

V 雌伏の時代

1 北清貿易の野望

無謀な進出

恐慌後の経営再建では、損失補填に積立金の全額を充当し、資本金10万円を5万円に減資するなど財務の建直しの努力が実を結び、表面上は資産約7万円を有する姿に回復した。もっとも実質的には資産は皆無で、また売掛金回収に失敗した肥料取引のために債務超過に陥っており、厳しい経営は続いた。

この後も業績は上向かずに低迷が続いた。その理由の一つは、相変わらず北清（中国東北部）貿易を推進した頑迷さに起因した。

明治35年5月に店祖房治郎は7回目となる豪州渡航を行っており、その目的はシドニー支店を指揮すると共に、豪州を売却地に想定した北清貿易の構築が含まれていた。上海支店は閉鎖したものの、単にそれは中国の活動拠点を上海から牛荘に変更したにすぎず、牛荘出張所の主任に命じた店員と一緒に店祖自身も2ヶ月にわたって北清地域を踏破し、詳細に実地を検分した。このとき房治郎は日本と中国東北部の間で完結する単純な貿易ではなく、中国東北部を出発地に日本を中間点にして、太平洋の波濤を乗り越えて豪州を結ぶという壮大な三角貿易を構想していたのである。

その中心の品目は、中国東北部で生産される豆粕であった。牛羊脂を石鹼の原料

にしていた豪州では、早魃で牛羊脂価格が高騰する年があり、その場合には植物性脂が転用された。それに目を付けた店祖は、牛荘から豆粕を神戸経由で豪州に輸出しようと企画したのである。この計画は明治35年に実行に移され、中国産の豆粕約100万トン（価額2万円）を豪州に輸出し、翌36年にはさらに約360トン（6万円）を送り出した。ただし相場の動向は思わしくなく、収益をあげるどころか、明治35年には約6千円、翌36年は9千円の損失を計上した。

北清貿易の品目は雑多であり、明治34年には原支配人の提唱で満州粟を日本に輸入し、東北三陸地方の凶作の影響で千円程度の利益を得たものの、価額約10万円の柞蚕糸（ヤマユガの繭から採取した中国原産の淡褐色の糸）の輸入は国内機業界の沈滞で失敗した。房治郎は「内地商人の勧めに判断を誤り、拙速に未経験の品を買入れた罪である」と反省し、自己勘定の見込取引は綿糸100俵、麦酒3万箱を限度に、それ以上は如何なる事情でも許可しないと厳命している。

しかし明治36年も事態は好転せず、北清貿易に固執する原支配人に店内の反発は高まり、自由な議論が許された新年の宴会では豆粕取引の中止を求める意見が公然と出された。入店数年の前田卯之助も豆粕取引を続行する必要性を舌鋒鋭く追及したものの、原支配人は、豆粕取引は年数回は必ず商機が訪れ、それを捉えれば勝算はあるので取引を停止するつもりはないと強気の姿勢を変えようとしなかった。

ところが、その思惑は又しても外れ、同年の豪州貿易が1万6千円の収益を挙げた一方で、北清貿易は輸出入総額130万円と商量は膨大でありながらも、その収支は豆粕を含めて約1万3千円の損失を計上するという惨憺たる結果に終わった。

原支配人の更迭

明治36年秋に、良き理解者であった正金銀行の山川支店長が転任し、神戸を去ったのは兼松にとって大きな痛手であった。正金銀行の態度は一変し、兼松の経営の不調さを懸念して信用状の新規発行をほとんど全て拒絶したため、たちまち主力商品の豪州羊毛の買付けも困難になった。

そもそも明治34年恐慌における救済では、山川支店長は経営責任を明確にするべく原支配人の解任を要求したにもかかわらず、房治郎は長年の片腕である原支配人の更迭は情において忍びないと応じようとせず、しかも北清貿易に無謀に資金を投じ続ける頑鈍な姿勢に、正金銀行は不信感をつのらせていた。正金銀行は資金融通の途を塞ぐという最終的な手段を行使し、メイン・バンクとして半ば強権的に経営方針の転換を促したのである。正金銀行の強硬な態度に驚いた店祖や会計担当者は、新たに第百銀行に融資を依頼したものの、もとより相手にされるはずもなかった。

明治36年の年度収支は総額1万4千円の欠損を計上し、連年の業績不振の責任をとって同年12月に原支配人は意見書と進退伺いを店祖房治郎に提出した。6項目を列挙した意見書には、豪州貿易への集中、合資会社への改組、人員抑制と経費削減、不動産の処理等を提言しており、この提案が最後の貢献となり、翌37年4月に原支配人は休職して6月に辞任した。

それに先立つ明治37年2月には、牛荘出張所の経理内容に疑義が生じたので駐在員に帰国を命じ、神戸本店で帳簿を検査した結果、駐在員は権限を越えて商品や為替の投機取引に手を出し、数千円の損失を出していたことが判明した。牛荘出張所に残っていたもう一人の駐在員も、日露戦争の開戦切迫に怯えて無断帰国したので直ちに両名を解雇した。同地は間もなく日露戦争に巻き込まれ（同年2月に開戦）、無人の牛荘出張所は自然消滅となり、ここに明治期における兼松の北清貿易は終焉した。北清貿易は、ほとんど全期間を通じて投機的な見込取引で彩られており、その失敗が原因となって全面的な撤退を余儀なくされたと結論づけられる。

後年の他社の出来事に属するが、大正9年に古河財閥の大連出張所の支配人は、豆粕の大規模な投機取引に失敗して巨額の損失を計上し、それが古河財閥が没落する一因になった。時期こそ違えども、兼松の牛荘出張所のケースと場所も商品も同様であり、海外の営業拠点を統治する困難さが顕れている。

日露戦争の勃発と蘇生した兼松

長期低迷の経営不振を払拭し、兼松にとって起死回生のきっかけになったのは日露戦争の勃発であった。

明治37年2月に日本はロシアに宣戦布告し、直ちに交戦状態に入った。開戦当初は悲観的な見通しが主流で、日本の敗北を予想して株価は下落し、代表的な取引銘柄であった東京株式取引所（現在の東京証券取引所）の株価は、開戦前の明治36年12月には189円であったのが、開戦直後の2月には126円に暴落し、日本郵船も85円から59円に低落した。戦費調達のために政府は国民に倹約を強制し、国内景気は沈滞した。

しかし戦況が有利になるに従って、徐々に景気は上向きに転じた。明治38年1月には203高地の激戦を経て旅順のロシア軍が降伏し、3月に激しい戦闘を繰り広げた末に日本軍が奉天を占領、5月に日本海海戦で連合艦隊の前にバルチック艦隊が全滅した頃には、戦争景気の熱気に産業界は包まれていた。

戦争景気は兼松にも波及した。当時の国内最大の羊毛消費者は軍服を製造する陸軍省千住製絨所であったが、その羊毛注文は政治的關係から大倉組や福島組が独占しており、兼松は両社から下請的に少量を受注するにすぎなかった。しかし明治38年にシドニーを訪れた製絨所長に羊毛買付や鑑定の実力をアピールし、製絨所長から大量の豪州羊毛の発注を引き出すことに成功している。千住製絨所と本格的な取引が始まった効果は甚大であり、兼松の羊毛輸入が大きく伸張するきっかけになった。

千住製絨所からは大口注文が相次ぎ、そのほか軍部の要請で軍馬や軍用の食糧・兎皮などの大量輸入も始まった。久々に店内は活況を呈して、同37年の輸出入総高は約95万円、純益約3万円を挙げ、同38年の輸出入総高は約200万円、純益は約9万円という巨利を博した。兼松は明治34年恐慌の壊滅的な打撃以来の苦境をやっと脱して蘇生した。

この後、明治末年には波瀾と言えるほどの波瀾はなく、堅実に経営維持に努めている。売上高や純益は年によって高下が激しいものの、在店者には昇給はもちろん、多

【写真13】 神戸本店「日濠館」



明治44年に建築された壮麗な神戸本店「日濠館」。石造りで、工費12万円を要した。業務拡大によって手狭になり、大正7年に伊藤町に移転するまで神戸本店であった。現在も神戸市の旧居留地でテナント・ビルとして営業している。

額の賞与金も給付した。明治44年には総工費12万円を投じて神戸市海岸通3丁目に今日でも現存する壮麗な石造りの「日濠館」を建設し、神戸本店を同所に移転した。

ただし日露戦争も終わると、景気は再び停滞に陥った。「サイレント・パニック」と表現されるように世間一般は長い不況のトンネルに入り、兼松も在店者数が20~30名で横這いに留まっており、沈滞期と評価せざるを得ない一面もあった。むしろ、この時期は兼松の生命線と言うべき豪州羊毛の取引の躍進や、従業員と企業との関わり方といった内部機構の整備が進み、やがて訪れる第一次大戦期に大きく飛躍する準備を進めた時期であったと言える。

組織変更と従業員の資本参加

「濠洲貿易 兼松房次郎商店」は、店租房治郎の個人事業で出発した。しかし店祖は、事業は自分1人ではなく従業員全員に帰属すべきだという思想から、資本分与と組織改編を行って従業員の資本参加への道を開いた。それによって従業員は単なる被雇用者ではなく、兼松の所有者にもなった。

日露戦争による業績回復を受け、店祖は明治39年1月に「協定書」を作成し、店租房治郎と従業員との関係を明確にした。「協定書」の主眼は大胆な資本分与であり、資本金8万円を12万円に増資し、そのうち6万円が店祖出資、残6万円は北村寅之助（2万円）・古立直吉（1万円）などの支配人以外に、前田卯之助（5千円）から若年の山本一郎（1千円）まで従業員10名（別に予備2,500円）の出資とした。もちろん従業員が出資金を支払うわけではなく、これは資本の無償譲渡を意味しており、従業員に対する信じがたいほどの厚遇であった。

「協定書」では出資分に対する配当も明記されて、例えば純益金が6万円ならば、店祖功労金6千円、利益配当金1万8千円、店員賞与金6千円、ほかに各種償却費や店員慰労積立金などに配分される計算であった。また長期勤続者が退店する場合には出資額の満額を退職金に受け取り、逆に不祥事を起こした者は受給資格を失うと規定された。

こうした従業員の資本参加は、すでに明治32年11月に開催された店員談話会で声明しており、その席で「誠実に職務に励む従業員の前途に希望と安心を与えるのは経営者として当然の義務である」と房治郎は述べ、兼松家と店業の継続はまったく別物であり、「兼松家=私、兼松商店=公」と明確に区分した。

さらに個人商店である兼松を合名会社に改組し、北村・古立・原といった古参の者を第1次合名者として資本を分与し、その他の者も順次資本を分与して広く従業員を資本参加させる構想を語った。ただし前述のように明治34年には経営危機に陥ったので実行に移されず、明治39年までズレ込んだ。

従業員の資本参加を確定したのち、いよいよ大正元年から店祖は組織改編に取り組み、当初は資本金30万円の合資会社の設立を目指したものの、定款がまとまらず、また資本金が僅少ではないかという意見が店内で出されたので、ひとまず合資会社案は見送りとなった。過渡的措置として匿名組合への改組が決まり、8月に店租房治郎や

夫人、北村寅之助以下18名で匿名組合の設立契約が結ばれた。

房治郎の胸中には、あくまで合資会社への改組があったが、大正2年2月に急逝し、その実現を果たすことはできなかった。しかし北村を筆頭とする後継者たちは店祖の遺志を継ぎ、大正2年5月に資本金30万円で合資会社への改組を実現している。

大正7年4月には資本金200万円の株式会社になり、同時に「兼松奨励会」という従業員持株会が組織された。これによって兼松の資本は兼松で働く者が持ち、業績に応じて配当が各株主に支給されたから、働いて会社が儲ければ儲けるほど従業員の収入も増えることになった。それは「企業は従業員のものである」という店祖房治郎の思想を具現化したシステムであった。

2 羊毛取引の躍進

羊毛輸入とバイヤーたち

沈滞期とはいえながらも、この時期は来るべき飛躍が準備された時期でもあった。とりわけ、看板商品である豪州羊毛の取引伸張は目覚ましく、明治末年には兼松の羊毛取扱量は、日本の輸入羊毛総高の過半に達した。

創業当初は200俵程度にすぎなかった羊毛の年間取扱量は、明治38年から千住製絨所の巨額の受注に成功したことで驚異的に増加し、明治37年の日露戦争の時期には2千俵を越えて、明治42年の兼松の羊毛取扱量は10,881俵、同43年／10,603俵、同44年／16,314俵になった。それは日本の輸入羊毛総高の58%、66%、64%を占めて、羊毛輸入における兼松のプレゼンスは圧倒的であり、名実共に日本最大の羊毛輸入商の地位を確立した。

昭和期まで、兼松シドニー支店の羊毛バイヤーは北村寅之助・広戸茂吉・コッスの3名であった。簡単に彼らの略歴を紹介しよう。

①北村寅之助

北村寅之助は店祖房治郎の片腕となって兼松を興した準創業者と言うべき人物であり、明治23年4月のシドニー支店開設の直前に店祖房治郎と同船で豪州に到着し、早くも同年5月に羊毛187俵を日本に積出した。北村の進捗は目覚ましく、同人の履歴と活動は明治38年に千住製絨所に提出した「濠州シドニー府ニ弊支店ヲ設置シタル前後ノ経歴概要」によれば、シドニー工業学校羊毛科の教師に師事して羊毛の性質を学習し、羊毛仲買業組合に加入して唯一の日本人バイヤーとして活躍した。羊毛の品質はもちろん、購入の駆け引きにも精通して、「今日は相応の経験あるを以て、敢て他の仲買人等に譲らざる事を確信す」と英豪人バイヤーに比較して何ら遜色はないレベルに到達していた。

羊毛買付における兼松の高い声望は北村の能力によるところが大きく、それはイギリス政府が豪州羊毛を管理徴発した第一次大戦中に、日本人で唯一のイギリス政府公

認の羊毛鑑定人に任命されたことでも証される。その後は三井物産などの駐在員も羊毛鑑定人に就任したが、他社の羊毛バイヤーは再任命されず、数年間の管理徴発の実施期間に一貫して任命された日本人は北村一人であった。

羊毛鑑定能力だけではなく、豪州国内に培った幅広い人脈も北村の強味であった。入店前の広戸茂吉が地方の有名牧場で羊毛実習を希望したときは、同牧場はすでに数十人の申込みを断っていたが、ほかならぬ北村氏の依頼ならば、と広戸の実習を認めている。

②広戸茂吉

広戸茂吉は明治41年12月に兼松シドニー支店に26歳で入店した。羊毛バイヤーとして北村の片腕となり、後年は現地法人に改組した豪州兼松と日本の兼松双方の取締役を兼任し、昭和14年の定年退職まで在職した。

元来、同人は東京高商を卒業して兼松への入店を希望していたが、同年の採用は1人に限定していたため、同じく東京高商出身の林荘太郎に入店を譲ったという事情もあった。広戸はメルボルンで開催予定の博覧会を目当てに、家郷で調達した資金で玩具類を購入し、それを携えて豪州に単身渡航した。この渡豪は東京高商の恩師の勧めもあったと言われる。

目論見は外れて博覧会は中止になったものの、広戸は帰国せず、玩具の売上金を元手にシドニーのTechnical Collegeに入学して羊毛科を専攻した。兼松の紹介で羊牧場に実習に行くなどの経緯もあり、しばらく支店の業務を手伝ったのち、明治42年4月に正式に店員となっている。昭和5年の北村の死去後は羊毛買付の総責任者となり、豪州羊毛輸入の第一人者という兼松の立場を堅持した。

③コッス (W. J. Coss)

コッスは明治29年に19歳でシドニー支店に採用された人物である。北村の監督下で羊毛買付の技能を学び、バイヤーになった。明治42年には北村の同伴なしに単独でブリスベーンの羊毛市場に出張しており、大正3年には長年の精勤の褒賞に夫人同伴で日本訪問が許された。シドニー支店が現地法人に改組された後には豪州兼松の取締役に就任し、昭和7年の死去まで精勤している。

バイヤーの資質と能力

羊毛バイヤーの能力について、北村寅之助は「羊毛の鑑定が出来るようになれば一人前である。これは誰にでも出来る仕事ではなく、実は市場でビット（入札）するのは寧ろ容易である」と説明し、羊毛市場で競売にかけられる直前の鑑定が最も重要だと述べている。伝説的なエピソードによれば、床に雑多に並べられて、俵に入ったままの羊毛を一瞬触っただけで、この羊毛の産地はどこそこで歩留り48%、これは歩留り55%と的確に判断できたという。

『白い巨塔』や『不毛地帯』で知られる山崎豊子の小佳品に、大阪の昆布問屋を舞

台にした『暖簾』という小説があり、丁稚から叩き上げて自前の商人になった主人公は、これは利尻の特等品、これは釧路の並等品と昆布の「顔」を見ただけで識別する能力を持っていたと描写されている。米商人ならば、米を握っただけで産地や等級を当てる能力を持つ人物が少なくなかったとも言われており、業種を問わず、一流の商人たる者、商品に関する深い知識や鋭敏な感覚を持っていたと伝える逸話にはことかかない。兼松の羊毛バイヤーが似たような能力を保有していたことは十分に考えられる話である。

また鑑定能力だけではなく、戦後にシドニーで活躍した兼松の羊毛バイヤーH氏は膨大な数量の羊毛の俵が並べられた倉庫で、どこに並べられていた俵の羊毛がどのような品質であったのかを詳細に把握し、一緒に倉庫を歩きながらH氏のコメントをメモしていた若い駐在員に「どこそこに置いてあった羊毛と、これが一緒に歩留りになるはずだ」とメモも見ずに指示し、その若い駐在員はH氏の記憶力に舌を巻いたというエピソードもある。

兼松は羊毛の鑑定能力の向上で同業他社との競争に打ち勝とうとしており、その方向で様々な工夫を凝らした。その一つは、明治40年からシドニー支店が創始した「歩留り保証書」の添付である。これは買い付けた羊毛の歩留り率（羊毛は重量単位で脂分が付いたままの原毛を買付けたが、脂付羊毛は日本国内の紡績会社の工場で洗浄されると、その重量は半分程度まで目減りした）を保証するものであった。やがて他の羊毛輸入商も、同様の歩留り保証書を添付するようになったものの、兼松は同業各社に一步先んじることにより、羊毛買付の競争で優位に立とうとしたのである。明治40年にはシドニー支店は地下室に羊毛の洗毛試験の設備を設置し、バイヤーの羊毛鑑定技術を磨く訓練には余念がなかった。

輸入される羊毛種類の変化も、そうした兼松の動きを後押しした。兼松の大口の顧客は政府の紡績工場である千住製絨所と陸軍被服廠であり、従来の注文羊毛は加工が容易なScoured wool（洗上げ羊毛）で、これは市場の出品前に脂分や草種などが除去されているので、バイヤーによる歩留り率の鑑定は不要であった。

しかしScoured woolは日本の工場での羊毛の選別が困難で、貯蔵に不適であるため、明治40年頃から陸軍被服廠や千住製絨所は、長期貯蔵に耐えうるGreasy wool（脂付羊毛）に切り替え、民間紡績会社の注文もScouredからGreasyに変化した。原毛であるGreasyは羊毛のタイプや歩留り率の鑑定が必要であり、バイヤーの技倆の重要性が増す事態を意味した。風は兼松に有利に吹いていたのである。

明治40年頃に陸軍被服廠は各羊毛輸入商に羊毛買付を命じ、それを日本毛織・東京製絨・後藤毛織など各紡績会社に賃織させて、各社の能力と信頼性を測定するテストを試みた。具体的には、まず各輸入商に歩留り鑑定書を添付させて羊毛の納入を命じたのち、輸入商ごとに区分した羊毛を数俵ずつ紡績会社に配付して一定規格の単絨を賃織させ、出来た分を被服廠に納入させるという手順が取られた。

詳しい数値の記録は伝えられていないものの、試験の結果、兼松が納入した羊毛は鑑定書よりも実際の歩留り率が高かった反面、他商の歩留り率は提出した鑑定書より

【写真14】 明治36年博覧会出品



明治36年の大阪勸業博覧会に、兼松はオーストラリアから輸入した羊毛300種を出品して世人の注目をひいた。

も低く、また紡績（紡織）会社では日本毛織会社の製絨高が一番多かった。即ち、兼松が納入した羊毛を日本毛織会社が製絨すると最も良い成績が得られたのであり、この逸話は日本最大の羊毛輸入商に成長した兼松と、同じく最大の紡績会社になった日本毛織会社の高い技能を物語っている。

バイヤーの仕事ぶり

日本への船荷作業を含めると、各年10月～翌年6月が羊毛業務の繁忙期であった。その仕事ぶりを北村寅之助は次のように語る。

一寸外見は何でもない事のようにはあるが、暑中五ヶ月間、ほとんど毎日の劇務の上に本店の通信その他の事務もあり、大概の者はヘコタレてしまう。注文のあるときだけ市場を巡回し、ほかに用があるときや注文がなければ市場に行かないといった怠慢は許されず、とても気楽な仕事とは言えない。

南半球の豪州では羊毛シーズンは真夏を含み、その5ヶ月間はほとんど休日はなく、競市で羊毛を買いつける以外に、神戸本店への電信文の処理や様々な事務仕事を遂行しなければならなかった。激務に追われて疲労が徐々に蓄積され、病気になる者も少なからず存在した。羊毛シーズンの多忙さは支店全体の問題であり、明治42年4月にシドニー駐在の前田卯之助は、日本に帰国中の北村寅之助に宛てた書簡で「羊毛の買付シーズンも一段落したので、気晴らしに運動会でもやろうかと思ったが、健康不良の者も見受けられるので、各員に小遣いを持たせて2週間の休暇を与えた」と伝え、休暇明けには全員が元気に帰任したと報告している。

ただし羊毛シーズンが終わると閑散期で、羊毛関係の仕事はほとんどなくなった。昭和期の羊毛部員はオフシーズンに短期帰国し、得意先の紡績会社廻りや次期の注文取りに従事したが、明治～大正前期には支店人員が少なくて羊毛バイヤーも雑多な商品取引や業務の兼任を余儀なくされ、また支店の資力も乏しかったので、近隣の牧場見学のほかにはスキーや保養旅行が許される程度であった。

3 前田卯之助のシドニー生活

さて、ここで場面を変えて、明治時代の海外駐在員の生活ぶりを見てみよう。交通や通信の発達で情報が豊富になった今日と異なり、明治時代の豪州は日本から遥かに遠い未知の異国であり、大半の日本人にとっては中国・アメリカ・ヨーロッパよりも疎遠に感じられたと思われる。

前田卯之助は、エリート学校である高等商業学校（東京高商、現在の一橋大学）の在学中から兼松の東京支店に出入りし、明治33年の卒業後に直ちに入店した。大正後期には神戸本店を統轄して、定年退職制度や兼松奨励会の創設など店内機構の近代化

に大きく貢献した。

前田のシドニー赴任

日本で副支配人であった前田卯之助が妻を伴ってシドニー支店に転勤したのは、当時30歳の明治40年7月であった。このときの渡豪は、シドニー支店支配人の北村寅之助が長期に日本に帰国するので、その間のシドニー支店の監督や、日本では得がたい現地知識の習得が目的で、在豪期間は3年間の予定であった。

シドニー近郊のモスマンにある家具付きの借家に住み、朝8時に家を出て、近くの波止場まで徒歩20分、シドニー湾を横断するフェリーで20分、港から数分間で兼松のシドニー支店に到着という1時間足らずの通勤時間であった。羊毛シーズンの業務は多忙を極めたが、それ以外の時期には6時に退勤し、帰宅途中にバーに立ち寄る日も多かった。日本の友人宛の書簡では、

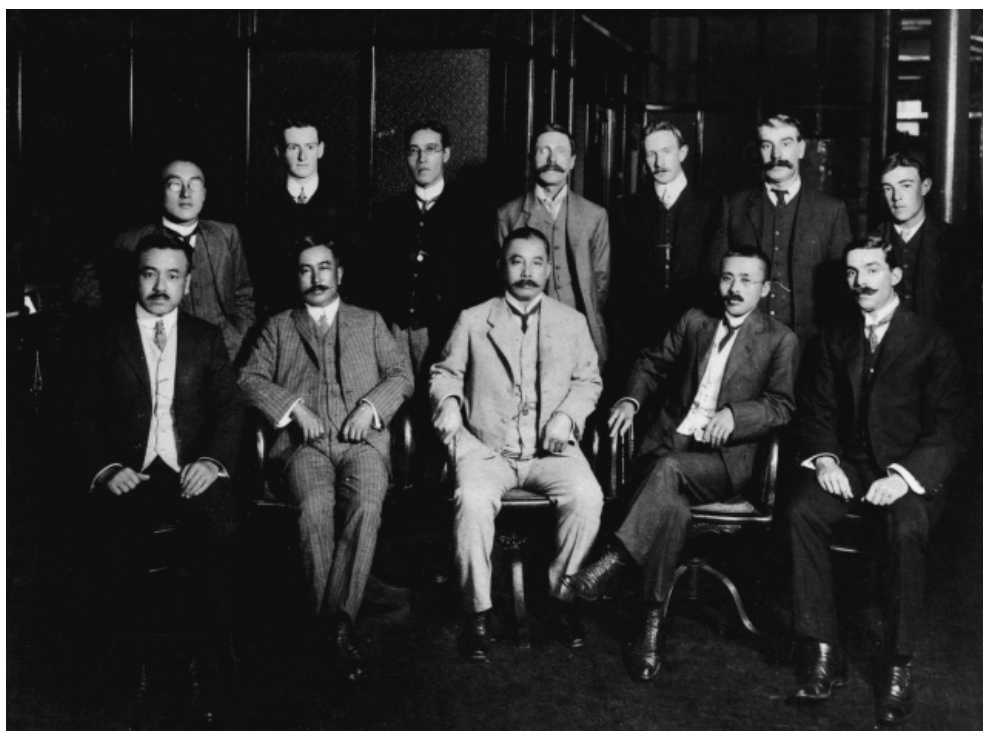
先輩諸君の御指導によって退社の途中でバーに立ち寄り、当地の酒場で当地流の酒飲みを修行中だ。カウンターを隔てて化物のような大女と対座、いや対立してガブガブと造作なくウイスキーを煽り、しかもグラスを仰ぐ前にはカウンターの上へ銀貨をカチャンと置いて前払いするところなどは、いかにも殺風景極まり、飲んでも味などしないが、1週間に1ポンドくらいは使ってしまう。

「世界一のバー繁盛地」と言われたシドニーには多数の酒場が営業し、「当地流行のBar 廻りに1時間も費し、家に帰るのは平均8時くらい、あとは晚餐を食べて寝るばかり」と退勤後は酒場巡りにいそしみ、夜8時に帰宅という生活であった。この頃は赴任直後の物珍しさも手伝ってアフター5にも積極的に参加している。週給4ポンド余の身分で、週1ポンドの酒代はいささか過剰な浪費にも感じられるが、後年でも駐在員の中には飲酒過多で健康を害する者が跡を絶たず、海外生活のストレス解消に飲酒に耽溺する者は珍しくなかった。

とりわけ英会話に苦勞し、オーストラリア人との面談では中々意思が通ぜず、「事務所では様子が分らぬのと言葉の不自由のために、万事一倍手間取ってしまう」と手こずり、「言語の不通は想像以上で一段と閉口する。今でも店の豪人従業員相手でも、込み入った用件は2度3度と押し問答しないと分かってくれず、ましてや外部の人との会話は頗る不自由だ」ともどかしい思いは日常茶飯事であった。

言葉の問題は、語学の研修がてらに裁判の傍聴に出掛けるなどの努力によって徐々に緩和されたが、風習の違いには戸惑いも多かった。とりわけ入浴の不自由さの不満は大きく、市内の風呂屋に行くのも億劫で、自宅では週1度しかタライの行水しかできないと不平を洩らし、神戸本店に石炭で沸かす箱風呂を日本から送ってくれと駄々をこねている。

【写真15】 シドニー支店集合写真



明治43年のシドニー支店の集合写真。前列中央に北村寅之助、その右隣で足を組んでいる人物が前田卯之助、右端がコッス、後列左から1人目が守田治平、3人目が広戸茂吉である。この頃のシドニー支店在勤者は日本人とオーストラリア人が半々の割合であった。

ストレスの蓄積

こもごもの事柄に次第にストレスが蓄積し、赴任数ヶ月後の10月には「御承知の通り、かねてから外国嫌いの小生は、当地に来て、益々いよいよ外国嫌いになった」と外国嫌いが増したと愚痴り、加えて明治40年11月には病気に倒れて入院を余儀なくされ、ようやく職務に復帰したのは半年後の翌41年5月であった。

馴れない異国の風習に加えて経済的にもさほどの余裕はなく、1年が経過しても豪州の生活に馴染めず、ついに明治41年末には神戸本店に早急に日本への帰任を求める書簡を送った。

前田の弁によれば、当初3年の予定でシドニー支店に着任し、まだ1年半しか経過せず、おまけにそのうち半年間は病気で業務を離脱した立場で主張するのは気が引けるものの、元来が外国嫌いで、兼松に入店した際にも「外国行きは平に御免を蒙りたき旨、あらかじめ御承認を得置き候」と海外赴任はしなくて良い約束であり、「外国の生活は小生の性に合わず、到底、その任に耐えられない」とこれ以上のシドニー勤務は我慢できないと訴えた。続いて別の書簡では、日本への帰任を認めないならば退店すると最後通牒的に伝えており、神戸本店は辞職を覚悟した強硬な態度に折れて日本転勤を承諾した。

北村寅之助の豪州帰任まで具体的な帰国日程は持ち越しとなり、前田は自らの意志の堅さをアピールするためか、明治42年5月に妻女を一足先に帰国させて、6月の親戚宛の書簡では「前任者は本月末には帰任する筈であり、話の出方によっては、兼松を退社して両3月以内に当地を引き揚げる」と間もなくシドニーに戻ってくる北村との話し合いの結果如何では兼松を辞職し、数ヶ月以内に帰国すると書き送った。

こうした前田の不退転の決意に、北村も止むなく早期転勤を承認した。待望の帰国が約束されて、若干ながら前田の気分もやわらいだが、家族を一足先に帰国させて单身生活になったために、その生活は一層に孤独になった。下宿暮らしについて書いた手紙では、

この頃は十年前に立返っての下宿生活になった。呑気と申せば呑気なれども、さて不自由も夥しく、誠に単調な境遇だ。殊に御承知のような小生の性格ではオーストラリア人の友人が出来る筈もなく、とって少数の日本人に会心の友人を見付けるのも難しく、ただ、その日その日の仕事で時間を過ごすばかりだ。

この時期の書簡では、赴任当初のような酒場巡りの記述はほとんど見られず、たまに日本人の知り合いと休日に碁を打つ程度で、支店事務所と下宿を往復するだけの単調な生活に陥っていた。

その書簡も内向的というよりも鬱的な文面が増えていく。妻宛には「下宿は下宿だけのもの、我家に優るところは世界中になし」と書き送り、また風習の違いには相変わらず馴染めず、神戸本店の藤井松四郎取締役には「極端なる日本式の小生なので、婦人だからという理由で下宿の内儀さんに敬意を表するという様な事は最も苦痛

とする所だ。また気が付くと言っても西洋人の事なので、とかく満足できず、腹が立つことばかりでうんざりする」と異文化間の風習の違いに苛立ちを隠せなかった。

交通や通信事情が改善する大正期以前には、家族と離れて海外で暮らす駐在員の寂しさは今日の想像以上であった。豪州で単身生活になった明治42年8月の家族宛の書簡では「一昨日ドイツ船のワルデマー号がシドニーに入港したのに、手紙は一通も着かなかったのがっかりした」と失望し、「今後は手紙を必ず出してほしい」と催促する。また子供が汗疹で苦しんでいるという妻からの手紙には、しかるべき医者にも早く診察させるように書き送るなど、おそらくは日本にいるとき以上に細やかに家族の健康を案じている。

前田は明治43年2月に日本に帰国し、多大な苦痛とストレスに満ちた2年半の海外勤務は終わった。日本の到着日に知人に出した書簡では、滞在中は豪州の無尽蔵の資源を羨むだけで大した仕事はできず、誠に慚愧のいたりだと述べつつも、6千マイルの彼方から無事に帰国したと素直に安堵の思いを吐露している。

文豪の夏目漱石が英国に留学したのは明治33年で、前田卯之助の渡豪に先立つ10年前であった。漱石は生来の孤独癖に人種蔑視も加わって英国の生活に馴染めず、極度の神経衰弱に陥って下宿に引き籠もりがちになり、明治36年に「夏目狂せり」という風評のなかで文部省から帰国を命じられた。一方、同時期にドイツに留学した森鷗外は自由奔放に外国生活を謳歌しており、その間の事情は留学中の体験談を込めた『舞姫』に描かれた通りである。実際、ドイツ人女性が鷗外を追いかけて遙々と来日したというエピソードも残されている。

漱石と鷗外の対比に見られるように、長期の外国生活に適應できる資質は万人が持っているわけではなく、個人差が相当に激しかった。北村寅之助は大正3年の書簡で「海外貿易業に適した人物は暁星の如し（大変に少ないの意味）」と慨嘆しており、その脳裏には前田卯之助の惨憺たる失敗があったとも思われる。

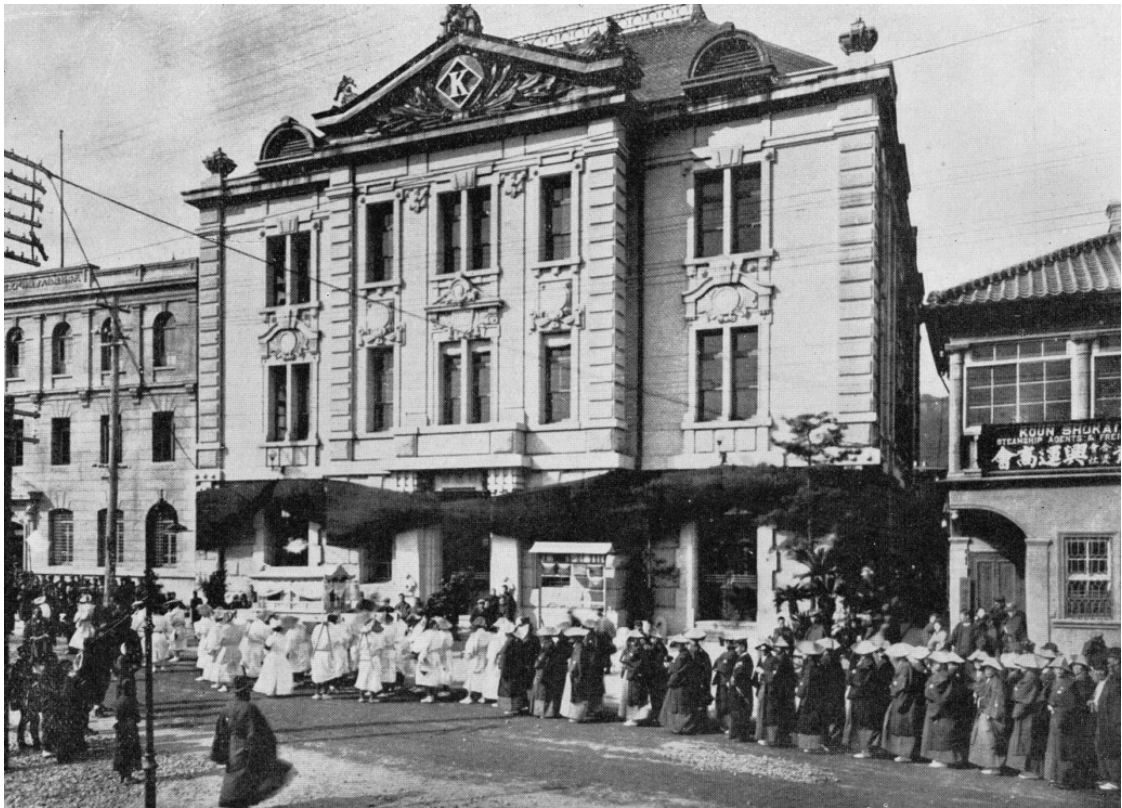
4 店租房治郎の逝去

大正初年の兼松にとって最も重要な出来事は店租房治郎の逝去である。房治郎は大正2年2月6日に神戸の自宅で永眠した。享年69歳であった。

明治30年代の後半から健康を害して、自宅で静養する日が多かったものの、大正2年の正月には自宅に店員一同を招いてシャンパンで新年の祝杯を挙げ、23日には初出勤するなど体調は必ずしも悪くはなかった。しかし軽い風邪をこじらせて急に病状が重くなり、ほとんど突然の逝去を迎えた。2月9日に3千余名の会葬者が参列するなかで、しめやかに店葬が催された。

明治22年の創業以来、兼松の経営は必ずしも順風満帆であったわけではなく、幾度もの危機が訪れた。しかし、そのたびに日豪貿易に身命を懸けた店祖の情熱と誠意が事態を打破し、とりわけ兼松のメインバンクとなった横浜正金銀行との良好な関係は

【写真16】 店祖の葬儀



日濠館を通過する店祖の葬列。日濠館の壁には弔意を示す黒い幕が巻かれて、玄関前を店祖の棺が通過しようとしている。



春日野墓地の店祖と店祖夫人の墓石。
近年、神戸市の都市再開発に伴って移転された。

房治郎の魅力的な人格抜きには考えられず、それが最終的な局面で兼松の安全装置になっていた。

兼松の経営が房治郎の人格力に依存した部分は大きく、その喪失は甚深な打撃であったと言うしかない。ただし数年前から病床に臥す時間が長く、組織の整備や権限の委譲もあって、店祖を喪った打撃は最小限に抑えられた。奇しくも翌3年には第一次世界大戦が勃発し、未曾有の好景気である大戦期に突入して兼松は大きく飛躍する時代を迎えることになる。

大正初年は、偉大な創業者であった店祖房治郎が経営を統率した時代の終焉であり、兼松の歴史を大きく区分する年であった。

第2部 大戦期の飛躍

I 第一次世界大戦と兼松

1 難航した事業の継承

継嗣馨の登場

大正2年2月6日に店祖房治郎は逝去した。豪州貿易のパイオニアという偉大な業績に比較すれば遺産は極めて僅かであり、財産と呼べるものは神戸諏訪山の住居と約5万円の神戸瓦斯会社株だけで、しかも神戸瓦斯株の購入費用は兼松から借り越す形になっており、それを差し引くと、その手取りは2万円にすぎなかった。

店祖房治郎は物質的な資産はほとんど残さず、その最大の遺産は豪州貿易に邁進する貿易商社兼松そのものであった。しかし事業の継承は決してスムーズに運ばれたわけではなく、予想外の難航が待っていた。

店祖房治郎には実子がおらず、兼松家を引き継ぐ「墓守」が必要であったので、店祖の生前に知人の紹介で養子を迎える話がまとまり、明治末年に養子となる人物が兼松家に入籍した。それが兼松馨である。帝国大学を卒業して数年が経過し、店祖逝去の時は31歳で、店祖の在世中は兼松の業務に関与する機会もなかったが、店祖の没後には重役たちと意見の相違が表面化して深刻な亀裂が生じた。

店祖逝去の知らせを受け、最古参の重役である北村寅之助は日本行きの船に飛び乗って3月18日に神戸に到着した。北村は遺言書の執行人に指名されており、店祖の

霊前に祈りを捧げたのち、幹部店員と協議して遺言書の執行に取りかかった。

遺言書では店祖は遺産の相当部分を兼松に遺贈する手筈になっていたが、継嗣の馨はそれを喜ばず、ひそかに知人の青年弁護士に相談して匿名組合の契約内容に異議を申立て、相続人の権利を侵害しているという理由で、北村に詳細な相続財産目録の作成を要求した。また縁戚や出入の者達に多額の金銭を分配する遺言書の条項に関して、その大幅な減額を主張した。

兼松の事業継承は、こうした混乱に紛れて延滞しがちになり、やむなく兼松家に馨を紹介した南為太郎と、兼松の取引先で店祖の友人でもあった鈴鹿保家が第三者の立場で仲裁に入り、継嗣である馨の取分をやや増やした形で遺産相続は決着した。このときまでシドニー在勤の北村寅之助は馨と面識はなく、初めて会った馨に決定的に悪い印象を持った。

財産の相続は済んだものの、店業の継承はいまだ決まらなかった。実務経験ゼロの馨ではビジネスの維持は不可能であり、重役の合議制を基本とする経営組織への転換が早急に必要であった。そこで前年にいったん資本金不足で立ち消えになった合資会社や株式会社への改組案が再検討され、その結果、社内では資本金100万円（35万円払込済）の株式会社への改組案が主流となった。北村たちが上京してメイン・バンクの横浜正金銀行に意見を聞いたところ、資本金は少額でも充実した合資会社のほうが好ましいのではないかという意向を得て、株式会社案はひとまず先送りし、とりあえず合資会社への改組が決まった。

この間、継嗣馨は相変わらず本店に出勤せず、古参重役の助言も馬耳東風で両者の亀裂はさらに深まり、双方が疑心暗鬼の状態にあった。

合資会社の定款作成は法律に強い前田卯之助が担当し、積立金や奨励実行（従業員への株式の無償贈与）の規定が5月初めに立案され、同月11日に開かれた親族会議で定款の承認を求めた。ところが継嗣馨はまたしても異を唱え、朝から始まった会議は夜になっても結論に達せず、ややもすれば決裂の様相を呈した。朝から説得に努めていた南為太郎は腹を据えかねて、この案が成立しなければ店祖の遺業はたちまち崩れかねないと馨を一喝し、ようやく定款の具体的な検討にこぎ着けたときは、日も暮れて夜になっていた。

しかし馨は相続人の権利が侵害されていると言い張り、事細かく定款の字句に難癖を付け、急ぎ席に呼ばれた前田が説明にあたることになった。前田は十数箇所にあたる字句の変更を受け入れたものの、さらに馨は「奨励実行に充てられる奨励積立金は、利益額の100分の10以上とする」という原案を「100分の5」に削減するように要求した。前田は「100分の10以下」の修正に譲歩したが、馨は納得せず、なおも自己の主張に固執した。

堪忍袋の緒を切らせた前田は削減要求を断固拒否し、奨励実行は店祖の思想の根幹であり、それを自己の利益にこだわって否定するが如き態度では兼松の事業継承は困難である、そのような人物と一緒に仕事をする気は毛頭ない、と退社の覚悟を言明して決然と席を立った。実際に店祖は遺言書的一条項で「拙者（店祖房治郎を指す）と

店員諸氏との間に締結したる協約書を尊重し、これを厳守せよ」と命じていた。

このとき重役たちは、親族会議が開かれている店祖邸の近所に待機し、会議の進展を固唾を呑んで見まもっていたが、店祖邸を辞去した前田から会議の状況を聞き、前田の行動をやむを得ないと是認しつつも、これで兼松は万事休すだと天を仰いだ。ところが、さらにしばらく待った後に鈴鹿保家が駆けつけ、定款案を馨が了承したと伝えてきた。鈴鹿は会議の様子を安堵のあまり涙で声を詰まらせながら語り、重役たちも店祖房治郎の遺業が継承できることに安堵して手を取り合って泣いた。

修正した定款正本を前田が手にして店祖邸を再び訪れたときは、鶏が暁を告げる時刻になり、明石海峡の東の空は白みかけていた。不承不承ながら馨は定款に調印し、合資会社の改組はようやく成立した。

この後も馨は社長に就きながらも貿易業に興味を持たず、本社への出勤を促す重役たちの要請にも従わず、諏訪山の邸宅に夫婦で住み（店祖夫人は住吉の別宅に引っ越した）、時折り利益処分にも異議を唱えて北村を怒らせている。数年後に馨は持株の半分を兼松に売却し、株式会社への改組が決まった大正7年に残る全ての持株を譲渡して完全に兼松と縁を切り、継嗣と兼松との関係は失われた。

元来、継嗣馨は帝国大学で農学を専攻した学卒者で、貿易業に格別の思い入れはなく、後年には朝鮮に渡って不動産投資や肥料事業に着手したと言われる。兼松と同人の間で起こった一連の騒動は、伝統的な家族主義に立脚した兼松と、自己の利益に鋭敏すぎる新時代のインテリとの間で生じた悲劇であったと言えるかもしれない。

継嗣馨とは断絶した一方で、店祖夫人と兼松の関係は房治郎の在世中と同様に良好であり、店祖夫人は女子職員の福利厚生に努め、海外渡航する若い店員には餞別を贈り、社内行事にも積極的に参加して「店母」と呼ばれて敬愛された。

合資会社のスタート

店祖房治郎は、後継者は出資者多数の意思で選ぶように遺言していた。前述のように継嗣の馨と重役は激しく対立していたが、店祖の出資分を相続して最大の出資者となった馨が社長に就任するのが自然な形であった。ただし各業務は重役が分担し、北村はシドニー支店、古立直吉は本店輸入部、前田卯之助は東京支店、四方素は本店輸出部、藤井松四郎は本店肥料部を管轄することになった。重役は2名で会社を代表できる規定になっており、東京支店の重役は前田1人であったので、前田は単独で決済の資格を持つ支配人に登記された。社長である継嗣馨の担当部署はなく、業務全般を総括するという建前であった。

合資会社の定款では「兼松氏を称する社員（継嗣馨を指す）は将来退社することありとも、会社商号中にあるその氏の使用を止むることの請求を為さず」という条項が設けられ、退社後に同人が請求しても「兼松」の名称で営業を継続できると定められており、なお重役たちは継嗣馨の暴走に警戒心を解いていない。

ともあれ紆余曲折を経つつも事業継承は果たされ、店祖房治郎の百ヶ日忌の大正2年5月16日に「合資会社兼松商店」はスタートした。

2 開戦の衝撃

ヨーロッパの戦雲

世界全域を戦争の渦に巻き込んだ第一次世界大戦の引き金は、1914年6月28日にサラエボを訪問していたオーストリア皇太子フェルディナント大公の暗殺であった。

暗殺犯の背後にセルビアの影を嗅ぎ取ったオーストリアは7月28日にセルビアに宣戦を布告し、8月にはオーストリアと同盟を結んだドイツが同じくセルビアに宣戦布告、そしてセルビアを支援するロシア・フランス・イギリスがドイツとオーストリアに宣戦布告して、瞬く間に戦火はヨーロッパ中に広がった。かろうじてバランスを保っていたヨーロッパ列強の平和は破綻し、大正7年11月のドイツ降伏まで、4年余の長きにわたって戦争が続いた。日本政府もイギリスの求めに応じて中国各地のドイツの根拠地を攻撃し、連合国側の一員として参戦した。

実際のところ、開戦の相当以前からヨーロッパ諸国は互いに戦争の準備を進めており、虎視眈々と領土拡張の機会を狙っていた。すでにドイツはシュリーフェン参謀総長による複雑精妙なフランスへの侵攻計画を作成済みであり、その計画ではベルギーを突破して一気に呵成にパリを占領し、戦争の期間は長くて6週間、動員兵力は150万人と見積っている。1871年の対ドイツ戦争でアルザス・ロレーヌ地方を奪われたフランスは、国土回復をスローガンに国境地帯の要塞化を着々と進めており、イギリスもヨーロッパ反攻上陸作戦を立案して、英仏合同計画を練り上げていた。

もはや戦争は避けがたい未来であり、あとはいつ、どこで引き金がひかれるのかだけが問題であった。サラエボでオーストリア皇太子を狙撃した一弾は、その引き金にすぎなかったのである。ただ戦争計画者たちの予想が外れたのは、戦争がかくも長きにわたって続き、敵国のみならず、自国も想像もできなかった悲惨な被害を蒙ったということだけであった。

日本艦隊の地中海派遣

第一次大戦では日本は局外国で戦争の直接的な被害はなく、灰燼に帰したヨーロッパ諸国の影で漁夫の利を占めたと言われる。しかし戦闘とまったく無縁であったわけではなく、日本人にも相当の犠牲者が生まれている。

とりわけ地中海に遠征した日本海軍の艦隊は多数の戦死者を出した。ドイツ海軍の潜水艦攻撃で通商航路に甚大な被害を受けたイギリスは日本に軍事的支援を要請し、日本は巡洋艦・駆逐艦の合計17隻から成る艦隊を地中海に派遣した。

マルタ島を根拠地に同艦隊は約2年間にわたって連合軍の輸送船団の護衛に当たり、艦隊の出動総数348回、護衛した船舶788隻、護衛した兵員70万人、救助した人員7,075人という燦然たる戦果を挙げた。出動率はイギリス海軍の60%、フランス海軍の45%に対して日本艦隊は70%に達し、港に停泊しているのは稀で、どんな天候でも出動し、地味ながら有益な貢献を果たしたと賞賛されて、大正6年末にはイギリス議会で感謝決議が採択されるほどであった。

ただし被害も小さくはなく、駆逐艦「榊」はドイツ潜水艦Uボートの魚雷攻撃によって艦長以下約60名が戦死し、雷撃された船舶に横付けして救助作業にあたった駆逐艦「樺」も魚雷攻撃を受けるなど、地中海の日本人戦死者は約80名に達した。こうした血で贖った犠牲で日本は大戦終結後に「連合国の一員」と認知され、戦勝五大国の一つに名を連ねることになった。

もちろん遭難した艦船は海軍に限らず、民間船舶も同様である。日豪航路では日本船舶の被害は出ずに済んだが、欧州航路では撃沈される船が相次いだ。大正4年11月には山下汽船の靖国丸が地中海でUボートの雷撃（魚雷攻撃）で沈没し、次いで同年12月に日本郵船の八阪丸が同じく地中海でUボートに撃沈された。日本郵船は地中海の航行を取りやめて喜望峰回りに変更し、またドイツ軍艦に対抗すべく欧州航路に配船していた25隻に艦砲を搭載して、戦闘能力を備えた「武装商船」に改造している。その中にはイギリス近海でUボートの攻撃を受けながらも艦砲射撃で応戦し、辛くも虎口を逃れた鹿島丸のような猛者もいた。

日本郵船だけでも大戦中に八阪丸・宮崎丸・常陸丸・徳山丸・平野丸の5隻を喪失し、とりわけ大正6年にインド洋でドイツ海軍の仮装巡洋艦によって撃沈された常陸丸は、南アフリカに赴任する兼松の店員2名が前後の船に搭乗して危うく難を逃れていたため、その撃沈は他人事と思えなかった。北村寅之助は「常陸丸がドイツ海賊船の砲撃を受けて沈没したニュースは、日本の新聞にも掲載されたと思う。古谷商店の大藤君は無事と聞いたが、富永船長は自刃したという情報もあり、気の毒千万だ」と書き送り、ドイツ軍艦を「海賊船」と罵倒して、富永船長の自刃を悼んでいる。

開戦直後の混乱

明治末年から大正初年の日本では、紡績業をはじめとする諸産業は生産調整の目的で操業短縮に追い込まれており、俗に「サイレント・パニック」と呼ばれた長期的不況に陥っていた。今日とは比較にならないほどエリート階層であった大学卒業者も就職難に苦しみ、夏目漱石が描いた多数の「高等遊民」が出現して、社会全体が出口が見えない閉塞感に覆われた。

ごく少数の有識者を除けば、第一次世界大戦の勃発は日本の一般市民には青天の霹靂であった。予想もしなかったヨーロッパの戦乱にパニックが起り、イギリス参戦のニュースが伝わった8月には株式市場は一斉に暴落した。大阪では以前から経営不振がささやかれていた有力銀行の北浜銀行が倒産し、各地方でも少なからざる小銀行が閉鎖に追い込まれた。

兼松にとっては、注文商品50万円（資本金のほぼ倍額に相当する）を積載し、イギリスの宣戦布告直前にシドニーから日本に向けて出港した郵船会社の丹後丸の安否が大問題であった。

太平洋各地にはドイツ海軍の軍艦が遊弋しており、とりわけ開戦直後に青島港を脱出してインド洋に逃れた軽巡洋艦エムデンは9月だけで十数隻の船を拿捕し、燃料石炭を奪った後に、それらの船を爆沈した。夜陰にまぎれてインドの沿岸都市マドラス

に接近し、砲撃によって石油タンクを炎上させたほか、イギリス海軍の軍艦に偽装してペナン港に侵入し、侵入と同時にドイツ海軍旗を掲げて、港内にいたロシア海軍巡洋艦を魚雷で撃沈している。港外に逃れると洋上で遭遇したフランス海軍の駆逐艦を砲撃戦で撃沈するなど単艦ながら神出鬼没、獅子奮迅の大暴れを演じた。

連合軍は70隻以上の艦船でエムデンを追撃し、日本海軍も巡洋戦艦を商船隊の護送に付けて防御を固めた。ようやく11月にオーストラリア海軍の巡洋艦シドニーがエムデンを捕捉し、激しい砲撃戦の末に降伏させるまで、エムデンは連合軍に多大な打撃を与えた。エムデン以外にも、ドイツ東洋艦隊の巡洋艦や駆逐艦が太平洋に散っており、それらを怖れて出航しない船舶が増えていった。

開戦を予測するすべもなかった兼松は丹後丸に戦時保険を掛けておらず、万一にも同船がドイツ軍艦に撃沈されることでもあれば、経営破綻をきたしかねないほど甚大な損失を蒙るのは確実であった。

無線設備がない丹後丸は、開戦を知らぬままに、刻々とドイツ軍艦が待ち受けるニューギニアの危険海域に接近した。兼松の狼狽は尋常ではなく、重役たちは急いで上京し、豪州領海内への退避や積荷の木曜島陸揚げを日本郵船会社と協議した。銀行からは積荷に戦時保険を掛けるように要求されたが、すでに保険料率は10%に高騰しており、5万円という多額の現金をおいそれとは用意できず、シドニーと東京の両地で保険金の交渉を重ねて、ようやく2%の保険料率で契約を締結し、その支払いを積荷の注文主に転嫁できたのは僥倖であった。

シドニー支店では北村寅之助が、社員たちや取引先に「大丈夫だ。心配いらぬ」と言い繕いながらも、内心では憂慮を深めていた。すでに得た情報によれば、ジャワ海峡で拿捕されたオランダ船「ハルトマン」号は、積んでいた石炭の全部を没収されてジャワに引き返し、肥料の積取りで廻航していた日本汽船のウンカイ丸もオーシャン諸島で拿捕されており、北村は書簡で神戸本店に「この他にも大小数隻の汽船がこの悲境に遭遇している模様だ」と伝えている。太平洋の航路は極度に緊迫し、重役たちが丹後丸の進退を案じるのは根拠がないことではなかった。

しかし幸いにも木曜島に寄港した丹後丸は、同所に一時避難して航路の安全を確認し、ドイツ軍艦との遭遇をまぬがれて9月半ばに神戸に入港した。無事を祝して兼松は船長たちを招待して盛大な宴席をもうけ、その席で船長は安堵の喜びと酔った勢いで「兼松の存亡はまさしく私の手の中にあった」と戯れ言を弄して笑いを誘ったが、あながちその言葉は外れておらず、もし丹後丸がドイツ海軍に撃沈、あるいは拿捕されたならば、兼松の経営はどうなったかは分からなかった。

太平洋航路に多大な障害をもたらしたドイツ軍艦のうち、エムデンは降伏し、東洋艦隊の主力も1914年末には連合軍の艦船によって撃沈されたが、その後もインド洋にはドイツの仮装軍艦が出没して通商路を脅かした。

大正6年の三井物産の調査では、大正3年8月～大正6年2月に各国が喪失した民間船舶数は2,564隻に達し、最大の被害国はイギリスで喪失船舶1,276隻、ついでノルウェー・フランス・イタリア・ドイツ・オランダと続き、日本も9隻（同年6月まで

【写真17】 ドイツ海軍の軽巡洋艦「エムデン」



単艦ながらインド洋に出没し、連合国の通商路に甚大な損害を与えたドイツ海軍の軽巡洋艦「エムデン」。自らの燃料補給のために連合国の石炭運搬船を襲い、必要がない積み荷の商船は撃沈した。3本煙突をキャンパス地で作った煙突で4本に見せかけて、イギリスの巡洋艦に偽装し、巧みに連合国軍の追跡をかわした（画像はウィキペディアから転載）。

に、さらに増えて合計14隻)を失っていた。

航路の危険は物流を阻害したことはもちろん、船荷の戦時保険の高騰を招いた。大戦勃発に伴って、英国が公定利率を10%に引き上げたので国際金融はほとんど麻痺し、銀行は貿易の代金決済に必要な信用状の発行を渋るようになった。兼松のメインバンクであった横浜正金銀行も一時的に信用状の発行を見合わせており、大戦勃発で貿易業が蒙った影響は甚大であった。

オーストラリアのドイツ人たち

オーストラリアとドイツは、イギリスの参戦によって敵国同士になった。オーストラリア国内には多数のドイツ人が居住していたが、在留敵国人に対する迫害や虐待はほとんどなかった模様である。

北村が開戦直後の大正3年9月の書簡で伝えるところによれば、ドイツの楽隊は開戦前から各地で演奏活動を催して相当の高収入を得ていたが、開戦後も商売にはかえられないと見えて相変わらず「ブーブー」と演奏しているだけでなく、時流に合わせてイギリス国歌の"Rule Britannia"も演目に加えているという。

群衆からは、その意気地のなさを揶揄されたが、ドイツ出身とはいえ、すでに楽隊員の大部分は帰化しているので、案外そうした罵詈雑言も気に留めず、ある地方では帰化したドイツ人が集まり、イギリスのためにドイツと戦うべくヨーロッパへの従軍を当局に申し出るという一幕もあった。

オーストラリアは国内で戦闘が行われているわけではなく、大英帝国の一員として参戦しているにすぎず、「附録的の境遇にあるためか、戦報に接しても敵愾心的の発揚を見ない」とドイツへの怒りや憎しみが燃え上がることはなかった。ただし、このように鷹揚で悠然とした風潮も、多くの青年がヨーロッパの戦地に従軍するようになった大戦中後期には変化したと思われる。

北村寅之助の戦争観

それでは北村寅之助の書簡から、兼松の人々が大战の勃発をどのように感じていたのかを観察しよう。

同年8月の書簡で開戦の記事が初めて登場し、そこでは「数年前から噂はあったけれども、マサカと思っていた」と戦争の噂はあったが確信はしていなかったという。先行きは「今後はどの程度まで影響が及ぶのか、我々の神経も穏やかではなく、いささかも油断はできない。頗る迷惑に感じている」と困惑し、「イギリス・フランス・ロシア各国が連合してドイツ・オーストリア・イタリアと戦った場合、実際の戦闘は短期間で終るかもしれないが、平和回復までには相当の時日を要するようにも思われる。はたして、どうだろうか?」と戦争の見通しについて確固たる予測を示すにはいたっていない。

また北村は、豪州では紙幣に対する準備金の不足を報知した新聞があり、シドニーでも早朝から人々が銀行の内外に群をなして押し掛ける取付騒ぎが起こり、若干の混

乱が始まったと知らせている。

11月には「今のところは小売店の売上げもそれほどの変化をきたしてはいないが、戦争が長引いた時はかなりの損害を蒙りそうなので、内々に警戒しなければならぬ」と戦争が長引くと小売店は打撃を蒙るのではないかと憂慮する。売れ行き不振による商品価格の低落は日本も同様で、神戸本店の重役も慎重に成行きを見守る態度を取らざるを得なかった。

兼松と対照的な方針を選択したのが、同じく神戸に本店を置く鈴木商店である。同社を統括していた金子直吉は、開戦直後の混乱のさなかに乾坤一擲の大勝負に出ることを決断し、ロンドン支店に「いかなる商品も、いかなる数量でも、いかなる値段でも購入せよ」と命じて大量買付に猛進した。鉄や船舶の積極的な投資は見事に適中して品不足と価格高騰で鈴木商店は巨利を挙げ、またたく間に売上高で三井物産を抜くほどの巨大企業に成長したのは周知の通りである。しかし開戦直後から無謀とも言えるほどの積極的な方針をとった鈴木商店は例外的な存在であり、多くの企業は兼松と同様に事態の推移を注視する立場をとった。

開戦による急激な経済状況の悪化を北村は慨嘆し、戦争という行為について次のような感想を洩らしている。

ヨーロッパ戦線の戦況は変化ないようだが、死にものぐるいのドイツに連合国軍は大打撃を与えるにはいたらぬ、さすがはドイツは世界一の陸軍国だと感嘆するばかりだ。しかし連合国側が「ヘコタレ」とは思えず、結局は矢張りドイツ皇帝は「3代目の主人」で、先祖伝来の柱石を破壊することになるのではないか。この大戦は、あたかもナポレオン戦争から100年目の大乱であり、歴史は繰り返すとはいうものの、こうした「野蛮の遺風」は今回の大戦で最後のページとなって貰いたいものだ。

これは10月24日付の書簡であり、北村はドイツを世界一の陸軍国と賞賛しながらも、最終的にその敗北を予想する。文中の「3代目の主人」とは、初代は大変に苦勞して創業し、その苦勞を身近に知っている2代目は慎重に事業を押し進めて大きな過誤をせず済むが、甘やかされて育った3代目は贅沢や怠惰、自己過信に流されて事業を駄目にするという意味の格言である。北村のこの予言は的中し、敗戦直前の大正7年秋にドイツでは民衆蜂起を発端に革命が起こり、皇帝ウィルヘルム2世は国を逐われてオランダに亡命した。

ドイツの敗北を開戦直後の早い段階で予測しつつも、終戦の時期はまるで見通しがつかなかった。この書簡で北村は「野蛮の遺風」と戦争への嫌悪感を吐露しており、もちろん、その背景には大戦勃発に伴う経済環境の悪化という不安があった。

【写真18】 服装の変化 (1)



明治31年の神戸本店集合写真。ここに写っている19名のうち、洋服姿は2名にすぎない。人力車に乗った人物は店祖房治郎かもしれない。



同じく神戸本店で撮影された明治31年の集合写真。ここで洋服は前列2名と最後列1名だけである。

3 大戦の長期化とバブル経済

戦線の膠着と成金の登場

ヨーロッパでは第一次世界大戦まで50年間も戦争がなく、戦禍の悲惨さを知らない一般庶民は開戦に熱狂して、愛国心の発揚から志願兵が相つぎ、イギリスでは開戦1ヶ月で50万人が軍隊に加わった。ヨーロッパ全体では1千万人が動員され、戦闘は世界各地に飛び火して激戦が繰り広げられた。主戦場のヨーロッパでは、アルプスから大西洋まで大陸を横断するほどに延々と塹壕が築かれ、当初はクリスマスまでに終わると見込まれていた戦争は、名作『西部戦線異常なし』で描かれているように塹壕戦を中心にした消耗戦に移り、やがて完全な膠着状態に陥った。

それをよそ目に、国内の工業地帯に戦争被害がない日本には世界中から注文が舞い込み、明治末年から冷え切っていた経済環境は劇的に一変した。諸産業は未曾有の好景気に沸き立ち、明治末年に作られた「成金」（将棋で「歩」の駒が敵陣に入ると「金」の駒に変身することから生まれた例え）という言葉が大流行した。

国際貿易港の神戸も戦争景気で活況を呈し、わずか数年で巨万の富を築いた傭船業の内田信也・山下亀三郎・山本唯三郎は「船成金」の代表格であった。

内田信也は三井物産船舶部を30歳過ぎで脱サラし、神戸で月250円の2階建ての家を、家賃全額は支払えないので2階だけ月100円で借り、退職金と兄からの借金の合計2万円で傭船業の会社を立ち上げた。開戦直後は荷動きがストップして傭船料も暴落し、運搬船は借り手がいない有り様であったが、それを一時的な現象にすぎないと判断した内田は、八馬汽船の4,500トンの船を1年間、月4,200円という条件で傭船契約を結んだ。その見通しはズバリ的中し、同船を月8千円で貸出してたちまち5万円の利益を得た。

それを元手金に、次々と船をチャーターしては手広く利鞘を稼ぎ、やがて他社から借り入れた傭船ばかりでなく16隻の自社船を所有し、内田汽船株式会社は大正5年には60割配当という前代未聞の高配当を出した。神戸の内田ビルは「窓を開けると1日5万円の札束が飛び込んでくる」と言われるほどに有卦に入り、内田商事や内田造船所などの子会社を設立してアジアやヨーロッパ各地に支店を展開している。

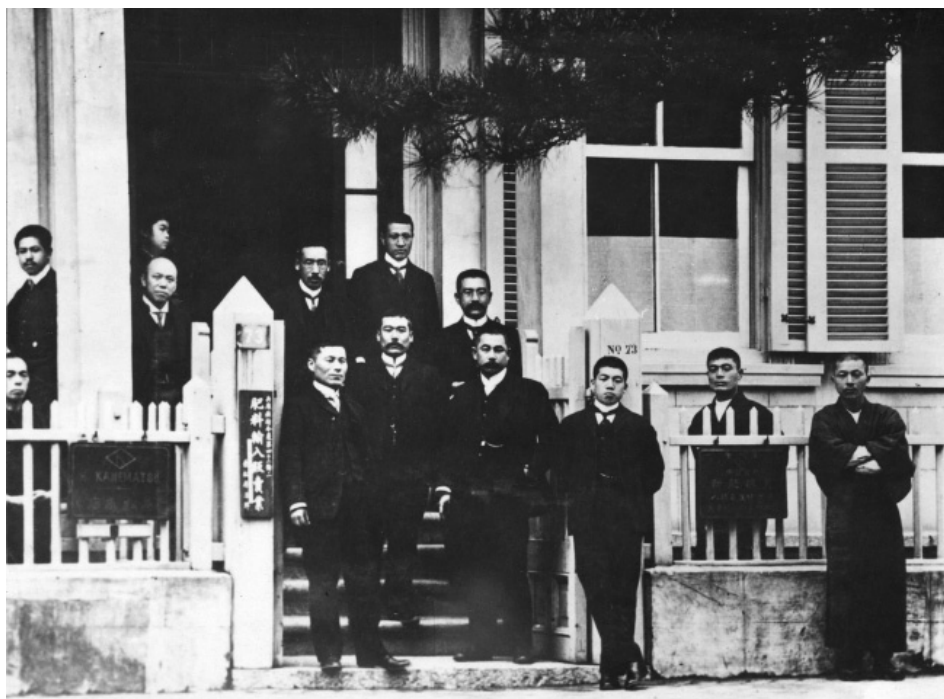
大正8年には1億円の資産を築き、明石海峡を臨む須磨に百畳敷の大広間を備えた豪華な「須磨御殿」を造って世人を驚かせ、また列車の転覆事故では「俺は神戸の内田だ！金はいくらでも出すから助けてくれ！」と叫んだと新聞で報道されて全国に悪名をはせた（本人は、そんなことは言っていないと主張している）。

しかし内田は好景気に浮かれるばかりではなく、大戦末期には反動恐慌の襲来を予測し、

Panic will be soon, Dispose all your goods in your hands.

[恐慌の襲来迫る、手持ち品を全部処分せよ]

【写真19】 服装の変化 (2)



明治41年に撮影された神戸本店の記念写真。倉庫員と思われる右端の2人を除けば、全員が三つ揃いで正装した洋服を着ている。



大正4年の集合写真。右端に写っている和洋折衷姿の女性職員以外は全員が洋服姿であり、これらの写真から明治30～40年に従業員の服装は、和服から洋服に切り替わったと考えられる。

とイギリス・アメリカ・インドの支店に在庫処分を急がせた。命令に従わない支店には、銀行にクレジットの停止を要請して支店の活動を金融面から中断させる強硬手段をとり、無理矢理にも自分の意に従わせて営業の縮小をはかった。さらにロンドンでは相場よりも低い価格で自社船を売却し、こうした機敏な売逃げ策が功を奏して、ほどなく襲来した大戦後の反動不況のショックを最小限に食い止めた。

ただし内田は金儲けにしか興味がない我利々々亡者ではなく、水戸高等学校の設立にポンと100万円を寄附したほか、大正末年に衆議院議員に当選した後は海軍政務次官、通信政務次官、鉄道大臣など政府要職を歴任し、第二次大戦後も吉田茂内閣で農林大臣を務めて政財界で活躍した。世界初の海底トンネルとなった本州と九州をつなぐ関門トンネルの開通にも尽力し、その回想録には次のような一節がある。

昭和16年、同トンネルの開通式に当って、僕も実行者として招待されたが、その西下の途中、大阪駅通過の際に「博多行」という札をかけている列車を車窓からみて、ひとり快哉を叫んだものだ。仕事の醍醐味といったものは、こうしたところに存するわけで、未だにその「博多行」の紫色の札が、僕の眼底に灼きついて離れないのである。

関門トンネルの開通以前は、列車は下関止まりであり、それが開通によって博多に延伸したときの光景である。内田は社会公共事業にも情熱を燃やし、晩年まで明治海運会社の経営に携わって日本の海運業の発展に寄与するなど、その生涯を通してみれば、単なる成金と言うよりも、むしろ風雲児と評すべき人物かもしれない。

もっとも他の成金たちの評判は、それほど良くはない。神戸の船成金の1人である山本唯三郎は大戦さなかに大仰な一行を率いて朝鮮に虎狩りに出かけ、虎肉試食会と称して政財界から200名を招いた大パーティーを帝国ホテルで賑々しく開催した。藪や林をしつらえて朝鮮の山野を模したパーティー会場では、虎以外に朝鮮で仕留めた豹や熊などの剥製を随所に飾り、その余りの悪趣味さで顰蹙をかった。玄関が暗くて靴が捜せない料亭で札を燃やした成金の話など、常軌を逸した金遣いの荒さを語る逸話は事欠かない。

開戦直後の兼松

第一次世界大戦の勃発に浮き足だったのは兼松も同様である。

開戦の衝撃が、やや静まった大正3年の秋には大戦景気に乗じて一儲けを企てようとする輩が世間に横行し、とりわけ日本はロシアから大量の軍需品の注文を受けた事実もあり、ロシアがらみの儲け話がちまたに流布した。

ロシア貿易の可能性を探っていた藤井松四郎取締役は、折良く来日した某ロシア商人と接触し、様々な商品の売り込みを持ちかけたものの一件も成立せず、逆に11月に同人からメリヤス下着数10万組の供給を打診された。それは単なる問い合わせであったにもかかわらず、他社に商談を奪われるのを恐れた藤井は、大阪の製造業者に性急

に5万組を発注し、ロシアから確定の連絡を待たずに、さらに東京の製造業者に5万組を発注した。

ところが案に反して、待てど暮らせどロシアからの正式な注文は到来せず、メリヤス下着の輸出話はいくも雲散霧消した。製造業者には注文取消の違約金数千円を支払い、また外部にその失態が洩れて正金銀行への弁明を余儀なくされ、兼松の評判を著しくそこなった。これは大戦初期に起こった勇み足の最たるものであった。この一件を審理した重役会は、注文の確認前に同僚重役に無断で製造業者に発注したのは明らかに違反行為であると判定し、藤井取締役への戒告を決議している。社内に抱え込んだ原料綿糸は輸出タオルに転用するなど損失の軽減に努めたので、幸いにも損害額は約5千円に圧縮できた。

この一件で兼松が損失を蒙ったのは間違いないが、長い目で見れば、それは怪我の功名になったと言える。社内では取引への慎重さが増して、多くの企業が投機取引で致命傷を負った大戦末期にも、南アフリカ貿易などでキャンセル騒ぎは発生したものの、総じて無謀な取引を戒めるという学習効果をもたらした。

4 大戦期の羊毛取引

羊毛取引の増進と管理徴発

豪州羊毛の日本向け総輸出高は明治44年から大正5年までに5倍に増加した。

大戦が本格化した大正4年には、兼松は羊毛輸入で巨額の利益を挙げており、これは羊毛を軍絨原料として消費する陸軍被服廠や千住製絨所など官需の注文によるところが大きかった。収益が手数料収入（買付価格の3%程度）に限られる民間会社の委託仲介取引と異なり、ある一定の価格で一定の品質の羊毛納入を請負う契約がかわされ、要求された品質の羊毛を兼松が安く仕入れたときは、その仕入れ価格と納入価格の差額が兼松の取得となった。おそらく軍需物資である羊毛を、より早く手に入れるために政府はそのような契約を認めたと推測される。

羊毛買付量の増加により、シドニーの羊毛競売市場における兼松のポジションも昇格した。明治30年代の座席選択権の順位は40位で末席に近かったが、被服廠から大口の注文を得た明治40年頃には20位以内に食い込み、大戦の軍需景気に乗った大正4年には12位に躍進した。この後、世界第一の羊毛輸入商社という地位を確立した昭和期はトップの座を争っている。

ところが軍服や軍用毛布の原料になる羊毛は、極めて重要な戦略物資でもあり、戦争の長期化を懸念したイギリス政府は、大英帝国連邦の一員であるオーストラリア政府に豪州羊毛の自由取引の停止と管理徴発を命じた。

大正5年10月から始まる羊毛シーズンの直前にイギリスとオーストラリアの両国政府は秘かに協議し、イギリス政府が前年相場の55%増しで豪州羊毛の全てを買い上げると布告した。その結果、数十年の歴史を持つ豪州各地の羊毛市場は閉鎖が決定し

た。この羊毛の管理徴発は大正7年まで継続された。

イギリス政府に羊毛を売り渡す売方問屋の業務には、格別の変化はなかった一方で、兼松を始めとする羊毛バイヤーは仕事を失う破目になり、その反発を抑えつつ管理徴発作業を円滑に実行するために、羊毛バイヤーの主な者は羊毛鑑定人や積送取扱人に任命されることになった。

兼松シドニー支店長の北村寅之助は、日本人で唯一の「徴発羊毛第1級羊毛鑑定人（appraiser）」に任命され、シドニー支店は「積送取扱店（shipping appraiser）」に指定された。後には三井物産など他社のバイヤーも羊毛鑑定人に任じられたものの、大戦を通じて羊毛鑑定人を務めた日本人は北村寅之助だけであり、その羊毛鑑定能力が高く評価されていた事実を裏付けている。

羊毛の管理徴発は初めての試みという事情もあり、迅速な業務は望むべくもなかった。羊毛のタイプは新たに311種に区分され、その区分の煩雑さも鑑定作業を困難にした。ある鑑定人がタイプ8と評価しても、別の鑑定人がタイプ11と判定するならば、1ポンドにつき3ペンス以上の値開きが生じ、そのため2人組で再評価して、さらに問屋と協議した上で最終的にタイプを決定するという甚だしく手間の掛かる方法を取らざるを得なかった。

早朝出勤で作業を始め、毎夜12時を迎えてもその日の仕事は終わらず、何分にも急拵えの組織であり、苦情は百出して現場は混乱を極めた。また鑑定方法にオーストラリアの慣習とは違うイギリス式が導入されたことも混乱に拍車をかけ、作業が落ち着くまでには数ヶ月が必要であった。

日本政府の羊毛輸出解禁運動

羊毛の全面的輸出禁止により、日本の紡績産業が蒙った打撃は甚大であった。羊毛の管理徴発に先立ち、日本の在豪領事はオーストラリア政府に日本向けの分譲を要求したが、豪州側は売るとも売らないとも明言しなかった。

ニュースを知った日本の各紡績業社は狼狽し、直ちに日本政府に分譲交渉を懇請する方針を決め、兼松も三井物産と一緒に農商務省に請願している。東京支店の前田卯之助は、12月早々から三井物産の杉野毛類係主任と共同歩調で陳情活動を開始したものの、総論では分譲要求で一致しても、どの社がいくらの羊毛を受け取るのかといった各論では合意に到らず、業界内の足並みは乱れ勝ちで請願運動も大した効果を挙げていない。

シドニーの北村寅之助は冷静に「イギリス政府の羊毛管理は軍需が主目的で、日本の羊毛消費の大部分は一般服地用であるので、日本でロシア向けの軍服を製造するだけでも言わない限り、色好い返答は期待できないだろう」と予測し、また「日本政府はイギリス政府と直接に交渉すべきであり、イギリス政府からオーストラリア政府に訓令しなければ事態は打開されない」と神戸本店に伝えている。

大正6年の正月を越して、日本政府は軍需及び官庁用にメリノ種羊毛4万4千俵の分譲をイギリス政府に要求し、3月末にイギリス政府はようやくそれを受諾した。

【写真20】 大正期のシドニー支店員たち



大正5年のシドニー支店の集合写真。中列中央に北村寅之助がいる。北村の右隣がコッス、最後列の左から4人目が広戸茂吉。最前列はBoyと呼ばれた給仕たち。このころは、日本人とオーストラリア人はまだ同数であったが、昭和期にはオーストラリア人従業員が日本人駐在員の2倍近い人数になっている。

日本政府は、その一部を民間に分譲する意向を示したが、すでに羊毛輸入商や紡績業社は、自由取引が続く南アフリカ市場で羊毛を確保していたので、「値段が良ければ割当を希望する」という冷ややかな態度であった。ところがイギリス政府が提示した羊毛価格は南ア羊毛よりも割安であったので、一転して分譲羊毛の争奪戦が起こり、政府用羊毛の1万9千俵（海軍1万3千俵と陸軍6千俵）は製品受注企業に分配し、残2万5千俵は各紡績会社の希望数量や生産能力を勘案しつつ、農商務省の裁断で分配数量が決定された。

紡績会社への分譲羊毛の割当は一段したが、次にそれを輸入する各羊毛輸入商の担当が大問題であった。

当時の羊毛輸入商は、兼松・三井物産・高島屋・大倉組の4社であり、政府と交渉を進めてきた兼松と三井物産は、両社で分譲羊毛の輸入を担当すると思っていたものの、それまで傍観していた高島屋は海軍省との縁故から分割を主張して、大倉組も必死に割り込みを計ってきた。最終的には海軍省の意向で数量が決定され、海軍省分1万3千俵は兼松42%、高島屋29%、三井19%、大倉組10%となった。

農商務省2万5千俵に関しては、高島屋千俵と大倉組2千俵は、すんなりと話がまとまったものの、残る大部分は過去の実績に基づく按分を主張した兼松に対して、三井物産は折半を要求し、様々な曲折を経たのちに兼松1万5500俵、三井1万2500俵という協定が成立した。海軍省分と併せて兼松は総量の47%、三井物産34%、高島屋11%、大倉組8%という比率で決着した。

5 南アフリカへの進出

南アフリカ羊毛の輸入開始

豪州羊毛の管理徴発の衝撃は大きく、羊毛関係各社は新たな羊毛供給地の開拓を迫られることになった。

そこで各社が真っ先に目をつけたのが南アフリカ（南ア）の羊毛市場である。豪州以外の羊毛産地には南アフリカと南米があり、南米は輸出余力が乏しく、またメリノ種ではなく雑種の太毛が中心で、豪州はもちろん、南アフリカと比較しても品質は劣等であった。

このため兼松は南アフリカを代替地の候補に定めて、イギリス政府による豪州羊毛の管理徴発が実行された大正5年末に、ケープタウンの古谷駒平商店に南ア羊毛の見本を注文し、大正6年正月には前田卯之助が自分で南アフリカ・南米を視察したいと各重役に提議した。本来ならば、羊毛鑑定に卓抜した能力を持つ北村寅之助が南アフリカに赴くのが最善の方策であったが、羊毛鑑定人に任命された北村が豪州を離れるにはオーストラリア政府の許可が必要であり、羊毛鑑定は煩雑かつ激務で作業は遅れ気味であるので、離豪許可が取れる見込みはなかった。

すでに高島屋はロンドン支店を通じて南アフリカの有力羊毛仲買人と折衝し、三井

物産もロンドン支店に転任する社員を南アフリカに寄港させて、ケープタウンで現地買次人を物色するなど、各社は羊毛購入の態勢を着々と進めていた。

そうした動きに較べると、兼松は後手に回っており、前田が平野丸に搭乗して南アフリカに旅立ったのは4月下旬をすぎていた。インド洋にはドイツ軍艦が出没し、拿捕や撃沈される船舶が続発していたが、前田が乗った平野丸は幸いにもドイツ軍艦に遭遇せず、6月初旬にケープタウンに到着した。

南アフリカに上陸した前田は早速に古谷商店で現地情報を収集したのち、同国最大の羊毛市場であるポート・エリザベスに移動した。ポート・エリザベスで英人羊毛バイヤーのA. C. Fororedを羊毛買次代理人に選定し、イースト・ロンドンやダーバンでも羊毛買次契約を結び、同国内の買次網を慌ただしく整備した。

このとき日本政府による豪州羊毛の分譲運動は、政府使用分の交渉は妥結したものの、民間消費分の交渉はいまださしたる成果を挙げておらず、日本の紡績会社は著しい原料の飢餓感に陥っていた。前田が日本を出発した4月に54～55銭であった羊毛価格はシンガポールを通過した頃には60銭台になり、ケープタウンに到着したときには1円を突破する暴騰ぶりであった。羊毛不足に怯える紡績会社の購買意欲は過熱気味であり、「ともかく羊毛を送れ」と南ア羊毛の大量買付を要請し、前田は南ア各地を奔走して、とりあえず数千俵の羊毛を確保した。

一方で、神戸本店も輸送船舶の確保に右往左往しており、ヨーロッパから日本に帰る古貨物船の神通丸をやっと予約できた。ところが折悪しく、日本郵船会社の常陸丸がインド洋でドイツの仮装巡洋艦に拿捕されて、積荷は没収、船長は自刃、船客全員が拘束される事件が起こり、その影響で神通丸の戦時保険を引き受ける保険会社が見つからないという戦時中ならではの予想外の事態が発生した。今度は保険の手配に苦勞し、ようやく引受会社を捜して契約に漕ぎつけるなど、南アフリカから日本に羊毛を運ぶまでの苦勞は並大抵ではなかった。

前田は南アフリカに留まり、シドニー支店からは羊毛バイヤーの広戸茂吉や、さらに一般事務担当の店員を東京支店から呼び寄せた。大正7年には南アフリカ駐在員は5名になり、同8年には駐在員は8名に増員されて陣容の拡充がはかられた。この後は羊毛購入だけでなく、日本製品の輸出先としても南アフリカは豪州に次ぐ貿易拠点になっている。

南アフリカ貿易の進展

南アフリカでは唯一の日本人商人である古谷駒平が奮闘しており、ケープタウンに「ミカド」という小売店を開いて日本商品を売り捌いていた。兼松は明治40年代初頭から日本商品の輸出注文を受けていたが、その取扱高は年商5千円程度で僅少であり、経費ばかりがかさむので、前田卯之助は取引停止を検討したほどであった。

しかし大正元年に古谷駒平は日本に帰国し、新たに雇った3名を伴って南アフリカに戻り、小売に加えて卸売部門を併設したところ、売上高は急激に伸びて兼松の取扱高も3万円に増加した。さらに古谷はインデント取引も手掛けて、地方での注文取り

に長年の経験を持つマーカソンと提携した。

兼松は彼らを通じて南アフリカの注文主に直接送荷するというシステムを構築し、Furuya & Marcuson, joint agent in South Africa for F. Kanematsu & Co. Kobeを設立する話まで整えられ、気がついたときには、いつの間にか古谷の構想にがっちりとは組み込まれていた。

前田卯之助は、ほとんど未知に近いマーカソンとの共同事業に兼松の商号を冠する計画に躊躇したが、古谷が全責任を負うと誓約し、証券その他の担保も提供したので設立を決断した。大戦中は南アフリカ貿易の商量は順調に伸張し、日本の雑貨類が大量に南アフリカに輸出された。大正3年の取扱高は12万円、大戦景気が本格化した同4年は30万円、同5年は77万円と躍進して、取扱高77万円における兼松の収入口銭は8万3千円であり、相当の好収をもたらしている。

ところが「好事、魔多し」の例え通り、古谷とマーカソンの間柄が次第におかしくなり始めた。ビジネス・トラベラーとして南アフリカ国内を巡回し、英独品を取り扱っていたマーカソンは、ドイツ軍による通商路の破壊でヨーロッパからの輸入品が品薄となったので日本品に集中せざるを得なくなり、一方で古谷は成長著しい卸売店に力をそそいだため、同一分野で互いに競合して衝突するようになった。

大正5年頃には両者の確執は修復不可能なほどに深まり、たまたま前田卯之助が別の用件でダーバンを訪れたときには、この問題の解決に來訪したと誤解したマーカソンは、開口一番から窮状を訴え、涙ながらに古谷を非難しつつ早急な事態の是正を前田に求めた。古谷からも慎重に事情を聴取した結果、もはや古谷とマーカソンの提携維持は困難だと判断し、1小区と2～3種類の商品は古谷の商権に残して、その他のインデント取引はすべてマーカソンに帰属する、ただし一定期間はマーカソンは出来高に応じて一定率の「冥加金」を古谷に支払うべしと裁定し、古谷とマーカソンもそれを受け入れた。

南アフリカでは長いビジネス経験を持つマーカソンであったが、大した資本は持っておらず、同人と取引を進めるには、輸出手形の支払いを保全する措置が不可欠であった。マーカソンは自力で銀行の信用状を調達すると請け負ったものの、念のために前田と一緒にヨハネスバーグに赴き、スタンダード銀行の支配人と面談することにした。同行でマーカソンへの後援協定の有無を確認したうえで、今後の注文はすべてスタンダード銀行の信用状を添付するように取り決め、神戸本店の承認を得て正式にマーカソンを南アフリカの代理店に任命している。

しかし結果的に言えば、この人選は誤りであった。マーカソンは自分の縁戚を営業の関係者に任ずるばかりで、肝心の商売には期待されたほどの手腕は発揮せず、そのため兼松は後年にマーカソンとの契約を打ち切り、南ア駐在員を増派すると同時に、ナイト商会に代理店を替えている。おまけに大戦後期には兼松の神戸本店は、南アの注文主の信用力を吟味しないままにマーカソンの発注を鵜呑みにしたので、大戦終結直前から注文キャンセルが相次ぎ、滞貨が積み上がって兼松の経営に甚大な打撃を与えることになった。

【写真21】 南アフリカ支店の情景



昭和14年のダーバン支店見本室。背後の壁には日本から輸入したガラスや陶磁器の見本が並べられている。

南アフリカのビジネス風景

ここで大戦期からは少し後年に属するが、南アフリカに出張した益田乾次郎店員の回想録から、往時の南アフリカの様子を見よう。

益田店員が南アフリカを訪れたのは昭和8年である。その目的は鐘紡の新製品の売込みが中心で、出張には鐘紡社員も同行した。また日立製作所からは機関車の売込みを依頼され、ついでに家庭用の小型扇風機の販売も試みる予定であった。

益田店員は8月17日に大阪商船の「りおでじゃねろ丸」で神戸から南アフリカに旅立った。同船は移民用に建造された大型貨客船であり、南アフリカ経由で南米を目指し、パナマ運河を通過して横浜に帰港する世界一周航路に就航していた。

乗客の大部分は南米に移民する日本人で、出発当初はまだ見ぬ新天地に昂揚していた移民たちは、船中で前途の困難さがおいおいと知れ渡り、またインド洋特有の油を流したような気怠い風のない海を渡るうちに、次第に意気消沈した雰囲気船内を覆うようになった。益田店員も甲板の手すりに持たれて、じっと見ていると吸い込まれそうな物憂いインド洋の波間に眺め入り、故郷や家族の郷愁にふけた。

9月13日に南アフリカのダーバンに到着。船のコックから饞別代わりに醤油を1瓶分けてもらって下船し、1ヶ月近いダーバン滞在の間は代理店の案内で得意先の挨拶廻りに忙殺された。

10月7日に汽車でヨハネスバーグへ移動した。海拔約2千メートルの高地に位置するヨハネスバーグに向かって汽車は蛇行しながら高度を上げ、それにつれて雨が多くなって樹木の繁った低地から、矮小な灌木がまばらに散在する風景に変わっていった。ヨハネスバーグの街の周囲には金鉞から掘り出した土砂が積まれており、それらはシアンで処理したので、草はまったく生えない荒れ野になっており、また夜中に寝ていると、地震のようにドスンと地底の穴が崩落する音が響いて驚かされた。

ヨハネスバーグでは、総代理店のナイト商会がドイツ人の経営する下宿を用意しており、しばらくは益田店員はそこを根城に活動している。遅れて到着した鐘紡社員と合流し、晒し綿布の販売に奔走したが、その売込み先は例外なくインド人商人であった。彼らは皆が立派な自家用車を所有しており、これは商売がうまく行っているという事情もあったが、南ア政府の人種隔離政策によって、インド人は市内電車の乗車が制限されているという政治的な背景もあった。

自由に市内電車に乗れるのは白人と日本人だけであり、日本人にはそれなりの待遇が保証されていたものの、レストランでは注文を取りに来ない、映画館には入場できない、下宿屋に入居を申込みに行くと鼻先で「already engaged!」とドアを閉められるといった嫌がらせは日常茶飯事であり、ある白人に南アフリカの人口を質問すると、少なくとも600万人はいるはずなのに100万人だと答え、その理由は100万人の白人以外は人間ではないからと平気で言い放つ時代であった。

有色人種には酒を売ってはならないという法律まであり、日本人は例外扱いにする勅令も出されていたものの、ウイスキーを買いに行くと、店の主人は売ってやりたいが、お前が牢屋にぶち込まれるからと販売せず、勅令のコピーを見せると、すまんす

まんと言って酒瓶を出してくれるという一コマもあった。

ただし人種差別が激しい南アフリカにも親日家はいた。アパートを捜している最中に手紙が来たので鐘紡社員と一緒にいくと、丘の中腹の立派なフラットで、家主の事務所の玄関には薩摩焼の花瓶、正面には富士山の絵が掛けてあった。これはいけそうだと期待した所に家主が現れ、にこやかに横浜に住んでいたことがあると挨拶し、無事に快適な部屋を賃借できた。住居に頭を悩ませていた益田店員は安堵に胸をなで下ろし、やがて話を聞きつけた三井物産や三菱商事の駐在員も、家族ぐるみで入居して賑やかになった。

南アフリカの仕事は、晒し綿布の販路開拓以外に扇風機・ゴム靴・米の売込みや、スクラップの買付けなどであり、主には現地調査が目的で、実際の売込みにはさほど気を遣う必要はなかった。とはいえ、いずれの商売も余り進展せず、大した利益を挙げるにはいたらなかった。その理由は安価な日本製品の流入に南ア政府はダンピング税を乱発したほか、第一次世界大戦期に日本は粗製濫造品を世界中にまき散らして安かろう悪かろうというイメージが定着しており、またやはり高級品は工業一流国のイギリス製品と比較すると、製品の仕上がりや性能に歴然とした差があったことなどに起因した。

日本からサンプルで持参した小型扇風機は交流モーターであるのに、ヨハネスバーグの中心地域は古い発電所の電気で直流であったので、使わないようにと伝えてあったにもかかわらず、代理店の者が勝手にスイッチを入れてモーターが黒こげに燃えるという事故もあった。総じて日本のメーカーは南アの現地仕様を理解できておらず、貿易商社の兼松がその間の実状を把握できたことが最大の収穫であった。

金銭面の成果は乏しかったものの、日本や豪州とはまったく異なるビジネス環境は大いに勉強になり、益田店員は滞在半年余で、昭和9年5月27日にダーバンからブルー・ファンネルのアンカイス号に搭乗し、次の赴任地のイギリスに向けて南アフリカを離れた。

Ⅱ 大戦期の社内統治

1 兼松馨の退社と組織変更

継嗣馨の退社

大正2年に創業者の店祖房治郎が逝去し、継嗣の馨が遺産を継承した。しかし同人は実子どころか、血縁者でもなく、晩年に養子になった人物にすぎず、さらに店祖夫人とも折合いが悪く、「百松園」と称された諏訪山の邸宅に馨夫妻が住むと、店祖夫人はお気に入りの女中を連れて住吉の隠居宅に引っ越してしまった。重役にとっても忠誠心は持ちづらく、もし馨が店祖の実子であったならば、その後の展開はまったく異なったかもしれない。

店祖房治郎の出資持分を引き継いだ兼松馨は、「合資会社兼松商店」の社長に就任した。取締役6名と馨の合計7名が「無限責任社員（業務執行社員）」であり、店歴が長い一般店員も出資金の無償譲渡の形で出資者に名を連ねた。合資会社の資本金は30万円で、馨の出資額はその筆頭の10万円であった。

重役たちの大正2年時点の年齢・在店年数・出資額・担当業務を見ると、

北村寅之助：48歳、在店25年、出資額5万円、シドニー支店長として羊毛取引以外に豪州の業務全般を統轄

古立 直吉：43歳、在店24年、出資額2万5千円、総務として神戸本店を統轄、

神戸本店輸入部を担当

前田卯之助：36歳、在店14年、出資額1万2500円、東京支店長

入江金三郎：41歳、在店17年、出資額1万2500円、シドニー支店の輸入業務担当
(数年後に神戸本店に転任)

四方 素：49歳、在店15年、出資額1万2500円、神戸本店の輸入部及び会計部
を担当

藤井松四郎：37歳、在店6年、出資額5千円、神戸本店肥料部を担当(数年後に
シドニー支店に転任)

32歳の馨は社長でありながらも担当業務は割り当てられず、また貿易業に興味を持たない同人はほとんど出勤せず、大戦景気で業務に忙殺される重役たちを手伝おうとしなかった。その一方で自己の意見に固執する性格は直らず、大正4年の重役会議では合資会社定款の利益処分規定をめぐって1人で反対し、定款の変更は株式会社改組まで見送らざるを得なかった。北村は「平常からの我々の忠告にもかかわらず、商店営業上の事務には甚だもって不熱心、寧ろ怠け勝ちにして、何の経験があつて左様の希望を有せられるのか、合点がいかない」と不満をあらわにしている。

もっとも重役たちも容赦がない。大戦中は業績好調とインフレに伴って重役の給与は一般店員と共に増額され、例えば北村寅之助は大正4年の月給170円が同6年には300円に増俸されるなど各重役の月給は大幅に増額された。ところが馨の月給は大正4年から6年までずっと120円に据え置かれたままであった。これは重役の中で最低額であり、とりわけ大戦景気で巨額の利益を計上した大正6年のボーナスは、北村が約2万円、古立直吉が1万6千円であるのに、馨のボーナスは僅かに千円にすぎない。「働かない人間に高給を支払う道理はない」というのが重役たちの一致した考えであり、株主には配当金があり、大株主の馨には年間数千円が給付されたので、それで充分ということだったらしい。

大正4年に馨は出資持分10万円うち半分を現金6万円で買い取るように求めたのに続いて、大正7年には残る持分をすべて兼松に譲渡売却したいと申し出た。

大正7年1月末日に神戸本店で開催された重役会議は、合資会社から株式会社への組織変更が議題であり、午前中に株式会社改組の必要書類が整えられて、午後に馨社長の来社を求めたとき、唐突に馨は「かねて考えていたが、今や社運隆盛して株式会社に組織変更しようとする際に、無能の自分は退社して新進者に道を開けるべきだと決意した。ついては出資分の大部分か全部を譲渡して、名義だけの関係に留めるか、あるいは全然無関係になるかを決めていただきたい」と発言した。

突然の要請に重役たちは驚いたものの、全出資分を買い取って退社してもらう方向で意見がまとまり、その旨を返答した。直ちにシドニーの北村寅之助と藤井松四郎の両取締役で電信で馨の要望が伝えられ、北村も退社案を承認した。

馨が保有する出資額は増資によって8万5千円になっており、それは兼松の実資力190万円を勘案して現金20万円と評価された。その金額を25日の会合で伝えたところ、馨は「それで結構です」と一言返答しただけであり、その意外な潔さにかえって重役

たちは不安を覚えたという。これまでも身勝手な要求を繰り返す馨の態度に業を煮やした北村の書簡も見受けられ、そうした感情は北村以外にも共有していたから、馨と縁を切ることは、むしろ重役たちの歓迎するところであった。

馨は現金即時払いで20万円（現在の物価感覚では数十億円に相当する）を受け取り、以後は単に兼松家の戸主という地位に留まるだけになった。馨は朝鮮で肥料会社を開業する計画を進めており、その開業に多額の資金を必要としていたので、受け取った株式譲渡金はそれに充てられたと推測される。

その後の同人の動静を伝える史料は乏しく、大正8年初頭に北村は、友人から来た手紙に「馨氏は朝鮮で不動産投資をしたが、親戚のためにメチャメチャになって失敗した」とあったことを本店重役に伝え、もはや無縁の人物とはいえども極端に貧乏に陥らないように、余りに窮するようだと店祖夫人に金の無心で泣きつかれても困ると書き送っている。馨が創業を目論んだ肥料会社の消息も定かではなく、思うに帝国大学農学士で、大学院で博士号を目指した馨は学究肌の性格であり、人間の観察力や商機を掴むといったビジネスに必須の才能は持ち合わせておらず、実業界には不向きであったのかもしれない。また馨には馨の言い分があることも間違いない。

店祖夫人はいまだに重要な出資者の一人ではあったが、それは名目的かつ精神的な象徴にすぎず、馨の株式全額譲渡によって創業者一族と兼松の資本関係は実質的には消滅した。店祖房治郎の「兼松は従業員のものである」という遺志は、ある意味では実現したものの、それは誰にとっても意外な形の結末であった。

ただし店祖夫人は兼松と精神的な強いきずなを保ち、北村も折りにふれてコンデンス・ミルクやワイン、葡萄（船の「氷室」に入れて置けば日本への輸送も可能であった）など豪州の特産品を送ることを欠かさず、昭和元年の逝去まで「店母」「住吉御隠居」と呼ばれて慕われた。

株式会社への改組

明治22年に個人商店で出発した兼松は、大正元年に匿名組合、翌年には資本金30万円の合資会社になった。

第一次大戦中から株式会社への改組は真剣に議論されていたものの、株式会社にするならば、せめて払込済み資本金が100万円は必要である反面、現実には資力が不足気味であり、また仲介手数料を利益の主柱にするビジネスで、急に資力を増やすのは如何なものかという得意先や世間に対する遠慮もあった。さらには株式会社になると、重役（無限責任社員）の責任が削減されるのではないかという銀行側の否定的な思惑もあり、株式会社への改組はひとまず見送られた。

しかし大戦末期の大正7年には資力も充実し、環境が整ったのを見て株式会社への改組が実行された。資本金200万円払込済みで、北村を始めとする取締役6名と後見人役の児玉寛二郎が発起人となり、3月18日に開催された株式会社の創立総会は前田卯之助が議長、古立直吉が発起人総代となって無事に終了し、「株式会社兼松商店」が誕生した。

2 頭角を現す北村寅之助

北村寅之助の存在感

店租房治郎の在世中は、すべての最終的な権限は店祖に集中しており、例えば各人の給与額は店祖が決定し、余人の口出しを許さない専管事項であった。しかし、その逝去によって、兼松内部には一種の真空地帯が生まれた。

神戸本店とシドニー支店は実質的には別々の組織であるのはもちろん、神戸本店の輸出部・輸入部・会計部も各重役が管掌する独立王国で、それらを「兼松」という連邦が束ねていたにすぎない。機構上は社長が置かれているものの、その馨は何の実権も持っておらず、全体を総括する最高実権者は不在であった。経営は重役たちの合議が前提であり、長期的ビジョンや高度な経営判断を要する局面では、意見が分裂して身動きできなくなる危険を内包していたのである。

大戦の好景気は、そうした経営システムの欠陥を覆い隠していたものの、徐々に問題点が露呈した。一時的に名を連ねた馨を除けば、兼松の重役は全員が内部出身者であり、また人数が少ないので（最大時で6名）、他の企業で見られるような権力闘争めいた紛擾は起こっていない。それでも経営意思をめぐって、重役間のパワー・バランスは変化し、軋轢が生れる事態は避けられなかった。

大正初年に店租房治郎を失ったあと、大戦期は新たに次の最高経営責任者が選び出される過程でもあり、そこで頭角を現し、経営の実権を掌握したのは、最古参の重役で、店祖と共に兼松を興した「準創業者」というべき北村寅之助であった。

店祖が逝去した直後の北村は *primus inter pares*（プリムス・インテレ・パレス、「同輩中首位の人」）であり、重役の中では筆頭であったとはいえ、「議決権は出資額に比例する」と規定された合資会社の定款では、資本金30万円のうち北村の出資額は5万円で、他の重役を合わせた出資額約7万円に及ばず、議決権は16%程度に留まる。しかし、その抜群のビジネスの手腕とカリスマ性で北村はリーダーの地位を獲得し、特に重役間の意見がまとまらない案件は、北村の判断が最終的な決定になり、次第に最高意思決定者の立場に昇っている。

日本毛織の兼松買収案

重役たちの意見が真っ向から対立し、兼松の存立の危機というべき事態が発生したのは、日本毛織会社の買収提案であった。

大正5年に日本毛織会社の川西社長は、傍系企業である日本毛糸会社の川西支配人を通じて、ちょうど日本に帰国中の北村と神戸本店の統括者である古立取締役に羊毛買次業の共同経営を打診した。それは、実のところ日本毛織による兼松の買収合併にほかならない提案であった。

兼松の羊毛輸入高の過半は日本毛織とその系列会社からの注文であり、兼松にとって日本毛織は最重要の顧客であった。国内最大の羊毛紡績企業の地位を確立していた同社は、従来の羊毛厚地毛織に加えて薄手羊毛のモスリン製造の企画も進めており、

将来的にはさらに大量の羊毛原料が必要になるのは確実であった。その費用軽減策の一つとして、高い羊毛鑑定能力と買付能力を持つ兼松を内部に取り込もうと計画したのである。

当然ながら北村はその要請を拒絶したものの、あからさまに断ると角が立つという配慮から、自発的に羊毛買次手数料を1%から0.75%に引き下げて共同経営案を曖昧に決着させた。他の紡績会社の手数料は1.5%であったから、これは同社を特別扱いにする破格の好条件であった。

ところが、それで日本毛織を懐柔できたと思ったのは甘く、翌6年に再び日本毛織は共同経営案を申し入れた。日本毛織は、近年は横浜の増田屋や大阪の日本綿花など羊毛輸入に新規参入する企業が増えている現状を指摘し、言外に注文の打切りをちらつかせて買収合併案を受諾するように迫った。羊毛取扱高の過半を占める日本毛織の注文を失うことは、兼松の経営に甚大なダメージになるのは明らかであり、神戸本店に在勤する古立直吉・入江金三郎・四方素の3人の取締役は、たちまち腰砕けになり、上級店員を加えて協議したところ、神戸本店としては日本毛織の買収合併案を内諾すると決定した。

シドニーで連絡を受けた北村寅之助は、この問題は昨年が決着したはずだと怒りをあらわにし、態度を翻した古立たちの弱腰を難詰した。日本毛織との合併は店祖の遺訓に背くのみならず、兼松を消滅させるものであり、今後は日本毛織が兼松に注文を出さないのならば、それはそれで仕方がないと言い切った。また冷静な観測からは、もしも日本毛織と合併したならば、ライバル企業である他の紡績会社は兼松に注文を出さない可能性が大きく、その損失も考慮に入れなければならない。百歩譲って合併するにしても、豪州羊毛が管理徴発されている現時点では、原料の値上がりによって必然的に日本毛織の注文高は減少せざるを得ないので合併のメリットは乏しく、今はその時期ではないと主張して合併案を却下した。

北村は日本毛織の買収合併案は論外の愚事と断じ、同じくシドニー在勤の藤井取締役や南アフリカに出張中の前田取締役（本来は東京支店管轄）も合併には反対であった。この結果、神戸本店の3取締役は買収合併案に賛成、シドニーの北村・藤井の2取締役と東京支店の前田取締役は反対に回ったので、重役たちの意見は3対3で真つ二つに割れて合意に到らず、最終的に日本毛織との合併案は見送られた。

重役たちの退任

日本毛織による買収合併案の騒ぎは、終わってみれば「大山鳴動して鼠一匹」にすぎなかったが、兼松の存立という根幹部分で重役間に深い隔たりがあることを露呈した。ビジネスの中核は北村が統率する羊毛買付地のシドニーであり、また重要な顧客は東京支店の前田卯之助が管轄するとはいえ、機構上は神戸本店が中枢であることは変わらず、その神戸本店の軟弱な態度は、北村にとっては容認できない事態であった。合併案に賛成した古立・入江・四方の神戸本店の取締役3人は、この後の数年間に次々と退任しており、そこには北村の意向が働いたのは間違いない。

まず神戸本店を統轄する古立直吉取締役が退任したのは、合併騒ぎの翌年の大正7年である。大戦期には商圏の拡大に伴って重役の海外視察が必要とされたが、同年初頭に「海外には行ってみたいが、健康が許さないため到底ダメです。最近は通信文を3枚も書くと頭が痛んで困るほどであり、海外には行けそうもない」と愚痴った古立取締役に対し、北村は「古立君は海外に不慣れなので出張を嫌がっているにすぎず、本人に何の意気地もなく、重要案件である海外取引の開拓に関して、そのように安閑気楽に過ごされては困る」と気概のなさを叱責し、「本当に病気がちで仕事に耐えられないのならば、潔く勇退して後進に道を開けてはどうか」と引退を勧告した。このとき北村は53歳、古立は48歳であった。

それ以前から北村は「神戸本店に輸出入業務に関する愚見を伝えても、古立君からは返事が来ないことが多い」と不満を募らせていた。日本とオーストラリア間の連絡では、翌日に届く電信は短文しか伝えられず、到着までに1ヶ月近くかかる書簡で意見交換や指示がなされていた。しかし古立は重役書簡の執筆をほとんど等閑にしており、日豪重役間の意思疎通は充分ではなかった。ましてや日本毛織の買収案を受諾した神戸本店の重役たちに、北村は抜きがたい不信感を持っていた。

北村から直裁に引退勧告を受けた古立は相当にショックを受け、また実際に健康状態が良好でないという現実もあり、取締役の辞任を決意して、その旨を神戸本店の他の重役に伝えた。

突然の辞任の申し出に入江と四方の両取締役は驚き、健康に不安があるならば少し休暇を取った上で、出勤を週に数日に減らして職務に留まるように慰撫したものの、古立の辞意は固く、仕方なく神戸本店の重役会で6月一杯で古立は取締役を辞任し、閑職の監査役に退くことが了承された。古立が兼松に入店したのは創業翌年の明治23年で、社内では北村に次ぐ立場にあったが、ビジネスの手腕は乏しく、穏和人柄と日々平安的な勤務ぶりが取り柄で、これといった業績は残せなかった。

古立の辞任希望という連絡を神戸支店から受けた北村は、前便の辞職勧告は本人を鼓舞するのが目的だったと釈明しつつも、健康不良が理由ならばやむを得ないと強いて慰留はせず、そのまま辞任を認めた。

ついで入江金三郎と四方素の両取締役も大正9年に相次いで取締役を辞任し、経営の一線から離れて監査役に退いた。引退の理由は定年と病気であり、特に輸出部を管轄する入江取締役は大戦終結によって海外注文のキャンセルが大量に発生し、その処理に忙殺されて疲労困憊していたのは事実であった。しかし、いまだ47歳であり、引退には早すぎる年齢であった。四方は56歳に達しており、兼松の定年制度では一般社員は50歳、取締役は55歳が定年であったから、早すぎる引退というわけではない。ただし、しばらく後任の取締役は補充されず、古立・入江・四方の3取締役が慌ただしく引退し、取締役は北村・前田・藤井の3人だけになった。

3 新しい王の即位

肉を切り分ける者

筆頭取締役の立場にあった北村寅之助が、名実ともに経営の最高責任者の地位に昇ったことを端的に示すのは給与決定権の掌握である。店祖の在世中は、店祖自身が全員の給与を決定していたが、その逝去によって各人の給与を誰がどのように決めるのかが問題になった。

店祖が逝去した直後、大正3年夏の賞与金の分配は、北村の書簡に「古立・前田両君と筆者へ御委任くださるべく由、承知仕り候」とあり、北村・古立・前田の3取締役が協議して決めている。おそらくシドニー支店員は北村、神戸本店員は古立、東京支店員は前田とそれぞれが管轄する本支店の従業員の金額を分担して決定したと思われる。

しかし同年10月の取締役の賞与金は、大戦勃発直後の景況悪化で本来予定していた金額より減らすことになり、その配分は北村に一任された。神戸本店取締役から依頼を受けた北村は「節減の振当方を北村へ御一任下されるのは、頗る名誉ではあるが、随分難しい役目で閉口している」と述べており、馨の賞与は40%カット、北村自身は25%、その他の取締役は20%カットに決めて通知した。

この後は各重役の賞与額は北村が決定し、また一般社員も必要に応じて金額の増減を指示している。例えば勤務年数が長い某社員は「事務の甲乙はともかく、多年の勤め振りや今期皆勤の点からも500円増額するように」とか、ある上級社員の賞与金を千円増額したいという神戸本店の提案には「その理由を見出すのに苦しむ。前期と同額でよい。今後奮励する一助にもなる」と現状通りの金額を命じた。

中世以来、ヨーロッパの王侯貴族の晩餐では、執事がメイン・ディッシュである肉料理の大皿を主人の席にうやうやしく運び、主人は客や家族の皿に肉を切り分けるのが流儀であった。それは主人の権力を表す象徴的な儀式であった。給与額の決定もそれに似ている。

重役は数名なので北村が全員の給与を決定し、人数が多い社員分については特記的な者だけのみ指示したが、重役を始めとする社員の給与の最終的な決定権は昭和5年に死去するまで北村が保有しており、それはまさしく北村が最高権力者の地位に就いたことの証しであった。

先物取引の明暗

もちろん北村の権力行使は、給与決定の場面だけではない。取締役に対する懲罰も北村が裁定した。

大戦末期の商業界は過熱した戦争景気で一層の混乱状態に陥り、ハイリスクでハイリターン先物取引が横行して一攫千金を狙うカオスの様相を呈した。店是で先物取引を禁止していた兼松も、綿糸とモスリンの先物取引に手を出し、モスリンで4万円近い利益を挙げた反面、綿糸では8万円を越える巨額の損失を計上している。

モスリンの先物取引を主導したのはシドニーの北村寅之助である。モスリンは羊毛を原料にした薄生地で、和服の肌着などに使用され、大正期には色とりどりのデザインのモスリン襦袢が製造された。綿糸相場が暴騰する傍らで、モスリン相場は安値で膠着しているのを見た北村は、大正6年秋に神戸本店にモスリン先物を価格65銭以下で600俵ほど買付けるように指示した。神戸本店は、来年3月受渡で300俵を62銭で、さらに300俵を59銭で買付けた。その平均価格は60銭弱で、北村の指値よりは低く購入できたが、一時に300俵を買付ける遣り方に北村は不服であり、相場の動向を慎重に観察しながら細かく100俵位ずつ買い増すべきだったと叱責している。

この後に相場は上昇に転じ、年末に相場が66銭に上昇した時点で神戸本店は全ての手持ちモスリンを売却して3万6千円の利益を得た。

しかし北村はその金額に納得しなかった。相場は1円までは行かないものの85銭までは上昇すると予想し、75銭以上で半量を売却するように1月10日に神戸本店に電信で命じた。ところが実際は12月に神戸本店は無断で全量を66銭で売却し、それを北村に知らせていなかったのである。しかも現実の相場は1月半ばに79銭まで上昇して、その価格で売却したならば15万円という巨益を獲得できたはずだったから、北村の怒りは収まらなかった。

ようやく2月になって神戸本店の報告を受けた北村は、「あいた口がふさがらない」と書き始めたあとは、怒りに任せて筆の勢いが止まらず、「あまりにバカバカしくて批評する気にもならない」「商人としては最失策」「昔ならば切腹もの」「こんな商売の遣り方では将来の経営が誠にもって懸念される」と激烈な言葉を容赦なく書き連ねて、最後に「まったく仕事が嫌になった。本店重役諸君の連帯責任だと思いが、この失態をどのように弁明してくれるのか、謹んで御挨拶を承りたい」と嫌味たっぷりに締めくくっている。

さらに、そもそも先物取引は店是に反する行為ではないかと指摘した前田には、モスリンは原料費や工賃から起算すれば70銭以下では生産不可能であり、それが65銭以下の売り物なら将来の値上がりは必然であり、万一買付後に相場が予想外に下落しようとも、しばらく持ち耐えるならば利益を得られるのは間違いなく、確実な計算に基づく取引だったと反論した。

さらに北村の怒りを燃え上がらせたのは、神戸本店が独断でおこなった綿糸先物取引の大失敗である。大正6年に綿糸相場は上昇基調に入り、およそ綿糸に関係を持つ商人は、ほとんど例外なく綿糸の先物取引に手を出す風潮が蔓延した。主力輸出商品の一つがタオルであった兼松も、原料の綿糸相場には疎遠ではなかった。綿糸相場の力強い上昇を見た神戸本店の輸出部担当の入江取締役は、古立取締役と相談した上で7月初旬から8月にかけて900俵を売買し、幸いに5千円の利益を得た。そして8月に、綿糸生産国のアメリカ政府が綿糸の輸出禁止に踏み切るという情報を耳にした入江取締役は来年3月限物で1,200俵を買付けた。

ところが、このアメリカ綿糸の禁輸はまったくのガセネタであり、それが引き金となって、綿糸相場は暴落に転じた。証拠金の追加支払いに迫られた入江取締役は会計

部担当の四方取締役役に初めて事情を打ち明け、その後4ヶ月にわたって何とかならないかと神戸本店の取締役3人は損失の圧縮に努力したが、遂にあきらめて12月に持分全量を売却して取引を手仕舞いした。この先物取引では8万2千円の損失を計上した。ちなみに、またしても不運なことに相場はその時が底値であり、売却後に綿糸価格は上昇に向かった。

しばらくは神戸本店でも、この大失策を知るのは直接担当者の入江取締役と、相談を受けた古立・四方の3取締役だけであり、ほかには古参店員数名がおぼろげに輪郭を知るにすぎなかった。南アフリカから帰国した前田卯之助にも何も語らず、損失を仮勘定に押し込めたままで決算を終了させ、大正7年3月の総会後に初めて入江取締役たちは北村と前田に報告した。

突然の巨額の損失報告に北村と前田は呆然とした。前期の大正5年の豪州輸出利益が約10万円であったから、この8万2千円の損失は、それをほぼ帳消しにする金額であり、業績好調な大戦期といえども損害のダメージは決して小さくはなかった。とりわけモスリン取引を不本意な形で終わらされた北村の心中は穏やかでなかった。神戸本店が綿糸の生産状態や相場の見通しを充分考慮して先物取引に参入したのではなく、ただ衝動的に先物取引に手を出した経緯が判明すると、北村は「相場の変動に伴い、忽ちにして地獄に墜落したのは全く自業自得なり」と突き放し、相場の天井値で買い、それを底値で売った遣り口には「その商売の下手さ加減には批評の言葉もない」と述べ、なぜ取引に先だって相談しなかったのか、「今更ながら貴方の無能にはあきれ申し候」と痛烈な批判を浴びせた。

この綿糸取引による巨損の発生は、時間と共に社内だけではなく、取引先も知るところになり、取引責任者の入江取締役には懲罰が避けられなくなった。入江は自ら現金3万円の賠償を申し出たものの、それは却下され、最終的には1万5千円に相当する持株を返上し、重役賞与金のうち入江は全額没収（前年のボーナスは1万余円）、他の重役も連帯責任で、全員減額して合計2万6千円を補填し、残りはモスリン先物取引の収益金等で充当することで決着している。

綿糸取引の失敗で意気消沈した入江取締役は、さらに大戦が終結した大正7年冬から海外の得意先から輸出品の注文キャンセルが殺到し、その処理に追われて心身共に疲れ果て、定年まで8年余りを残して大正9年に取締役を辞任した。

北村寅之助の議決権

上記の一連の出来事は、カリスマ性とビジネス能力に基づいて北村寅之助が経営実権を掌握した過程であったが、それは法的な側面でも確立された。

兼松が資本金30万円の合資会社になったのは大正2年5月であり、資力の充実や取引規模の拡大を受けて株式会社への改組が検討され、大正7年3月18日に社員総会を開催したのち、4月1日から資本金200万円の「株式会社兼松商店」がスタートした。株式は非公開非上場であり、ほぼ全株が社内で保有された。

また改組と時を同じくして「兼松奨励会」が創設された。兼松奨励会は重役や従業員

員が構成する持株会の一種であり、従業員に無償で株式を譲渡する「奨励実行」が大正9年から開始され、以後も数年ごとに奨励実行が実施された。

ここで注目されるのは北村寅之助の持株である。株式会社では、所有する株数は議決権に直結し、経営における権限の大きさを計測する尺度と言ってもよい。

株式会社に改組したときは全株数4万株のうち、北村の持株は9千株で保有割合は2割強であった（このとき「兼松奨励会」の持株は9,970株である）。大正9年の第1回奨励実行では北村は株式譲渡を辞退し、資本金200万円から500万円に増資された大正12年（払込済の完了は昭和元年）の第2回奨励実行直前の持株内訳は、全10万株のうち北村の持株は9千株で保有割合は9%であった。ついで前田卯之助が8千株、藤井松四郎が5,250株を持ち、古参店員の守田治平が2,000株、同じく山本一郎1,750株、林荘太郎1,600株と続く。北村は個人としては筆頭株主ではあるものの、株式会社発足時の保有割合から低下しており、前田や藤井と比較しても、それほど突出しているわけではなく、大戦期と同様に重役たちの「ドングリの背比べ」状態が続いているように見える。ところが、そこには巧妙なカラクリがあった。

実は増資によって持ち株を大幅に増やしたのは「兼松奨励会」であり、全10万株のうち過半の54,410株は奨励会の保有で、そして奨励会の規約第5条は次のように定められていた。

第五条 本会の賛助員にして株式会社兼松商店の取締役たる者を以て本会の維持員とす。維持員はその3分の2以上の同意を以て一切の事項を決議執行す。但し本会の権利義務は維持員の決議を以て、その中より代表者を選定し、その者の名義を以てこれを有するものとす。

つまり北村・前田・藤井の取締役3人が奨励会の維持員になると同時に、奨励会の議決権はその代表者1名に与えられると決められており、その代表者とは即ち北村寅之助であった。

この規約によって北村は自身の持株9千株だけでなく、奨励会が保有する株を合わせて63,410株の権利を持つことになった。その権利とは株式会社の最終的な意思決定機関である株主総会における議決権にほかならず、北村は単独で議決権の6割強を持ち、株の過半を制して一人で兼松の意思を決定できる立場にあったのである。

これは専制君主とでも言うべき絶大な権力基盤であった。前田や藤井が一致して反対に回ればともかく、現実問題として兼松のビジネスは北村の双肩に負うところが大きく、北村抜きで兼松はあり得なかった。また前田自身も大正12年に健康不良を理由に退任し、もはや重役間に北村に対抗できる人物は存在しなかった。実際には株主総会で北村が議決権を行使するような事態は発生せず、株主総会は親睦会的な「シャンシャン総会」であったが、圧倒的な議決権を北村が単独で保有しているという事実は、経営意思の決定で無言の圧力になっていたのは間違いない。

奨励会を制度設計した前田卯之助が、なぜ北村にこのような独裁的かつ絶対的な権

力を付与する規約を定めたのかという疑問は当然ながら生まれる。ましてや個人が単独で持てる株数は総数の1割以下という条項も加えられていたから、そこには大きな矛盾があるように感じられる。

その点に関して前田本人は何も語っておらず、推測するに店祖の没後は継嗣の馨社長によって社内行政が混乱し、大正6年には神戸本店とその他の重役で意見が分裂して危うく日本毛織会社に吸収合併されかけた失態があり、またビジネスでも重役たちの「独立王国」的な権力分割によって様々な齟齬が頻発したことは前述の通りである。迅速な意思決定を欠いて危機を招く状況を見て、前田は経営意思の決定者が複数並立する体制は好ましくないと判断し、最終的な意思決定権は1人の人物に委ねるほうが良いと考えたのではないか。

大正5年には定年制度が実施に移されており、北村の定年は間近であったから、前田は北村の支配を短期的な措置と考えた節がある。ただし北村は定年制度を無視し、定年を過ぎても取締役に残り続けており、それは前田にとっては想定外の事態であったかもしれない。

この後に北村の保有株数は本人の譲渡辞退で増加せず、また奨励会の持株割合も数次の奨励実行で減少したものの、昭和初年でも北村は4割強の議決権を掌握して他の重役たちとは隔絶した強い立場にあり、昭和5年の死去まで絶大かつ安定的な権力基盤に立脚していた。

さらに北村は自らを「法」の枠外に存在させた。それが定年制度の無視である。次章で詳しく述べるように、兼松では定年制度が大正5年に導入され、取締役は満55歳、一般店員は満50歳で退職すると決まった。定年制度は前田卯之助が立案し、重役たちの賛同を得て直ちに実行に移され、その規定に従って四方取締役は大正9年で退任し、従業員たちも定年で退職した。

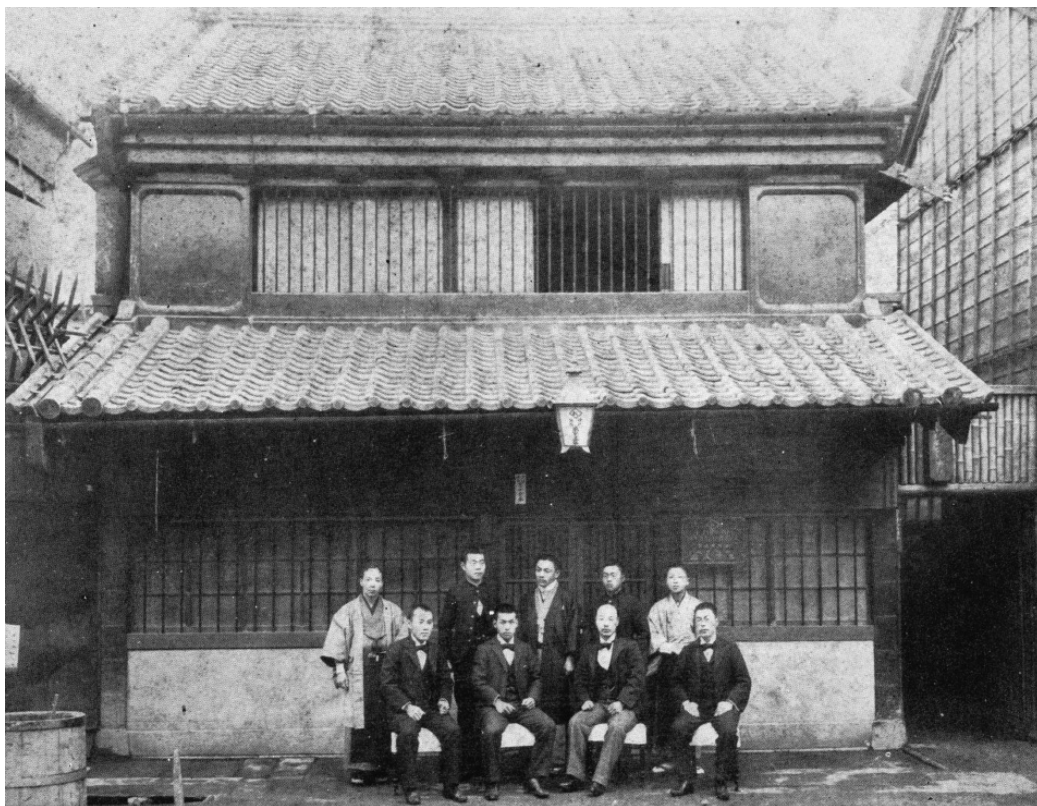
ところが北村は定年制度の導入に賛成しておきながら、自分が55歳に達した大正9年以後も「それは諸君が決めたこと」と平然と定年を無視し、自らを定年制度の枠外に置いて君臨した。絶対君主の特徴の一つは、法による規制の超越であり、まさしく北村はそうした存在にはかならなかったのである。ただし無謀に権力を行使することはなく、どちらかというとな日常的な実務は部下に任せて精神的バック・ボーンというべき役回りに徹し、昭和初年から襲来した深刻な大恐慌時代にも堅実な指導力を発揮して経営を安全に導くのに成功しているから、兼松にとっては明らかにプラスが大きい絶対君主であったとも言える。

もっとも、こうした絶対的存在は北村の時代で終わりを告げ、昭和期に最高経営責任者の地位に就いた林荘太郎は、都合次第で法を逸脱する「カリスマ的支配」ではなく、ルールに則った「法による支配」で経営を主導している。

前田卯之助のアシスト

北村寅之助と一緒に大戦期の兼松を支え、諸制度を導入して組織の近代化を推し進めたのは前田卯之助であった。前田が制度設計した定年制度や兼松奨励会の内容は後

【写真22】 前田卯之助



兼松は明治31年に東京支店を開設した。この写真は明治33年の撮影で、後列左の詰め襟姿が前田卯之助である。



大正7年に豪州に短期出張した前田（右）が、安芸丸の船上で北村（左）と一緒に収まっている。書簡では互いに「前田君」「北村君」と呼び合うので力関係は分かりづらいが、この写真ではそれがはっきり出ており、兄貴分の北村、弟分の前田という役回りであったことが見て取れる。

章で見るとして、ここでは前田の履歴やその人柄を紹介しておきたい。

前田卯之助は神戸近郊の丹波篠山の出身である。高等商業学校（現在の一橋大学）に在学しているときに、夏期休暇の調査研究旅行で兼松の神戸本店に立ち寄り、原支配人から四方山話を聞いたことが、兼松と縁が結ばれた発端であった。その後、ある新聞の海外発展を論じた社説で、店祖房治郎が賞賛されているのを読んで入店を決意し、原支配人が上京した際に面会して入店が内定した。1月から日本橋区岩附町にあった東京支店の店舗に寄宿して、学業と実務を両立すること半年余、6月に卒業試験を受けて学舎を離れると、初任給35円の大阪商船を蹴って初任給25円の兼松に入店し、神戸本店輸入部に配属された。このとき前田は23歳の青年であった。

当時の兼松は零細な貿易商にすぎず、それに反して高等商業学校は、日本の実業界を背負って立つエリート養成校であった。その紛れもないエリートが、どうして兼松に入店したのかは今日の感覚では不思議にも感じられるが、明治中期に学生を大量採用する企業は日本郵船、横浜正金銀行、三井銀行くらいのものであり、おおかたの学生は中小企業に就職して実務を習得し、しかる後に独立することを目標にする風潮があった。今日のような大企業指向は薄く、前田もそうした1人だったと思われる。その頃は学卒者が珍しいので、兼松では質問攻めにされて大いに閉口し、誤魔化すのに冷や汗をかいたと回顧している。

ただし自分でも認めるように、実は前田は大の外国嫌いで、それはシドニー支店に赴任中に「こんな野蛮な国は嫌だ」「風習の違いにストレスがたまり、つくづく外国暮らしが嫌になる」「入店したときに外国赴任はしなくて良いという約束だったはずだ。早く日本に帰任させてくれないならば兼松を辞める」と恫喝と泣き言が入り交じった手紙を何度も神戸本店に送りつけている様子からも窺える。

前田が貿易業を志望していたのは間違いないが、外国赴任の免除を条件に就職できる貿易会社は少なかったに違いない。ただし悲惨な数年間のシドニー暮らしを除けば、上海・台湾・南アフリカなどに半年程度の出張を繰り返し、まったく外国が駄目というわけでもなさそうである。

明治38年には28歳で副支配人に昇進し、シドニーから帰国した明治43年には33歳で東京支店長に抜擢された。店祖房治郎にも臆せず、様々な店内機構の改善や経営方針に関する進言を上申して（もっとも店祖の相談相手は創業の同志である北村や古参の古立であり、若輩の前田はほとんど相手にしていなかった）、大正2年に合資会社に改組した際には無限責任社員（重役）の1人となって東京支店長を勤めたのち、大正7年の古立直吉の引退に伴って神戸本店に転任し、日本側の兼松を統轄した。

前田の本質は有能な行政官であり、部下を勇んで危地に赴かせるようなカリスマ性やビジネスの才覚という点では北村寅之助に及ばなかった。しかしナンバー2の立場に徹しつつも、定年制度や兼松奨励会を作り、さらに株式会社への改組やシドニー支店の現地法人化を実現するなど、個人商店から近代的企業へと組織の改進に非凡な能力を発揮した。

端的に評すれば、前田卯之助は伶俐にして緻密で論理的な思考を得意とする人物で

あり、同時に部下にとっては、いささか取っつきにくい上司で、陽気で血気にはやる北村寅之助とは好対照な性格であった。外国嫌いの前田と法律嫌いの北村は、気質的には陰と陽、在勤地も神戸とシドニーであり、両者は性格的にも能力的にも相互補完的な部分が多く、かえってそれが兼松の発展に良好な効果をもたらしている。

その一方で、北村と前田には共通性もあり、それはスジが通った硬骨漢という点であった。例えば、ある商品の保険金が予想外に安く済み、それを兼松の利得にしようとした神戸本店の重役に対して、北村は「そのような賤しい事はするな」と一喝し、差額分を商品の注文主に返金させている。北村は商売の心得として「夏座敷主義」という語句を諄々と論じており、これは障子やフスマを開け放った夏の座敷がどこからでも見えるように、商売も誰に見られても恥ずかしくないようにせよという主張であった。

前田も生一本なところでは負けない。学生向けの講演で「兼松は儲けるのが主眼ではない。社会に奉仕して正当な報酬を得ればよいのだ」と演説したので、入社志願者が来ないのではないかと兼松の幹部は気を揉んだという。

両者共に正義感が強く、ダーティなビジネスを何よりも嫌った。逆に世間の輦轡を買うような強引な手段を使わなくとも利益を挙げる自信があり、またそう豪語するにふさわしい実力を持っていたのである。

Ⅲ 大戦期における社内機構の整備

1 兼松の人材育成

第一次世界大戦は、兼松に計り知れないほどに飛躍する機会を与えた。売上高や利益額は大战前の数倍に達し、また豪州に集中していた商圏は南アフリカや南米に拡大した。「商社は人なり」という言葉に表されるように、ビジネスの成否は各員の能力に負うところが大きく、大戦期には取引の増進に対応すべく人員獲得が急になり、また人材の育成が緊急の課題となっていた。

(1) 新人の獲得競争

深刻な人員不足

戦争景気に伴う取引の増大により、大戦期の半ばには人員の不足感が顕著になった。とりわけ神戸本店輸出部は人手が足らず、積極的に採用者の増加に努めたものの、貿易実務に慣れていない学校を卒業したばかりの新規採用者たちは、伝票の書き間違いや誤送といった初歩的なミスを多発してベテラン社員の足を引っ張った。

北村寅之助は神戸本店の輸出部幹部に「腰軽く走り回り、一見した所では関係がないようであっても、棧橋や税関にはこまめに顔を出して商品の出入りや取引価格を調査

する熱意が大切で、出入りの業者が品物を売り込みに来るのを待つようではダメだ」と基本的なレベルの心得を訓示し、「すべて兼松式に鋭敏闊達に、腰は低く、調子よく取引先に応対するように若輩を指導せよ」と命じている。

ただし輸出部のベテランたちには同情すべき点も少なくなかった。輸出商品は値段が少額の割に多種多様で、産地や売れ行き細かい情報をフォローするのは容易ではなかった。しかも大戦期は輸出が激増して業務に忙殺され、それと併行して素人の新入社員を指導育成しなければならない苦労は並大抵ではない。「輸出部の幹部は、部下が上げてきた書類にハンコを付いているだけではないか」と北村は叱責するが、それもやむを得ない一面があったのである。

大戦景気の取引拡大は日本中の諸企業にあまねく及び、各社は人員の補充に躍り上がった。20世紀末の日本で発生したバブル期と同様の現象が起こり、各社は初任給を引き上げて新卒者獲得を競ったが、大戦期の新卒者の多くは大企業指向であり、堅実な経営ながらも、規模と知名度に劣る兼松は大企業並みの初任給を奮発しても、思ったほどに新卒者は集まらなかった。

日本全国の企業が一斉に新人獲得に奔走したといっても過言ではなく、天下の三井物産ですら期待した学卒者の人数が確保できないと嘆く有り様であった。もっとも現実には、三井物産には相当数の学卒者が入社し、数名程度の学卒者の獲得に苦労した兼松とは次元が違う話である。ちなみに兼松の新入店者は10～20名、三井物産の大正4年の新入社員は約200名、大正10年は約800名（総社員数の3割に相当する）で、両社の企業規模には隔絶した違いがある。

北村寅之助は、思うように新入店者が獲得できない情勢に苛立ちを隠さず、大正6年12月の書簡では「雨後の竹の子の如く続々と設立された成金会社のために、高商卒業生が奪い合いになっているという新聞の切り抜きを読んだ。こうした時には売れ口が多い学校は避けたほうが良いのではないか。何の宣伝もしないのに、先方から申し込んでくる場合は、十中八九は気の利いた人材はいない」とほやくのに続いて、「初任給を5円や10円増額しても、東京高商や神戸高商など売れ口の良い学校からはロクな人物は来ない。大概は大企業に行くばかりで、どうせ、それよりもカスの人間が来るだけだ」と怒りをつのらせる。

この頃、兼松は22歳位で卒業する4年制の東京高商・神戸高商生の初任給は50円、その他の3年制の地方高商や東京外国語学校の初任給は40円で、現在の高卒に相当する甲種商業学校の初任給は25円を支給していた。これは三井や三菱の初任給と同額であり、中堅クラスの貿易商社の兼松には精一杯の大盤振る舞いであった。

北村は激しい文章を書き綴るうちに次第に血圧が上がり、「元来、今の学校が徳育修養を等閑にしているから、こういう事になる。全くすぐに金に走る者ばかりで嘆かわしい。誤った西洋文明に迷い込み、日本人的に『人生意気に感ず』などの言葉は最早顧みられることがないのは学校の罪、即ち教育方針の失敗であり、国家にとって一大損失だ」と教育行政を一刀両断にする。

ただし北村寅之助がいくら悲憤慷慨しても、良質の新人が湧いて出るわけでもなく、

大戦期の兼松では、給仕級の年少の人員をじっくり内部で養成して一人前のビジネスマンに育て上げる、あるいは各学校に出向いて兼松を宣伝するといった様々な企業努力を試みるようになった。

奨学金制度の検討～「秀才論争」～

新人獲得に苦勞した大戦期には、社内で興味深い論争があった。それは「秀才の養成」と題した北村寅之助の書簡に、前田卯之助が反論したものであり、そこから当時の世相や、2人の時世感が現れている。まず大正7年7月の書簡で北村は、

毎年新入店者の募集では、ひとかたならない御苦勞をかけて恐縮している。殊に今年の如きは成金会社の勃興で新卒者が奪い合いになり、当店には思うように応募者がいないようで大変だと思う。ついては中学卒業程度の秀才で、家庭の資力の都合で進学できなかった不遇な青年を選び、兼松奨励会から学資金を貸与、あるいは供与して、将来は兼松に入店してくれる人材を養成してはどうか。自力で卒業する経済力のある者が高給の会社を目指すのは自然の流れであり、少々気長に有為の人材を養成することを検討してほしい。

しかし前田卯之助の返答はクールであった。教育界の友人から様々な情報を得ていた前田は、すでにそうした奨学金制度を導入している山下汽船を例に取り、同社は給費の交換条件に入社を期待しているものの、どうやらその期待通りにはなっていないようだと言って、情報収集の結論として、

今日の学生の意識は20年前、30年前と異なり、恩義の観念は大変に薄弱になっている。軟派の者は給費の「食い逃げ」をたくらみ、硬派の学生は国家や有力者が学資を給与するのは当然であり、恩着せがましく給付を条件に卒業後の進路を拘束するのはけしからんと考える者が多い。

こちらの人格を慕ってくる学生に給費を与えて学業を続けさせ、また人格的な指導も行うという場合ならば兎も角、学生に対する給費は、学生の職業選択とは別問題とする必要がある。そうでなければ「幼時の許嫁が婚期になって苦況に陥る」という理諺もある。

将来の店員養成を目的に学生に奨学金を給付するならば、その成果は余り期待できず、また、それを兼松奨励会の事業にするのは確かに興味深い御提案ではあるが、奨励会の一種の道楽として学生を養成し、成業の暁に当店に入社するとも他の道に就くのも自由であり、何れの分野でも国家に貢献する人材を養成できれば、それで満足だ、というのでなければ止めたほうがよいと思う。

冷静な前田の意見に、北村は持論に固執せず、かわっていつもの怪気炎を燃え上がらせている。「我々の老婆心は半銭にも値せず、人の世話をする者が馬鹿を見る。もと

より慈善事業に見返りを期待するわけではないが、世話をした者の期待はさておき、世話になった者は何らかの形で報恩の意思を示すのを忘れてはならない筈だ。日本の教育方針は錯誤しており、むやみにドイツ流の詰込み主義や学校建設ばかりに重きを置き、教育の内容を十分に吟味していない」と教育行政を批判し、「今こそ徳育修養を眼目に、科学の進歩に一時の支障となろうとも、儒教の伝播を大切にしなければならない」と主張する。北村は日本の「進歩的」な学校教育を心底嫌っていた。おそらく豪州に渡った明治半ばで日本のイメージは固定化され、変わりつつある大戦期の日本は、北村にとっては「祖国喪失」を意味していたのかもしれない。

このように儒教的かつ理想論的な北村と、現実に立脚する前田の意見は一致するはずもなく、奨学金制度は実現に到らなかった。長らく日本を離れてシドニーに居住する北村は、日本の学生の気質の変わり様を認識できず、それに対して自身も東京高商を卒業し、東京や神戸でつぶさに各学校の動向を見ている前田のほうが冷静に現実を把握していた。最近の学生は恩義知らずだという前田の意見も興味深いが、大戦景気で拝金主義が社会に広く蔓延した反面、大正6年にはロシア革命が勃発しており、学生の気質や思想が大きく動揺した時代でもあった。

(2) 兼松の人材育成策

若年者の入店

人材不足の問題は緊急の課題として残されたままであり、その解決策は重役間で協議が続き、やがて兼松自身が内部で教育するシステムが実現した。それが大正8年の寄宿舎の開設と夜間講習の実施である。

ここでは寄宿舎の話に移る前に、兼松の若年従業員のカテゴリーと、その昇格過程を概観しよう。

明治半ばの創業期に「丁稚」「子供」と呼ばれていた若年従業員の呼称は、明治33年に「給仕」に改められた。このとき一般社員に相当する「手代」も「店員」と当世的に改称されている。

「丁稚」から「給仕」への変更は、名称だけに留まらない本質的な変化を含んでいた可能性もある。江戸時代から続く丁稚奉公では、丁稚たちは適当な時期に勤め先を退職して、独立開業するのが目的であった。丁稚が奉公先を辞めるのは、奉公先からの脱落ではなく、商売の基本を学ぶためのトレーニング期間の終了を意味すると理解したほうがよい。その点で近代的な「給仕」は、本質的に丁稚とは異なり、独立開業を目的に途中退社するのではなく、内部で育成し、やがて一人前の社員となったのちは、永続的な勤務が予定された存在であった。大正中期の寄宿舎の創設と夜間講習の開始は、それを決定づけるシステムだったと解釈される。

給仕は尋常高等小学校の卒業者で、だいたい15歳くらいで入店した。明治期の給仕は2～3名にすぎず、寄宿舎のような恒久的な施設を備えて教育する必要性は乏しく、日常業務を通じて能力や人格が薫育された。給仕は原則的に将来は店員に昇格し、こ

の時期に入店した給仕には後年に重役に昇進した者もいる。

明治末年以降は高等教育の修了者が安定的に入店し、新入の若年者はおおむね3つのグループに区分されるようになった。まず第一のグループは東京高商や神戸高商、あるいは地方高商や東京外国語学校、各私立大学の卒業者が該当する学卒者グループで、だいたい入店年齢は22～24歳、現在の大卒に該当する。第二は甲種商業学校や中等学校の卒業者で、現在の高等学校卒業者に相当し、おおむね18歳で入店している。第三は尋常高等小学校を卒業したばかりで入店する給仕たちである。

これらのグループは学歴や入店年齢以外に出身地も異なり、年少の給仕は神戸やその近隣の出身者が多く、甲種商業学校の卒業者は、京都商業学校や大阪商業学校といった関西地区はもちろん、高知商業学校の卒業生なども入店し、もっぱら関西圏を中心にした西日本が出身地であった。東京高商や神戸高商は全国から学生を集めるので、その出身地は日本全国に散らばっている。

若年従務員の昇格過程は、その出自ごとに違いがあった。大正中期のモデルでは、22～24歳で入店する高商卒業者は、まず見習員となり、1～2年で正式な店員に昇格する。次に甲種商業学校や中等学校の卒業者は、見習生で入店したのちに準店員となり、数年かけて店員に昇格する。給仕で採用された尋常高等小学校卒業者は給仕から雇員へ、そして準店員を経て店員に昇格する。給仕から店員への昇格は約10年を要し、その店員昇格の時期は、学卒者と同じ20代歳代半ばに設定されていた。

鉱工業系企業や財閥系巨大企業では、職工と社員、あるいは正規社員と非正規社員の間には、学卒者と非学卒者という学歴による障壁があり、非学卒者が正規職員に昇格するのは困難であったと言われる。しかし兼松ではそうした障壁は存在せず、給仕も学卒者と同様に店員への昇格が予定づけられていた。もちろん全員が店員に昇格したわけではなく、大正元年から昭和3年まで兼松に入店した給仕は45名で、そのうち20名の店員昇格が確認できるから、およそ半数が途中退社したことになる。

兼松の学歴観

兼松は「学歴」や「学校教育」にどのような評価を与えていたのか、北村寅之助などの重役書簡から兼松社内の教育観や人事政策を検討しよう。

次の史料は大正3年4月に、北村寅之助が神戸本店取締役役に宛てた書簡である。このとき北村はシドニー支店の慢性的な人員不足を解消するため、若年者の派遣を神戸本店に要請していた。

給料が高い人よりも中学卒業程度の者を数年間、ウンと仕込みたいという神戸本店の御意見は、大変に同感だ。思うに小学校卒であろうと中学校卒であろうと、さては赤門の東京帝国大学の出身者でも、実際に役に立つ人物は暁の星ほどに稀少であり、殊に海外貿易業においては一層である。中学卒業程度の人材を訓育するのは小生が最も賛成するところであるが、願わくば、本店でその上司が責任を持って一人前に育て上げる心構え、つまり重く言えば責任、平たく言えば世話方

の気遣いを欠いてはならない。

ただし、その青年の能力に任せて、仕事を言いつけ放しにするならば、学卒の高商生のほうが「トンマ」な事をやっても、大した間違いはないだろう。

ここで北村寅之助は、中学卒業程度の若年者を訓練し、その育成に努めるという神戸本店の方針に賛成している。人件費の抑制という理由はあるものの、そこには貿易業への適性という問題が根底にあった。高学歴者が海外貿易に適任であるとは限らず、東京高商出身のエリートながら、外国暮らしに順応できなかった前田卯之助の悲惨なシドニー勤務が北村の脳裏をちらついていたのかもしれない。「指示後に放任する場合には、高商の卒業者ならば深刻な失敗は避けられる」と、それなりに学卒者の効用を評価しているものの、学歴を絶対視する態度はみじんも感じられない。

兼松では上記のような学歴の評価を踏まえて、帝大や高商といった高等教育を修了した学卒者、甲種商業学校や中等学校の卒業者、そして学歴を持たない小学校卒の給仕出身者の三者を併用する人事方針がとられた。北村が言うところでは、

学校出の男も必要ではあるが、雑貨担当（外の課でも格別変わりはないが）などには中学校卒業程度の小僧から叩き上げた青年もかえって役に立つものだ。26～27歳の中年から鋭敏機知の実験家を抑えるのは難しい。

学校出（学卒者を指す）の必要性を認めながらも、雑貨担当などには中学校卒業（現在の高卒に該当する）から叩き上げた青年の働きを評価している。ちなみに文中にあるように、当時は20歳半ばで「中年」と呼ばれ、40歳を超えていれば「老年」と扱われた。また大正期に同じく取締役であった藤井松四郎は、兼松の人事政策を次のように説明する。

専門学校以上の者だけを採用する事が仮りに最善だとしても、それは実行不可能であり、また中学校卒業以上に限定するのが可能としても、業務運営上は小学校修了程度、即ち給仕から育て上げる者も不可欠である。しかしながら給仕出身者は昇進させないという制度は絶対不可能であるのは論を待たない所であり、結局のところは、この3者を併用して上手く調節することが実際上からも理念からも必要なのである。

このように学卒者、中学校卒業者、給仕出身者の3者を差別的待遇をせずに併用するのが現実的な対応であり、それが兼松の人事政策の基本になっていた。

これが三井物産と大きく異なる点であった。三井物産では給仕出身者が正規社員に昇格するのは極めて困難であり、正規社員と非正規社員の間には非常に高い壁が設けられて両者を隔てていたという。

では、なぜ兼松と三井物産ではそうした違いが生まれたのか。おそらく、その理由

の一つは企業規模の差に起因している。もし兼松のような小規模の集団が学歴に従って内部をエリート階層と非エリート階層に区分した場合、非エリート階層のモチベーションの低下は避けられず、組織全体の効率が阻害される危険性があった。今日でも中小企業は「家族主義的」とよく言われるが、それは融和と協調の精神により、個々のモチベーションを高めて、組織全体の能力を最大限に発揮させるためである。逆に三井物産のような巨大集団では、官僚的な階層分化が進行し、内部に隔壁を設定するのは容易であり、またそうしなければ組織効率が低下する可能性もあった。

必然的に兼松では温情主義も重視されており、大正7年7月に、ある給仕が準店員見習いに昇格した際には、北村は次のように述べている。

子供の時から使い倒し、壮年に近づくにつれて役に立たないと解雇しては、本人はもとより親元に対しても気の毒である。一概に高学歴者でなくとも、仕込方によっては〈K〉型の役に立つ人材に育つはずだと信じている。また高学歴者ばかりで、小僧がいなくては業務に差支えが出るだろう。

ここでは、少年期から雇用した者を、成年に達したときに能力不足という理由で解雇しては本人も親元も気の毒であり、高等教育は受けていなくとも役に立つ人物に養成することは可能だという。

北村は安易な解雇を慎み、長期的展望に立脚して、低学歴の若年従務員の育成を要望しているが、同時にそれは「〈K〉型の役に立つ人物」という条件付きであることにも留意したい。「〈K〉型」という表現は他の書簡でも頻出し、「兼松の社風」を意味する語句であった。後述するように、学卒者や給仕出身者という学歴の違いを問わず、従業員全員が兼松の社風を体現する人材に成長するように北村を含めて重役たちは努力し、そしてそれを実現していたのである。

(3) 寄宿舎の開設

三井物産の寄宿舎論議

兼松と同じく、三井物産でも大正中期に若年従業員用の寄宿舎開設の議論が行われている。大正7年の支店長会議では、各地の支店長や部長から「合宿所」の開設が提案されており、その席で川村神戸支店長は次のように要望した。

神戸は近年になって急激に発達したので、下宿屋もほとんどなく、貸家の払底も深刻になっている。商業学校を卒業して月給13～18円で神戸に赴任すれば、生活できない有り様だ。今日の神戸における下宿料は16～26円で、最も劣悪な下宿でも13円以上を要する。会社から貰った月給は下宿料に消えてしまい、生活費は残らない。月給を上げるのも必要ではあるが、綿花部長の言うように「合宿所」を作って一箇所に若年従業員を集め、これを監督すれば諸事に好都合であり、是非

とも「合宿所」の設置を要望したい。

ところが議長役の藤瀬常務取締役の返答は「月給だけでは下宿料も出ないというのは、誠にお気の毒ではあるが、当社の給料や物価高を承知の上で入社したのだから、必ずしも当社の給料だけで生活することはない。また入社2～3年は修業のつもりで入社した者も少なくはないはずだ」と極めて冷淡であった。

しかし各地の支店長からは神戸支店長に同調する意見が相次ぎ、議長がそれに反論して激しい議論の応酬になった。まず川村神戸支店長は、生活費の足りない分は別途に各自が調達すればよい、という議長の発言に次のように述べた。

(川村) 親戚から学費を借りた者もいるはずであり、殊に地方商業学校出身者には資力が充分でないまま勉強している者が多く、卒業後は実家からの仕送りはなく独立して生活しなければならないケースが普通だ。

(議長) しかし当社の入社希望者が多いという事実からして、彼らはそれほど苦しんではいないと思われる。

(児玉) 地方商業学校の首席や2番3番の者は三井物産に入社しない。

(加地) 議長の言われることも尤もではあるが、生活に追われて、やむなく入社しているものであり、現に今年の地方商業出身者は採用枠の半分しか集まらなかった。

(議長) それは分かっている。しかし当社の給料は日本郵船や横浜正金銀行と同じレベルのはずだ。

(加地) 神戸の鈴木商店は合宿所を設けて三食を給与している。しかも給料も増額した。近來のように下宿料や生活費が高い状況では、寄宿舍の有無で就職先を選ぶ者もいる。

(議長) そうした事情も考えていないわけではないが、必ずしも給料が多いからといって優秀な人材が得られるとは限らないだろう。

(加地) 正金銀行は各学校に相当人数の採用を申し込んだものの、1人の応募もなかった。これは待遇の悪さが原因である。

(武村) 赴任地に着いてみると、四畳半の非常に不健康な場所以外には下宿できず、その結果病気に罹ってしまう。

(小田柿常務取締役) 現実に生活ができないというのなら、その対策は何とか考えてみたい。

(田中) 土地柄により、必要ならば合宿所を建築して下宿料を徴収すれば、それほど経費も掛けずに実現できると思う。

支店長たちの厳しい指摘に藤瀬取締役はたじたじとなり、「意見が出尽くしたようなので、この問題はここで終わりたい」と一方的に宣言して議論を打ち切っている。

このように三井物産では、会社から支給される給料だけでは若年者の下宿生活が困

難になっており、その打開策に寄宿舍の開設が議論されている。それは兼松も同様であった。大正7年に前田卯之助が増給を提案した時に、青年店員の生活費について言及した箇所があり、それによれば東京に勤務する25～30歳の青年店員の生活費は、

下宿 六畳一間、燈火付、昼飯ヌキ下宿料	¥16
通勤電車賃	3
昼弁当代 1日20銭	6
煙草 1日朝日1袋	3
茶炭代、来客菓子	3
洗濯賃	1
小遣い	3
合計	¥35

6畳一間の貸部屋で、電気料込みで昼食なし（おそらく朝食と夕食は出されたと思われる）で1ヶ月の下宿料は16円であった。それに通勤費や昼食の弁当代、嗜好品として煙草を1日1箱、洗濯費、小遣いなど、生活費には1ヶ月に合計35円が必要と見積もっている。

さらに前田は「この小遣いから足袋1つも買う事ができれば上々と見るべく、この頃は値上がり著しい洋服や靴はもちろん、シャツや靴下も臨時に支出しなければならない。徴兵前後の者ならば煙草の資格はないと煙草代は省略し、下宿料も4畳半室に格下げして、その他全てを低減しても35円を25円に切下げる事はほとんど不可能であり、新聞などは早く出勤して店の分を読むとしても、どう切り詰めても1ヶ月に27円はかかる」と月給27円がギリギリの線だと説明する。

こうした苦しい生活は大戦景気による物価高騰が主な原因であり、給料本位で普通程度の生活を充足させるために、とりわけ青年店員たちを重点的に増給したいと前田は提案している。

若年者ほど生活が窮迫しており、三井物産や兼松などの寄宿舍設置は、そうした経済的苦境を緩和する目的があった。

寄宿舍の開設と夜間講習

ただし兼松が大正8年に開設した寄宿舍は、単なる若年者の居住施設ではなく、教育機関を兼ねていた点が特徴であった。

それに先立つ明治期には「子供」「丁稚」「給仕」と呼ばれた若年従務員は、社外の夜学塾で講習を受けている。当時は丁稚は数名足らずであったので、社内に教育機関を設けるよりも外部の夜学私塾に通わせたほうが安上がりで、また社内教育を施そうにも、社内には正規の教育課程を修めた者は少なく、丁稚たちを教育できる適任者はいなかった。丁稚たちが学んだ夜学の実態は「兼松史料」では明らかでない。しかし三井物産を分析した若林幸男氏によれば、明治10年頃の三井物産では、小学校卒

業か中等教育レベルの素養を習得させる目的で「夜になると一週三日くらい漢学者の末森といふ人がきて、小僧及び手代見習などの連中に論語や十八史略などの講義をした」という。ただし出席率は低調で、素直に勉強するのは半数にすぎず、何とか口実を見つけて外出する者が多かった。創業期の兼松の丁稚たちが通った夜学の授業科目も、おそらくは基礎レベルの漢学や簿記などであったと推測される。

しかし兼松が大正8年に始めた寄宿舎の夜間講習は、本格的な「学校教育」を目指していた。特に第一次大戦期には思うように学卒の新卒者をリクルートできない現状もあり、まだ幼年といっても良い10代半ばの給仕や、20歳前の甲種商業学校卒業生に教育を施し、一人前の店員に育て上げる必要があった。

神戸本店の「日濠館」が手狭になり、新社屋を旧居留地（伊藤町）に新築する計画が起こったのを機に、その隣に木造二階建てで最大30名の収容に耐えうる寄宿舎の建築が決まり、大正8年2月に工事開始、4月に竣工した。

寄宿舎を作った目的を藤井松四郎取締役は、「まず問題になるのは小学校卒業者、即ち給仕級の者をいかに育てるかである。将来一人前にするには第一に教育が足りない。即ち知育の不足である。第二は一概には言えないが、家庭の指導監督に多くを期待できない。即ち、徳育の問題である。そのため不完全ながら取り急ぎ寄宿舎を開設し、夜間講習を開始して知育と徳育の補強を計った」と説明する。ここで明らかなように寄宿舎は単なる若年従業員の収容施設ではなく、夜間講習とワンセットで構想された教育機関であった。

それでは夜間講習では、どのような授業が行われていたのだろうか。残念ながら授業の時間割やシラバスは残っていないが、「経費勘定帳」の書籍購入費、即ち教科書の購入記録から授業の一端を再現できる。

その記帳を見ると、かなりの種類の教科書が用いられており、一般教養以外に、経済概論、簿記会計や貿易業務の概論、各種度量衡や為替単位の国別変換計算の実務解説書、そして英語教科書を購入したことが判明する。

一般教養は『漢文読本』『漢文ノ研究』『新選漢文読本』『国文教科書』『国民読本』『実用代数』『中等代数教科書』『近世商業史』『世界地理』『世界地図』『実業地理教科書』などであり、また簿記会計は『簿記例題』『商業簿記』『商業簿記教科書』といった具合である。特に英語教育には力を入れており、『Business Reader』『商業英文研究』『New Crown Reader』『Diamond Reader』など相当数の書籍を購入している。どの書籍も1冊だけではなく、10冊程度を購入しているから、教科書として寄宿舎生に1人ずつ買い与えたのだろう。

このように夜間講習の内容は、業務に直接関係するというよりも、一般教養的な知識の習得を目的にしており、それはまさしく市中の正規な学校教育と変わるところはなかったのである。

寄宿舎の日常生活

大正8年に寄宿舎に入舎した若年従務員は14名で、その内訳は給仕9名、給仕から昇格した準店員1名、同じく給仕出身の雇員2名、そして同年春に浜松商業学校と岡山県立商業学校を卒業した見習員2名である。給仕は16～17歳、準店員・雇員・見習員たちは18～20歳であった。

やんちゃ盛りの寄宿舎生には監督者が不可欠であり、人生経験豊富な熟年者に舎監を任せるべく、前田卯之助の知己で商業学校教師の経歴を持ち、柔剣道の心得がある44歳の人物を雇入れ、住み込みで倉庫長と舎監を兼任させた。また寄宿舎専属の女中3名が賄いや洗濯、舎内の清掃を担った。10名を超える若者の集団を世話するには、それなりの労力と費用が必要であった。

大正8年5月8日に開舎式を挙行し、翌日から見習員2名を除く舎生12名に夜学講習を開始した。講師は東京帝国大学・東京高商・神戸高商などを卒業した20歳代の学卒店員7名が担当し、夕方の業務終了後に1時間半の授業が行なわれた。当初は講師は無給とされたが、北村から「教師役の人には、矢張り多少の報酬を出すのが当然ではないか。タダでは気の毒なばかりでなく、やる気も出ないだろう」という助言もあり、百貨店の商品券を謝金代わりに教師役の店員に贈るようになった。

寄宿舎の日々の生活は、各年の「経費勘定帳」の寄宿舎費という支出科目から窺い知ることができる。寄宿舎生の人数は、大正10年頃は10～15人程度であったが、昭和6年頃には5～11人に減ったのち、昭和12年には21～35人に増えた。4月に新しく入舎し、それから折々に昇格や退店で寄宿舎を出ていく者がいるので舎生数には各年内で幅がある。

兼松が寄宿舎に要した経費（食費等は除く）は、寄宿舎を開設して様々な備品を購入した大正8年には2,313円を計上したが、大正14～昭和3年は毎年約千円で推移し、昭和6年頃の経費は279円であった。同年は舎生数が少なく、大規模な修理もなく、諸々の雑費の内容は畳替え、石炭代、舎生健康診断料などであった。

また寄宿舎経費から夜学講師謝礼と教科書購入代金を見ると、金額的には決して小額ではなく、寄宿舎経費の約2～3割を占める。ただし講師謝礼や教科書購入費は大正8年から昭和9年まで計上されているものの、昭和10年からはゼロになっており、寄宿舎の夜学講習は昭和9年で終了したと推測される。その背景には、進学率の向上で小学校卒業生の就職希望者が減り、兼松でも昭和初年には給仕の採用を停止したという事情があった。

寄宿舎生からは「賄費」として朝夕の食事代が徴収された。その金額は近隣の下宿料より割安に設定されて、給仕は月9円、月俸20円以下の者は月12円、月俸20円以上の者は月15円と定められた。給仕の給料は大正9年では月に18～25円、20歳の雇員で35円であったから、雑費を自弁しても毎月若干の貯金も可能である。「賄費」が寮費になっており、それ以外の費用徴収はなかった。

さらに具体的に食費等を含めて寄宿舎経費の内容を、昭和15年6月を例に観察すると、「5月分生魚代」「6月分生魚代」「混合米470kg(5・6月分)」のように前月の支

【写真23】 若年従業員と寄宿舎



明治30年代の神戸本店前の集合写真。「丁稚」「子供」から「給仕」と改称された若年従業員たち。ただし後列は普通の新入店員かもしれない。このころは寄宿舎はまだなかった。



昭和12年に開設された「神仙寺寮」。夜間講習は行われず、若年従業員の宿泊施設として機能した。

出と重複する項目があり、それを調整した6月の実質的な支出額は約900円であった。最多額の支出項目は食料費で「青物乾物代」「生魚代」「混合米」など約470円である（牛豚肉代を計上する月もあるが、同月は見られない）。ガス使用料、電灯料、コック・女中・家政婦の件費のほか、「警防団費、銃後奉公会々費」が目を惹くものの、第二次大戦直前の時期にしては特に戦時色は観察できず、また諸史料でも軍事教練や戦陣訓話といった戦時教育が実施された形跡はない。

日常経費や生活雑費以外に、昭和2年5月には「寄宿舎生十七名 吉野山行運動会費」と吉野山の遠足費用117円の支出や、昭和4年11月は「秋期運動会 寄宿舎生比叡山宇治行」と比叡山遠足の費用195円という記帳も見える。

一般社員も春秋には嵐山・琵琶湖・須磨など近隣の観光地に慰安旅行に出かけており、寄宿舎でも似たようなイベントがあったことが判明する。毎月茶話会も催されて、「寄宿舎夕食会 寿司20人前、サイダー 2打」の費用15円という支出もあり、寄宿舎生の教養娯楽への配慮も欠かせなかった。

福原少年の回想

さて、ここで寄宿舎の生活がどのようなものであったのかを、実際に寄宿舎で生活した人物の回想から垣間見よう。その人物は福原龍男という少年である。福原少年は大正末年に神戸本店に給仕で入店し、寄宿舎で暮らした経験を持っている。

兼松に入店した経緯は、店祖夫人と福原少年の祖母が仲の良い友人であったという事情による。本人が知らないうちに兼松への入店が決まり、入店の1年近く前に母親に連れられて店祖夫人宅を訪問し、おナツさんとお重さんという上女中に挨拶したのち、初めて御目見した夫人から入店後の心得を色々聞かされた。そして何が何やら分からぬままに、そのまま1人残されて夫人宅に住み込み、それからは毎日せっせと庭の掃除や拭き掃除をやらされた。

そして大正14年4月、福原少年は本店給仕として17歳で入店した。出勤初日に神戸本店の門をくぐり、店裏の寄宿舎に1年分の衣類を納めた柳行李を置くと、早速に新入者10名は御影の児玉医院に連れて行かれて身体検査を受けた。寄宿舎に戻ると、先輩舎生20名への挨拶があり、それが終わるとA B C Dに班が分けられた。

輸入部に配属されて、仕事は毎朝出勤して店祖と店母の写真に一礼し、出勤簿に印を押すことから始まった。仕事の内容は掃除や使い走りなどの雑役であり、昼食は本店3階で寄宿舎の女中が作った料理を交代で食べ、3時のお茶の時間にはヤカンの紅茶を飲んで喉を潤した。

伊藤町にあった当時の神戸本店の建物は1階は倉庫、2階が事務室になっている。2階の事務室の入口には銭湯にあるような30足ほどの下駄箱が備え付けられて、その中には赤い鼻緒が付いた草履が入っており、下駄履きの来客は、ここで草履に履き替えて貰う仕組みであった。

福原少年が事務室の扉を開けると、左側には100名ほどの店員が机に向かって仕事をしており、その頭上には電話や電燈の線が天井から蜘蛛の糸のように垂れ下がって

いる光景が見えたはずである。入口から奥にかけて輸出部・輸入部・会計部と並び、古参の店員ほど部長席に近い場所に机があり、新入店員は通路側のカウンター寄りの机を与えられ、来客の受付も兼ねていた。また事務室の一番奥には重役室と大きな金庫が鎮座しており、事務室の中央には市街用の電話ボックスが一つ置かれていた。廊下を隔てた一室は、秘密めかした雰囲気漂う電信係の部屋で、電信係は誰よりも早出遅退し、未明から深夜まで暗号帳と首っ引きで海外との電信文と取り組む姿が扉の陰から見えた。

寄宿舎生活で一番困ったのは南京虫である。暑さ寒さに関係なく、夜も眠れず、多いときは20匹以上を捕まえる晩もあった。土日祝日の規定はなく、日曜に残務処理で出勤する店員も多く、その仕事の手伝いも必要であった。給仕は月に2回ほど休みを貰える規則であったが、遊びの時間があれば、寄宿舎前の遊園地のグラウンドでサッカーやラグビーを楽しんだ。また入店したときに渡された店祖房治郎の伝記『兼松濠洲翁』を繰り返し読んだという。

福原少年の実家は、店祖夫人と祖母が友人で、また母親に連れられて夫人宅を訪れたという記述から神戸市内か、その近郊であったと思われる。休みの日には実家に帰るのも容易であり、年に2回の「藪入り」しか実家に帰るのが許されなかった江戸時代の丁稚奉公と異なり、親元を離れた寂しさは余り見られない。

寄宿舎と夜間講習の成果

兼松は少なからざる経費を支出して寄宿舎を運営し、若年従業員に教育を実施したが、はたして、それはどれほど有効だったのだろうか。藤井松四郎取締役は寄宿舎教育の目的とその成果について、第二次大戦後に下記のように総括した。史料原文の通りに引用すると、

ABC三人の内、Aは小学校終了後十四才にして入店し、Bは甲種商業卒業後入店すれば、其時十九才の両少年は同等の実力がありて、更にCは甲種商業を経て三年の高商卒業後入店せりとせば、其時二十二才のABC三人の青年は同等の実力ありといふ事が目標であって、事実、夫に近き実績が挙って居った(中略)、是等三建の経歴者は、其後十年乃至十五年も雁行して進みたる者多き事実より見て、所謂学校出と実地出とを併用して長短相補ふ制度の可なる事を証するに足る。

即ち、小学校を卒業して(今日の中卒に相当する)14歳で入店した少年Aは、寄宿舎教育によって19歳になれば、19歳で入店した商業学校卒業の少年Bと同等の学力を身に付けており、さらに22歳になったAとBには、同年齢で入店する大学出の学卒者Cと同等の実力を持たせることを目標にしており、事実、それに近い成果を得ていたという。給仕出身者・商業学校卒業者・学卒者の各グループは、その後の勤務においても10~15年後も雁行して昇進し、この3者を組み合わせる方針が有効に機能したと証言する。それを可能にしたのは、各グループの能力を高めるべく、充実した教科内容

を実施した夜間講習であった。

寄宿舎教育の成果を示す証人に、大正7年に20歳で入店した青年がいる。同人の学歴は中学校卒業で、卒業年齢から兼松に入店するまで数年間の時間があるから、おそらく他の職業に就いていたと推測される。見習生の身分で寄宿舎生活を送ったのち、入店2年後の大正9年に神戸高商を受験し、天晴れ、合格して兼松を退店した。兼松もそれを祝って慰労金250円を支給している。働きながら難関校であった神戸高商に合格するのは並大抵でない苦勞と努力があったと推察されるが、それと同時に受講していた寄宿舎教育のレベルの高さも物語っている。あるいは進学志望を知った教師役の学卒者たちが、チームを組んで受験勉強をさせたのかもしれない。

従業員を学歴に関係なく処遇し、若年者の実力養成に努めて、その能力を遺憾なく発揮させるというのが兼松の基本的な人事政策であった。ただし、ひるがえって言えば、新卒者の募集競争で劣勢に立ち、人的資源が限られていた兼松は、そうした方針を取らなければ、巨大な資本を武器に容易に人材を獲得できた三井物産などの財閥系大企業に伍していけなかったとも言える。

2 兼松奨励会の創設

奨励会の前史

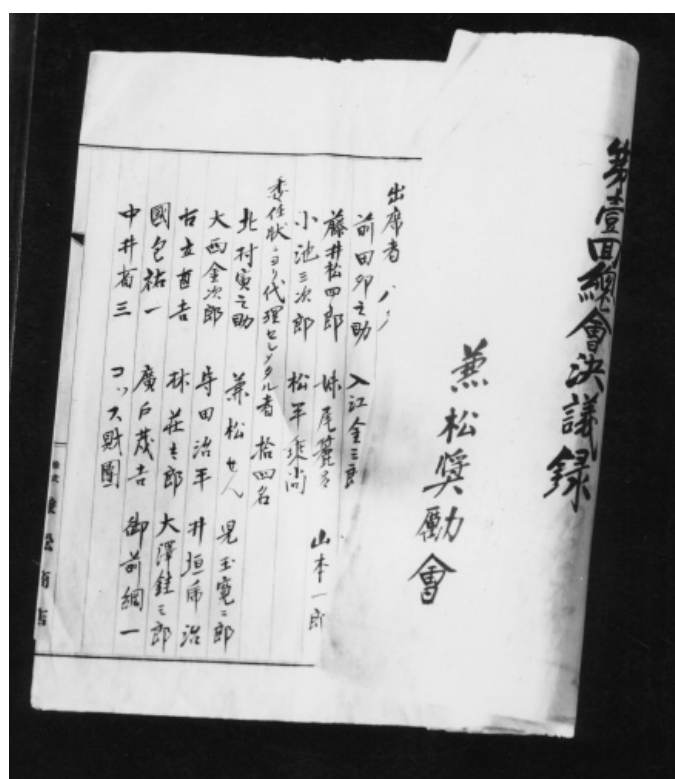
株式会社への改組と歩調を合わせて創設されたのが「兼松奨励会」である。兼松奨励会は社員持株会的一种であり、そのアイデアは店祖が在世中に発表した持分協定書が起源になっていた。「企業は従業員のものである」という精神が店祖の信念であり、明治32年11月の店員談話会では、

- 一、兼松の事業は自分の個人事業ではなく永久に存続させるべきものである。
従って事業と一族は全然区分し、自分がいつ死んでも後顧の憂いがないように遺言書は毎年書き替えている。
- 一、できるだけ早く個人商店を合資会社に改め、長年の勤続者を出資者に参加させ、事業を永続させるように考えているところだ。

と表明した。このとき店祖は合資会社への改組を計画していたものの、明治34年の恐慌襲来で経営の建直しが最優先事項になり、根本的な改組は在世中には実現できなかった。

しかし明治39年には日露戦争の戦争景気で、ようやく業績にも薄日が差し、その機をとらえて店祖は「持分に関する協定書」を作成した。その概要は、資本金12万円のうち店祖が6万円、残り6万円を従業員に振り分け、無償で資本を分与して資本参加させるという内容であった。これは当時の社会では極めて斬新であり、店祖の思想は社会よりも数歩、あるいはそれ以上に進んでいた。

【写真24】 兼松奨励会総会の議事録



兼松奨励会が発足した第1回総会の議事録。
残念ながら原本は伝世していない。

店祖の理想を実現した兼松奨励会が誕生したのは店祖没後の大正7年であり、その前年の大正6年にはフランスで労働者参加株式会社が立法化され、ニュージーランドでも労働株を認可するなど労働者の資本参加は世界的潮流でもあった。大戦期には日本でも増資の機会に従業員に株を無償贈与した企業は珍しくない。

兼松の重要な得意先で、長い付き合いがある肥料商の鈴鹿商店（本店は東京、店主の鈴鹿保家は店祖の知古で、北村寅之助とも友人であった）は、大正8年に払込資本500万円の株式会社に改組したとき、その挨拶状に「一昨年の入店者まで幾分ずつ株を与え、鈴鹿式デモクラシーの稽古に取り掛かっている」という誇らしげな一節を書き加えており、同社も従業員への株式贈与を実施していたことがわかる。

大正デモクラシーの影響もあり、従業員への株式贈与は一種の流行であったのかもしれない。ただし「この種の奨励行為は英国でも少なくはないが、何れも会社の定款に載せている程度であり、兼松奨励会のように別組織で、定款まで設けている例は珍しい」というシドニーの弁護士の言葉を北村は神戸本店に紹介しており、その充実した組織は、やはり異色であった。

奨励会の機能

兼松奨励会は兼松最大の株主であり、店員に昇格して数年が経過し、かつ功労があると認められた者には無償で兼松奨励会から株が贈与された。これを兼松では「奨励実行」と呼び、数年ごとに実施された。もっとも贈与された株は譲渡や売却はできず、配当金を受け取り、株主総会で議決権を行使する権利だけが認められていた。兼松を退職する時には、奨励会が時価で持株の全てを買取り、実質的な退職慰労金とした。奨励会は退職者から持株を買取るばかりでなく、兼松株式会社の増資に際しては積み立てた預金で増資分の株を引受け、さらにその株式を店員に分配贈与し、それによって奨励会を中心に株が循環する仕組みであった。

また奨励会の目的というか、奨励実行には人事管理の側面もあり、重役たちは各従業員に与える株数を操作して、社内のモチベーションを高める効果を狙っていた。北村寅之助は「店員たちに株を与える根本主義は、その人の技量如何よりも、兼松のためにどれくらい尽瘁したか、その誠心誠意の態度を重要視しなければならない。神戸本店や東京支店でも平常の働きぶりに注意されたい」と指示しており、店員たちの勤務態度が贈与株数の重要な決定要因になっている。

従って一律に同じ株数が分与されるのではなく、各人の分配株数は個別に違いがあるだけでなく、勤続年数に従って逡増的にもなっていた。昭和6年の株主名簿では、勤続15年以上のグループの分与株数を在店年数で割ったときには、在店1年当たりの年間取得株数は70株に達する。その一方で最下層の勤続5年のグループは年間11株に留まり、勤続年数が増えるほど1回の奨励実行で獲得する株数は増加するように工夫されており、従業員に長期勤続を促している。

逆に不祥事を起こした場合には、懲罰的に持株の一部が没収された。昭和5年に綿糸の先物取引で6万円の巨額の損失を出した店員は、数ヶ月間の謹慎処分のほかに、

500株の持株のうち300株を没収されて復職が許された。持株没収の罰を受けた者は数名おり、経営者にとって店員たちへの株式贈与は「飴とムチ」の機能を兼ね備えた重宝な制度であった。もっとも持株没収は従業員ばかりでなく、重役も対象に含まれていたのは前述の通りである。

店祖房治郎の理想を結実させた兼松奨励会であったが、その役割をめぐって重役間で意見の対立も見られる。奨励会が発足した直後の大正8年に、重要な輸出品のタオルを安定的に供給すべく、兼松は自前のタオル会社の設立を計画した。設立資金に5万円程度が必要で、その財源に奨励会の積立金を充てるように北村は提案した。

北村は「奨励会の資金を事業拡張に応用して使っても、それは店祖房治郎の遺志に背くものではない」と奨励会が持つ積立金の一時転用を求めた。前田卯之助は、北村書簡の片隅に「奨励資金の見解に関しては、どこまでも相違があり困ったものだ。この提案は奨励会は営利事業に関係できないという理由で断りたい」と書き込んでいる。この件は北村が間もなく日本に帰国するので、それまで結論は持ち越されたが、その後の推移は北村の意図した方向で動いたようである。

奨励会には兼松から毎年純益金10%が贈与され、また奨励会自身も最大の株主として兼松から株の配当金を受けていた。昭和期の財産目録では、奨励会はほぼ現金全額を兼松に預けており、その金額は昭和9年には約50万円、昭和12年は約100万円に達する。兼松がそれを別会計で現金のまま保持した形跡はなく、事業資金の一部に充当していたのは間違いない。兼松から奨励会への寄付金は税務署の承認を得て非課税であり（退職引当準備金という解釈であった）、奨励会は事業資金のプール場所という機能も果たしていたのである。

奨励会の恩恵

それでは奨励会制度の恩恵を受ける従業員サイドは、奨励会についてどのように思っていたのだろうか。

益田乾次郎店員の回想録によると、店員たちにとって奨励会は頼もしい存在であった。第二次世界大戦前の日本に公的な年金制度は普及しておらず、また兼松も年金制度を導入しなかったが、退職時には兼松奨励会の持株買取りという形で巨額の金銭が支払われ、それが年金の代わりになっていた。益田店員によれば、

少々辛抱しても老後にたくわえるべきだという通念があり、これを会社が代行してくれるから有難いことであって、社員は現在に打込めばよいとの信念に燃えて何の不平不満も持っていなかったのである。しかも自分の会社という一体感の持てる制度で、制定者は全く善意であって、当時としては進んだ考えの持ち主であったといえる。

「当時としては、万民が理想的な制度として世間からうらやましがれた」とも述べている。確かに兼松の奨励会制度が広く社会で注目された事実はある、同店員に限らず、

奨励会は多くの社員に支持されたと考えて良いのではないか。

公的社会保障制度が整っていない時代であり、安定的な老後生活の保障とリンクさせた奨励会はおおむね従業員には好評であったと思われるが、しかしながら、それでは奨励会は安定的なシステムと評価できるのかという疑問も残る。昭和9年にヨーロッパに出張した益田店員は、

ブレーメンへ行った。ローマンという羊毛の取引関係のある店があつて敬意を表すためだった。主として会社の話になり、兼松には奨励会という組織があつて、従業員みんなが株主で会社を運営しているということを得々と説明した。終始静かに聞いていた社長が最後に「それは実行不可能である。お前の議論は永久に会社が儲かって決して損をしないという保証がなければ実行できない。そんなことは到底望めぬことだ」と言った。まだ若かったし、それに奨励会制度に全幅の信頼をおいていた私としては、盛んに反論したものである。

羊毛取引の商談でドイツを訪問し、得意先のローマン氏と懇談したときに話題が奨励会に及び、益田店員は奨励会の仕組みを説明して、兼松がいかに先進的で社員思いの会社かという話を滔々と弁じた。

ところが黙って聞いていたローマン氏は、それは不可能な制度だ。その制度は会社が永久に儲かるという保証がなければ維持できないと指摘した。ローマン氏の否定的な見解に、奨励会を信頼しきっていた益田店員は不服で、大いに反論したという。

しかし冷静に考えるならば、現実的にはローマン氏の指摘のほうが正しかった。第二次世界大戦によって国家経済の枠組みは破壊され、経済環境も激変して、兼松奨励会は朝鮮戦争頃に廃止された。

奨励会は現実には、pretended euphoria（偽りの幸福感）にすぎない制度であり、永続的なシステムであったとは評価できない。ローマン氏が指摘するように、右肩上がりに成長して増資を続けなければ贈与する株が不足し、さらに巨額の内部留保金がなければ、持株の買取りも困難である。

第二次大戦まで奨励会が破綻せずに機能したのは、退職者が少なかったことが最大の理由であり、従業員の年齢のピラミッド構造から見て、30歳代、40歳代の従業員が定年に達する前に第二次大戦が起こったので破綻しなかったものの、もし彼らが定年で一斉に退店したならば、その持株を退職金に相当するような巨額の金額で買い取ることは、兼松の資力では到底不可能だったと言わざるを得ないのである。

3 定年制度の実施

(1) 定年制度の導入

定年制度の導入

現代企業で普遍的に観察される定年退職制度は、日本では明治初年の帝国陸海軍で始まった。定年制度は次第に官営工場や民間企業に普及し、大正期には多くの企業が導入した。

これまでの研究では、「定年退職制度は、従業員数の増大とそれによる中高年従業員の増加という状況を受け、人事ローテーションの必要性の高まりに伴って定着した」という理解が主流になっている。つまり企業における人員の新陳代謝と高齢従業員の強制退出が定年退職制度の目的であり、それは労務管理の近代化過程の一つであったと評価する。

こうした理解に対して、「兼松史料」はどのように語っているのだろうか。まずは制度面から兼松の定年制度を検討しよう。

大正5年に、兼松は取締役は満55歳、一般店員は満50歳を定年退職とする「定限年齢制度」の導入を決定し、翌6年から実施した。定年制度の主唱者であった前田卯之助は、その目的を次のように説明する。

幸いに大戦景気による経営環境の改善に助けられて業績は順調であり、一応は安定したと言って良い。そこで、この際、兼松の現在と将来に適応できるような根本的制度を樹立する必要があると考え、従業員のnew陳代謝を円滑にすると共に店内の志気が沈滞することを防止し、常に活気が満ちた状態を維持する目的で、前田の提案を容れて9月の重役会で重役は満55歳、店員以下は満50歳を定年とすることを決議した。

大正5年は第一次世界大戦のまっただ中であり、業績は飛躍的に向上していた時期である。その余勢をかって、将来を見越すと同時に人員のnew陳代謝を円滑にし、社内の士気が沈滞するのを防ぎ、社員たちのモチベーションを高める目的で同年9月の重役会で定限年齢制度の導入を決定したという。

また藤井取締役の弁によれば、「上が支えていると、昇進が後れるとか出来ぬとかいう考え方であるから、本制度によって五十才と五十五才の定年でnew陳代謝が出来たら士気の凝滞が防げて、常に活気が横溢」という目論見であり、前田と同じく高齢従業員の強制的退出ではなく、社内の士気高揚が主眼であったと証言する。

従業員の反応

後年に重役が執筆した『商店史料』では、こうした定年制度の意図は円滑に社内に浸透して、人事管理の近代化が順調に進展したという印象を受ける。しかし現実はその

うでなく、重役書簡などの一次史料からは、従業員の反応は予想外に冷ややかであり、必ずしもこの制度を歓迎していなかった様子が判明する。

そもそも定年制度を導入した大正5年の段階で、そうした制度を実施しなければならない必然性はなかった。同年の年齢構成を確認すると、定年満55歳の取締役では四方素が最年長で52歳、取締役6名の年齢は39～52歳、平均年齢は45.3歳であった。店員22名の平均年齢は35.3歳であり、店員の最高齢は59歳で、ついで46歳と44歳が各1名しかいない。

社内には高齢社員は滞留しておらず、年齢構成にトップヘビーな歪みが生じて調整に苦慮していたというわけではない。社内士気も特に沈滞していた形跡は認められず、定年制度には火急の必要性はなく、労働思想や定年退職制度が広まる社会の風潮を受け、専ら若壮年店員の士気高揚を期待して導入したにすぎなかったのである。

ところが肝心の若壮年店員の反応は想定外に冷たかった。彼らの率直な意見は、

店員の在職年限を50歳に限ったことは、あらずもがな（ないほうが良い）だと思ふ。重役の権限は万能ではないか。もし仕事に耐えられないと判断すれば、諭旨退職させれば良いだけのことだ。何人がそれに反抗するだろうか。

現在の重役である北村取締役や諸先輩は30歳代、いや20歳代で経験を積んで要職に就いていたと聞く。今日では40歳以上にならないければ、責任のある地位には昇れず、50歳に近くになって初めて一人前という場合もある。それを50歳で退職と区切るのはいかがなものか。

重役と店員たちの意識には深い溝があり、店員たちは定年制度の導入には冷淡というよりも、軽い敵愾心すら持っていた。店内の士気は高まるどころか、店員たちの態度は冷淡そのものであり、こうした思いもよらなかった反応に、制度を導入した前田は期待を裏切られて狼狽した。

北村寅之助は「老年の者は日暮れ途遠しの感に追われ、自他の立場に緊張せざるを得ないが、壮年の者は未だそれほど気持ちを高ぶらせているわけでもなく、定年制度を導入したからと言って、直ちに働きぶりに変化が出ないのは当然だ」と高齢の従業員は日暮れて道遠し（老齢に差し掛かったものの、いまだ目的が達せていない焦燥感という意）の思いにかられるものの、若壮年店員には一朝一夕に勤務態度の進歩を期待するのは無理だろうとシドニーから書き送り、前田を慰めている。

前田も事前の説明が不十分であったと認め、「何事もせっかちな小生が望むように、打てば必ず響くという風には行かないのは当たり前だった」と今後は定年制度の趣旨を丁寧に店員に説明するように努めたいと反省している。

(2) 退職実態の検討

定年制度の適用

大正6年以前の重役以外の退店者で、退職金の支払記録が残る者を見ると、その平均額は85.2円、最高額でも820円であった。しかし定年制度が導入された時期から、退職金額は桁違いに大きくなった。

大正6年2月、定年の適用が暫時延期されていた老店員が退店した。同人は重役も含めて在勤者の中で最高齢の60歳に達しており、その退店は今後に踏襲される前例になるので、重役たちは細心の注意を払って同人を送り出している。

同人は神戸の雑貨商大橋商会に20年在勤したのち、明治29年に39歳で兼松に入店し、兼松での在店年数は22年に達する。とりたてて学歴はなく、また役職者には昇進しなかった。飛び抜けた能力はないかわりに、明治34年の恐慌時のリストラで生き残ったキャリアからも、実直な勤務態度が評価された人物と思われる。

その退職金はきわめて厚遇であり、持株返納代価1万2千円と功労金1万円で合計2万円を超える金額が支給された。それは月給と賞与を合わせた年収約1,600円の14倍、退職直前の月俸85円の264ヶ月分、即ち22年分に相当する。一般事務職員の退職金としては大戦景気でインフレ傾向の時期とはいえ、破格の厚遇であり、退職後の生活資金には充分であった。

その裏面で、重役たちは「満20年勤続して円満に退店する人は初めてなので、将来の模範のために出来るだけ郑重にした」と今後の前例になるのを強く意識し、また退任表彰式を無事に終えて「同君も非常に喜び、感涙にむせび泣いていたようだ。この表彰式は一般店員に大いに好模範となることは間違いない」とシドニーの北村寅之助に伝えている。いささか仰々しい処遇は、勤続20年を越えた老店員への感謝の表れであると同時に現職店員へのアピールであり、多額の退職金は長期勤続の強力なインセンティブになると期待していた。

この後の定年退職者の退職金額を見ると、在勤年数が10年と比較的短い者にも約1万5千円（現在の貨幣価値で1億円強）、在店32年で豪州兼松の取締役を兼務した者には約27万円（20億円くらい）、在店31年の一般店員には功労金と持株代金を合わせて約13万円（約10億円）が支給された。巨額な退職金の大部分は、前述したように兼松奨励会による持株の買取りであり、もちろん一括払いではなく、何回かの分割で支給された。

第二次大戦以前の時代は、老後は貸家業を営み、その家賃収入を生活費に充てるのが引退したサラリーマンのベスト・プランであったと言われる。2千円もあれば立派な貸家が建てられた時代であり、数軒の貸家と1万円程度の預金があれば、隠居生活には何の憂いもなかった。兼松の退職金は現在の数億円（当時の1万円が今の5～8千万円という見当だろうか）に相当し、平均寿命が50～60歳程度でもあり、老後の保障には充分すぎるほどの金額であった。

ただし大正5年に導入が決定されて、翌年から開始された定年制度であるが、実は

名簿や辞令類を子細に検討するならば、大正6年以降の100名を超える退店者のうち、定年の適用を受けたのは、店員は4名、重役で3名にすぎず、定年制度が発動されることはきわめて稀で、高齢職員の強制排出装置としては現実にはほとんど機能しなかったことが判明する。

退職理由は、解雇4割、病気3割、自己都合2割5分、定年5分という割合であり、退職者の中心は若年の短期在店者であった。しかし長期在店者に対する退職勧奨も皆無ではなく、定年を間近に控えた40歳代の高齢店員の解雇も散見される。高齢在勤者であっても多くの者が定年前に退職しており、年齢を区切った定年の意義は慎重に検討する必要がある。

そもそも重役自身が定年という年齢規定に執着しておらず、片桐吾郎取締役は、昭和6年に「別に理由と云う程の事もないが、満五十才に達し、過去を顧み、将来を考える時は最早御暇を乞う時機が熟したと思う」「後進も既に熟達し、自分が辞任しても業務に差支えはない」と格段の理由はないものの年齢も重なり、後進に道を譲りたいという理由で定年前の辞任を申し出た。

店員も同様である。東京支店次長を勤めた上級店員は、昭和2年に在店25年47歳で退店を願い出た。それ以前から同人の能力には疑問が出されていたこともあって重役は強いて慰留せず、定年まで数年を余して退店し、合計3万7千円（現在の感覚ならば約3億円弱）の退職金を受領した。昭和12年には同人の子息が東京商大を卒業して兼松に入店しているから、兼松の処遇を不満に感じていたとも思われぬ。

当時の意識では「引き際」が肝心であり、後年の終身雇用が確立した時代に想起するほどには定年退職が美德ではなかったのかもしれない。

退職事例の検討

具体的な退職事例を観察しよう。

ある店員は大正7年に45歳で退店し、定年前の解雇であった。その理由は「年齢が進むのに、かえって素行は修らず、解職止むを得ざるべしとは藤井婦朝前よりの内議であったが、肥料部廃止方針決定の場合でもあり、やむを得ず断行した」というものであった。能力不足や芳しくない素行も理由に挙げられているものの、第一には所属部署の廃止という企業側の事情であり、従って退店の扱いは厚遇である。

まず功労金3,000円以外に、同人持株の評価額は16,500円と算定された。当時の奨励会の規定では、同人の勤務年数は15年未満なので持株返納代金は評価額の半額に留まるものの、勤務年数で按分すれば9,900円になり、手続を執行した前田卯之助は端数を切り上げて1万円と算定した。

さらに同年度の賞与金2,500円と配当金825円を合算して、退職時の受領額は16,325円（約1億3千万円ほど）になり、前田は利子6%の貯金ならば年間約1,000円（今で言う約800万円）で現勤時と同程度の収入が確保されると計算し、退店後も生活に困らないように気配りしている。

また重役たちは本人よりも、むしろ、その家族に配慮したことが注目される。北村

寅之助は「当人よりも、その妻君が気の毒だ」と述べ、退店後は肥料商として独立開業を企画していると聞いているが、彼の能力では成功はおぼつかないと嘆息し、何とか生活が安定するように同人の妻女のために祈望している。

前田は「例の賜金は、しばらくはそのまま兼松で保管するつもりだ。貴説の通り、小生も甚だ危険に思っており、容易に資金を引出して開業させないようにするので御安心されたい」と北村に伝えた。重役たちは「同人の浪費を妨げ、家族を保護する」という大義名分で、もはや兼松とは無関係であるはずの退店者の個人的活動を確信犯的に妨害しており、その家族の生活を護るためには（今日から見れば）相当に過剰な干渉も躊躇しなかった。

兼松にとっては直接の被雇用者たる店員だけではなく、その家族も手厚く庇護すべき対象であり、その根底には強い家族主義の意識があった。その是非はともかく、それは戦前期の兼松を貫徹する特徴の一つであった。

他社の退職金

大正末年には、三菱は勤続10年で月俸30ヶ月分、勤続30年では月俸230ヶ月分（別に勤続25年以上は年金として年俸の25%支給）、三井は10年で30ヶ月分、30年で150ヶ月分（年金は三菱と同様）の退職金を支給する規定になっていた。

兼松の退職金は、財閥系大企業と比べても遜色はなく、また年金制度こそないものの、それを補って余りある金額を支給している。この問題に関しては、藤井松四郎が『商店史料』で述べた一節があるので、最後にそれを挙げておきたい。

広範囲に於ての三井と兼松との比較に就ては、相当に意見の交換をする機会を持った事もあるが、筆者の知り得た所を総合すると、三井に於ては働き盛りに好地位にある間は大いに派手に行けるが、其の間に財を為すの機会ありし者は別として、普通に勤めた人は重役にならざる限りは晩年に苦勞あり、兼松は一生を通じて派手な場面はないが、結局、奨励会の機能は三井の企及し得ざる所なりといふ結論に達したのである。

いささか兼松の重役として自画自賛のきらいはあるが、三井物産の給与は兼松より高水準である反面、退店後の生活保障は兼松のほうが充実していたという。その真偽は三井物産のデータが定かでないので両社の比較と断定は難しいものの、現勤時の賃金は抑制しつつ、長期勤続後の退職金は十分に支給するという兼松の給与体系の特性が想定される。

4 社風醸成の熱望

「〈K〉式」という言葉

大正5年の定年制度、大正7年の株式会社への改組、同年の兼松奨励会の創設など第一次大戦期には様々な制度改革が実行された。そのほかに明確な制度とは言いがたいが、特筆すべき事柄に社風の醸成がある。これは兼松を根底から支える精神的改革であった。

とりわけ注目されるのは、「〈K〉式」という言葉の登場である。これは「かねまつしき」と読むらしく、専ら北村寅之助の書簡に登場する。まずは「〈K〉式」という言葉を手がかりに、大戦期の社風やその醸成について考えてみよう。

最初に「〈K〉式」という言葉が現れるのは、大正4年10月の北村書簡である。書簡自体は店員の豪州安着を知らせる内容であり、同人は元三井物産の社員でシドニー勤務の経験を持ち、大正4年3月に兼松に34歳で入店した。この書簡で北村は、どの部署に配属するかを論じて、

四方重役御来示の通り、一時放浪爛漫に流れている頭脳を緊縮させるためには、むしろ算盤の緻密なシドニー支店輸入部の仕事をさせるほうが本人のためだと思う。まずは御来示の通り、いわゆる「〈K〉式」にハマ込むように訓練するつもりだ。羊毛バイヤーにするかは先の話で、今すぐ結論を出す必要はないだろう。

北村は同店員を「〈K〉式」に適合するように訓練したいと述べており、他社から兼松に移ってきた人材を、兼松の社風に合ったタイプに改鑄することを企図している。このほか「〈K〉式」という語句が登場する書簡をいくつか紹介すると、大正6年の書簡には次のような一節がある。

貴方の神戸本店輸出部は、とかく事大主義に陥り、腰が重く出入りの商人が来訪するのを待っているだけではないか。シドニー支店では藤井重役と相談して改善に努めているところだ。神戸本店も輸出部担当の入江重役の奮励により、一層店員たちが活発に仕事するように指導してほしい。

店員自身の能力に放任したままでは、一人前に仕事ができるようにはならない。精一杯に働いても、人によってバラツキはあるが、すべて〈K〉式に鋭敏闊達に、腰は低く、調子よく取引先との応接ぶりにいたるまで改革してもらいたい。兼松の看板で成功した仕事を自分の力で達成できたと誤解しては、事大主義に陥りやすく、つい動きが鈍くなってしまう。

ここで〈K〉式とは鋭敏闊達、機敏なビジネスの仕方という風に記述されている。もう一つ挙げよう。

薄給店員の生活難には大いに同情するので、ある程度までの増給に異議はない。しかし未婚の独身で、月俸40～50円の者まで増給するのは、大いに考え物だと思う。元来、我々兼松と生命を伴にせんとする者は、生活に困難がない限りは給料の多寡など眼中におかず、一意専心に仕事に尽瘁する者をもって兼松式と呼ぶに値すると理解している。

この書簡では「〈K〉式」ではなく「兼松式」と書かれている。このとき重役たちは大戦期の物価高騰に対応すべく給与の増額を議論したが、北村は独身者の増給には強く反対し、給料の多寡などに左右されず、一意専心に勤勉に働く人材が「兼松式」と説明する。

あるいは大正7年2月の書簡では「たださえ個人主義に流れやすい今日であり、株式会社になったからとて、我々はあくまで『兼松一家』の主従関係を保持し、家風団欒、日本人的に経営したいと希望している」と述べる。文中の「兼松一家」という言葉は、まさに兼松という企業を家族と見なす「企業家族主義」にほかならない。そこでは家長たる取締役が統轄し、主要構成員たる従業員は家長の下で組織の秩序に服するように求められたのである。

社風への包摂

北村寅之助は、店員たちが「〈K〉式」に適合することを要求し、それには強圧的な手段を取っても構わないと命じた。大正8年1月の書簡では、

近来は学校で修身的講義に重きを置かないために、先輩は青年を指導せず、また厳しい指導は圧制だという不平が若年者からは出るかも知れない。しかし、それは〈K〉式の流儀であると前田重役から説明しておいてほしい。

もしも、それに服従しない者は、次期賞与において罰的手加減を実施して良い。それにも不服ならば解雇するも苦しからずと思う。一時は青年の血気から不満もあろうが、後年になり、世間が分かってくれば、彼ら自身の利益だということを了解するだろう。我々はあくまでも兼松に勤務する者は、是非とも〈K〉式に適合する人材に育成しなければならないと考えている。

兼松式人材の育成のために、若年従業員への厳しい指導監督を要請しており、もしも従わないならば懲罰的にボーナスの減額を、それにも不服を唱えるならば解雇もやむなしと指示する。あくまで「〈K〉式」という兼松の流儀や作法の会得、言い換えれば社風への適合を最重要事項と見なしていたのである。

ところが、その一方で「〈K〉式」という語句の内容を具体的に説明する文章は見当たらず、何をもって兼松独自の流儀や作法と見なすのか、実は「〈K〉式」という語句の正体は明らかでない。それはア・ウンの呼吸で会得するのか、黙って背中を見ていれば分かるのか、おそらく言葉で表すのが難しかったのではないか。

「〈K〉式」という社風の確立を押し進めたのが大戦期の特徴であり、その直接の動機は、入店者の増加であったことは間違いない。取引の激増に対応すべく新卒者だけでなく、多数の高齢中途採用者も積極的に採用したために、優秀な人材と同時に不適格者もあり、その内実は玉石混合であった。

その一例として、ある見習員の事例を見よう。同人は東京外国語学校スペイン語科を卒業して大正7年に入店した。その頃の兼松は南米貿易の拡張を企図しており、その補強が採用理由であった。

しかし同人に関して、重役の評価はきわめて低かった。その勤務振りを前田卯之助は「特に骨折りて仕事を付ける程の仕向けにも至らず、また本人にも大して遣る気はないように見受けられ、互いに気乗りのせぬ感あり」と評した。つまり上司が適切に指導せず、本人もそれほど熱心に勤務するわけでもなく、企業と新入者の相互が気が合わないという状態であった。同人が入店した大正7年の採用者は25名に達して個々の指導が行き届かず、シドニーの北村寅之助は入店者の個別指導を強化するように神戸本店に度々訓令していた。

同人の退店は『辞令簿』には記載がなく、『通達』では「依願解任」、『商店史料』は「勤続の見込立たず解職」と記述するだけである。しかし重役書簡で事情が詳しく判明する。同人は親族の病氣見舞いを口実に「二週間程は帰らぬから皆さんによろしく、という風な訳もないハガキ一枚を重役宛てに出」して突然に帰郷した。啞然とした前田は「28才にもなる男の行動としては甚しく遺憾だ」と憤慨し、「十日後に帰任しても、結局縁なきにあらざるや」と述べて翌年に解雇が決定した。こうした、いささか無責任で企業風土に合致しない人材の入店が見られるのも、大戦期の特徴の一つであった。

社内統治手段としての社風

大量採用に踏み切った大戦期は、実は大量の早期退職者を出した時期でもあり、人員の流動性は極めて高い。そのため重役たちは社内秩序の統制手段として、社風への服従を求めたのではないかと考えられる。

省みれば、中国貿易や蚕糸貿易に積極的に乗り出した明治30年頃も人員増加に急であり、明治28年に20名であった在店者が、明治34年初頭には40名に倍増した。当然ながら新入店者の管理や統制が必要になり、そこで取られた手段は膨大な規則の制定であった。ところが店員たちの行動を細かく規定し、がんじがらめの規則を作成したものの実効性は乏しく、蚕糸部の見込取引の失敗に代表されるように不祥事が頻発する結果に終わり、やがて明治34年恐慌によって兼松の存続自体が危ぶまれる事態に陥り、その後は経営の再建に追われて膨大な規則類は忘失された。

大戦期には取り立てて規則類が制定された形跡はなく、社風という精神的な側面から従業員たちを律しようとした点が注目される。それは規則に基づく身体レベルの統制ではなく、精神内部の統制であった。また学校制度が未整備であった創業期と異なり、大戦期の入店者は学校教育で規律に服するトレーニングを受けており、大方の者

は入社前に企業勤務の基本的姿勢をそれなりに身に付けていた。

大戦期の一連の改革は、ある程度は成功したように思われる。前述のように兼松奨励会に関して益田乾次郎店員は感謝の意を表明し、別の店員は「兼松と生死を共にする覚悟だ」と手紙に書いている。大戦期の重役たちは社風の醸成に努力し、従業員をそこに包摂することで、激しい企業間競争に耐えうる効率的な集団を作り上げていたのである。

IV 外から見た兼松

1 吉治の硝子瓶の売込み

ここで少し舞台を変えて、外から兼松を見てみよう。はたして兼松という企業は世間からはどのような印象を持たれ、いかなる評判を得ていたのだろうか。

まず証言してくれるのは、大阪で小規模なガラス瓶の製造工場に勤務し、職工を経たのちに営業部門を担当していた土出忠治氏である。

土出忠治氏は昭和28年に『生き抜いた雑貨貿易五十年』（実業之日本社）という回顧録を出版しており、同書に第一次大戦期の兼松について語った部分があり、すでに兼松が神戸で一流商社の地位を築いていた様子を語る。同書では土井氏は自らの名前を「吉治」に変えているので、ここでもそれに従いたい（他の資料と同様に、読みやすさを考えて原文の一部に手を入れた）。

豪州貿易の大先達の兼松商店に、瓶屋としてお出入りがかなったら大したもの、誰もが渴望するところだったが、それだけに至難中の難事だった。老舗の山瀬商店と、ローソク瓶専門の関松工場の2社だけが以前から出入りを許されていた。吉治も志を立てて商館廻りになった以上は、是が非でもこの難攻不落の兼松商店を物にしなればと、固い決意の下におもむろに策を立てた。

それには相当の長期作戦を予定したが、取り敢えず毎週2回は必ず顔を出して、カウンターの前に立つことにした。無論5回や10回で物になるとは思わなかったが、1年でも2年でも、あるいは一生でも物になるまで通いつける覚悟を決めたことであった。

それまで取引がなかった兼松にガラス瓶を売り込むため、商売の常道として、まずは自分の顔を覚えてもらうことから始めたわけである。しかし予想通り、兼松の反応は「うちはガラス瓶でも何でも出入りの店はキチッと決まっているから、何回来ても駄目だ」とつれない態度であった。

そんなことは十分に覚悟していた吉治は失望も落胆もなく、兼松参りを続けた。そのうちにガラス瓶の仕入担当の中井省三店員がカウンター越しではあるが数分間だけ相手になってくれる幸運もあった。吉治の顔出しは、なおも十数回も続き、再びカウンター越しに立ち話の機会が訪れた。その機会を逃さず、

ここを先途と、「現在お出入りの店に行く注文を分けて頂くのではなく、私の方はまた別の見本を提出して、それで商売して頂くのですから、御社の方ではそれだけ余計に商売になるわけです」などと、ともかく熱意を込めて一生懸命に懇願している所を、たまたま通りかかった輸出部長の四方部長がフト歩みをとめて「君は近頃熱心にやってくるじゃないか」と太った体躯の両手をズボンのポケットにし、口を「へ」の字に固く結んでの一言だった。この鶴の一声に、初めて応接室に招かれることができた。

ようやく応接室に招き入れられる段階まで来た吉治は様々な見本品を披露したが、中井店員の食指を動かすまでには到らなかった。しかしその熱心さに根負けしたのか、吉治の能力をテストしたいと言い出し、吉治は喜んでそれに応じた。

中井店員は大小20本ばかりのガラス瓶を並べて、1個ずつその値段を吉治に見積らせた。次に、別のガラス瓶10本を前回の10本と一緒に混ぜて見積もりを再び計算させた。何度か、このテストを繰り返して吉治は見事にそれに合格した。

中井店員は「大体、従来の瓶屋の採算は出たところ勝負の滅茶苦茶が多かったが、君の見積もりは正確だったので驚いた。今後の新規注文は全部君の所に廻すけれど、その前に一度君の店に行って主人にも会い、現在作っている商品の品質や荷造りの状態を確認しておきたい」と伝え、念願叶って正式に吉治は兼松の出入り業者になることに成功した。

第一次大戦が勃発して好景気が訪れると、中井店員はシドニーから送られてきた浅黄色の薬瓶を見せて、「もし、この通りのものが日本で出来たら、従来のイギリス製品に取ってかわって、月極めで莫大な数量を契約すると言っている。君、一つこれを研究してみないか」と勧めた。吉治は工場に帰って連日連夜研究した結果、ようやく見本と寸分違わない光沢の品物を作り出した。中井店員は「ウン、これならイケル。

【写真25】 神戸本店の執務風景



吉治が訪れたときより、かなり後年に属する昭和24年の神戸本店の執務風景。雑然としつつも活気にあふれる情景は、あまり変わりはないかと思われる。

しかし君、この色合いが安定して、いつでもこの通りに揃うかネ」と吉治に念を押し、た上で、注文を出してくれた。

この薬瓶は、シドニーに本店を持ち、メルボルンや豪州各地に多数の支店を展開する大手の製薬会社が注文主であり、2オンスから20オンスまで各サイズを取り混ぜて合計千箱の大口の取引になった。吉治は四方取締役に神戸でも一流料亭で有名な吟松亭に招待されて、大いに面目をほどこした。その後も注文は増加し、吉治に対する兼松の信頼は高まる一方であった。

ただし大戦の影響で、ガラス生産の原料であるソーダ灰が高騰してきた。吉治の工場では、アメリカからソーダ灰を輸入する契約を兼松と結んだものの、戦争中の船腹不足で、いくら待ってもソーダ灰はアメリカから届かなかった。市中の高額なソーダ灰を購入せざるを得ない状況に追い込まれた吉治は、四方取締役に手紙で窮状を訴えたものの、手紙を投函した後で、激しい不安と後悔の念に襲われた。

理由の如何にかかわらず、将来の出入りを差止められるようなことはないか。もし、そうでもなったら最大最良の得意先を失うことになる。そこで翌朝神戸に急行して、この手紙を兼松商店に配達されるのを待ち受けて、四方重役の手に渡ることを阻止することにしたが、不幸、何かの行き違いで、それが不成功に終わってしまった。

万事休す。四方氏は人並み以上に親切で、神様のような人格者であったが、時には落雷のように激怒することもあることを社内の人々から聞いておったので、戦々恐々、身の置き所もなく憂愁に閉ざされた。

だが、それは全く杞憂にすぎなかった。さすがは兼松商店だった。筋の通った手紙の内容を率直に容れて、ソーダ灰の値差金を計算通り支払って頂いた上に、この手紙の内容がかえって四方重役のお気に召して非常な賞賛を博し、将来にわたって個人的な支援者として何くれとなく指導してもらう結果になった。

大戦期には兼松は神戸で一流の貿易商社の評判を確立しており、誠実な社風や手堅い商売をしていたと吉治は語っている。この後、吉治は独立して中国向けに様々な商品を輸出する雑貨商を開業し、その際にも兼松から何かと便宜を受けて、共存共栄の関係を維持したという。

2 栗原モスリンへの義侠

次に兼松の取引先であった栗原モスリン株式会社の社史『栗原母子伝』（渡利亭一著、昭和7年刊）に収録されているエピソードを紹介しよう。

栗原モスリンは現在の株式会社ガイドーリミテッドの前身である。創業者の栗原イネは、明治半ばに数台の機織り機の紡織場からスタートして、大正期には多数の女工

を抱える中堅のモスリン製造会社を経営するにいたった女丈夫であり、その後は子息の幸八が2代目社長で経営の実務に当たっていた。

順調に営業を続けていた栗原モスリンに大嵐が襲来したのは大正2年であった。同年4月、トップを供給していた某社（史料では社名が伏せられている）は、突然に「今回からトップの受渡は現金の即時払いにして貰いたい。さもなくば契約したトップは渡せない」と通告した。トップとは紡績する前の羊毛の中間製品で、モスリンの原料である。

この某社は栗原とトップ取引を開始して以来、岩井商店など他の輸入商よりも必ず安値で提供し、そのため栗原は必要量の全部を某社から購入するようになっていた。ところが甘言を餌に、栗原へのトップの供給源を押さえたと見た某社は現金取引を強要し、もし従来のような手形取引を望むのならば工場を担保にして某社が派遣する支配人を受け入れ、工場の経営はもちろん、営業上の実権も渡すように要求してきた。原料のトップがなければ工場の操業は一時停止を余儀なくされ、脆弱な財務基盤の栗原モスリンがたちまち経営危機に瀕するのを見越した策略であった。

実はこうした卑劣な手口は、某社が秘かに得意とするところであり、数年前に東京の別の毛織会社を乗っ取ったときも同じ手口を弄しており、最初から会社を乗っ取る目的でわざと他商よりも低価格で原材料を販売し、栗原モスリンと他の原料輸入商との関係が希薄になるのを、じっくり待った末に正体を現したのである。

2代目社長の栗原幸八は、創業者の母であるイネを伴って某社の担当者と話し合いに臨んだものの、交渉の席は大荒れになり、同席していたイネは目の前で手塩にかけて育て上げた会社が乗っ取られようとする光景に脳溢血を起こして倒れ、そのまま重い病床に臥す有り様であった。

栗原モスリンが絶体絶命のピンチに追い詰められ、その運命が風前の灯火になったとき、救援の手を差し伸べたのが兼松である。

この時まで兼松と栗原モスリンはほとんど取引はなかったが、東京支店長の前田卯之助は、関西出張中に栗原危うしという噂を聞いて東京に急遽帰任した。直ちに幸八本人に会談を申込み、会社の経営状況を尋ねた前田に、幸八は率直に自社の実情を打ち明け、最後に「幸八は男です」という言葉で締めくくった。このとき前田と幸八は初対面であった。必ずしも財務状態は良好でなかったにもかかわらず、前田は幸八の人格を信じ、トップの供給と全面的な支援を約束した。

兼松からトップの供給を得て栗原モスリンは蘇生し、某社の乗っ取りは水泡に帰した。兼松の「義侠」を栗原家では深く徳としたという。

この後、兼松と同社の円満な関係は続き、北村寅之助と栗原幸八も莫逆の友となった。昭和初年に北村が日本に帰国した際には、激務と老齢から一切の宴席を断っていた幸八は、体調不良をおして帰国を歓迎する宴席を催し、「北村老が小唄をやれば幸八も小唄をやる。都々逸が出る。劇談を交す」といった調子で深夜まで酒を酌み交わした。幸八が宴席に出たのは、それが最後であり、数年後の昭和5年に幸八も北村も没した。

栗原モスリンの工場が壊滅した関東大震災でも、多額の売掛金を持っていた兼松は債権の回収を強要するような真似はせず、工場を再建した同社に引続きトップを供給して経営の再建を手助けしている。

さて、ここで見た土出忠治や栗原モスリンとの取引は、兼松にとっては単に自己の取引先の開拓や販売量の拡大が目的であったという冷ややかな見方は、もちろん可能である。あるいは同時期の三井物産では与信管理やリスク・コントロールのスキルが進んでおり、そうしたシステムチックな商取引と比較すれば、人格的な信頼関係を基礎とする兼松のビジネス・スタイルは前近代的であり、稚拙で時代遅れの手法であったと見なすことも出来るかもしれない。

しかし、「相手の目を見て判断し、長期にわたる信頼関係を構築する」という兼松のビジネス手法が有効に働いたことも間違いはない。「情けは人のためならず」という格言を体現するように、兼松と取引先は冷厳なビジネスを中心としつつも人格的な温かい信頼感で結ばれており、そうした誠実さが兼松の評判を高めて、それは兼松自身にとっても商売の拡張につながっていたのである。

第3部 激動の戦間期

I 戦間期という時代

1 反動不況の到来

大正7年の第一次世界大戦の終結から、昭和16年の太平洋戦争の勃発までの期間を「戦間期」と呼ぶ。この時代は第一次大戦の反動不況に始まり、関東大震災や昭和恐慌、そして世界恐慌といった暗い出来事が続いたのち、昭和6年の満州事変からは統制経済が強まり、やがて日本を破滅に導いた真珠湾攻撃にいたる時代である。その荒波に多くの企業が淘汰されて姿を消した中で、兼松は良く波濤に耐えて嵐をしのぎ、そればかりでなく様々な改革を成し遂げて経営を拡大した。そうした狂奔する時代と、そこで兼松がどのように対処したのかを見よう。

平和と不況の到来

第一次世界大戦も大正6年4月にアメリカが連合国側で参戦し、ドイツの敗戦が濃厚になると、巷では終戦の時期が話題になり始めた。そうした中で前田卯之助は大正7年10月に「平和の接近」と題する書簡で、今冬の停戦は見込みが薄いとしても来春には戦争は終わるだろうと予測した。

一方で北村寅之助は、終戦はさらに先ではないかと見ていた。前田の書簡と行き違いになった同月の書簡では、

8月からドイツ軍の退却が始まり、捕虜も40万人を超えたと聞く。戦争は容易ならない局面を迎えており、ドイツは自国の領内に連合軍が侵攻する前にアメリカ大統領の仲介で休戦を試みているらしい。1日も早い平和克復は世論が求めるところではあるものの、ドイツを信用するわけにはいかない。休戦を口実に兵力を後退させて、国境線を固めた上で連合軍を迎え撃とうとする魂胆は見え透いており、連合軍側もその手には乗らないだろう。早晩、ドイツの敗北は避けられないに違いない。

講和の条件が皇帝退位だけで済むならばドイツにとっては良い話であり、もし社会主義勢力が伸張すれば、ドイツ皇帝はロシア皇帝と同じ運命をたどりかねない。ただしドイツの外交は陸軍が牛耳っており、彼らは国民の代表ではないので戦争継続の公算が大きく、この厳冬期も対陣するならば、ドイツがその間に戦争続行の準備を進めるのは当然である。やはり戦争は来年いっぱい続くのではないかと思う。

北村も前田も遅くとも来年には戦争は終わるという点で意見は一致し、この書簡以前から買持品の処分や見込取引を厳禁して社内でその旨を徹底させていた。日本の新聞でも大正7年春頃から反動不況の到来を警告する記事が見られるようになり、世界各国でドイツの敗戦を予想する声が高まり、10月末にはポツポツと南アフリカの取引先から注文を取り消す来電が神戸本店に到着し始めた。

しかし北村や前田の予想より早く、11月12日に停戦調印とドイツ皇帝がオランダに逃亡したという報道が伝えられた。4年以上にわたる第一次世界大戦はようやく終結し、横浜では早々に提灯行列が催されて、13日は東京・大阪・神戸でも提灯行列が市街を練り歩いた。16日は銀行や取引所、保険会社が休戦祝いと称して臨時休業し、日本中が平和回復の祝い酒に酔いしれた。大戦中は未曾有の好景気に沸き立ちながらも、物価は騰貴して労働者の生活は逆に苦しくなり、また新聞で流布される成金たちの愚行は庶民の反感をかき立てていた。ロシアでは社会主義革命が勃発するなど戦争の長期化につれて漠然とした不安感が醸成されており、やっと訪れた終戦は、そうした混乱した社会心理に区切りを付けるものとして歓迎されたのである。

世間が浮かれる一方で、冷徹な観察眼を持った者も存在した。船成金の内田信也のように機敏に取引縮小を断行した人物もあり、兼松では前田卯之助は「日本の前途を考えるならば祝い酒に酔う余裕はない。来るべき変化への用意が万全かどうかを早急に点検しなければならず、臨時休業のお付き合いは見合わせることにした」と神戸本店が普段通りに粛々と業務を進めている様子を北村に報告している。

大戦の反動不況は、早くも造船業に現れた。11月末には大阪の小規模な造船所に不況の波が押し寄せ、ついで染料会社やメリヤス製造会社の手形不渡りが目立つようになった。12月には小切手や手形の不渡りが蔓延し、倒産する大商店が増えてきた。造船業や鉄工業など大戦景気の恩恵が大きかった業界ほど反動不況は強烈で、経営基盤が脆弱な企業のふるい落としが始まった。

南アフリカ貿易の混乱

兼松にとって大戦の反動不況が最も出たのは南アフリカ（南ア）貿易である。

大戦中はイギリス政府の豪州羊毛の管理徴発により、羊毛輸入商は一大羊毛産地であった南アフリカと南米から羊毛購入を開始し、特に羊毛の品質が豪州に近い南アフリカが新たに有力な貿易相手国になった。羊毛輸入だけでは片荷貿易になるので、日本製品の輸出も積極的に試みており、ヨーロッパ製品の貿易が途絶えていたという追い風もあって大量の注文獲得に成功している。

しかし前田卯之助が主導した南アフリカ貿易は、大戦の集結に伴って危機に瀕した。南アから日本への輸入はさほどの問題は生じなかったが、日本製品の南ア輸出はほとんど停止に近い状態に陥った。

現地の実情調査のために南アに急派されたベテラン店員が神戸本店に報告したところによると、輸出品の引取拒絶品99,000ポンドのうち、51,000ポンドは転売済み、しかし手持ち荷が48,000ポンド残っており、今後の転売差損などを加算すると損失総額は合計32,200ポンド、邦貨換算で約35万円に達すると予想された。南ア向けの商品は独自の仕様の物が多く、南アでキャンセルされると他国への転売が難しいという事情もあった。南アフリカのみならず、南米でもキャンセルが続出し、南アと南米を合わせると最終的には約58万円の損失発生が見込まれた。その傍らで、北村寅之助が取引先を厳選していた豪州貿易では、キャンセル騒動はほとんど発生せず、期せずして北村と前田のビジネスにおける才覚の差が露呈することになった。

社内では南ア貿易の改善策が討議されたものの、南ア駐在の店員たちは注文キャンセルの対応に忙殺されて大局的なプランの立案には手が回らず、新たに適切な現地代理店を選定し、南ア貿易の態勢を固めるまでには相当の時間を要している。

もちろん大戦の反動不況は南ア貿易だけではなく、世界の貿易全般がその渦中にあった。兼松の売上高は、大戦最後の年になった大正7年の売上高4,400万円が大正9年には3,300万円に落込み、さらに大正10年は2,700万円まで激減した。これは世界恐慌末期の昭和5年の売上高2,800万円を下回る金額であり、大戦不況の過酷さと商況の低迷を表している。

2 関東大震災と兼松

関東大震災の発生

大戦の反動不況で甚大なダメージを受けた日本経済を、さらなる苦境に突き落としたのが関東大震災である。

関東大震災は大正12年9月1日の午前11時55分に発生した。震源地は伊豆大島附近で、罹災者は約150万人、損害額は約50億円を超えた。

地震発生の時刻に、兼松神戸本店の重役室では重役部長会議が開かれており、北村寅之助も帰国中であったから、北村・藤井・前田の3取締役が膝を突きあわせて長期

的な経営戦略を協議していたと推測される。

この日の神戸は激しい豪雨が昼前に上がり、晴れ間が見え始めた頃に、突如、強い揺れが始まった。振動時間が長かったので、あちこちで時計の長針が止まり、慌てて戸外に飛び出した人も多かった。藤井取締役の回想によると、

十二年九月一日午前、伊藤町本店重役室に於て重役部長会議を開き居りしが、正午少し前頃、神戸には珍らしき強度の地震あり。室の天井に取付けた電燈のシャンデリアが相当振動したので驚いて一般営業所の方を見ると、一時全員総立ちとなった。

大正7年に手狭になった「日濠館」から伊藤町に移転した新築の神戸本店は、1階がコンクリート建ての倉庫、2階が木造の営業部という基礎がしっかりした構造だったので、それほどの振動ではなかったが、市内の建物は相当に揺れ、午後2時までに12回の余震を感じている。

次から次へと情報が走り、無責任な憶測と未確認情報が飛びかったが、沼津から東は通信が途絶し、関東方面で大きな地震があったらしいという以外は確かな所は分からず、神戸本店では、いたずらに東の空を眺めては「何が起ったのか」と気を揉むだけだった。大阪の新聞社には午後7時に無電で地震発生第一報が入ったものの、同夜は何のニュースも発表されず、翌2日になって、ようやく関東大震災の発生が神戸でも報知された。「東京市内は火の海」「東京全市の大惨害」「横浜甲府全滅」といった扇情的な見出しが洪水のように新聞の紙面に踊り、人々の不安をかき立てた。兼松の東京支店がある丸ノ内も、大半が焼失したと伝えられた。

東京壊滅の報道に接し、神戸本店の対応は迅速であった。震災発生翌日は日曜日にもかかわらず、早朝から重役はもちろん、幹部職員も出勤して新聞の号外を集めては回覧した。しかし新聞以外には情報源がなく、そのため直接に現地情報の収集と東京支店の救援に、救護チームの派遣が決定された。

問題は神戸から東京までの経路であり、東海道本線は当然ながら関東に入る前に途絶して利用できず、代替案として複数のルートが考慮された。第1案は静岡まで東海道本線を使い、静岡から船で横浜に向かうルート、第2案は鉄道の北陸線か中央線で迂回して埼玉県川口に出るルート、第3案は船で神戸から横浜に向かうという3つのルートである。第1案は、すでに静岡は鉄道客で混雑しており、4日に関釜連絡船が下関から駿河湾に回着するまでは船舶の不足が予想され、また数日來の悪天候で小型船舶では危険だという理由で見送られ、第2案の中央線迂回と第3案の船で東京を目指すプランが採用された。

ただちに2つの救援班を組織して、第1班は亀山店員と内田店員、第2班は富森輸出部長と佐藤店員が指名された。このうち中央線を利用する第1班は行路に多大な困難が予想されるルートであり、1週間分の食料を持参して野宿もやむなしという覚悟であった。亀山・内田の両名は、東京救援に向かう旨を記載した三宮警察署の証明書

を携帯し、震災翌日の2日午後8時57分に三宮駅発の列車で出発している。船で東京を目指す第2班は、3週間分の食料とは別に2人2週間分の食料を用意した。これは東京で第1班と合流したときに食料を分ける心積もりであり、3日午前10時に神戸港を出帆する備後丸に乗船する準備が整えられた。

東京到着後には、第1班と第2班は、丸ビルに入居している東京支店が焼け落ちていたら、林東京支店長の私宅、丸ビルが無事ならば、そのまま東京支店で合流すると申し合わせた。もしも東京支店と林支店長宅の両方が焼失していた場合は、毎日正午に渋谷駐車場の切符売り場か、午後5時に東京駅西側入口付近で待ち合わせることに、その時刻に遅れるようならば、当該停車場鉄道案内所か駅長気付で手紙を出しておくことと約束した。

東京支店を救援せよ

2日夜に三宮駅を出発した第1班の亀山・内田の両店員は3日午前2時に名古屋に到着した。同日の午前5時35分に名古屋発の列車に乗り、午後4時24分に篠井、午後11時40分に大宮到着の予定であり、この列車は大宮止まりで川口までは行かないが、ともかく大宮に着けば、そこで次の列車を捜すつもりであった。

ところが同じ行程を考えた者は多く、すでに名古屋駅前の広場には人々が6列を作って雑魚寝しており、車内に乗り込むときは猛烈な競争になると予想された。なんとか名古屋駅で列車に乗車した第1班の2名は、長野駅で3日午後6時に2通の葉書を神戸本店宛てに出している。

その第1信によれば、塩尻で接続する列車に乗り換える際は、車内はごった返し、内田はトイレの窓から、亀山は洗面所の窓から車内に入り込み、どうにか無事に長野駅にたどり着いたという。しかし夕方4時に長野発、夜半に大宮着の列車は立錐の余地もないほどの満員で到底乗車できず、今夜10時に長野発、4日の朝6時に川口着の列車に何としても乗る覚悟だと書いている。

東京からこちらに向かう列車には避難民が大勢見受けられるが、彼らからは詳しい情報は得られず、長野市内の新聞も大阪毎日や大阪朝日のコピーを報じている程度であった。

また第2信の葉書では、「明日4日早朝に川口に到着予定」と神戸本店にウナ電（緊急電信）を打ったものの、いつ神戸に届くか分からず、また明朝に列車で川口に着いた後は、荒川対岸の赤羽まで距離も短いので徒歩で移動し、赤羽から省電（現在のJRである）に乗り換えて都内に入るつもりである。ただし眼前の問題は、いかにして川口行きの列車に乗るかであり、誰もが大きな荷物を背負っており、殺気立った車内では殴り合いもあって2等車と3等車の区別もない状態だと書いている。この2通の葉書は神戸本店に5日午前7時に同時に配達された。

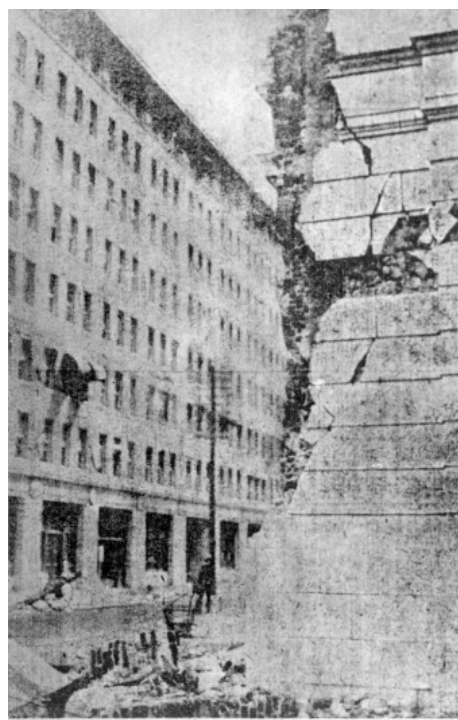
これが5日の時点で神戸本店が掴んだ情報であり、依然として東京支店員の安否は不明であった。

ただし4日の大阪朝日新聞夕刊に、兼松の東京支店が入っている丸ビル前に群がる

【写真26】 関東大震災の被害



震災の被害は東京だけではない。横浜市街は広大な面積が焼失して焼け野原になり、また横浜港では多くの船舶が炎上した（ウィキペディアから転載）。



写真左側の建物が兼松の東京支店が入っていた丸ビル。ほとんど損傷がなく、新聞で報じられた写真を見て、神戸本店はやや安堵した。手前は被害が著しい郵船ビル。

避難民の写真が掲載され、その写真によって丸ビルには大した損傷はないことが確かめられた。建物に火災が発生しても、建築の構造からは全体が焼失したとは考えがたく、支店員は安全である可能性は大きいと判断された。また地震発生は昼食どきで、外回りに出ていた者も帰店していたはずであった。

5日に神戸に入港した Empress of Canada には東京から逃れてきた避難民1400名が乗船しており、その大部分は外国人で、兼松と取引関係があった東京在住の英国人 Mr. Eveyard も乗船していた。神戸に上陸後、兼松神戸本店を来訪した同氏から地震発生時の様子を聞くことができた。

それによれば、Eveyard 氏はちょうど仕事で横浜を訪れており、昼食をとるべく オリエンタル・ホテルに入ろうとした瞬間に地震が起こった。ホテルの建物は崩壊し、危うく一命を取りとめたものの、横浜市街は焦土と化して残存する建築物はほとんどなく、海上では貯油所が爆発して、炎をまき散らしながら燃料油が飛散した。港内一面が文字通り火の海となり、舢舨や小型蒸気船などの小型船舶はひとたまりもなく炎上し、停泊中の大型船も危険に瀕する有り様であったという。

その後は新聞報道などから東京支店員が無事である期待は高まり、神戸本店にはやや安堵の空気が広がった。6日早朝には、4日夜半に横浜を出港した大阪商船のロンドン丸が大阪に入港し、もしや横浜出張中の店員が乗船していないかと神戸本店から2名の店員が駆けつけたものの、兼松関係者は誰も乗船しておらず、その落胆の電話連絡が神戸本店にもたらされた。

備後丸に乗船して東京を目指していた第2班からは何の連絡もなく、横浜港は誰も上陸を許されないというニュースが入ったので、おそらく港外で足止めを食っていると思われた。

しかし6日午後3時45分、次の電報が神戸本店に届いた。

シテン オヨビ ミナ ブジ ーパン ブジ ツイタ サカミ ユク

この電報の発信局は長野上田で、6日午後3時20分に緊急配送のウナ電で打電されていた。文中の「サカミ」は、東京支店員の坂神店員を意味する「サカガミ」の誤りであり、「支店及び支店員は全員無事。救護班第1班は無事に到着した。坂神が神戸に向かっている」という文意は明らかであった。この電報に神戸本店は歓喜の声に包まれた。坂神店員は翌7日に神戸に到着して皆に迎えられ、東京の状況を詳しく報告して支店と支店員の無事を伝えた。

神戸から東京救援に向かった第2班の動向は明らかでないが、しばらくの間は東京に留まって支店業務の再開を手助けしてから、神戸に帰った模様である。

さらに林支店長が9月2日に発郵した震災後最初の郵便が14日に神戸に到着し、東京の詳しい状況が判明した。甚大な被害を受けた取引先が多いなかで、東京支店の損傷は軽微で書類の散逸もなく、業務の迅速な再開を目指していると連絡してきた。

神戸から東京宛の郵便物は9月中旬になっても取扱いが中止されたままで、通信手

段は麻痺しており、東京支店との通信はなかなか復旧しなかった。

そこで被害状況を実見すると共に東京支店員の激励も兼ねて、藤井取締役が上京することが決まった。本来は長崎～上海航路に就航している長崎丸が一時的に神戸～横浜航路に転用されているので、9月26日に乗船し、翌日の27日に横浜に上陸した。横浜から東京まで徒歩で移動することを覚悟していたが、すでに断続的ながら横浜駅から省線電車が運転していたので、拍子抜けするほど呆気なく東京に到着した。震災直後には大火災が発生して焼け跡には黒こげの死体が累々と転がり、また流言飛語が飛び交って騒然としていた東京も9月末日には治安が回復しており、藤井が訪れたときには瓦礫の撤去と復興が始まっていた。

東京支店が入居している丸ビルは、下水道が不通になった程度にすぎず、早速に支店事務所を訪れて一同と無事を喜び合ったのち、藤井は帝国ホテルに投宿した。震災の余波が残るなかでも帝国ホテルは営業を続けており、簡単ながら宿泊客には夕食と朝食を供し、前夜に注文しておけば昼食用にサンドウィッチの弁当も作ってくれた。フランク・ロイド・ライトが設計した帝国ホテルは、奇しくも地震発生日の9月1日が竣工披露宴の当日であったが、最新のコンクリートと煉瓦で作られた帝国ホテルはほとんど損傷を受けず、倒壊した建物と火災で瓦礫と化した東京で堂々と威風をはらった（その後、老朽化によって建直しが決まり、昭和43年に解体撤去され、現在は玄関部分だけが愛知県の明治村に移築されている）。

東京支店の全員が自宅から昼食の弁当を持参しており、これは衛生状態を考慮して外食を避けるためであった。元来、そうしたことを気にしない藤井は、昼食には丸ビルの地下食堂でコハダの握り鮓を賞味している。ちなみに鮓の値段は、いつもと同じ金額であった。

上毛モスリン債権の回収難航

兼松の直接的な被害は最小限で済んだ一方で、重要な顧客である関東地方の毛織物メーカーは軒並み深刻なダメージを蒙り、栗原紡織・日本フェルト・日本原毛は地震とその後の火災で工場が全滅の憂き目に遭い、東京モスリン・東洋モスリン・東京毛織も工場が損壊して操業再開は困難であった。それら各社に兼松は原料羊毛の売掛金などの債権を有していたが、事情が事情だけに、その回収は容易ではなかった。誠実に返済に努力する企業がいる一方で、うやむやに誤魔化そうとする企業もあり、その中で最も回収に手こずったのが上毛モスリンであった。

大正12年9月1日の震災発生時点では、兼松が上毛モスリンに持っていた手形債権額は約75万円であり、その回収について協議を申し入れたものの、上毛モスリンは言を左右にして応じず、債権回収を担当した前田卯之助取締役は交渉を有利に進める目的で、10月から原料の羊毛供給を停止する兵糧攻めに踏み切った。前田は「こうした厳しい取立は兼松では稀有の事であり、もとより好ましくはないが、相手が相手なので到底温情主義では駄目だ」と述べており、同社の債務回収には厳しい態度で望む方針が重役間で確認された。ところが他店は上毛モスリンに羊毛供給を続けたので、兼

松の単独行動は実効性を挙げることができず、ただ反感を買っただけに終わり、わずか数ヶ月で兵糧攻めは中止された。

頻繁に交渉に当たっていたのは、兼松東京支店の林荘太郎支店長であり、大正13年2月にシドニーの北村寅之助に送った書簡では「上毛モスリンの川又専務も阪本主事も不渡りを平気ですと言う糞度胸であり、今日誓った事を明日は平気で反古にする有り様で閉口している」と開き直った上毛モスリンの態度に手を焼いている。

3月8日に林支店長が、上毛モスリンの川又貞次専務と面談したところ、川又専務は資金難を乗り切るために練馬工場・館林工場・中山工場を担保に総額300万円の社債を発行し、来10日の臨時株主総会でその案件を決議したい、それで得た現金で兼松の借金を返すつもりだと答えた。それには4月までの支払い猶予が必要であり、それを受諾すれば必ず震災手形の半額を支払うほか、震災後の手形も期日が到来次第に全額を返済すると約束した。震災時には約75万円であった債権は、羊毛の引渡しを継続したので、総額約130万円に膨れ上がっており、林支店長は社債を引受ける神田銀行支配人から社債の発行が実際に協議されているのを確認し、社債発行によって債権回収は可能だと神戸本店に伝えた。

3月14日に開かれた部長重役会議は前田卯之助の上京を決め、16日に上京した前田は17日から3日間にわたって川又専務と交渉した。その結果、手形100万円の4月支払いを確約する念書を受け取り、その署名は上毛モスリン社長の渡辺勝三郎と川又専務で、会社の代表資格以外に個人として両名の保証を取り付けることができた。

このとき前田の念頭には、上毛モスリン自体には見切りを付け、社長の渡辺勝三郎や、その背後にいる渡辺財閥に債権を肩代わりさせる方策を考えていた。渡辺勝三郎は東京電燈の社長など50社以上の重役を兼務し、また渡辺本家は渡辺銀行を頂点に総資産2千万円を超えると称された財閥であった。4月半ばに、上毛モスリン社内の重役の意見対立や担保不足で社債発行は失敗し、兼松では改めて渡辺・川又の個人保証を強化することになった。

上毛モスリンも生き残りに必死であった。証券市場で上毛モスリン株は暴落し、川又専務たちは自社の金融以外に、自己の持株価値を護るべく上毛モスリン株を買い向かったものの、僅かの中に株価は45円から27円に惨落し、もはや如何とも防戦の手段がない状態に追い込まれていた。

上毛側は手形期日が来ると次々と延期を申し立てるだけで一向に支払いはなく、5月8日に病気がちの前田に替わって藤井が上京し、納入したモスリン手形の支払期日5月15日を厳守するように要求したところ、上毛モスリンは館林工場にあるモスリンを大阪に送り、それを担保に数万円でも調達するつもりだ、12日には支払日を確約できるので、それまで猶予を願いたいと返答した。

しかし12日になると様々な理由を並べて、支払いはできないと言い募るばかりであった。「このような人間を相手にして居たら何事もできぬ」と藤井は業を煮やして強硬手段に出ることを決意した。腕っ節の強さで知られた東京支店の店員を引き連れ、13日早朝に館林工場を突如訪問した藤井は、強引にモスリン現物100箱を差し押さえ

て大阪に発送し、これで約7万円を回収した。

上毛モスリンも債権返済に努力しなかったわけではなく、5月26日に渡辺同族会に出席した川又専務は、兼松にモスリン300箱を提供するように提案したが、社内の合意が得られず、300箱提供案は宙に浮いた。そこで6月3日に林が改めて300箱案を申し入れ、同月15日の第1回目には100箱を引渡す条件で、ようやく話はまとまった。

しかし期日が迫ると、100箱のうち50箱は引渡し不能であると上毛モスリンは主張し、兼松が受け取ったのは当初予想の半額に満たない現金4万円にすぎなかった。度重なる約束の不履行に、遂に兼松は債権120万円のうち、とりあえず70万円の返済を求める手形訴訟を起こすと肚をくくった。「取引相手を裁判に訴えるなど商売人としては失格であり、店祖に顔向けができない」と嘆く声もあったが、他に取れる手段もなく、裁判所の弁論日は8月13日に決まった。

そうした動きを余所に、上毛モスリンは7月19日に開催された債権者集会の直前に内密に兼松に会談を求めて、裏書人（渡辺家）から50万円を出させるので残額は実質的に放棄する形で整理に入ってほしいと要請した。

上毛モスリンの債権額は三井80万円、三菱27万円、日棉32万円、東棉16万円、飯田6万円、大倉25万円、イリスが機械代金100万円であり、100万円を越える兼松は最大の債権者であった。しかし債権者集会の世話役は三菱であり、債権者は同一歩調を取るべきだという理由で自由な動きを封じられ、28日の会合では三菱・日棉・イリスは整理承認に賛成、飯田と大倉は承認を前提に社内調整中、態度保留は兼松と三井の2社だけで、債権者の足並みも一様ではなかった。

8月には渡辺銀行が25万円の支払いを確約し、別に約5万円を渡辺家が出すので残る90万円を整理に応じるように連絡が入った。無い袖は振れないというのが上毛モスリンの実態であったので裁判開始の警告も効果はなく、8月末に渡辺銀行で30万円を受領し、残る90万円は事実上の債権放棄で決着せざるを得なかった。ただし、この後に襲来した大恐慌で渡辺銀行は破綻しており、この時に30万円だけでも回収できたのは僥倖であったと言えるかもしれない。

兼松社内では不良債権90万円のうち、震災後の手形処理は自分に責任があると前田卯之助は兼松の持株26万円（現在の貨幣価値で約20億円くらい）を提供し、債権残額は64万円に削減された。さらに15万円は藤井と林が自己の持株で清算して、兼松の実質的損失は約50万円で終了した。

多額の不良債権は上毛モスリンだけではない。東京モスリンに対しては兼松は震災直後の時点で無担保債権170万円を抱え込み、その回収には気が遠くなるほどの時間を要し、延々と少額の回収を続けたのち、やっと昭和14年に13万円を切り捨てることで決着している。

3 大恐慌時代の到来

関東大震災の損害が回復しないうちに、日本経済は昭和2年3月の片岡大臣の失言をきっかけに昭和恐慌に見舞われ、さらに昭和4年10月28日の「ブラック・マンデー」と呼ばれるウォール街の株価暴落で引き起こされた世界恐慌へと、長く暗い大恐慌時代に突入した。

大恐慌時代に経営破綻した企業のなかには兼松と同業の貿易商社や、兼松と縁が深い企業も数多く含まれている。その代表例として、ここでは渡辺銀行と鈴木商店の破綻を紹介しよう。

渡辺銀行の破綻

多額の不良債権で兼松を苦しめた上毛モスリン会社の社長渡辺勝三郎は、渡辺銀行を頂点にした小財閥を統率する渡辺治右衛門の実弟であった。今日では渡辺財閥や渡辺銀行を知る人は少ないが、日本経済史では渡辺銀行は著名な存在であり、その理由は昭和2年3月14日に片岡直温大蔵大臣が「今日正午、渡辺銀行が破綻しました」と議会で失言し、昭和恐慌の引き金をひいたという史実による。同行の破綻のいきさつは佐高信『失言恐慌』にも詳しく述べられている。

渡辺財閥は東京の「あかぢ屋渡辺家」を起源に持つ小規模な財閥であり、その中核である渡辺銀行は、明治10年に資本金30万円で「第二十七国立銀行」としてスタートした。明治34年には姉妹銀行の「あかぢ銀行」を開業し、小商工業者やサラリーマンから小口の預金を集めて経営を拡大した。創業者の9代渡辺治右衛門は銀行経営のかたわら、積極的な不動産投資によって東京屈指の大地主に成長し、東京電燈や東京瓦斯の大株主にもなった。

10代目の治右衛門は、明治42年に没した先代の遺業を引き継ぎ、実弟の勝三郎も財閥の主要な経営メンバーであった。10代治右衛門は若い頃は絵描きを目指したほどの芸術家肌の性格であり、勝三郎の小唄の腕は玄人以上の芸で、兩人共にビジネスに適した人物とは言いがたく、周囲に人を集めて、おだて上げられては悦にしているという弱さを持ち、「旦那衆の会社屋」と呼ばれても仕方ない気質の持ち主であった。

当主治右衛門の温厚な性格を良いことに、勝三郎は大戦期に事業の拡大に猛進し、渡辺財閥は東京株式取引所・東京電燈・東京瓦斯・東洋モスリン・旭日生命・東洋製油・極東練乳・台湾拓殖製茶・東京乗合自動車・内外紡績など多数の企業を傘下に収めるにいたった。ただし、そのうち少なからざる会社の経営基盤は脆弱であり、大戦後の反動不況に加えて、不動産が重要資産の渡辺財閥には、あちこちに所有していた建築物が関東大震災でほとんど灰燼に帰した損害も痛かった。

財閥の金融機能の中核である渡辺銀行は震災手形650万円を抱え込み、大正14年末には補填すべき金額が1,800万円に達する反面、充当できる金額は500万円にすぎず、差引不足額は1,300万円に及んだ。とりわけ上毛モスリン・日本製麻・東洋モスリンの経営悪化は深刻で、それらに多額の貸付金を持つ渡辺銀行に対し、世間では警戒感

が広がった。

そして運命の日というべき昭和2年3月14日を迎えた。衆議院予算委員会に出席していた片岡直温大蔵大臣は、震災手形の実状や銀行救済の適否を攻撃する野党議員の執拗な質問に苛立ち、企業の救済方法の答弁中に「現に今日正午頃に渡辺銀行が破綻しました」と余計な一言を付け加えた。実は経営は悪化しつつも渡辺銀行は営業を続けており、片岡大臣の発言は誤りであった。

これは午前中に、大蔵事務次官を訪れた渡辺銀行の専務が「本日、日本銀行に払い込む手形交換の決済資金がありません」と報告し、それではどうなるかという次官の質問に「店を閉めるしかありません」と答えたことが発端であった。次官は「本日正午、東京渡辺銀行が支払を停止」と書いたメモを持って自動車で国会に駆けつけ、そのメモを片岡大臣が答弁に使ったというのが真相であった。ところが渡辺銀行は他の銀行から融資を得て、午後1時の時点では手形決済資金を払い込んでおり、営業は継続していたのである。

予算委員会の散会后に、新聞記者から渡辺銀行の営業継続を教えられた大蔵省の役人は、慌てて片岡大臣の答弁を新聞記事にしないように内務省に要請したものの、予算委員会における大臣答弁の掲載を差し止めることはできないと一蹴されて万事休すであった。

新聞各紙は一斉に「東京渡辺銀行の破綻を蔵相突如言明す。昨日衆院予算総会の席上で。当の銀行の営業中に」（東京朝日新聞）などと大々的に報じ、たちまち銀行破綻の恐怖が市中に蔓延した。

この片岡大臣のエピソードは、恐慌を引き起こした軽率な発言として有名であるが、実質的には大臣答弁以前から渡辺銀行は救済不可能な状態にあり、渡辺銀行の関係者自身が「すでに大臣発言前には、バンザイ（お手上げ、倒産を意味する）のうちバンという段階になっており、大臣の発言でザイになってしまった」と回顧するなど、片岡大臣の失言がなくても早晩に休業に追い込まれたのは間違いなかった。

鈴木商店の崩壊

渡辺銀行に始まった銀行の破綻は次々に各地の中小銀行に連鎖し、預金の払い戻しを求めて群衆が銀行に殺到する取付騒ぎは全国津々浦々に波及した。半年間で40近い銀行が休業に追い込まれ、払い戻し不能になった金額は、全国の総預金額の1割に達したという。

渡辺銀行が休業した3月15日に続いて、3月26日には政府の要求で台湾銀行は新規融資には応じない旨を鈴木商店に通告し、メイン・バンクから見放されて鈴木商店は倒産した。

鈴木商店の実質的な経営者であった大番頭の金子直吉の証言が『昭和金融恐慌秘話』に収録されており、そこで金子は、なぜ鈴木商店が失敗したのかを最高経営責任者の立場から自己分析している。

それによれば、金子直吉は元来は手堅い商売を信条にしており、第一次世界大戦ま

では商売は控えめに、支店の開設も慎重で、生産活動に寄与しないという理由で先物取引も好まなかった。ところが大戦勃発直後の大正3年11月の夜、1人で黙想していると、何となく日本財界の将来に大変な好景気が来そうな予感がし、商売人として大を成すにはこの上げ潮に乗ずる外にないという考えが浮かんできた。これまでの消極方針を放棄して、積極一点張りの営業拡張に邁進すべしと決心し、会計課長を呼んで「今まで手堅くやってきたが、これからは思うところがあるから、少し無理をしても金融面で心配させないようにしてくれ」と指示した。

その後の鈴木商店は周知の通り、拡張につぐ拡張、投機につぐ投機を繰り返し、わずか数年間で日本最大の財閥系巨大商社であった三井物産に肩を並べる存在にのし上がった。また大学出は採用しない方針を改めて学卒者の大量採用に踏み切り、同時期の神戸高商生（現在の神戸大学）の就職先では、鈴木商店は首位を争う人気企業になっている。

ところが大正7年7月頃にドイツの敗色が濃厚になり、また後藤新平男爵から「最近、ドイツの友人から来た手紙によると、子供のなかには歯の抜ける者が増え、子供を産んでも乳が出ない女が非常に多くなったと書いてあった。この状態を見ても、もうドイツは大分疲れて戦争を持続する力を失って来たと思う。欧州大戦も、これ以上そう長続きはしないだろう」と聞かされた。終戦が近いことを察知した金子は、商売の方針を変えなければならないと拡張策に見切りをつけ、取引を縮小して退却の準備に取りかかった。

ところが、そうした方針を社内に告げたところ、意外にも彼らは金子の指図に従おうとしなかった。これは鈴木の子社員たる者、言うことを聞いてくれるはずだと信じていた金子にはショックであった。気がつかないうちに、金子は社内の統制力を失っていたのである。1頭2頭の馬ならば操ることはできるが、20頭30頭となると御しがたくなる。50人100人なら統制できても、500人や1000人となると、もう無理だと後年になって金子は述べている。

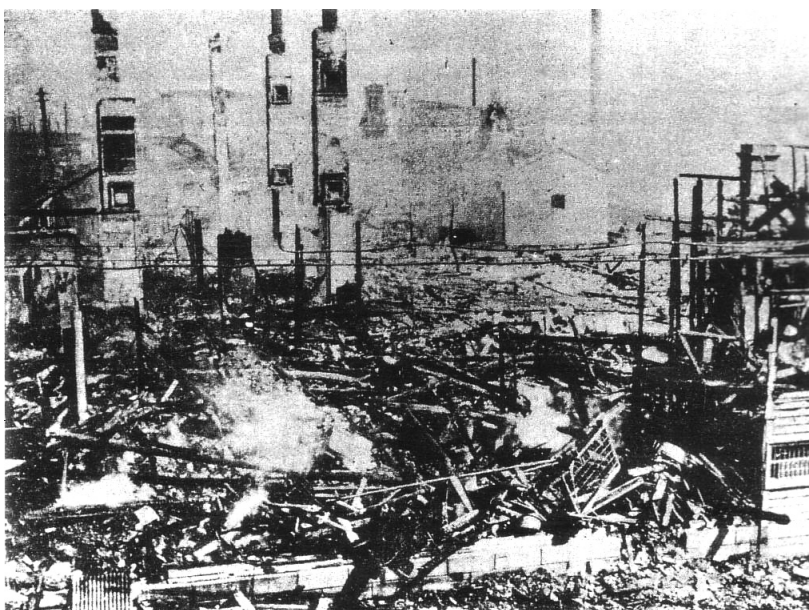
とりわけ金子が入社させた学校出の秀才たちは、ロンドンやニューヨークで世界財界の大物と接し、彼らと交渉して一步もヒケを取らないほど成長しており、すっかり自信を付けていた。もはや金子の指示を聞かず、しかも金子の予想が百発百中に適中していた頃とはもかく、時たま外れたりすると「あの老爺は近頃タガが緩んできた」「焼きが廻った」と冷笑する有り様であった。ロシア革命の影響もあり、青年思想が変質した世相も、その背景にあった。こうした社員たちの自信過剰と彼らへの統制力の欠如が、鈴木商店が破綻した第一の要因であると金子は語る。

しかし、ひるがえって考えれば、この証言からは金子が行っていた統治方法は、自らの個人的なカリスマ性に依存し、ルールに則ったものではなかったとも読みとれる。おそらく高商出の秀才たちは規則に基づいた命令ならば、案外すんなりと受け入れたのではないか。金子は誰にも重要な帳簿を見せようとせず、権限と情報を自己に集中させるばかりであったという証言もあり、とりわけ組織運営の近代化を強く求めていた高商出の高畑誠一ロンドン支店長は金子と激しく衝突し、大正7年8月の米騒動で

【写真27】 神戸の鈴木商店



兼松と同じく神戸に本店を置いていた鈴木商店（画像はウィキペディアから転載）



大正7年に焼き討ちで焼失した鈴木商店の神戸本店。その知らせを聞いたロンドン支店長の高畑誠一が「慶賀に耐えず」という電信を返した話は有名である。組織の近代化に消極的な金子直吉に、社内には相当の不満がたまっていた（画像はウィキペディアから転載）。

神戸本店が焼失したときには、ロンドンから「慶賀に耐えず」という電信を寄越したほどに根深い対立があった。

続いて金子は借金の問題を説明する。大正5年頃には、すでに取引規模の拡大に伴って5千万円程度の借金があったが、当時の鈴木商店にとってはさほど大した金額ではなく、整理しようと思えば何時でも可能であった。

焼き討ちされて神戸本店が焼失した大正7年は、見た目は惨状を呈していたものの、経営状態は意外に好調であり、翌8年も敗戦国のドイツ向けに大量の食糧供給が必要で、その注文が夥しく日本に來た。アメリカからの注文は電報1本で2千万円くらいの大口取引が珍しくなく、おかげで業績は良く、大正9年も砂糖取引で巨利を得て業績は悪くはなかったという。

しかし、じわじわと真綿で首を絞めるように不況は鈴木商店を追い詰めていった。軍縮によって鈴木商店の有力な傘下企業であった神戸製鋼所の経営が悪化し、同社の手形は切れず、仕事もなく、そのツケはすべて鈴木商店に回された。またアメリカと進めていた鉄と船を交換する交渉を妥結できなかったのも、金子にとっては大きな誤算であった。好況期ならば容易に始末できた5千万円の借金は、事業を縮小せずには他の方法で何とか誤魔化そうとしているうちに雪だるま式に膨れあがり、気が付けば、最早その整理は不可能になっていた。

以上が当事者である金子直吉の証言であり、社内統制の弛緩と借金整理の失敗という2点を鈴木商店の崩壊理由に挙げている。鈴木商店の経営原資料は失われたので今日では検証は困難であるが、ここで見た金子の述懐は当事者だけに、それほど的外れではなく、現代企業に通じる事柄も多そうである。

鈴木商店と兼松は共に神戸に本店を構えており、その距離はたかだか歩いて十数分にすぎない近所であった。しかし兼松史料では鈴木商店に関するコメントや記事は不思議なくらい見当たらない。第二次世界大戦直後に執筆された『兼松商店史料』の続編でも鈴木商店の破綻を、簡単に次のように締めくくるだけである。

鈴木商店は神戸を本拠とする点に於いては勿論、更にその貿易業の面に於いて我同業として縁故浅からざるものあり。しかし経営の本旨、営業の方針、従業員の採用方針については事ごとに我と好対照をなせる点よりして、その興亡の跡には他山の石として、深く玩味すべき所多きを信ずるものなるが、今は唯、以上の略述を以て問題を提供し置くにとどむ。

手堅く堅実な社風を誇る兼松と、事業拡張に猪突猛進した鈴木商店では水と油ほどに違いがあり、両社は互いに交わることがない異質な存在であったのかもしれない。

【写真28】 神戸本店の運動会



戦間期は大恐慌時代であり、総じて暗い雰囲気のように感じられるが、別に毎日を陰鬱に過ごしていたわけではない。この写真は、大正13年に神戸本店の屋上で開催された運動会の風景である。シャモジにボールを乗せて運ぶ競争らしいが、背景の旗や提灯は激しく風にあおられており、スタート以前にすでにボールを落とした者、手でボールを押さえる者、じっと隣を見ている者など競技が成立したかは疑問が残る。



昭和4年の運動会における寮生の仮装行列

兼松の財務体質

大恐慌の荒波に吞まれて多くの企業が淘汰された一方で、さして経営規模が大きいとは言えない兼松は、どのように激動の時代を乗り切ったのだろうか。

その理由は、兼松が大戦期から種々の経営改革に成功し、また強靱な財務体質を確立していたからである。世間一般の企業が赤字転落や借金経営に苦しむ傍らで、兼松の財務基盤は極めて強固であった。ここでは具体的に昭和2年の決算を検討しよう。同年は昭和恐慌が始まった年でもある。

まず輸入部門では、昭和2年の毛織業界は企業再編も収束に向かい、やや安定を見せており、兼松も大量の羊毛注文を獲得したことで、豪州羊毛の売上額は大幅に増額して総額3,400万円、その利益額は33万円であった。もう一つの主力商品である北米小麦は余りふるわず前年より減少し、売上額260万円で利益額は少額にすぎない。地域別には、豪州からの輸入総額は3,900万円、利益額39万円であり、南ア・南米は僅少で、英国からは羊毛・カシミア、北米は小麦・小麦粉・古鉄などを輸入し、それらを合計すると取扱総額4,200万円、諸経費を除いた純益額は約44万円であった。

ついで輸出である。豪州には絹布・生地綿布・タオル、南アフリカへはガラス製品を筆頭に陶磁器・絹布・綿布、南米と英国には繊維製品を輸出し、また同年は中国に綿布、インドにメリヤス、トルコにタオルを輸出して販路の開拓に努めており、輸出総額560万円、その純益額は約13万円を計上した。

このほか内国売上の売上額は110万円、利益約9万円であり、輸入・輸出・内国売上に若干の保険代理店収入を加算して、営業利益は総額65万円であった。

資産収入で目を惹くのは公社債利子15万円である。前年には250万円の公社債を保有して利子収入は20万円を計上したが、順次100万円近い公社債を売却したので5万円の減収になった。さらに公社債の売却代金を銀行の定期預金に振り替えたので、今期は銀行の預金利子が3万円、このほか支払割引料を差し引いた一般利子や不動産収入も含めて資産収入は総額46万円である。

経費支出は総額約31万円で、その中心は俸給・定期賞与・退職金など人件費が18万円、ほかは税金や店祖記念事業経費などである。

この結果、昭和2年の純益額は前期繰越金を加えて総額85万円になり、それらは法定準備金4,500円、別途積立金16万5千円、配当（7%）35万円、奨励会寄付金18万5千円、次期繰越金5万円などに振り分けられた。

以上が昭和2年の決算である。これを概観すれば、輸出入部門では豪州が突出して大きく、輸入で9割、輸出で5割の利益源になっている。しかも輸出入利益57万円の中で豪州羊毛の利益が33万円で全体の6割を占めており、まさしく羊毛輸入が生命線であった構造を示している。

このように昭和恐慌が始まり、本格的な混迷の時代に突入していたにもかかわらず、多額の純益金を挙げて7%配当を実現する好業績であり、約18万円の利子収入だけで人件費総額を支払うことも可能であった。震災で被害が出た羊毛紡績会社の不良債権は抱えながらも、基本的に安定的な収益を挙げる経営を維持しており、財務体質は極

めて健全かつ良好であったと言える。このように北村寅之助の卓抜したビジネス能力と、前田卯之助の手堅い財務運営が強靱な財務体質を作り上げ、兼松が大恐慌時代を乗り切る大きな武器になっていたのである。

4 日豪貿易戦争の勃発

景気は少しずつ回復しながらも国内では統制経済が強化され、国際経済においても自由貿易は次第に脇に追いやられてブロック経済が世界を覆うようになった。国家間の衝突も激化し、昭和6年の満州時事変から対中戦争は収拾不可能な泥沼状態に陥り、アメリカとの対立も露わになり始めていた。国際連盟から日本が脱退したのは昭和8年であり、その背景には小国が様々な事案に介入する国際連盟を嫌って、大国同士の2国間交渉で事態を打開しようとする日本政府の外交戦略があった。

ここでは、これまで余り語られることがなかった日豪貿易戦争を紹介する。昭和10年に日本とオーストラリアの間では深刻な貿易戦争が勃発し、互いに報復の応酬となって一時は両国の貿易は完全にストップした。豪州貿易で主導的な立場にあった兼松は政府間交渉に深く関与し、両国の交渉の経緯は兼松の諸史料でも多くのページが割かれている。神戸本店と豪州兼松の間でかわされた重役書簡や『兼松商店史料』に基づいて、紛争の原因やその経緯を探るとしよう。

偽りの親善ムード

日本とオーストラリアの関係は、明治期からおおむね良好であった。第一次世界大戦では、両国の海軍は共同してドイツ艦隊と戦い、連合国同士の強い紐帯意識が築かれた。第一次大戦後にドイツの植民地の南洋諸島は日本の信託統治領とされ、パリ講和会議ではオーストラリアのヒューズ首相は日本の南洋諸島領有と、日本が提案した人種差別撤廃条項に強硬に反対したが、南洋諸島問題は赤道以北は日本、赤道以南はオーストラリアが分割統治することで解決し、また日本は南洋諸島を非武装で統治したので、豪州国内の警戒論も沈静化した。

オーストラリアにとって日本は羊毛や小麦を大量に購入する顧客であり、日本の経済発展は豪州にとっても好ましいという見方が多かった。両国の貿易は日本が1を売って豪州から3～4を買うという状態であり、貿易のバランスは長年にわたって豪州の輸出超過が続いていたのである。日本の軍備拡張に不安を述べる意見はあったものの、日本の軍事力は現実的な脅威にはなっておらず、オーストラリア政府内部には『米国－豪州－日本』の三角構造を基本にした「太平洋中心主義」を唱える向きもあり、全体的には友好的な雰囲気は維持されていた。

その親日方針を表す出来事の一つが、昭和9年の「極東親善使節」である。オーストラリア政府は伝統的にどの列強とも条約を結ばず、母国の大英帝国が他国と結んだ条約の利益は甘受する一方で、自己に不利な場合は独自の態度を堅持するという虫の

良い外交政策を取っていた。しかもオーストラリア政府は対英関税を引き下げたにもかかわらず、対日関税は逆に引き上げていたから、不信感はむしろ日本国内で高まっていた。両国間の貿易不均衡を是正すべく、通商条約の締結を要望する日本の世論は強く、親善使節の来日はそれに応えるジェスチャーの一つであった。

この時点でオーストラリア政府が真剣に対応しようとしていたことは、十数名の親善使節団を率いる団長に、政府のナンバー2とも言うべき副総理・検事総長・外務大臣・産業大臣を兼務するレイサムが務めた布陣でも明らかであった。

レイサム使節団一行は昭和9年5月に来日した。使節団の長崎港到着を祝して、兼松の元取締役である藤井松四郎は歓迎のパフレットを作成し、長崎港に到着した使節団一行に配付した。そのパフレットで藤井は、日本の満州貿易が増加しても日豪貿易が縮小する恐れはなく、資源の乏しい日本は豪州からの輸入を望み、日本製品が世界各地で売れているのは高い品質と低価格が理由で、高い関税や取引量の統制は自由貿易を損なうものだと日本の立場をアピールしている。

5月9日に使節団が神戸港に到着すると、シドニーから帰国していた豪州兼松の広戸茂吉取締役は船を訪ねて、前年に兼松の寄付金で開設したシドニー・ホスピタル病理学研究所の記念写真帳を贈呈した。兵庫県や神戸市、商工会議所と共催でオリエンタル・ホテルで歓迎晩餐会を開催し、藤井・林・広戸はメインのホスト役で列席して交歓を深めている。使節団は東京と京都を廻り、5月19日に豪州に帰国した。

使節団の滞在は短期間でもあり、滞日中に目立った成果は挙げていない。また実のところ、レイサムの真の目的は日本の軍事力が南進に転ずる危険性があるかどうかを見極めることであり、貿易は二の次であった。ただしレイサムの帰国後、ほどなくオーストラリア政府は初代駐日貿易官に知日派のロイドの任命を発表している。今までは一切の業務を駐日イギリス大使館商務官に委任するのが通例であったから、それを考えれば、これは通商条約の早期締結にかけるオーストラリアの熱意を表明する人事であり、日本には好感をもって迎えられた。

続いてオーストラリア政府は昭和10年1月にガレット、ホワイト、ページの3名の閣僚で小委員会を設置し、通商条約締結の準備を整えた。

このうち新規に任命された通商条約担当大臣のガレットは、大英帝国を中心に置く Empire trade 論の急先鋒で、大英帝国が連邦内のブロック貿易を構築した昭和7年のオタワ会議にはオーストラリア全権で出席した実力派でもあり、どちらかという日本には苦手な人物であった。商務大臣のページはカントリー党の党首という立場から連立内閣に参加している人物で、地方の牧畜業界を基盤にしており、その利害関係から日本には安心感が持てる政治家であった。さらに小委員会には通商大臣のホワイトも加わり、オーストラリア政府は万全の備えを取っていることを内外にアピールした。こうした、いささか大仰な陣容は日本側にはむしろ意外であり、それだけ交渉への期待が高まった。

青天の霹靂

同じ頃、アルゼンチンと通商協定の更改を進めていたイギリスは、貿易収支の調整とアルゼンチンへの投資保護のために、アルゼンチン産冷凍肉の輸入を増加させる必要に迫られていた。それは豪州産冷凍肉の輸入削減を意味しており、オーストラリア政府にその了承を要請してきた。当然ながら豪州国内の牧羊業界や凍肉会社からは反発の声が渦巻き、オーストラリア政府のライオンズ首相は、ガレット大臣を伴って2月半ばに事態の打開にイギリスに出発すると決めた。

渡英に先だってガレット大臣は、村井倉松総領事に会見を求めて、いよいよ日豪間の通商条約締結に向けた交渉を本格的にスタートすると告げた。総領事の村井倉松は昭和7年夏にオーストラリアに着任し、その前任地は上海であった。上海では抗日運動が激化して外交処理が困難を極めており、その上海から豪州への転任は左遷人事ではないかという感想を神戸本店の林莊太郎取締役は豪州兼松に書き送っている。村井総領事は理論家で実務は苦手という評判もあり、そのため辣腕さが求められる戦地の上海から、外交関係が円満な豪州に転任させたという背景も考えられるが、その着任数年後に未曾有の貿易戦争が起こるとは誰も予想できず、あるいはそれが予知できれば豪州に配属されなかったかもしれない。

村井総領事は新納事務官たちを引き連れてキャンベラに赴き、2月1日に会談を始めて、5日間で一応終了した。7日に村井総領事から豪州側の提案の中に日本織物に関する複雑な条項があったので、在豪邦商の意見を聞きたいという申し出があった。早速に兼松・三井・三菱・正金銀行の4社代表が面談したものの、応接した新納事務官はベテランの外交官であっても実業界にはズブの素人で、外交官特有の秘密主義というべきか、先方の提案内容を明かさずに要領を得ない愚問ばかりを發し、そのため事情を把握できない4社は実のある助言はできなかった。

村井総領事は日本の外務省に指示を仰いだものの、日本は議会在開会中で外務省は対応に手間取り、そうこうしている内に交渉相手のガレット大臣は予定通りに2月20日に英国に向けて出帆し、村井総領事はそれを虚しく見送るだけであった。外務省の返電が届いたのは、なんと4月になってからであった。

ライオンズとガレットの両大臣は、豪州産品の対英輸出拡大を求めたイギリス政府との交渉はまずまず満足な結果に終わったものの、帰路に立ち寄ったベルギーやドイツでの交渉は失敗し、貿易関係はもちろんのこと、外交と軍事の側面でもイギリスとの結束を強める Empire 主義に凝り固まって豪州に帰国した。それが日本側を驚愕させるオーストラリア政府の敵対的な通告の素地になった。

日本との通商条約の交渉は、両大臣の帰国後も具体的な進展はなく、ほとんど1年間が無為に過ぎようとしていた。ただし、それは表面上にすぎず、水面下でオーストラリア政府は日本との交渉戦術を慎重に練っていたのである。

昭和11年2月20日、ガレット大臣は村井総領事を招き、日本からの年間輸入量をこれまでの半量にも満たない綿布5千万ヤード、人絹布2,500万ヤードに制限する割当 (quota) 制を提示し、日本側に自主的にその数量に収めるように要求した。さらに

両品の新しい関税率は後日に決定すると付言した。

友好的な条約を想定していた日本側にとっては、青天の霹靂と言うべき全くの予想外の提案であり、到底受け入れられるものではなかった。村井総領事は、いまだ両国は交渉中であるにもかかわらず、こうした一方的な通告は本国政府に取り次げないとその場で拒否し、ガレット大臣に再考を促した。

在豪邦商たちは、外務省の秘密主義のために、この重大事を関知できなかったが、3月8日のシドニー・サンデーサン紙が、オーストラリア政府の割当制要求によって日豪交渉は暗礁に乗り上げたとスツパ抜き、その新聞報道は在豪邦商だけでなく、オーストラリアの関係業界にも大きな衝撃を与えた。シドニーの日本商工会議所の理事は直ちに村井総領事に会見して説明を求めたが、村井総領事は外交機密は明かせないという原則に固執して新聞報道を否定も肯定もせず、ただ今後は必要があれば在豪邦商の協力を得たいと述べるにとどまった。

豪州兼松は3月13日に神戸本店から受け取った電信で、ようやくオーストラリア政府が提案した商品割当量の詳細と、オーストラリア政府が日本との友好関係を犠牲にしても割当制を実施する決意であることを知った。事態の深刻さを察知した豪州兼松の広戸茂吉取締役は村井総領事を訪ねて真相を問いただしたが、村井総領事は交渉は初期段階であり、割当制は政府の試案にすぎないと弁明するだけであった。

オーストラリア政府の表明を受け、日本の人絹業界は4月から製品価格の引上げによる輸出の自主規制を開始した。日本の人絹業界に同情した羊毛紡績業界はオーストラリア政府に輸入制限の緩和を要請し、また豪州国内でも日本を顧客にする羊毛業者は政府に「日本製品の輸入制限は戦争の勃発につながる」と警告している。

ところがオーストラリア政府は割当制を考え直すどころか、5月22日には新たな輸入税率の導入を通告し、翌日から即時施行に踏み切った。これは貿易政策の完全な転換を意味した。

同日は連邦議会の最終日であり、議会は9月まで休会に入るので新関税の問題は審議できず、その間は誰からも邪魔が入らないのを見越したオーストラリア政府の姑息な戦術に外ならない。また羊毛シーズンは終了し、9月まで新しい羊毛の積出はなかったから、日本の最大の武器である羊毛不買運動を封じ込める意図もあった。

新しい関税は、日本から輸入される綿布・人絹布を狙い撃ちにしており、それまで日本製品とイギリス製品の関税差額は25%であったが、新しい関税では、綿布は英国産1に対して日本産20、人絹布は英国産1に対して日本産6という非常な格差を設定し、日本製品を豪州市場から締め出そうと目論んでいたのである。

強硬に抗議する村井総領事に、ガレット大臣は「新しい関税は日本製品だけを目標にした差別待遇ではなく、この新しい税率でも日本製品には大した影響は出ないだろう。ただし、もし日本が報復措置に出ないと約束するならば、税率は今後協議してもよい」という白々しく木で鼻をくくった返答であり、事ここにいたり、ようやく村井総領事は実力をもって対抗措置を講じる以外に道はないと悟り、その旨を日本外務省に報告した。

イギリスの策動

日本との友好関係や共存共栄を確認したレイサム親善使節から、わずかな期間でオーストラリア政府が態度を豹変させた背景には、イギリスの策動があった。そこではイギリス政府というよりも、むしろイギリス国内の巨大な綿紡績業界が主役になっていたのである。

日本製品の世界市場への進出は目覚ましく、とりわけ綿布や人絹布は世界を席卷した。日本国内には紡綿会社は70、工場数270、職工数は14万人を擁し、昭和9年の綿布輸出総高は前年比2割増の25億ヤードに達して、英国に5億7千万ヤードの差を付けて世界第1位の座に就いた。その輸出額5億円は日本の輸出総額の25%に近く、長く日本の輸出品の首位を占めていた生糸を抜いている。最大の輸出先国はインドで全体の4割を占め、ついでアフリカ諸国・エジプト・南米・満州と続き、実のところ豪州は3%程度の小さなマーケットにすぎなかった。

こうした日本綿布の躍進に最も打撃を蒙り、脅威を感じていたのは伝統的に世界のマーケットを制覇していた英国綿布であった。

日英両国にとって豪州は最重要の市場というわけではなかったが、昭和10年の統計で英国綿布の豪州輸入高は118百万ヤード、日本綿布は87百万ヤードで、数量では英国綿布が上回っていたけれども、前年比較では英国綿布が2割減少したのに対し、日本綿布は1.5倍の増加で両者の勢いの違いは歴然としており、日本綿布が英国綿布を豪州から駆逐するのは時間の問題であった。

さらに日本の人絹布は、競合品であるシャツ用のイギリス製薄地上質綿布のマーケットを浸食しつつあり、英国内では日本を黄禍（Yellow Peril）と悪罵し、ソーシャル・ダンピングや為替ダンピングだと非難した。豪州は伝統的に大英帝国に属する市場であり、それを日本に奪われるのはメンツに関わるだけでなく、ランカシャーの綿業関係者には死活問題であった。

昭和10年末にランカシャーから豪州に到着した民間通商使節団は、オーストラリア政府はもちろん、輸入業界や新聞業界にも接触して、高圧、宣伝、哀訴のあらゆる手段で日本綿布の輸入抑圧を要求した。また昭和11年3月にマンチェスター商業会議所の後押しで来豪した使節団は、ライオンズ首相から「日本がイギリスから大量の輸入を奪う行為をオーストラリアは黙過しない」という言質を引き出し、豪州国内で「有色人種の作った製品を自由に輸入するのは、有色人種の野方図な流入を意味する」と過激なアピールを繰り返した。

さすがにイギリス外務省も度を越えた使節団の言動を憂慮し、使節団の白豪主義的言動によるイメージの悪化に憂慮を隠せなかった。イギリス政府はオーストラリア政府から対日交渉の方針転換について事前に協議を受けておらず、老練な大英帝国から見れば、オーストラリア政府の行動は余りに稚拙であった。

ガレット大臣は村井総領事に、イギリスから来た民間使節団の主張とオーストラリア政府は何の関係もないと弁明し、後日に内輪話として、

豪州羊毛の輸出は、必ずしも英本国に依存する必要はないが、肉類・バター・ワインなどは英国以外に販路を切り開くことは困難であり、それらを英国に輸出する代価として英国製の綿布を買わざるを得ない。それには英国製品に取って代わりつつある日本製品の進出を抑制するしかない。

と打ち明けて、苦しい内情を吐露した。

オーストラリア政府の背後には、大英帝国中心のブロック経済圏を確立しようとするイギリス政府の意向が強く働いているという見方が一般的であり、兼松の首脳陣もそうした意見に同調していた。神戸本店で兼松全体を統率する林荘太郎取締役は、豪州兼松宛の書簡で次のように述べている。

小生の杞憂とか心配するのは、英国がどの程度まで本気で豪州をサポートするかという点にある。英国のサポートがなければ、豪州はたちまちヘコタレるのは間違いないが、万一、英国が日本圧迫の大方針の下に豪州羊毛の価格下落に対して損失補償でもするならば、ソレコソ日本の反撃は失敗するだろう。

小生は徒らに悲観しているわけではないが、英国が全面的に日本圧迫を策しつつあるのは疑いない所であり、今次の豪州問題の解決に日本が失敗すれば、世界各国はたちどころに高関税政策に出るのは必定であり、日本が進出できる道は塞がれ、全く剣をもって立つしかない事態に陥るだろう。

林取締役は、将来に日本が選択すると予測される武力政策を悲観的に見ており、それを防ぐためにも、今回の日豪交渉の成功を切望するだけであった。

ただし日本政府とオーストラリア政府の立場には、微妙に、そして根本的なズレがあった。オーストラリア政府は、北東アジアで軍事力を増強する日本が、いつかはその矛先を変えて南方地域の攻撃に転進するのではないかという不安をぬぐえず、またその一方でイギリス政府はアジアの防衛拠点であるシンガポール要塞の防備を削減しており、有事の際に豪州は孤立無援になりかねないという懸念は多数のオーストラリア国民が共有していた。

イギリス政府は、そうした疑心暗鬼の心理につけ込み、豪州国内に芽生えていた太平洋中心主義や日豪親善の気運を巧みに潰して、豪州を大英帝国に引き戻すことに成功したのである。

オーストラリア政府は、この交渉を国家安全保障もからめた最重要事案と見なしており、基本的に単なる貿易問題と考えていた日本とは次元が異なる見方をしていた。確かに日本は良い顧客であったものの、国家の安全のために、オーストラリア政府は国土防衛に必要なパートナーとしてイギリスを選択したわけである。

日本の報復と貿易戦争の勃発

昭和11年6月、オーストラリア政府の一方的な割当制断行と高関税の導入に反発した日本政府は、通商擁護法を発動し、両国間の貿易を完全に停止するという強硬な態度で応じた。

前年の昭和10年から、停滞する交渉に業を煮やした日本国内では豪州羊毛の不買実施を求める声が高まり、豪州世論や羊毛業界を刺激した。このときニュー・サウス・ウェールズ州商工会の会頭アボットは、豪州兼松の広戸取締役と連絡を取り、日本国内の不買論の実態把握に努め、また関係業界とも協議して政府に善処を要望した。

同時期の日本は豪州のみならず、インド・カナダ・アメリカ・イギリスとも貿易摩擦問題を抱えており、日本製品に高関税を課したカナダには通商擁護法を発動して高い報復関税を実施し、紛争を日本に有利な形で収めることに成功している。多くの日本人は、豪州から日本は大量の羊毛や小麦を買っており、貿易収支は日本の大幅な赤字になっているにもかかわらず、その日本製品を閉め出すとは何事だと憤慨し、世論は断固たる措置を取るよう要求した。

しかし実際には不買運動は実現せず、逆に日本の紡績会社は将来の輸入制限を見越し、原料確保の目的で積極的に羊毛を買進んでおり、豪州市場の取引は盛況であった。そうした日本の「かけ声倒れ」の行動は、日本には羊毛不買に踏み切る意志もなければ能力もない、というオーストラリア政府の誤った予測につながった。

昭和11年5月24日に新しく就任した有田八郎外務大臣は、衆議院で豪州に対する通商擁護法を発動を言明した。具体的には高関税の賦課ではなく、羊毛と小麦の輸入量の制限という手段を取り、6月25日に日本政府は正式に通商擁護法の報復条項の行使に踏み切った。これによって日本と豪州両国は全面的な貿易戦争に突入した。

日本政府の報復措置に対抗して、オーストラリア政府も輸入制限の対象となる日本製品の種類を増加させた。ほとんどの豪州国民は日本との交渉が暗礁に乗り上げているとは知らず、日本政府が打ち出した報復措置に対する怒りや不安は、日本ではなく、事態を隠してきたオーストラリア政府に向けられ、反政府系のマスメディアや業界団体は、一斉に政府への非難キャンペーンを開始した。

水面下の動き

日本は羊毛不買運動を本当に実施するのかと豪州の牧羊家たちは不安にかられていた。最大の羊毛輸入商であった兼松の広戸取締役の音頭取りで日本の羊毛輸入各社は足並みを揃えた。羊毛不買を公言しないかわりに、6月の羊毛最終セールでは日本人バイヤーはマーケットに姿を現しても買わないという戦術に出た。南アフリカなど各羊毛産出国にバイヤーを派遣するというアピールも行い、兼松もシドニーから店員を南アフリカに出張させた。

豪州国内の批判を抑えるべくライオンズ首相は数度ラジオ演説を放送し、オーストラリア政府には非はなく、今回の貿易戦争の責任は日本にあることや、日本製品の輸入急増の防衛策には割当制が必要であり、日本が協議を再開する意志を見せれば直ち

に応じると発言した。

オーストラリア政府は、まさか本当に日本が通商擁護法を発動し、羊毛や小麦の不買を実行するとは予想しておらず、甘い観測を裏切られて狼狽していた。

7月15日にライオンズ首相は非公式に日本の総領事館を訪れ、日本から何らかの提案が到着していないかと尋ね、日本には何の敵意も持っていないと村井総領事に釈明した。続いて同20日に今度はガレット大臣が私的に村井総領事を訪問し、「すでに日本製品の輸入制限をランカシャーの業者たちに約束した手前もあり、それを破棄するのは不可能だ」と言いつつも重ねて豪州の立場を説明し、日本の理解を求めた。

豪州羊毛の輸入を停止したとき、日本にとって豪州に替わる有力な羊毛供給地は南アフリカであった。南アフリカは大英帝国に属しながらも、反英感情が強いオランダ系ボーア人の牧羊家が多く、イギリス政府の要求に易々と従う存在ではなかった。

たまたま7月に来日した同国商務官ブレナンは日本と豪州の交渉の行方を注視しており、同商務官の滞在を知った藤井松四郎（兼松の元取締役で、この時は監査役。退任後は日本人絹輸出組合の理事長に就任）は同人と面会し、南アフリカから羊毛10万俵の輸入が可能かどうか、もし10万俵の購入を日本が保証するならば、南アフリカ政府は何らかの特典を提供するつもりがあるかと問い合わせた。ブレナンは、関税の引き下げが可能だと答え、その言葉を得て藤井は、ならば10万俵を保証するので南アフリカ政府に報告してほしいと要請した。ここで藤井は日本政府の代理人というべき役割で交渉に臨んでおり、政府の内意を受けた行動であったと推測される。

南アフリカ政府からは8月4日に、日本からの要請があれば好意をもって対処するという前向きな返事が届いた。藤井は外務省にその旨を伝達し、外務省は直ちにケープタウンの駐在領事に公式折衝を始めるように命じた。羊毛供給の代替地を確保した日本の立場は強化され、逆にオーストラリア政府は窮地に追い込まれた。

7月末に小川商工大臣は、羊毛の国内在庫は豊富であり、豪州以外への羊毛買付の準備も進んでいるので、秋には豪州羊毛の輸入禁止令を出すとコメントした。このことが豪州の新聞に報じられると、再び政府批判の声は高まり、8月17日にライオンズ首相は再びラジオ放送を行ったが、交渉決裂の責任は日本にあると繰り返すだけであった。すでに6月から日本の在豪羊毛商は羊毛買入を停止し、9月に始まる新季羊毛セールを前に豪州の羊毛関係者に大きなプレッシャーになっていた。

はたして9月の新季節セールは、事前に日本人バイヤーの不買行為を予測したので日本向きの羊毛を出さず、英国向けの羊毛を出品していたが、値崩れは防げなかった。豪州羊毛業界の不満は高まり、牧羊家たちは支持政党のカントリー党を動かしてガレット大臣の罷免や、牧羊家への損失補填法の制定を要求した。労働党も内閣不信任案の提出を討議した。10月初めに牧羊家が多いニュー・サウス・ウェールズ州牧羊組合の25の地方支部が政府の対日政策への賛否を投票したところ、投票結果は賛成3、反対22であった。

兼松の調整工作

この頃から兼松の行動は活発化し、事態打開に向けた兼松の構想が日本政府の基本的な戦略になるなど、兼松関係者の活躍が目立つようになる。そうした活動を具体的に観察しよう。

7月11日に豪州兼松に在勤する曾野近一店員は、豪州兼松を指揮する広戸茂吉取締役の了承を得たうえで神戸本店に長文の書簡を出しており、そこでオーストラリア政府の立場を考えれば繊維製品の割当制は容認せざるを得ず、その代わりに豪州羊毛と日本の繊維製品を交換的に貿易するのが現実的な解決策だと上申した。また今回の紛争の一因は、日本製品の洪水のような輸出増加にあり、豪州国内の世論を味方に付けて反日感情を起させないことが肝心だと付言する。当時の日本の世論は強硬論に喝采する風潮があり、そのなかで、このような冷静で現実的な意見は珍しく、袋小路に入りかけた事態を打開する礎石となった。

また広戸取締役は、オーストラリア政府に影響力を持つ有力者と懇談を重ねて、日本と豪州の双方が容認できる落とし所を探っていた。

日本では8月4日に藤井松四郎が、南アフリカ羊毛の輸入打合せという名目で外務省通商局を訪問し、様々な情報を引き出して外務省の肚を探った。ある若手の事務官は「綿布と人絹布をどれくらい輸出できれば、当業者は満足するのか」とうっかり口を滑らせて、外務省がすでに条件闘争を考慮している内情を暴露し、藤井は「昨年の輸入実績、即ち両者合計1億5千万ヤードでなければ満足できない」と即答している。外務省での会話を豪州兼松に伝えた書簡では、

若松課長は擁護法の威力を示さねば交渉は再開はできないと強硬姿勢を見せる反面、「上が弱いからナー」と話している由、有田外相は妥協的気分が大いにあるらしい。

松島通商局長は、どこの政府でも議会が一番面倒だ、外交交渉にはチャンスというものがあるからナー。

と藤井に打ち明けており、外務省の内部も一枚岩ではないと明かしている。そうした情勢のなかで、豪州で広戸取締役が情報収集に努める一方、日本では藤井松四郎が外務省をはじめ、商工省や関係業界の意見の集約に奔走した。10月の藤井書簡では、外務省の若松課長は、大きな声では言えないが、と前置きした上で、

閣議では有田外相が弱いので、小川商相に議論で負けているらしい。しかし商工省は民間の腰が案外強いと見ているので、商工省の頭を是正して貰わなければならない。しかるに連絡がうまく行かないので困っている。なんとか工夫してくれないか。

と商工省との間を取り持つように依頼した。外務省と商工省は基本的な認識に違いが

あり、藤井はその日のうちに商工省を訪れて貿易局長と面談し、最新の情報を伝えている。

この頃の藤井の行動は目ざましく、外務省と商工省の間を取り持って意見の調整に尽力した。10月末日に小川商工大臣が観艦式と企業視察で関西に来ると知った藤井は、兵庫県庁の斡旋で川西飛行場から三菱造船所に向かう大臣の自動車に乗り込み、車中で40分にわたって直接大臣にレクチャーを試みた。小川大臣は藤井から渡された資料を見ながら所々で質問し、藤井は短時間ではあったが、現場の事情を商工大臣の頭に叩き込むのに成功した。大臣は「こういう情報がほしかった」と満足し、英国の手の延ばし方が非常に強いので、官民一致して対抗せねばならぬと強調した。まさしく藤井は八面六臂の活躍であった。

豪州の広戸取締役もキー・プレーヤーとして活動を続けており、神戸本店の谷口取締役が11月に外務省と商工省を訪問した際には、「広戸君が大いに尽力してくれている」と謝意の言葉を受けた。また天羽情報部長が11月1日に神戸に来て有力者と晚餐したときには、日本毛織会社の塚脇取締役が日豪交渉の見通しを尋ねたのに対し、情報部長は「シドニー在住の日本人有力者が努力中だ」と答え、名前は出さなかったものの、暗に広戸の活躍を賞賛した。

このように民間人という立場でありながら、兼松の重役たちは難航する外交交渉の解決に奔走し、実質的に両国の妥協点となる条件も立案するなど、まさに豪州貿易のパイオニアで、第一人者の評判に恥じない面目躍如の活動振りであった。

交渉の妥結へ

日本政府とオーストラリア政府は、互いにメンツをかけた我慢較べの睨み合いを続けており、豪州国内の世論の悪化によって徐々にオーストラリア政府は不利になりつつあった。

ところが10月に入ると、そうした状況は一変した。北米の大旱魃によって豪州小麦の価格は高騰し、かつ前年より1割増の豊作で、日本の小麦不買運動は効果を失った。羊毛も一時の価格低落を脱して横這い状態に落ち着き、牧羊家にとっては採算がとれる水準に戻った。政府攻撃の手は緩められて、オーストラリア政府は愁眉を開き、再び強気の態度に出ることが予測された。逆に羊毛や小麦価格の低落を武器に、オーストラリア政府を締め上げるつもりでいた日本政府の当ては外れた。

10月2日にオーストラリア政府は、日本から輸入する綿布・人絹布の割当数量を従来主張していた8千万ヤードから1億ヤードに増量し、そのかわりに羊毛の買付量をどれほど保証するかと問い合わせてきた。日本政府は、これを契機に割当制を容認して正式に交渉再開に応じる旨を通告した。ただし、この段階では軽々しく羊毛数量を回答するのは得策でないと判断して、具体的な数量は明示しなかった。

日本政府が態度を軟化させて現実路線に転換したのを見て、この機を逃すと年内の交渉妥結は困難になると考えた兼松の重役陣は、政府への工作をさらに活発化している。10月7日に神戸本店は豪州兼松に電信を打ち、一層の情報収集とオーストラリア

政府に交渉の早期妥結を働きかけるように要請した。

豪州兼松の広戸取締役は翌日の返電で、日本が繊維製品の1億5千万ヤードを主張するならば買い付ける羊毛は50万俵、1億2500万ヤードならば40万俵、1億ヤードでは30万俵の購入が妥当であり、また羊毛買付期間は本シーズンだけではなく、向こう1年半とするのが絶対に必要である。牧羊家たちは表面は冷静を装っているものの、内実では不満がくすぶっていると報告して、交渉再開に際して日本が取るべき基本的な条件を伝えた。この情報を神戸本店は外務省に伝達し、外務省は現場の意見として重要視した。

10月20日にはオーストラリア政府統計局は貿易統計を発表し、対日輸入は500万ポンド、輸出は1,400万ポンドで、差引900万ポンドの黒字になったことを明らかにした。これは豪州全体の貿易黒字2,300万ポンドの4割に達し、ライオンズ首相が主張する対日貿易損失論が誤りであることが露呈され、豪州国内でも対日貿易の重要性が改めて認識された。

10月29日の電信では、広戸取締役は次のように述べている。

村井総領事の依頼により、広戸個人の意見の体裁で1億5千万ヤード対50万俵、あるいは1億4千万ヤード対40万俵の2つの案をオーストラリア政府と民間業者に提示したが、最近の情勢が日本に不利になっていることを鑑み、1億2千万ヤードならば交渉妥結は確実であるものの、まずは1億3千万ヤード対40万俵という案を出し、1億2500万ヤードならば譲歩しても良いと村井総領事に伝えた。

広戸取締役は、実質的に日本側代表者としてオーストラリア政府の要人と交渉しており、実務レベルでは理論家肌の村井総領事よりも、貿易業に長い経験を持つ広戸のほうが適任であった。後年にシドニー総領事に就任した若松虎雄は、日本外務省の公文電信に何度も広戸の名前が頻出すると明かしている。日本では藤井松四郎が外務省と商工省の調整役となり、豪州からの情報を逐次伝えるほか、同時に各省内で得た機密情報を豪州兼松に内報して円滑な交渉の進展に努めた。神戸本店と豪州兼松の電信は百数十通に及び、兼松が提供する精度の高い情報は政府の行動を解決に導いた。

こうした関係者の尽力によって12月27日に日豪両政府間で交渉は妥結し、約2年間に及んだ貿易戦争は終結した。その条件は1億2500万ヤード対80万俵（1年50万俵）という兼松の提案を踏襲する内容であった。

その後の日豪関係

ようやく結ばれた新たな通商協定は、施行期間1年半という暫定的な協定にすぎず、引続き協定期間の延長や改訂が必要であった。

ひとまず貿易戦争が解決したことで、豪州で交渉の矢面に立っていた村井総領事は日本に転任し、かわって新たに若松総領事が着任した。官僚的で慎重居士の村井総領事と異なり、若松総領事は日商ロンドン駐在員から外交官に転職したヤリ手の仕事師

肌の人物であり、在豪民間人との連絡も密にして、翌13年6月の協定満了を待たずに新しい協定の締結を目指すべく、オーストラリア政府との交渉を開始した。

若松総領事は手際良く日本の羊毛輸入量と、その対価である日本繊維品の輸出量の調整を進めたものの、ビジネスマン出身の若松総領事と東京の外務省はとかく意見が合わず、1回に数百語を使う外交電信でも意思疎通は難しく、若松総領事がシドニーの在豪邦人たちに愚痴を洩らすことも珍しくなかった。

しかし国際環境はさらに悪化し、昭和12年夏に勃発した第二次上海事変では日本軍と中国軍は激しい戦闘となり、中国沿岸部の封鎖や内陸部の渡洋爆撃など日中戦争は本格的な泥沼状態に陥った。オーストラリア政府の対日政策も厳しさを増し、それを示す一例には、ヤンピ鉄鉱石の輸出禁止事件が挙げられる。

ヤンピ・サウンド (Yampi Sound) は、オーストラリア大陸のシドニーやメルボルンとちょうど反対側の西オーストラリア (WA) 地方に位置し、ティモール海に面して東南アジアに近い土地である。

ヤンピ地方には多数の小島が散在し、その一つのクーラン島 (Koolan) は、島全体が純度90%以上の良質な赤鉄鉱で形成された稀有の存在であった。百年以上前に探検家によって発見されたものの、炎熱無水の離れ小島で、陸路はもちろん、海路も測量不完全な危険海域であり、さらに満干の潮差が10メートルに達する難所であった。そのため鉄鉱石の推定埋蔵量は3千万トンと評価されながらも、長らく開発されないままに放置されていた。

そのクーラン島に着目したのが日本鉱業会社であり、技師1名を派遣して現地を調査させている。技師は超人的努力で同地を踏査し、苦難を乗り越えた末に、最少200名の食住施設と、海に突き出した長大な鉄棧橋を架設すれば、鉄鉱石の積み出しは可能だと報告した。日本鉱業会社は採掘を決断し、昭和11年末にWA州政府から正式に採掘許可を取り、ヤンピ・サウンド開発株式会社を設立して年間100万トン、25ヶ年間の日本向け鉄鉱石輸出を開始すると発表した。

そこに待ったを掛けたのがオーストラリア政府である。昭和13年5月の連邦議会でライオンズ首相は、突如として鉄鉱石の輸出禁止令を布告した。前年末に会社が事業計画を公表した際にはオーストラリア政府は異議なく承認しており、採掘権自体もWA州政府から適法に獲得したもので法的には何ら問題はなかった。

僻地に属する西豪州地方では、とかく差別的に同地方の開発を後回しにするオーストラリア政府への反感が根強く、オーストラリア連邦から分離独立すべきだという過激な意見も跡を絶たなかった。日本からの大規模な投資で得る経済的恩恵は大きいと期待されており、西豪州選出の連邦議員たちは輸出禁止令の撤回を首相に求めた。

6月にライオンズ首相は改めて声明で、鉄鉱石の輸出禁止は国内産業の原料確保が目的であり、また輸出禁止の対象は日本だけではなく各国に適用し、採掘済みの鉄鉱石15万トンは日本への輸出を許可すると弁明した。またこれは正当な国権の発動であり、外国政府や事業家の干渉は許さないという堅い態度を示した。

こうしたオーストラリア政府の強硬な態度の背景には、国防上の懸念があった。年

【写真29】 神戸大空襲



空襲で灰燼に帰した神戸市街。港方面の建物はわずかに焼け残り、その中には兼松の倉庫も含まれて、仮設の事務所として使われた。



3月17日未明の空襲直後の光景。画面左方にあった神戸本店は焼け落ち、まだ辺りには火災の煙が立ちこめている。

間100万トンの鉄鉱石の積出には約120隻の船舶が必要であり、毎月10隻以上の日本の大型貨物船が首都から遠く離れた地方の港を頻繁に出入りし、人跡稀な沿岸部に出没するのは国防的見地から危険であった。すでに木曜島附近ではオーストラリア政府によって拿捕される日本の真珠貝採集船が続出し、東南アジアに武力侵攻しかねない日本にイギリスやオーストラリア政府は警戒心を強めていたのである。

結局、日本鉱業会社が相応の賠償金を受け取って、この問題は決着した。ちまたの噂では設備投資額30万ポンド、アメリカから輸入した機械代金30万ポンド、現地調査費や日本国内の溶鉱炉準備費60万ポンドなど合計100万ポンドを超える賠償金が、オーストラリア政府から日本鉱業会社に支払われたという。

アジア各地における日本の軍事的勢力の拡大や大英帝国のブロック経済の展開など、日豪間のみならず、太平洋地域の緊張は次第に臨界点に達し、やがて昭和16年12月8日の太平洋戦争の開戦を迎えた。

太平洋戦争と神戸空襲

戦争の不可避を予想した兼松は、すでに4月から豪州の駐在員家族を日本に帰国させており、8月までにほとんど全員が日本に引き揚げ、開戦時には曾野近一取締役と藤原猛店員の両名が残っているにすぎなかった。

真珠湾攻撃で火蓋を切った太平洋戦争では、兼松からも261名の従業員が徴兵徴用されて終戦までに戦死者と殉職者で46名の人命が失われた。

昭和20年になると、軍需工業都市でもあった神戸は100回を超えるアメリカ軍の爆撃を受け、300機以上の爆撃機が来襲した3月17日未明の大空襲では神戸本店も焼け落ち、倉庫だけが焼失をまぬがれた。6月5日にも大きな空襲を受けて1万人近くの市民が死亡し、人口や市街面積からすれば、その死亡率や焼失面積率は東京や大阪の空襲被害を上回っている。

太平洋戦争の終結後に、兼松は焼け跡から復活して総合商社への道を歩み始めるが、その話はまた後日の機会に譲りたい。

Ⅱ 戦間期の経営動向

1 会計改革の断行

名だたる企業が大恐慌時代に姿を消した一方で、兼松は激流の荒波を乗り切るばかりでなく、経営の拡大にも成功した。その理由には多々の要因が挙げられる。前に述べた強靱な財務体質もその一つであり、そのほかの重要な事項として、ここでは会計システムの改革について述べておきたい。

会計業務と会計部員

経営者が自社が置かれた状態を把握するのに使う有効な手段の一つが帳簿から得られる会計情報であり、効率的な会計システムを持っているかどうかは、その企業の存続を左右する要因であったといっても過言ではない。

創業期から昭和初年まで、兼松はシャンド・システムと呼ばれる帳簿組織を採用していた。シャンド・システムとは、端的には銀行簿記の記帳方式であり（その対極には、通常の商業簿記方式がある）、同システムでは物品の出入りを含めて、すべての取引をいったん金銭出納に還元して記帳するという手法が特徴であった。この簿記方法は、スコットランド出身で、明治政府が招聘した御雇い外国人の一人、アレクサンダー・アラン・シャンドが日本に伝えた会計技術であり、シャンドは大蔵省で簿記を

指導する傍ら、明治6年に『銀行簿記精法』を著して日本の会計技術の進歩に寄与した。貿易商社である兼松が一般的な商業簿記方式でなく、銀行帳簿方式を採用した理由は、そのときの会計担当者がシャンド・システムを習熟していたから、という偶然性による。

戦前期の会計業務は十年一日のごとく変化がなかったように思われるかもしれないが、国際会計基準の変更に伴って猫の目のように変わる今日ほどではないにしても、明治期～大戦期にも大きな変化があった。特に利益の概念や算定方法に関しては極めてシビアであり、その具体例を紹介しよう。

大正3年に導入された「商品利息」は、損益を精密に計測することが目的であった。そこでは各期末に商品勘定の年度内貸借を査定し、各商品に適切な日歩を課すという手順が取られており、この結果、仕入代金の支払いから荷為替取組まで相当の日歩を要する輸出商品や、商品の特性から常に多量の在庫を抱えなければならない肥料には相応の利息の負担が求められ、その利益は圧縮されることになった。逆に90日払荷為替附価格で記帳されていた輸入商品は、羊毛やトップ（羊毛の中間製品）を除いて、ほとんどが即金か60日延払いで売却していたので、相当の戻り日歩を受けて収益は増加した。

この商品利息について、シドニー支店の北村寅之助は「要するに銀行に支払う利息のような趣旨で、各商品の受け渡しと代金を受領する日時の差に利息を付けて追加、または割り引いて計算するということだ」と的確に理解している。

商品利息に先だち、明治26年には「輸出商品見込値増」という制度が存在した。これは日本で割安品を仕入れても、シドニー支店が十分に利益を繰り込んだ価格で販売しないことに神戸本店が不満を持ち、豪州への輸出品には神戸本店が適当と思う価格に値増しを加えて、シドニー支店にインボイスするという方式であった。明治27年から明治32年まで各年の決算に計上されており、明治29年には11,000円とピークに達したが、同33年以降は確認できず、数年間で廃止された模様である。

制度の目論見という点では、明治26年の輸出商品見込値増と大正3年の商品利息は同工異曲に思えるが、その内実には雲泥の差があった。前者が輸出商品だけを対象に、恣意的かつ大雑把に担当者が金額を決めたのに反して、後者は輸出入の全商品にわたって精密に利息を算出しており、より正確な会計処理と多大な作業を必要とする点で比較にならず、そこに会計処理能力の進歩が看取される。また短期間に終わった輸出商品見込値増と異なって商品利息は昭和期も維持され、毎年期末に各商品の利息額が算定された。

さらに昭和2年に導入された「店内家賃」も注目すべき制度である。これは営業損益の計算に際して、帳簿に現れにくい間接費用を厳密に把握しようとするものであり、神戸本店の輸入部・輸出部・会計部の各部にそれぞれ事務室の賃貸料を課し、その営業収支を帳簿面で明確にする意図があった。具体的には、神戸市内の不動産相場を参照して、神戸本店と倉庫の賃貸価額を総額2千円と見積もり、それを不動産収入に計上し、使用する事務室の面積に応じて輸入部・輸出部・会計部の各部に分担させると

【写真30】 帳簿の変遷 (1)

明治 年 月 日	摘 要	借 方	貸 方	借 或 貸
3/27	エビノツ イツ 6 瓶 購入 海軍税	366		借
3/23	三十一年 前期 所得税	30840		
" "	" " " " 付 612	12336	✓	"
寺 #	三十一年 前期 所得税	3704		
5/17	世一年 前半 全 家屋 半 税 <small>税 率 = 0.0215 × 6429</small>	138116	✓	
" "	" "	728	✓	
" "	地 租 割 <small>5 6.232</small>	28958	✓	
" "	" "	3451	✓	"
" "	営 業 税	137728		
" "	" " 附 加 税	68864	✓	
" "	" " "	22500		
" "	" " "	11250	✓	
" "	" " "	1500		
" "	" " "	750	✓	
" "	市 街 地 租	500		"
" 18	市 街 地 租	12298		
" "	海 兵 通 関 運 送 手 続	20112		

明治31年の『雑費勘定帳』の一部を拡大した。全体にプリミティブな筆法であり、記載形式も単純である。

いう手法であった（この時期には会計部も有価証券売買や為替取引で巨額の利益を得ており、店内家賃の負担は十分に可能であった）。

会計業務の高度化に伴って、社内における会計部員の位置づけも高まった。会計業務が単純な簿記に留まっていた大戦期以前は、会計部員の評価は散々であり、明治39年5月の北村書簡では、ある採用候補者について、性格が実直一方で羊毛担当は無理なので、薄給で我慢するならば会計部員で採用してはどうかと述べるほか、大正3年6月にも、別の採用候補者を「本人は酒も煙草も用いず、少々偏屈な性格らしいと言ってくるので、羊毛の取扱いには適任ではないけれども、会計係にはあるいは格好かもしれない」と人柄が偏屈なので羊毛担当は不適當であるが、会計部員ならば適任ではないかと言っている。

花形部署の羊毛取引に比べれば、会計部は一段劣る部署と見なされており、そこに配属される人材も「実直一方」はまだしも、「偏屈」と表現されるような余り良好な資質の持ち主ではなく、薄給で我慢すべき存在と見なされていた。換言すれば会計部は後方支援にすぎない部署で、会計部員は低給与を甘受して然るべきだという、いささか陰鬱なイメージがぬぐえない部署であった。

こうした会計業務に対する低い評価は兼松だけではない。明治期の三井物産でも会計部門の評価は芳しくなく、明治39年の支店長会議では、会社にとっては「勘定方」は必要な部署である反面、そこに長く在籍すると商売の仕方を会得できないので他の部署への転籍希望者が多いとして「勘定掛」に特別手当の支給を検討し、また会議の出席者からも「勘定方」への長期在籍は避けるべきだという意見が出されている。あくまで会計掛は「非戦闘員」「後方勤務者」にすぎず、第一線の営業部に配属されるのが商社員にとっては出世コースであった。

兼松でも大戦期までは、恒常的に会計部に所属した人員は会計部長の四方素取締役と女性店員1名だけであり、稀に男性店員が配属されても、すぐに営業部門である輸入部や輸出部に転属している。

しかし、そのような低い評価は会計技術の高度化につれて次第に変質した。商品利息制度を導入した大正3年7月の北村書簡には「如何にも明敏にして、頭脳緻密な人材でなければ、こうした会計処理は中々面倒だと思う」と優秀な人材を会計部に配属するように指示し、また大戦後期からは会計部に財務部門が追加されており、そうした業務内容の拡大も、会計部の評価の向上に結びついている。

会計改革の断行

利益算定手段などの細かな技術的進歩のほかに、会計システム全体に関わる大きな変化が第一次大戦直後から始まっていた。

大正後期から昭和初期にかけての時期は急激な業務の拡大と、それに伴う帳簿組織の改変で特徴づけられる。とりわけ大正中後期には業務の激増と、そこから生じた帳簿の混乱によって、重役であっても自社の経営状態を把握できない危機的状況が発生していた。

【写真31】 帳簿の変遷 (2)

大正七年度前期		(諸 税)		借	貸	借	差引残高
大正年	月日	摘	要	方	方	或	
						貸	
7/4	5	大正六年度(4/1-12/31)合資会社東京松商店所得税		10023043		借	10023043
8/20		株式会社松商銀行印成金(1/1000000000)		1000000		"	11023043
2/4		大正七年度前期地租附加 河津通三丁目分		5480			
		" " 伊藤町東町分		4697			
		大正七年度前期家屋税		26181			
		" " 自轉車税		400		"	11059801
3/1		所得税合資会社東京松商店入			10023043	"	1036758
6/25		大正七年度第一期営業税(東京支店)					
		物品販賣業	$\left\{ \begin{array}{l} \text{売上高} 444352 \times \frac{1}{10000} \times \frac{1}{2} = 22217.6 \\ 949483 \times \frac{1}{10000} \times \frac{1}{2} = 47474.15 \\ \text{建物賃借価格 } 41560 \times \frac{70}{10000} \times \frac{1}{2} = 1454.6 \end{array} \right.$		59295		
		売上附加市税 30.7%			18203		
					444620		
		仲立業	$\left\{ \begin{array}{l} \text{報償金額 } 495261.0 \times \frac{30}{10000} = 14857.83 \\ \text{従業者 } 9名 @ 2 \times \frac{1}{2} = 9 \end{array} \right.$		144691		
		売上附加市税 30.7%			444320		
					78203		
		大正七年度第一期営業税(本店)					
		物品販賣業	$\left\{ \begin{array}{l} \text{売上高} 439084 \times \frac{1}{10000} \times \frac{1}{2} = 21954.2 \\ 1927309 \times \frac{1}{10000} \times \frac{1}{2} = 96365.45 \\ \text{建物賃借価格 } 6503 \times \frac{70}{10000} \times \frac{1}{2} = 227.605 \end{array} \right.$				

大正7年の『経費勘定帳』の拡大である。大戦景気に伴う取引の増加によって記帳すべき内容も増加し、それに伴って記載が乱雑になっている様子が読みとれる。金額は修正され、記帳者以外には理解が容易でない計算式も頻出する。

大正末年に神戸本店取締役の前田卯之助が退任したとき、同僚の藤井松四郎取締役は送辞で次のように前田の功績を賞賛した。

大正9年の大戦の反動恐慌では、我々と同業の貿易業者にも再起不能になった会社が多く、放漫経営で救いようがない会社もありましたが、なかには帳簿や組織が不完全で、経営の現状を把握できなかつたために悲運に陥った会社もあります。その間の経験を実地に積まれた前田取締役は、10日ごとに詳細なトライアル・バランスを作る制度を開始し、それによって、いつでも会社全体の立場を詳細に知り得るようになったことは、兼松の誇りとする所であります。

即ち、戦後恐慌では放漫経営もさることながら、帳簿が不備であるために経営者が自社の置かれた財務状況を理解できず、経営破綻に追い込まれた企業が少なくなかったという。

第一次大戦の終結に伴って、外国から大量の注文キャンセルが津波の如く押し寄せ、滞貨量や損失額の把握が困難になった事態は兼松でも発生しており、前田取締役がその間の経験を実地に積んだという記述は、兼松でも帳簿組織の限界が露呈し、経営判断が阻害されたことを示している。その打開策に、前田は10日ごとにトライアル・バランスを作成する制度を開始し、それによつて的確な経営状態の把握が可能になったと藤井松四郎は褒賞する。

ここで藤井が言及したトライアル・バランス以外に、大正後期には仮勘定帳や日記帳（仕訳帳）の機能も再検討され、大正末年には会計改革というべき一連の帳簿組織の刷新が断行された。

特に仮勘定帳は、兼松の帳簿組織で最大の欠陥になっていた。本来、仮勘定帳は取引から会計処理まで多少の時間を要する場合に、防備録的に使用する帳簿にすぎなかつた。ところが大战期から取引高の激増で会計処理は遅れがちになり、様々な勘定科目を仮勘定帳に放り込んだ結果、はたしてそれが費用なのか、収益なのかという判定が曖昧になり、利益全体の趨勢を見誤りかねない危険性をはらんでいた。

仮勘定帳の廃止を主張したのは前田卯之助であり、その理由には、

仮勘定帳の帳尻は、わずか数円になっていても、一步その中に入ってみると貸借それぞれ数十万円という奇観を呈している。いつまでも『間口は三間で、奥は千畳敷』という異常な構造を容認すると、やがて大怪我になるのは火を見るよりも明らかであり、早急に仮勘定帳を改善して、仮払と仮受の2科目か、せめて未払金を加えた3科目に分割記帳の正道に引き戻す覚悟だ。

仮勘定帳に記帳された取引は、貸借相殺の効果で表面上の金額は僅かであっても、その内部は複雑で巨額の金額が隠されており、あたかも間口（入口）は狭くても奥は底なしの千畳敷という迷宮になっていた。現実に大正6年には、古立取締役たちが綿糸

【写真32】 帳簿の変遷 (3)

経費勘定帳					
昭和年 月日	摘	要	借方	貸方	借又貸 差引残高
			633642		借 633642
4/5	8	横濱正金銀行定期預金 1000000 年利 5% 第二種所得税 5%	5625		
		" " " " 資本利子税 2%	2250		② 641517
	11	" " " " 定期預金 1000000 年利 5% 第二種所得税 5%	5625		
		" " " " 資本利子税 2%	2250		
		" " " " 定期預金 700000 年利 5% 第二種所得税 5%	562		
		" " " " 資本利子税 2%	225		
		" " " " 定期預金 1100000 年利 5% 第二種所得税 5%	11250		
		" " " " 資本利子税 2%	4500		673041
	12	" " " " 定期預金 700000 年利 5% 第二種所得税 5%	11250		
		" " " " 資本利子税 2%	4500		688701
	13	" " " " 定期預金 1000000 年利 7% 第二種所得税 5%	112		
		" " " " 資本利子税 2%	44		68947
	14	" " " " 定期預金 1000000 年利 5% 第二種所得税 5%	241		

昭和6年の『経費勘定帳』の拡大である。何度も使われる要目にはゴム印が使われており、全体的に非常にすっきりと分かりやすい記帳になっている。このほか輸出入の勘定帳簿は、摘要欄はほとんどすべてが英語で表記されており、相当の訓練を積んだ会計知識の保有者が記帳を担当したことが判明する。

の先物取引で蒙った8万円の損失を仮勘定に押し込めて隠匿するという「事件」があった。そうした事態を憂慮した前田の判断で神戸本店は大正10年に仮勘定帳を廃止し、代わって商品取引を明確に区分した未着商品勘定帳を創設したのである。

会計改革の総仕上げが日記帳（仕訳帳）の廃止であり、それは兼松の帳簿組織の基本構造であったシャンド・システムの放棄を意味した。シャンド・システムの中核は日記帳であり、創業期の明治30年の日記帳の総ページ数は203ページで記帳ペースは1日平均で0.4ページ、決算期末日にも4ページにすぎなかったが、大正14年には総ページ数1,172ページ、期末日の記帳は3.2ページと記帳は膨大化している。日記帳は革装丁の分厚い帳簿で、記帳は一度に一人しか対応できず、処理すべき取引の増加に記帳が追いつかない状態に陥っていた。

そのため昭和元年9月30日をもって日記帳は撤廃された。同日の最終ページには、日記帳を廃止して伝票システムに変更し、商業簿記方式に移行するというメモが貼付されており、兼松の帳簿組織は伝票を中心にした通常の商業簿記に転換した。

会計部の業務拡大

戦間期には会計技術の進歩だけではなく、それまでの簿記以外に財務部門が追加されるなど会計部の業務は根本的に拡大した。端的には、会計部が有価証券売買や為替取引を担当するようになっていく。

明治期以来、兼松は有価証券取引にはほとんど手を出さず、有価証券の保有は僅少であった。大正5年5月の時点では、主要な取引相手の日本毛織・日本毛糸・東京製絨の株約5千円（額面価格）と国債（利五歩）2万円を持つにすぎない。しかも取引相手の株を持っていても格別の便宜はなく、逆に株を持っていると新たな株式募集の時に勧誘を断りづらくなるという判断から、同年9月に株価が上昇した機会に、国債1万円だけを残して有価証券は、思い切りよく全て売却した。

ところが大正10年には、そうした方針が一変している。同年は諸会社への割引手形を回収して手持ち資金に余裕が生まれ、利率五分五厘の定期預金では余りに気が利かないので、日本政府発行英貨公債・第2回円貨仏国国庫債券・南満州鉄道社債など約75万円の債券を買入れており、大正11年3月の貸借対照表には公社債799,500円の記載がある。

有価証券売買以外に、外国為替も会計部の管轄に移された。昭和期には為替差益を狙った日豪間（あるいは日米間）の資金移動が積極的に試みられ、昭和3年には遊資の投資先として有価証券・為替取引・定期預金の選択肢から、社債はすでに価格が上昇していたので投資には適さず、為替相場は先行きの見込みが不透明という点で忌避し、最終的に定期預金を選択したものの、そのリターンの低さを嘆いている。

昭和6年には、イギリスの金本位制離脱や日本の資本逃避防止法及び為替管理法の施行を睨んで、筆頭取締役で会計部長を兼務する林荘太郎は遊資を豪州に送金し、短期間に約25万円という巨額の為替差益を得ることに成功した。ニューヨークでもドル建て邦債30万ドルに投資し、為替変動で約5万円の利益を挙げた。

昭和6年の決算では、輸出入を中心にした営業益は約80万円であったから、この30万円を越える為替益は極めて大きく、有価証券売買や為替投資は無視できない利益の源泉になっていたと言える。続いて、これらの資金を債券購入に振り向け、興業銀行債券70万円以外に、満鉄社債30万円、神戸市築港公債15万円など合計約120万円の公社債の保有が確認できる。

このように戦間期の有価証券や為替の売買は、金額も莫大ならば、その取引も頻繁であり、投資先やタイミングを的確に判断し、取引を過誤なく迅速に遂行することが求められた。そうした取引の担当部署が会計部であり、必然的に、それは単なる簿記技術だけではなく、複雑かつ高度な計数処理能力と同時に、国内外の経済情勢に鋭敏で、幅広い知識を持った人材の必要性を意味した。

大正13年には長崎高商と山口高商の新卒者が初めて会計部に配属されており、そして昭和9年の会計部は、会計部長兼任の林荘太郎取締役をリーダーに、学卒者4名・商業学校卒業生3名・給仕出身者1名という店員8名と、商業学校を卒業したばかりの雇員3名と見習生1名、さらに店員待遇の59歳の男性職員と女性助手1名の合計15名で構成されている。もはや会計部は後方支援のポジションでなく、複雑な記帳業務をこなすと同時に、為替や有価証券取引で巨額の利益を稼ぎ出す重要部署になっていたのである。

2 経営機構の刷新

部長店員と専務制度の導入

株式会社に改組した大正7年には、北村寅之助・古立直吉・入江金三郎・四方素・藤井松四郎・前田卯之助の合計6名の取締役が在勤し、北村はシドニー支店、古立は神戸本店総務、入江は神戸本店輸出部、四方は神戸本店会計部、藤井は神戸本店輸入部、前田は東京支店を管轄した。

しかし大正後期には健康上の理由や定年によって取締役の退任が相つぎ、神戸本店を指揮していた古立直吉は大正7年に健康不良、大正9年には四方素は定年、入江金三郎は病気を理由に退任した。6名の取締役のうち3名がいなくなり、現職の取締役は北村・藤井・前田の3名となった。これでは業務の遂行は不可能であり、とりわけ大きな穴が空いた神戸本店を補強すべく、前田卯之助が東京支店から神戸本店に移って総務を担当し、かわりに林荘太郎を東京支店長心得に任じた（林は数年後に取締役に昇進した）。

この機会に将来の経営者候補の選考も兼ねて、大正9年に店員部長制度を実施することになった。これは取締役が部長を兼務していたのを、古参店員の中から部長を選抜する試みであった。このとき部長や部長心得に任じられた者は8名で、さらに、そのうち数名が取締役に抜擢されて、昭和2年の取締役の陣容は、北村寅之助・藤井松四郎・林荘太郎・守田治平・広戸茂吉・御前綱一・山本一郎の7名になり、後年には

退任者に代わって片桐悟郎のほか、富森謙吉・風間誠一・谷口三樹三郎などが取締役に加わった。

それまでの兼松では重役会議の開催は稀であったが、古参店員が部長として経営の一端に参画するようになると、頻繁に重役部長会議が開かれ始めた。その目的は、部長たちを将来の経営者に仕立てるべく、店務全般に関する知識を身に付けさせるためであり、「重役事項伝習会」とも称すべきものであった。

ただし店員部長制度を施行しても、代表取締役など会社を代表する役職は置かないという方針は、そのまま維持された。しかし兼松全体をガッチリと統率した北村寅之助が昭和5年に他界した後は、重役間の意見対立が目立つようになり、また代表者不在の組織は、他の企業から見ると奇異な印象を与える懸念も強まった。

そこで神戸本店を統轄する林荘太郎取締役は、昭和8年に「専務・常務制度」の導入を提案している。林は前田卯之助、藤井松四郎のあとを継いで「神戸本店総務」の肩書きを持っていたが、総務は代表者といった意味合いではなく、せいぜい社内の位置づけは座長や議長程度にすぎず、外部向けの公式書類に兼松を代表して記名調印するだけであった。しかし、そうした事情を知らない社外からは「林常務取締役」や「林専務取締役」、さもなくば「林社長」という宛名で書面が届き、林は実質的な最高経営責任者と見なされていた。

そのため林は日本在勤の各重役と協議した上で、次の株主総会で普通の株式会社と同様に専務や常務を置いて代表取締役を定め、現在の順位から専務には林自身が、常務には御前と片桐の両取締役を就任させたいと豪州兼松に申し送った。

ところが林の書簡を受け取った豪州兼松の広戸と富森の両取締役は、断然たる口調で専務・常務常務制度の導入に反対している。富森は書簡で、

兼松には社長なく、専務なく、常務なく、取締役は必ず毎日出勤するということが鉄則になっている。その帰結として重役の合議制、連帯責任、一蓮托生、日勤といった特長美風は兼松が世間に誇るどころであり、それが故に取締役全員が協調しつつ緊張し、店務が円滑に運営されるのである。

専務・常務制度と同時に平取締役の新制度を創始することは、現在の店憲たる取締役の連帯責任、毎日出勤の精神を弛緩させて他日の累をなす憂いがあるのではないか。兼松の取締役たるものは未来永劫、冠の付かない生一本の取締役とすることが、非官僚式を尊ぶ兼松の伝統に合致し、かつまた取締役全員の一蓮托生である現実にも適合すると思う。もちろん取締役の間には先任後任の差はあり、先任者は先任を自負自任し、後任者は先任者に対する礼儀を忘れないようにする心掛けが必要である。

兼松とは無縁の一見の他人はイザ知らず、少しでも関係がある取引先は、そのことを承知していると思う。

と反対意見を開陳した。ついで富森は、取締役を無闇に増員しないように林に釘を刺

すことも忘れなかった。

後年に前田卯之助は、この議論の顛末を史料で読み、富森の意見に賛同している。前田によれば、合資会社から株式会社に改組した際も、組織の内実には本質的な変更はなかったという。兼松には投資者を代表する世間的な平重役はおらず、従って専務や常務の区分も無意味であり、商法が要求する取締役3名以上という規定に基づいて、合資会社の無限責任社員6名が、そのまま一列平等に株式会社の取締役6名になったにすぎないと説明する。また前田いわく、他の企業では社名よりも社長の個人名を大きく表示する例も見られたが、兼松では対外文書は出来る限り社名だけを記載し、役員氏名は添書しなかったとも回顧する。

こうした豪社の反対に遭って、林は専務・常務制度の導入を断念した。しかし代表取締役を選任していない株式会社は稀れになっており、林は昭和13年の株主総会に再びこの問題を持ち出して、専務と常務を取締役の互選で選任し、また専務と常務が会社を代表するように定款を変更した結果、林と御前綱一が専務取締役、松木兼一と谷口三樹三郎が常務取締役に選出された。

この後、第二次世界大戦中の昭和17年には社長制が施行され、林莊太郎が社長に就任した。また商号は「株式会社兼松商店」から現在と同じ「兼松株式会社」に改められ、それまで「店員」と呼ばれていた一般従業員は「社員」という名称になった。

ただし終戦直後の兼松を知る社員からのヒアリングによると、第二次大戦以後も社員たちは「そろそろお店（みせ）に帰ろうか」などと言っており、「商店」という言葉は看板から消えても、しばらく気分的に商店時代の雰囲気は残った模様である。

店内機構の再編成

大戦期から昭和期までの店内機構は輸入部・輸出部・会計部、それに電信係と倉庫係の3部2係が基本構造であった。

しかし昭和9年8月には、それまでの店内機構を根本から変更する改革が断行された。輸入部と輸出部を発展的に解体し、新たに店内機構は羊毛部・絹綿部・雑貨部・会計部・庶務部・企画部・経理係・受渡係・電信係・倉庫係の6部4係となった。営業3部と呼ばれる羊毛部・雑貨部・絹綿部を取扱品別に再編成した点が最大の特色であり、また新たに企画部と庶務部が置かれた。

各部各係の業務内容は以下の通りである。

羊毛部：羊毛及び加工品、製品、副産品とステープルファイバーの取引

絹綿部：綿糸布、綿製品（メリヤスを除く）、生糸、絹及び人絹糸とその製品等の取引全般

雑貨部：羊毛部と絹綿部に属さない商品及び綿花の取引

会計部：会計事務と有価証券売買保管、信用状及び為替関係事務

庶務部：人事、税務、営業検査、統計、火災保険、不動産管理、用品購入及びその他の庶務事項

- 企画部：新規事業の調査企画、羊毛研究所の事務
- 経理係：海外取引先や出張員との連絡事務、海外代理店との代理契約作成、海外来信の点検など
- 受渡係：船積及び受渡に関する事務、海上保険、運送保険など
- 電信係：海外との暗号電信の作成と解説
- 倉庫係：倉庫業務

この組織改編の目的を林荘太郎取締役は、これまでの輸入部・輸出部のような分け方では、同じ会社と取り引きするにしても、原料の売込みは輸入部が顔を出し、製品の輸出を頼まれれば輸出部から別の者が出るという状態であり、同一会社の取引は同じ者が担当するほうが顔なじみになって関係が円滑になり、また人手も省けるという利点があると説明する。また、それは業務の中核になる30歳代の中堅店員が多数になったことで可能になっていた。同時期の兼松は200名近い従業員を抱える大企業に脱皮しつつあり、輸入部・輸出部・会計部という区分では大雑把すぎるので、組織の細分化によって業務効率の向上を目指したのである。

ここに登場する経理係のように、今日的な意味合いとは少し違う部署もあるが、こうした部署の区分の仕方は、基本的に第二次大戦後にも引き継がれた。昭和30年頃の兼松の社内機構は、経理部や総務部のほかに羊毛部・絹人織部・資材部・雑貨部・食糧部・綿花部・毛麻部・機械金属部など商品ごとに区分された組織になっており、昭和9年と基本構造は同一で、現代の組織の起源は第二次大戦直前期に形成されたと言えるだろう。

豪州兼松の設立

明治22年8月の創業翌年、明治23年4月にシドニー支店は開設された。以後のシドニー支店は北村寅之助が統轄し、兼松の生命線となって機能したことは、ここまでに詳述した通りである。

初代のシドニー支店の事務所はクラレンス街にあり、翌年にはオックコンネル街8番地のアルバート・ビルディングの賃貸事務所に移った。同建物は8番と6番に分かれて、兼松は8番を借りていた。このアルバート・ビルディングがその後、長年にわたって兼松のシドニー支店のオフィスとなり、そこを年間610ポンドで借りていたが、大正9年に所有者から競売で売却したいという連絡が入った。

同建物は兼松、「フォールデング」、「D & H」の3社で借りており、家主はこの3社から年間1,800ポンドの家賃収入を得ていた。3社での共同買収も一案であったが、不況の最中ではそれも実現を期しがたく、老朽化しているとはいえ、同所には強い愛着があり、また不動産の供給が逼迫して賃貸相場が高騰しているシドニーで同規模の建物を借りようとすれば3倍以上の家賃が必要であると予測された。折からの大戦後の反動不況から神戸本店は購入に難色を示したものの、北村寅之助の強い意向で入札への参加が決まった。

【写真33】 豪州兼松の執務風景



昭和期に撮影された豪州兼松の事務所。この頃には、日本人駐在員よりも豪州人従業員のほうが多かった。



同じく昭和期の豪州兼松。電話交換手の女性職員が撮影されており、壁には店祖と店祖夫人の肖像写真が飾られている。

7月29日に競売が開かれた。兼松は専門のビッターを雇ってオークションに臨み、事前に調べた不動産屋の鑑定価格27,000ポンドより、わずかに高い28,500ポンドで落札した。ただし上層階や裏地への増築は可能で、将来的に床面積は相当に拡張できる余地はあったから、シドニー支店は安い買物だったと喜んでいる。

落札時には即金で7,000ポンド、残21,000ポンド余は年利6%で3年間で支払うという条件であったが、同秋には金融状態が緩和して余剰資金が生じ、その反面で商況は低迷して資金の使い道もなくなったので、年内に全額を完済している。28,500ポンドは邦貨に換算すると約20万円であった。これによって同ビル全部が兼松の自社ビルになり、第二次大戦後にも兼松の豪州における本拠地として機能した。

また大戦期にはシドニー支店を独立法人化する議論が持ち上がった。その直接の動機は税金であった。

大戦景気により、ほとんどの企業が莫大な利益を獲得した一方で、政府は戦費調達で巨額の支出に苦しんでいたから、各国政府は戦時利得税を創設して企業が戦争で得た利益に重税を課すという手段を取った。オーストラリア政府も同様であり、戦時中に大きな利益を得た兼松も相当の課税が予期された。日本と豪州で二重に課税される危険性もあり、この際、すっきりと日本と豪州をそれぞれ独立会社に分けるほうが望ましいという意見で一致した。

大正6年に北村寅之助の長年の親友で、事務弁護士（ソリシター。英米圏の弁護士は、法廷外で法律事務を担当する事務弁護士と、法廷で活動する法廷弁護士のバリスターの2種類に分かれる）のマケロンに相談し、シドニー支店の守田治平と一緒に対策を練るように依頼した。このとき法的には、シドニー支店は日本の兼松の支店ではなく、北村個人が兼松という商号を継承し、日本の兼松とは相互に代理人という立場で運営している形式になっており、新会社が設立された暁には、その暖簾の権利義務の全部を譲渡する手筈であった。

大正7年5月に前田卯之助が豪州に短期出張した目的も、シドニー支店の現地法人化の手続きを手伝うのが目的であった。シドニー支店を統轄する北村寅之助は「法律嫌い」を自任しており、こうした仕事は行政能力が高い前田に一任していた。前田は在豪中に書類を完成させ、帰国直前の6月26日に大蔵大臣宛に申請書を提出した。7月1日に6項目の質問書が届いたので4日に答弁書を再提出し、役所の対応の早さに8月には新会社を設立できそうだと期待したものの、それはヌカ喜びに終わり、19日に大蔵省から "Cannot consent the application at present" というそっけなく申請を却下する旨の回答書が到着した。

あまりに文章が簡単すぎて、シドニー支店の誰もがオーストラリア政府の真意を測りかねたが、このときは戦争中という事情もあり、敵国の活動を警戒して、外国企業の現地法人は認めない方針のようであった。

しかし大戦後の大正10年には、その対応は軟化し、同年初頭に布達した戦時警戒法廃止令（War Precaution Repeal Act）には「外国人は大蔵大臣の許可を得るに非ざれば、豪州連邦において設立したる会社の株式を取得する事を得ず」という一文が加

えられていた。これは文面通りの禁止法ではなく、逆にオーストラリア政府が認可主義に転じたことを意味した。

この機会を逃さず、前田は「新会社設立案進行に最も好機なるべしと信ず」と大正11年1月11日に神戸出帆の日光丸で再び渡豪した。日光丸は予定より1日早く2月5日にシドニー港に到着し、翌日の午前中に総領事館を表敬訪問したのち、早速にオーストラリア政府への申請書の作成に取りかかった。マケロンに相談しながら定款の文案を書き進め、16日に決定案をタイプして同夜にメルボルンの大蔵省に申請書を郵送した。シドニー市長に当選したマケロンは多忙であったが、長年の付き合いがある兼松なので、書類の作成に快く協力している。

大蔵省から25日に現地法人を認可する吉報が届いたものの、多少の条件が付けられており、タイプした書類ではなく正式に印刷し、発起株主7名が署名した上で再提出するように求めてきた。急いで印刷屋を捜したものの、あいにく週末で仕事はかどらず、とにかく費用に構わず最善を尽くして3月3日に書類を完成させ、無事に7日に登記を済ませた。

電信で連絡を受けた神戸本店では一同が安堵し、藤井松四郎は10日に住吉の店祖夫人に報告して鄭重な挨拶を受けた。

4月1日にシドニー支店は現地法人に生まれ変わって、F. Kanematsu (Australia) Ltd. が誕生した。この後、シドニー支店は兼松の諸史料では「豪州兼松」と呼ばれている。豪州兼松は資本金10万ポンド半額払込済みでスタートし、北村寅之助が専務、大西金次郎・守田治平・マケロンが取締役、ガントンがセクレターとなり、翌12年の役員改選では広戸茂吉とコッスが取締役に加わった。ガントンとコッスは10代のボーイを振り出しにシドニー支店に勤続する古参の従業員であり、特にコッスは北村が自ら養成した羊毛バイヤーで、北村の片腕となって活躍していた。

昭和12年に豪社は F. Kanematsu (Australia) Pty., Ltd. に社名を変更した。これは NSW (ニュー・サウス・ウェールズ) 州政府の会社法改正に伴う措置であった。

NSW州の会社法は明治32年に発布された古い法令で、実態に合わない条項が多々あり、とりわけ泡沫会社や幽霊会社の儲け話にだまされて被害を蒙る事件が続出したので、企業の登録・公告・報告を義務化して州政府が企業を厳重に監督するという主旨であった。会社の内容を公表する必要がない特殊な場合は Proprietary, Co. (その略称が Pty., Co. である) を会社の名称に附属させて認可する規則になっており、株主が全員従業員で、社外に株主はいない兼松もそれに該当した。

新会社法は昭和12年1月1日に施行され、12月までに申請する必要があった。株主数を25名以内に限定されており、一定年齢以上の従業員が株主になる兼松(おおむね30歳で会社から株式を無償贈与される)では、株主は百名を超えて法令に違反にする恐れがあったが、ガントンはマケロンと一緒に豪州兼松を例外として認めてもらうように州政府に働きかけ、幸いにマーティン州政府法務大臣は豪州兼松がシドニー病院に病理学研究所を寄贈したことを記憶しており、兼松奨励会の機構にも理解を示して9月の州政府の閣議で申請は通過し、例外中の特例として F. Kanematsu

(Australia) Pty., Ltd. の登記が認可された。

豪州兼松は、大正12年に谷口三樹三郎（後年に兼松株式会社の社長）を責任者にメルボルン支店を開設し、昭和13年にはブリスベン支店も設置して営業拠点を充実させた。第二次大戦の勃発で日本の在豪諸社は敵国企業として接収されたが、豪州兼松はガントンが継承し、J. Gunton (Australia) Pty., Ltd. という名称で営業を維持し、終戦後に兼松が再び豪州に帰ってくるまでその商権を守った。

自炊する豪州兼松

兼松のシドニー支店には独特のしきたりがあった。それは最若年の店員が駐在員全員の食事を調理するという制度である。元来は外食の余裕がないという理由で出発した慣習であったが、シドニー支店を統轄する北村寅之助は、それを若年者が担うべき業務の一つに定着させた。

明治40年頃のシドニー支店のランチは、神戸本店から届いた日本米を炊き、副菜は沢庵や缶詰という簡素な食事であった。羊毛サンプル検査台に古新聞を敷いてテーブル・クロス代わりに利用し、たまに北村が持ってきたロースト・ミートや、守田治平店員が市中の魚屋からフライド・ガーフィッシュ（サヨリに似た揚げ魚）を1シリングで買ってくる日もあった。羊毛のシーズンは、ちょうどランチの用意ができる12時半頃に、羊毛ストア一巡りの北村やバイヤーたちが帰店し、内勤者と一緒に和気あいあいとテーブルを囲んでランチを共にした。シドニー支店のランチは在豪邦人の間でも有名であり、領事館の青年書記や日本から来た旅行者など和食に飢えた人々が時刻を見計らって支店を訪問し、飛び入りでランチを楽しむことが珍しくなかった。

大正末年に、豪州兼松に在勤した益田乾次郎店員の回想から、その食事風景を見てみよう。

日本から新しい人が来ると、順番にこの役割を譲る習わしになっていて、入社早々米のとき方から水加減まで教えられた。会計から副食代として、週何ポンドかはもらえるが、これをうまく配分して使わねばならない。朝出勤の電車の中で一応考えてはくるが、仕事に紛れてボーイに命ずることを忘れることがあり、間に合わなくなると近所にあるサーゼントという町の料理店で、ガーフィッシュを買ってきておかずにする、「またガーフィッシュか」と先輩に叱られたものである。

このとき益田店員は26歳であり、神戸高商を卒業して、ようやく会社勤めに慣れたばかりであった。それが豪州に転勤になり、いきなり炊飯を命じられて、先輩からはオカズに文句を言われるのだから宮仕えも大変である。

豪州で日本の食材を調達するのは難しいようにも思われるが、米や基本的な調味料は神戸本店や店祖夫人から送ってもらっており、神戸本店の帳簿にもシドニーに干し鰻鮓や味噌を送った記録が残る。益田店員の記憶によると、

【写真34】 豪州兼松の運動会



昭和13年に豪州兼松が開催した運動会の1コマ。気ぜわしい日常業務から離れて童心に帰る時間もあった。



昭和10年の運動会。女性職員と日本人駐在員の家族も参加しており、無礼講に近い神戸本店の運動会よりも「お上品」である。

米は神戸の木谷のすし米、味噌は八丁味噌、昆布は北海道の特選の他に、缶詰を未亡人から送ってもらうので材料にはこと欠かなかった。いつかコンニャクを送ってきてくれた時、珍しいので朝早くから税関に出頭し、まずい英語で説明して税金を払い、手続きをすませて会社に持ち帰ったが、樽を開けてみると水ばかりでコンニャクは影も形もなかった。印度洋通過中、暑さでとけてしまったらしい。

何の料理を作らせようと、神戸本店が遙々と赤道を超えて豪州までコンニャクを送ったのかは謎である。

誕生日の店員は自費で鯛を一匹買って皆に御馳走する慣例があり、1ポンドも出せばシドニーでも立派な鯛が手に入った。先輩店員が刺身にさばき、頭と骨はナタでぶった切って益田たちが吸い物にした。一緒に買ってきた大根で、同僚が器用にカッラむきを作り、たちどころに刺身のツマが出来上がった。

また、あるときは北村寅之助のリクエストで、丹後丸のシェフが長崎から鰻の白焼きと一升瓶のタレを豪州に運んでくれた。炊事当番の益田店員は朝早くから税関手続きを済ませて丹後丸で鰻の白焼きとタレを受け取り、勇んで持ち帰ったものの、冷凍の鰻を火にかけると身がボロボロに崩れ、慌てて鍋の湯で蒸すと上手くいった。久しぶりの日本の珍味とあって、皆が食べるスピードに料理が追いつかず、次の皿はまだかとせつつかれて台所でテンテコ舞いし、いざ自分が食べる番になると、すでに濃厚なタレの匂いで空腹は満たされてしまい、肝心の鰻はあまり食べる気にならなかったのは残念だった。

夕食は各自が自由に済ませることになっており、帰宅して夕食を取るか、レストランに行くか、あるいは残業で遅くなってレストランの営業時間が終わったときには、場末の中華街に飛び込んで支那蕎麦で空腹を満たした。しかし大正4年頃からは夕食も若手の駐在員が準備するようになった。夕食のテーブルにはウイスキーが用意されることもあり、その席で北村は商売の心得を論じ、様々な体験談を聞かせて青年従業員を訓導した。

日本人が一同に会して昼食を取るかわらで、オーストラリア人の従業員は見本室に集まり、自宅から持ってきたサンドウィッチでランチを済ませており、また彼らは基本的に残業はしないので夕食を準備する必要はなかった。

豪州兼松の自炊制度は内外に好評であったが、準備に当たる店員たちに相当の苦勞を強いたのも事実である。北村は人格修養の一環として考えていたものの、明治期に数名であった駐在員は第一次大戦期には10名内外になり、昭和5年には約30名に増加し、その食事を若手店員が準備するのは現実的に困難になっていた。すでに北村の在世中から、日本に帰国して不満を洩らす駐在員も少なくなかったが、北村は「小生の教育方針である」と神戸本店の批判に耳を貸そうとしなかった。

しかし北村が死去した昭和5年に、そうした店内の声を受けて、とりあえず夕食の自炊制度は廃止された。続いて昭和10年には昼食の自炊も停止され、かわりに昼食代を支給して各自勝手に食事するように命じられ、良くも悪くも家庭的であった北村寅

之助の時代とは豪州兼松の雰囲気は大きく様変わりした。

ちなみに神戸本店では、従業員たちはどのように昼食を取っていたのだろうか。

史料によれば、第一次大戦期までの神戸には「弁当屋」という配達屋の集団がおり、家庭から会社まで弁当箱を集配するサービスを行っていた。主婦が弁当を作った時分を見計らって弁当屋は各家庭を回り、受け取った名札付きの弁当箱を一定の場所に持ち寄り、担当地域ごとに交換して昼前に勤務先に弁当を届け、昼食後には空になった弁当箱を回収して各家庭に返した。弁当屋の料金は1ヶ月30銭であった。兼松でも大概の店員は、こうした業者を利用していたという。

しかし大正7年に神戸本店は調理室や食堂を完備した新社屋に移転し、食堂で重役から給仕や交換手まで同席して昼食をとるようになった。メニューは簡素で、1食の費用は1人16銭位に抑えられていた。ただし本店の昼食も第二次大戦の開戦後は、食料の調達に苦勞し、また賄い人が徴用されたので停止された。

3 人々の足音

店祖記念事業

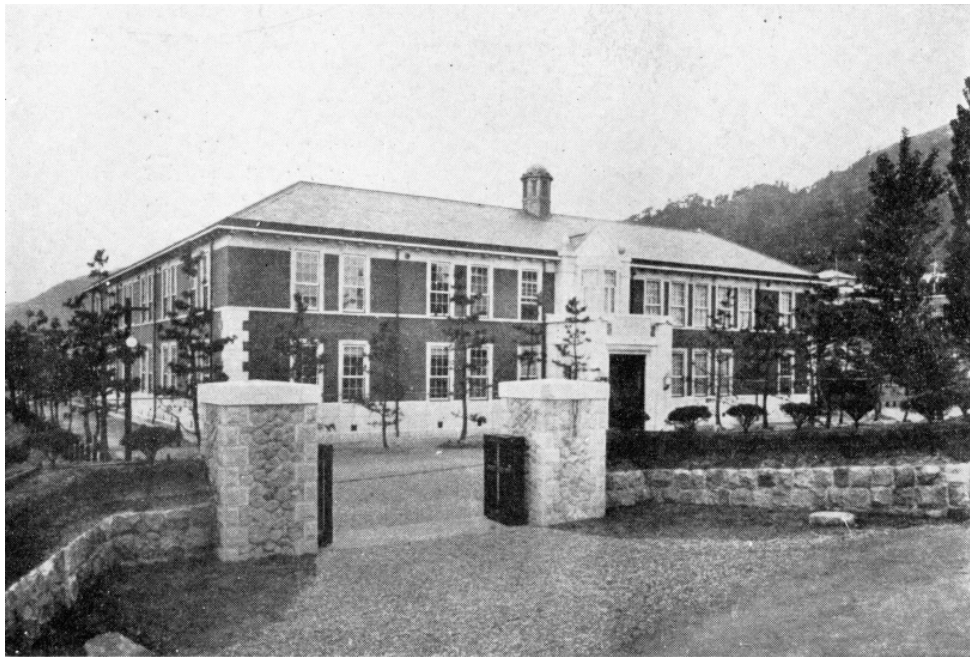
兼松では、第一次大戦中から創業者である兼松房治郎の遺徳を偲ぶ記念事業が企画され、戦間期に数次にわたって実行に移された。

その第1回記念事業は、兼松が本店を置く神戸の神戸高等商業学校（神戸高商、現在の神戸大学）に経済学・経営学に関する研究施設を寄贈することに決まった。兼松が拠出する工費20万円で研究所を建築するほか、研究基金30万円（昭和15年に20万円を追加）を寄贈して、兼松記念館「商業研究所」が設立された。これが現在の神戸大学経済経営研究所の起源である。

研究所は2階建て、建坪260坪、室数26室の壮麗な建築であり、建築業者を選定した入札では竹中組が30万円、旗手組が22万円、金田兼蔵が20万6500円で、金田兼蔵が落札した。兼松は当初の予算20万円に10万円を追加し、留保分を含めて30万円が工費に充てられた。兼松関係者からの寄付も多額であり、兼松夫人の4万円を筆頭に北村寅之助1万3千円・古立直吉8,500円と重役たちが約5万円、そして店員たちからも2万円を越える寄付金が集まった。

事前に社内では記念会が組織されて、店員たちから寄附を募っており、もちろんその拠出は任意であったが、北村寅之助は寄付金の集まりが悪いと不満を洩らし、「いやしくも兼松に勤める者が店祖の謙徳を追慕するのは当然であり、これは記念会だけではなく、日本人としての道徳心の問題である」と叱責した。ただし「店祖に恩顧を受けた者が進んで寄付金を拠出するのは当然だが、新入社員は精々お付き合い程度に留まるのは仕方ないかもしれぬ」とも言っている。店員のうち、最も少額の者は29歳の店員で120円を寄附し、これは同人の1ヶ月の月給と同額であった（ただし当時は賞与額が大きく、月給と賞与を合計した年間賃金2,710円を考慮すれば、少しは負担

【写真35】 店祖記念事業 (1)



店祖の遺徳を長く顕彰すべく社会公益事業が行われた。第1回の記念事業では神戸高商に商業研究所（現在の神戸大学経済経営研究所）が寄贈された。



昭和期に神戸高商は六甲台地区に移転し、研究所も移築された。新しい建物は文部省が建築したものの、資金が不足したので、兼松が別途に内装用の費用を提供して貴賓室が作られた。

感は軽減されたかもしれない)。

研究所は大正9年2月に起工、翌年5月に竣工、6月5日に盛大かつ厳かに開館式が挙行された。

開館式の当日は小雨模様にもかかわらず、兼松や神戸高商の関係者はもちろん、兵庫県知事・神戸市長・神戸商工会議所会頭なども来賓で参列し、参会者は800名に達した。10時から講堂で開館式が始まり、水島鉄也校長の挨拶後は工事報告や研究所の事業内容の説明があり、兼松を代表して前田卯之助が祝辞を述べた。知事や市長、同窓会の祝意のスピーチと続き、最後に学生総代の祝辞と水島校長の謝辞で正午に開館式は終了した。来賓には立食パーティーが催され、学生たちには店祖夫人からサンドウィッチ弁当が饗応された。

当日は学友会報が配付されて、水島鉄也校長が寄稿した文章には店祖と知り合った経緯が語られている。水島校長が店祖と初めて会ったのは明治22年で、あたかも兼松が創業した年に当たる。大阪商業講習所（後年の大阪高等商業学校）に在職していた水島校長は、店祖を講習所に招いて講演を依頼し、それが両人の初めての邂逅であった。水島校長は東京に転職したので、しばらく関係は途切れたが、今度は水島が神戸高商に校長で赴任し、明治37年に再び店祖に学生向けの講演を頼み、店祖が創業期の苦労話を語る場面では「言々悲壯を極め、勇士を泣かしめ、懦夫を起たしむる慨あり」で学生に深い感動を与えたと述懐する。

昭和4年に神戸高商は神戸商業大学に昇格して、それに伴って校舎を六甲台地区に移転した。その際に研究所も現在の場所に移動し、前庭には堀進二製作の房治郎の胸像が建てられ、昭和8年に起工、翌年竣工して、昭和10年5月6日に開館式と胸像の除幕式が催された。

旧館の建物と敷地を政府に寄贈する代わりに、大学の新校舎建設予算の一部で新しい記念館を建設する計画になっており、その工費は26万円で、旧館より4万円も安いにもかかわらず、物価低落のおかげで3階建て敷地899坪と旧館よりも大規模になった。ただしデザインは実用本位で旧館が持っていた壮麗さは薄まり、また研究所内の応接室は内部装飾の予算が付かなかったので、兼松が1万円を寄附して豪華な内装の貴賓室が作られた。なお旧館は神戸市の所有になったのち、惜しくも昭和20年6月の神戸大空襲で焼失している。

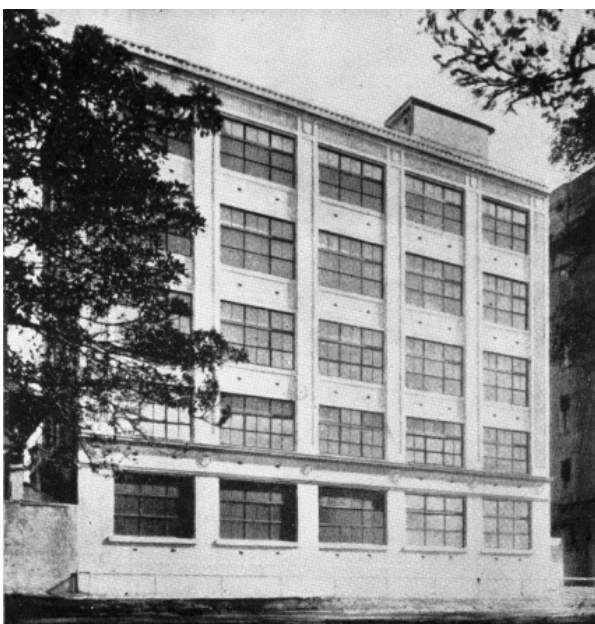
続いて第2回記念事業は、大正14年の店祖13回忌を期して東京商科大学（現在の一橋大学）に講堂を寄贈することが決まった。同校は関東大震災で校舎が壊滅し、現在もキャンパスがある国立に移転する計画が進められている最中であり、新校舎に兼松記念講堂が加わって面目を一新した。兼松は工費50万円を寄附し、昭和元年8月に起工、翌年8月31日に竣工して11月6日に開館式が行われた。

第1回が神戸、第2回が東京と国内が2ヶ所続いたので、昭和4年の店祖の17回忌を期し、第3回記念事業は兼松にとって最重要の貿易拠点であるシドニーが選ばれ、日本とオーストラリアの交流が始まった明治の黎明期に、不運にも病気で倒れた日本人に慈善治療を施してくれたシドニー病院に2万5千ポンドを寄附して、病理学研究

【写真36】 店祖記念事業 (2)



第2回の記念事業では東京商科大学（現在の一橋大学）に兼松記念講堂が寄贈された。この建物は、近年兼松OBの支援で修復され、今日でも同学の国立キャンパスで威風をはらっている。



第3回記念事業でシドニー・ホスピタルに寄贈された病理学研究所

所の建設とその運営資金に充てることが決まった。

「兼松病理学研究所（Kanematsu Memorial Institute of Pathology）」の敷地にはシドニー湾を臨む眺望佳良の場所が選ばれた。建設費には兼松の寄付金と、州政府からの交付金の合計5万ポンドが準備され、そのうち2万9千ポンドが建築に支出された。企画立案は昭和4年に始まったものの、設計などに手間取り、ようやく昭和7年5月に着工、翌8年4月に竣工している。

4月20日に開所を祝うセレモニーが開かれ、シドニー大学評議員・病院代表者・政府関係者・シドニー市医務関係者など数十人と、兼松からは豪州兼松の重役以下数名が参列した。セレモニーでは兼松代表の広戸茂吉取締役がシドニー病院長から記念の鍵を受け取って正門扉を開け、玄関に飾られた兼松家の家紋を刻んだタブレットを病院長が除幕したのち、4階のホールでスピーチを聴きながら茶菓の饗応を受けた。

豪州国内の各新聞紙が兼松病理学研究所の開設を報じ、シドニー・モーニング・ヘラルドはかなりの紙面を割いて兼松房治郎を追頌する記事を掲載した。

明治時代から、多くの日本人が世界各地に渡航したが、その大部分は単なる出稼ぎにすぎず、また渡航先で得た賃金は日本に送金して現地には環流しなかった。日本にとって一大海外拠点になった満州では、忠霊塔や神社を建立するのが関の山であり、その国の社会に貢献する福利厚生施設の寄付はほとんど見られず、その点でも現地に利益を還元する方針を取った兼松の寄付行為は意義深いものがあった。

病理学研究所も兼松の精神を尊重し、第二次大戦中に愛国主義的な青年新聞記者たちが、兼松の家紋の撤去と名称変更を要求したときは、シドニー病院はそれを一蹴して研究所建設以来の姿に変更を加えなかった。また第二次大戦後に同研究所長を務めたエクルズは、1963年に神経細胞刺激の化学的過程に関する研究でノーベル生理学賞を獲得して、兼松病理学研究所の名を世界に広めた。店祖の遺徳を偲んで設立された研究所は、良くその期待に応えたと言えよう。

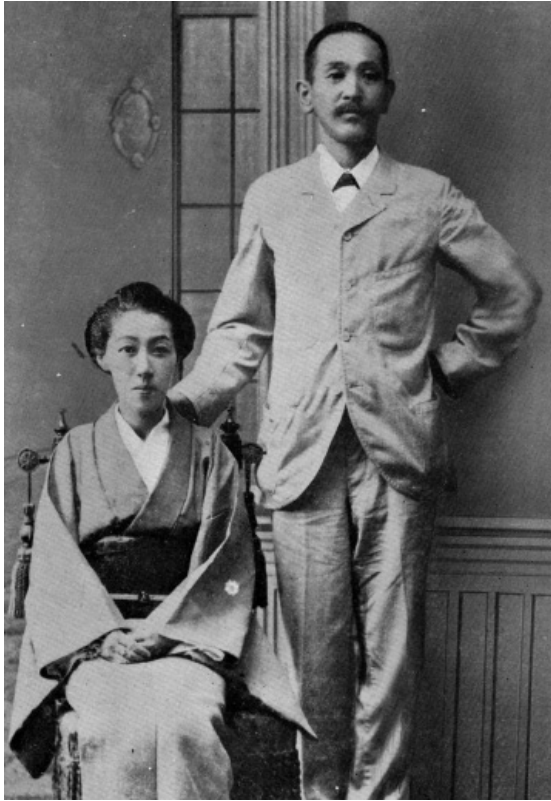
去りゆく人々

大正末年から昭和初年にかけて、兼松にとって柱石ともいべき人物たちが去っている。

まず大正14年に前田卯之助が兼松を退店した。第一次大戦の戦後不況の中で、前田は神経をすり減らす日々が続き、とりわけ神戸本店の輸出取引は乱脈を極めていた。前田の表現に従えば「大戦景気に乗じて、未熟な青年店員の為すがままに放任して無闇に手を広げた入江輸出部長は、その現在の位置もわからずに闇夜に暴風雨に巻き込まれた船長の姿」であったという。

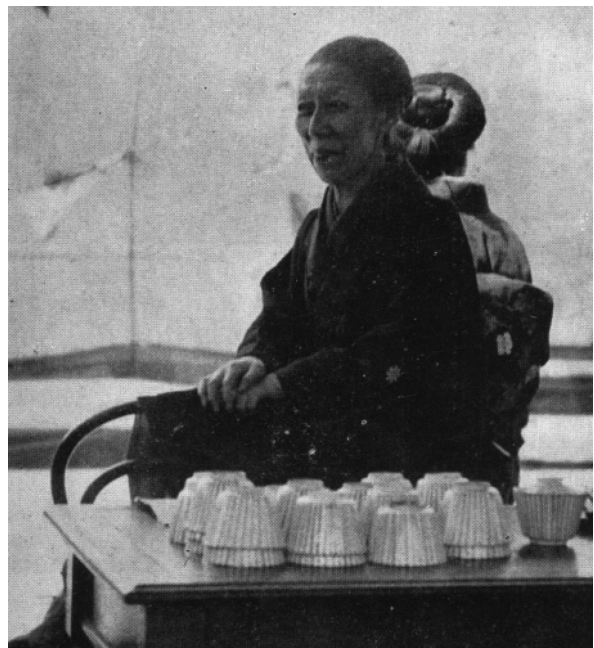
大正7年に長年管轄してきた東京支店を林荘太郎に託し、神戸本店に転じた前田は総務取締役という立場から輸出部をはじめとする各部の店務全般の指揮監督に奔走せざるを得なかった。神戸本店に勤務していた古参重役の古立直吉・四方素・入江金三郎は相次いで退任し、経営の建直しは前田の双肩にかかっていたといっても過言ではなかった。元来が頑健な健康の持ち主でなかった前田の心労は尋常ではなく、大正9

【写真37】 店祖夫人の肖像



店祖44歳、店祖夫人32歳。撮影年は明治21年で兼松創業の前年である。

大正13年に兼松の運動会に招待されたときの記念写真。当時68歳。経営に一切口出ししなかったが、社内行事にはこまめに参加し、私財を投じて女子従業員の福利厚生を充実させ、また海外に赴任する店員には餞別を贈り、シドニー支店にも様々な日本の食材を送ることを忘れなかった。社内では「店母」という尊称で長く慕われた。



年には退店を希望する旨を他の重役たちに伝えたが、混乱した取引の処理と財務基盤の強化という困難な使命は余人では代えがたく、北村寅之助をはじめとする他の重役の懇請によって留任が重ねられた。

しかし店員部長制度の導入や林莊太郎の取締役就任など、後事を託す態勢が整ったのを見て、前田は再び退店希望を申し出て、大正11年秋からは退店を前提に勤務の調整に入り、翌12年の重役改選の際に取締役を退く予定になった。ただし大正12年には関東大震災に伴って上毛モスリン悪債問題が起り、前田はその責任を取る形で大正14年に取締役を退任した。明治33年に23歳で入店し、青年時代には店祖房治郎から直接の薫陶を受け、店祖の没後はシドニーの北村と共に兼松の経営拡大に貢献し、在職は25年間を超えて、満55歳の定年まで数年を余して48歳での退店であった。

ついで昭和元年には店祖夫人の兼松さき刀自が逝去した。大正2年の店祖没後は諏訪山の邸宅から住吉村にあった古立直吉重役の隣地に居を移し、悠々自適の日々を過ごしていた。兼松の経営には一切タッチしなかったが、店内行事には来賓としてこまめに参加し、また女子職員の福利厚生の上昇に努めて「店母」と慕われ、シドニー支店には折にふれて日本の物品を送るのを忘れなかった。また海外出張する若い社員たちは出発前に夫人宅に挨拶に訪問し、多額の饞別を頂戴するという慣行もあった。

逝去前々年の12月に催された店祖の13回忌の祭事後に発熱し、6月には数週間にわたって病床に臥して一時は重態となった。そのときは回復したものの、11月に生家の菩提寺の和尚の法話を聴いている最中に風邪をひき、手厚い看護も効がなく、年を越した3月にはシドニーの北村寅之助に帰国を促す電報が打たれるほどに悪化している。その後の体調は持ち直しながらも時々重態を繰り返すといった状態が続き、4月19日午前3時に危篤になり、そのまま永眠した。享年70歳であった。

4月22日に神戸本店と東京支店は臨時休業して葬儀が営まれ、斎場となった祥福寺には会葬者400名が参列し、数十の供花が寄せられて故人の遺徳を偲んだ。夫人が所有していた兼松の株は、遺言書によって兼松奨励会に遺贈された。

なお夫人の名前は正しくは「兼松さき」であり、墓標にもそのように刻まれている。ただし「兼松せん」と自ら署名した資料もあり、これは漢字の「先」を音読みした際の間違いが原因であったと推測される。店祖自身も戸籍上は「房治郎」が正しいにもかかわらず、晩年まで自分の名前を「房次郎」と勘違いしており、そうした異同を気にしない大らかな性格の持ち主であった。その点で、似た者夫婦である。

ついで昭和5年には兼松の重鎮であり、店祖没後は「元勲」と呼ばれて最高経営責任者の地位にあった北村寅之助が日本帰国中に死去した。北村は数年ごとに日本に帰国しており、明治23年のシドニー支店開設以来、昭和5年が9回目の帰国であった。

前回は昭和元年に店祖夫人の逝去で緊急に帰国し、滞在中に体調を崩して1年近い病院生活を送り、神戸本店で数ヶ月間ほど店務を見たのち、昭和2年秋に1年半の滞在を切り上げて豪州に帰任した。

しかし豪州に戻ってからも健康状態は思わしくなく、医者 の指示で菜食を中心にした食事に改めて、さらに禁酒も試みたが、かつての体力を取り戻すことはできなかつ

た。長年の深酒が根深く祟っており、医者は腎盂炎と診断した。北村でなければ裁決できない重要案件は滞積する一方であり、兼松店内でも北村の病状を案じる声が次第に高まった。

いっそ、もう一度日本に帰国して療養したほうが病気には効くのではないかという意見も出て、神戸本店と豪州兼松の幹部は内密に協議し、機を見て日本での療養を進言した。北村も自分の健康状態が深刻な状態に陥っていると自覚しており、昭和5年の5月初めにシドニー出帆の丹後丸で帰国すると決まった。

ちょうど曾野近一店員も丹後丸で日本に帰る予定であり、曾野店員の付き添いと船医の看護を受けつつ、北村は丹後丸に乗船して豪州を離れた。これが豪州との永別になった。実は帰国直前に医師は、もはや全治の見込はなく、時間と共に病状は悪化するばかりだと診察していた。ただし、その事実は北村本人にも伏せられて重役だけが知る機密事項であり、丹後丸が木曜島を通過した頃合いを見計らって付添役の曾野店員に秘かに電信で伝達し、警戒を怠らないように指示している。幸いにも航海中は軽く風邪をひいた程度であり、長崎港まで出迎えた藤井松四郎取締役が同船し、丹後丸は神戸に5月末日に安着した。

神戸では最愛の娘に看病され、仕事から離れた安寧の日々が訪れた。しかし逆に安心したのが悪かったのか、病状は急変して6月5日の夕方には重篤に陥り、6日午前2時に北村寅之助は瞑目した。享年65歳。息を引き取る直前に「Wool Invoice」と繰り返し、つぶやいたと伝えられる。混濁する意識のなかで、若い頃の羊毛バイヤーの記憶を彷徨っていたのかもしれない。兼松の経営統括者であると同時に、生涯を羊毛バイヤーとしてつらぬいた人物にふさわしい終わり方であった。

豪州から日本に帰国途中の店租房治郎と香港で出会い、兼松の創業に参加して、明治23年からはシドニーに留まって豪州貿易の発展に邁進し、その在豪年数は40年間に及んだ。自分自身も羊毛の鑑定技術の研鑽を怠らず、広戸茂吉やコッスなど兼松の次世代を担う羊毛バイヤーの育成にも尽力した。豪放磊落の陽気な性格で、厳しく指導しながらも部下からは敬慕される存在であり、後年になっても、シドニーで北村から訓練された経験を持つ人々は「あの北村さんのスパルタ式教育は…」と苦笑まじりに懐かしんだと言われる。

北村時代のシドニー支店を彩る風物詩の一つに新年パーティーがある。北村は相手の身分や財産にかかわらず、分け隔てなく人々に応対するのが常であり、正月にシドニー支店が開催する新年会には、領事館で元旦拝賀を済ませた在豪邦人以外に、羊毛業界の関係者や友人など100名を超えるオーストラリア人仲間が参集した。

北村を含めて羊毛バイヤーには酒豪が揃っており、大量に準備されたシャンパンのほかにはサンドウィッチ程度の料理で満足し、快飲談笑で愉快的な時間を過ごして新年を祝った。メニューは簡素でも大人数であるので、その経費は支店には異例というべき多額の支出を要したが、「俺の生きとる間は大目に見てくれ」という北村の言葉に従って連年盛大に催され、大勢の人々が賑やかに集まる一大名物行事になっていた。しかし北村の没後に豪州兼松を引き継いだ広戸取締役は「北村長老あってこそ意義あ

【写真38】 北村寅之助の肖像



昭和期に撮影された北村寅之助の肖像写真。若い頃はメタボ体型であったが、大正期からスリムになった。日本人にしては大柄で、多くのオーストラリア人の友人を持ち、店祖没後は兼松の主柱を担って「元勳」と呼ばれ、一流の羊毛バイヤーとして活躍しながら経営全体を統率した。陽気な性格で、大変な酒豪でもあった。

り」という理由で、この新年パーティーは廃止された。

北村の訃報が豪州国内に伝えられると日刊紙はこぞって北村の業績と遺徳を報じ、シドニーとブリスベーンの羊毛組合はオークションの開始に先だって全員が起立し、黙祷を捧げて弔意を表した。

神戸では6月8日に店葬が営まれ、遺骨は京都の菩提寺に納められた。分骨がシドニーに運ばれ、海を眺めるサウスヘッド墓地に葬られた。その墓碑には、

He was a true son of Japan and his great personality commanded the highest esteem of all who knew him.

と刻まれて、反日気分が横溢した第二次大戦の最中でも、墓前にはオーストラリア人の知友から贈られた供花が絶えなかった。

Ⅲ 終わりになき情報戦争

1 明治期～大戦期の情報システム

情報はビジネスの成否を分ける重要なファクターであり、その内容の正確さはもちろん、伝達速度の向上にも最大限の努力が払われた。ここでは兼松がどのように海外との通信網を築いたのか、その実態を観察しよう。

電信の発達

明治22年に神戸で創業した兼松は、その翌年にはシドニーに支店を設置して豪州貿易を開始した。当然ながら業務の遂行には神戸本店とシドニー支店の情報伝達が不可欠であり、その通信手段は電信と郵便であった。

日本における国際電信の発達を簡単に述べると、明治4年に大北電信会社（本社デンマーク）によって長崎～上海に海底電信が敷設された。すでにヨーロッパからシベリア経由でアジアまで電線が敷設されており、同年に日本からヨーロッパまでの電信連絡が可能になっている。

日本国内での電信網の整備も急ピッチで進められ、明治8年には北海道から九州までの幹線路線が開通している。とりわけ西郷隆盛が率いる鹿児島軍と政府軍が戦った西南戦争では、戦況報告や作戦指示で電信の威力が発揮された。

西南戦争直前に起こった神風連の乱では、神風連の軍勢が熊本鎮台の司令官を殺害した際に、その愛人が東京に「ダンナハイケナイ、ワタシハテキズ（旦那はいけない、私は手傷）」という電信を打って世上で評判になった逸話が司馬遼太郎の名著『翔ぶが如く』で紹介されている。ただし電文には句読点がないので解釈に苦しむ場合も多く、西南戦争中に東京に送られた「ソククンハイソウシサツマタハコヲフク」という電文を、最初は「賊軍（薩摩軍を指す）敗走し、薩摩煙草を吹く」と翻訳したものの文意がさっぱり判明せず、「賊軍敗走、自殺または降伏」という正しい訳文にたどりつくまで相当の時間を要するという一幕もあった。

明治11年に一般用海外電信の取扱いが始まり、明治31年には太平洋をまたいで、日米海底電信がサンフランシスコ～ハワイ～グアム～小笠原～東京の経路で結ばれた。兼松の主要な電信先であった豪州は、英連邦の一員なので早くから英国と電信で結ばれ、1872年には政府間の緊急連絡を発受信することができた。日本と豪州の電信路線には、日本からシンガポール経由で豪州や南アフリカへの海底電線が布設されており、無線電信の登場以前はその経路が使われた模様である。

シドニー支店の北村寅之助が、支店開設翌日の明治23年4月11日に神戸本店に送った書簡の第1号信には「羊毛の電報、十日午前九時到着、十三番値段十五片内外五万買入べしと相判し申候」という一文がある。書簡の内容は、前日の10日午前9時に羊毛の種類、価格、数量に関する注文電信を受領したという意味であり、注文主は大阪毛糸紡績会社で、その羊毛187俵は5月26日に豪州から日本に積み出された。これは兼松が最初に手がけた羊毛の注文で、また日本人の手による記念すべき初めての豪州羊毛の積出であった。

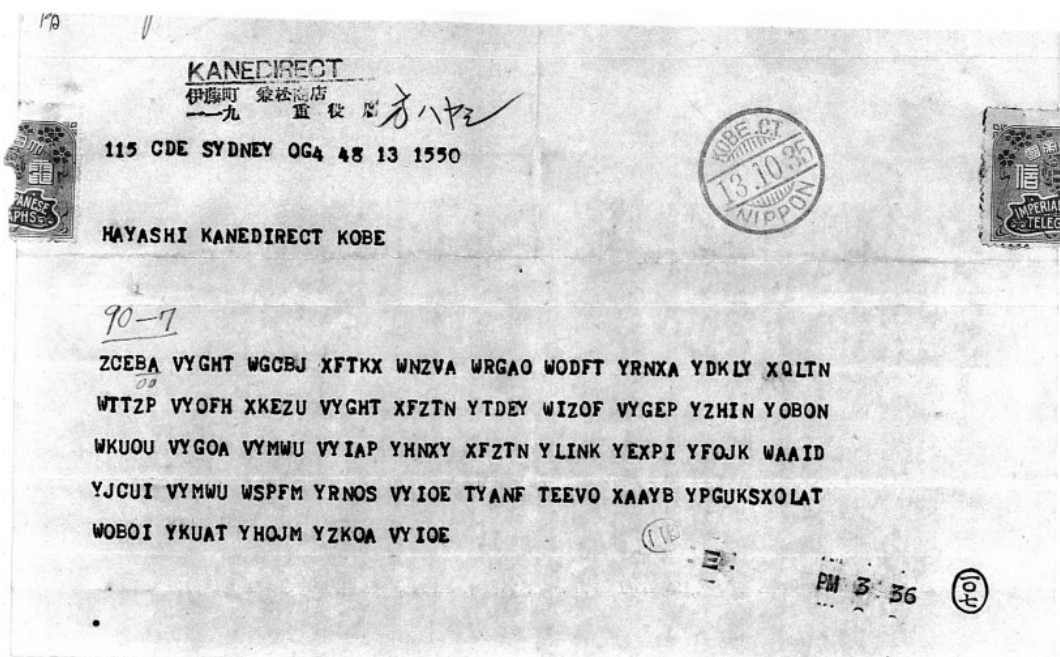
第1号信では、日本米の豪州輸入は日本国内の米価が騰貴しているのので「9円前後の価格では到底引き合わず、もしも7円台に下落したら、ちょっと電報で知らせてほしい」と伝えている。書簡には所々に電信文が挟み込まれており、同年4月14日には神戸本店がシドニー支店に打電した「照会ノ通買入、船便次第送ルベシ」という電信文も見られて、シドニー支店の開設直後から、海外電信は商品注文や相場を伝達する有力な伝達手段であったことが判明する。

電信のスピードとその料金

電信の最大の長所は、その伝達速度であった。

海外電信の発受時刻を具体的に記録した事例を見ると、明治23年8月22日午後6時30分に神戸本店が発信した電信を、シドニー支店は翌23日午前9時に受領しており、また明治37年11月27日の午後6時35分に発信した電信を、シドニー支店は28日午前8時45分に受け取っている。両者とも伝達に要した時間は約14時間で、営業時刻を考えれば、日本発が前日夕方シドニー着が翌朝ならば、伝達速度は14時間よりも早く感じられたと思われる。昭和期にはさらに短時間になり、早ければ約30分、大半は1時間で到着した。郵便は船便で日豪間では約1ヶ月を要したから、伝達速度という点では比較にならなかった。

【写真39】 暗号電信



日本とオーストラリア間の電信は、このように暗号化された電信が使用された。写真は翻訳前の「生」の段階の暗号電信であり、昭和期に豪州兼松から神戸本店の林壮太郎取締役宛に宛てられたものである。

	Despatched, Sydney
	27-8-'35 11 pm.
	Rec'd, Kobe
	28-8-'35 6:53 am.
	Kanedirect Kobe.
TJANE	# 53-86
KMJBI	M. B. K. Sydney
ZMOEP	2)
YKHOI	当方にて内訳
KNAVK	日本毛織
KMIYA	M. B. K.
YXSID	2 対 2
RWOLP	Perk
IKTYI	N. 7.
9I5FSI	Commission of 1/2%
NIRET	Rebate
ZMIH	要決
WICOL	中
	15 wds.

翻訳後の暗号電信。この電信は昭和10（1935）年の8月27日午後11時に豪州兼松から発電されて、神戸本店に28日午前6時53分に到着した。左端の英字が暗号、その右欄が翻訳であり、日本毛織会社がニュージーランド羊毛の買付手数料の実質的な引下げを要求していることを三菱から内密に聞いたという内容である。

迅速な伝達速度が電信の強味である反面、その高額な料金は最大の弱点であった。日本からオーストラリアに電信を打つと、明治半ばには1語で約3円の料金が掛かり、貿易商社にとっては（とりわけ零細な貿易商にすぎなかった兼松にとっては）過重な負担であった。

明治23年にはシドニー支店の北村寅之助は、牛脂輸出の為替金の手配が遅れたので神戸本店に至急連絡するようにシドニーのユニオン銀行から求められたものの、「電信を使うと少なくとも往復で25ポンドは必要だ。たかだか500ポンドの品物で25ポンドも掛かるようでは送らないほうがまだ」と愚痴り、その後の船積み案内は「いつもなら船積み完了の連絡には電信を使うけれども、薄利の品で電信料金3ポンドもったいないので電信は打たなかった」と釈明している。

昭和期でも海外電信は極めて高額であり、昭和6年に神戸本店で電信係を務めた社員は「1通の電報は平均25～30語なので、われわれ若い社員の月給の2～3倍というケースも珍しくなかった」と回顧する。その一方で海外電信の利用は着実に増加した。神戸本店がシドニー支店に発した電信を見ると、明治33年は年間185回、第一次大戦中の大正4年は1,023回、大戦終結後の大正10年には1,436回と増加の一途であり、いかにして電信料金を節約するかが重要な問題になっていた。

そこで取られた手段が、語数を省略する暗号の使用である。明治23年4月に牛脂注文を確認した電信文も「Lenukach funoor」という暗号化された文章であり、「照会ノ通買入、船便次第送ルベシ」がその訳文であった。北村は「荷為替金のうち、貴地で支払った分の電信案内は暗号化し、できるだけ短文で送るように日本の香港上海銀行に掛け合ってほしい。暗号電信でなく、平文を使うと料金が高すぎて商売にならない」と伝えている。

それでは電信文の暗号化は、費用面においてどれほど有効であったのか。第一次大戦中は、敵国の破壊工作を防止するために各国政府は民間企業の暗号電信の使用を禁止し、各社が独自に作成した private code の暗号は開戦翌月から使用差し止めになり、英語平文の使用が強制された。

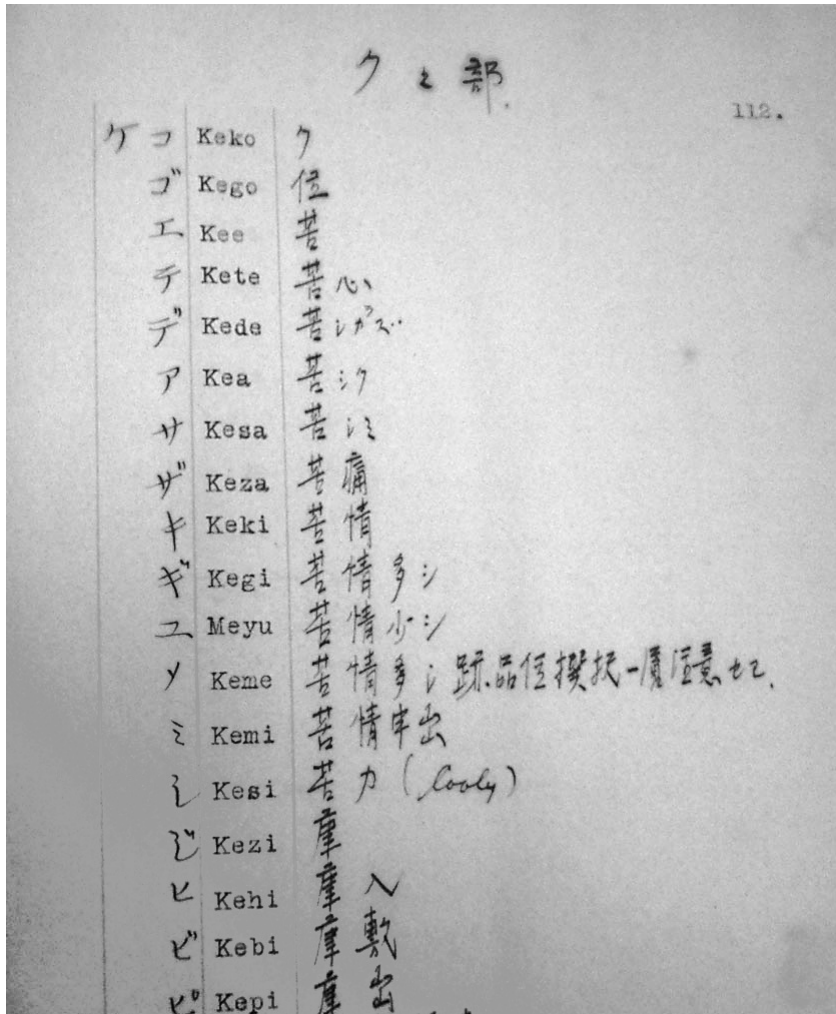
従って大戦直前と暗号禁止期間中の電信語数を比較すれば、暗号化によってどの程度の語数が節約できたのかを推測できる。そうした観点から検討すると、大戦中は開戦直前よりも語数が2～4倍ほど増加しており、暗号化によって1件当りの海外電信の費用は、少なくとも平文の30%程度には節約できたと思われる。

暗号帳の作成

現在まで伝来する「兼松史料」には数冊の暗号帳が含まれており、同社の暗号作成技術の進展過程を知ることが可能である。

おそらくシドニー支店の開設前に、日豪本支店間で使う暗号は相当程度に準備され、その後に必要な暗号は「日豪間通信」の書簡に添付追加された。明治23年7月にシドニー支店から神戸本店に送られた「兼松商店電信暗音追加」は、英語4文字で、船名・注文の手配状況・品物のサイズ・商品名に関する合計26語の暗号が収録されてお

【写真40】 暗号帳の作成 (1)



上記の写真は明治期に作成された初期の暗号帳の一部を拡大したもので、比較的単純な暗号が並ぶ。「Kete」という語句を打電したときには、それは「苦心」という意味であり、「Keme」ならば「苦情多し、跡品位選択一層注意せよ」と翻訳するように定められていた。ただし本写真でも「Meyu：苦情少し」は明らかに「Keyu」のタイプミスであり、暗号作業には至る所に落とし穴があった。

り、その内容から専ら輸出品に関する暗号と判断される。追加された暗号は商品関係の専門的な語句に留まらず、明治24年1月には神戸本店は府県名の暗号を改正したと伝えており、一般的な語句も対象であった。

また明治24年7月にシドニー支店の北村寅之助は英字暗号のほかに、数字暗号の導入を提案した。具体的には1～999の各数字に暗号を割り当てる方式を取り、完成した暁には、早急に神戸本店に送付するという。数字暗号の効用を「数字暗音は第一簡便にして何人にも認め得るべく、文字の違伝も少なき哉に愚考奉り候」と取扱いの簡単さを挙げ、従前の英字暗号と併用したいと連絡した。高額な電信料と同時に、頻発する電信文の誤打誤訳が問題になっており、その解決策に北村寅之助は数字暗号の導入を提案したのである。

このとき数字暗号のヒントになったのが、豪州の中国人商人であったのは興味深い。北村の書簡の末尾には「此法は支那人一体に使用致し居り候手段に御座候」と豪州在住の中国商人が数字暗号を使用し、彼等から得た知識で数字暗号の作成を試みたことが判明する。シドニー支店と中国商人の関係は詳細ではないものの、香港から豪州への輸入米価を中国商人に問い合わせたという書簡もあり、シドニーにおける多国籍的な情報の交流が窺われる。

現在残る最も古い暗号帳は明治33年に神戸本店で作成され、シドニー支店に送られて大正元年まで使用されている。明治33年と明治末年の暗号帳を比較すると、同じ輸入商品の暗号でも、その語数は5千語から3万語に約5倍に増えており、特に主力商品の羊毛に関する暗号は約400語が約7,800語へと20倍に近い増加であった。暗号の活用によって経費節減と共に、きめ細かな意思伝達が可能になったのは間違いない。取引の複雑化に伴って暗号組織はさらに複雑になり、そのたびに暗号帳は更新された。

ただし暗号電信は経費節減や機密保持に効果を発揮したものの、複雑難解な暗号文は常に誤打誤訳の危険性を持ち、そうした事故はしばしば発生した。

店報で書き送ったように、貴店の電暗に大間違を発見し、失望と憤慨に堪えない。幸いに相場動向に注意して買進んでいないので、今日までに買過ぎていないのは僥倖だ。電信係を厳しく指導してほしい。

これは明治40年11月の北村書簡である。10月末にシドニー支店は神戸本店から暗号電信で各種羊毛合計140万ポンドの注文を受けたものの、シドニー支店が詳しく調べた結果、電信文に重大な誤りを発見した。正しい注文量は110万ポンドで、幸いに相場動向に注意して羊毛を買付けていなかったのも実害はなかったものの、危うく30万ポンドの滞貨を抱えるところであった。明治23年10月には「8月23日午前9時到着の電信に『牛脂跡7万ポンド増加する、至急回送』とあったが、『増加する』のソギをソゲと勘違いして『早々取付け』と誤訳した。これは格別の事ではないが、念のため伝えておく」と神戸本店に連絡しており、暗号電信の誤訳誤打のトラブルは昭和期になっても根絶できなかった。

【写真41】 暗号帳の作成 (2)

数字 暗号	いろは 暗号	文
12626	H0	a 麦粉目F)相場何程か電報ロ
12627	ba	4 目F)相場をいじ
12628	be	麦粉五百袋(50(60入)春日丸に積む(積んだ、積む)
12629	bi	1000袋
12630	bo	1500
12631	bu	2000
12632	by	2500
12633	be	3000
12634	bi	3500
12635	bo	4000

明治後期から大正初年に作成されたと思われる暗号帳。取引増大に従って暗号の数も激増し、できるだけ一語で多くの内容を含むようになった。ここでは「H0be」という暗号1語が「麦粉500袋を春日丸に積み(積んだ、積む)」という文章を表している。暗号1文字で文意はまったく異なり、暗号の作成や翻訳には細心の注意が必要であった。

2 戦間期の情報システム

大戦中の通信状態と暗号解禁

第一次大戦に伴って各国政府は民間の暗号電信を禁止し、そのため電信の語数は膨れあがった。また公用の軍事外交電信が最優先になり、民間の電信は後回しにされたので通信状態は極度に悪化した。日本から南アフリカに打った電報は到着に1昼夜半を要するのが当たり前になり、日本とアルゼンチンは普通電報で1週間、しかも誤達脱漏が続出した。ただし世界中が同じ状況なので、電報の1往復に半月が掛かっても取引はちゃんと成立した。

通信の混乱は国内も同じである。東京と神戸間では3倍の料金がかかる急送電報でも6～7時間を要し、電話も早朝に倍額の急報で申し込んでも、営業時間内に通話できるかどうかは覚束なく、夜間通話も数時間の待ち合わせを余儀なくされた。

三井物産などの大企業は社内に「飛脚制度」を作り、連日夜行列車で東京と神戸の両地から連絡の書類を持たせた社員を相互に送るという防衛策を取った。兼松も神戸本店の電話を4個から6個に増設し、東京支店も2個を3個に増やした。

大戦の終了と共に海外電信の暗号は解禁され、早速に暗号電信を再開しようとしたものの、大戦中の4年間余の空白は予想以上に深刻であり、大戦前には簡単に暗号を組んでいた担当者たちは、その技能をすっかり忘れ、新人社員に教えながら作業をすれば1通の暗号電信に相当の時間がかかる有り様であった。

さらに、やっと作った暗号電信を電信局に持ち込むと、電信局の技術者も取扱いに疎くなっており、電送に多大の間違いが生じがちであった。先方から届いた暗号を社内で解読するのも容易ではなく、そのため料金は嵩むものの、平文英語の電報を使用せざるを得ず、旧態に戻るには相当の時間を要している。

劣勢に立つ兼松

貿易商社にとって情報通信は取引の成否を制するファクターであったが、昭和初年の兼松は情報通信分野で必ずしも優位に立っておらず、むしろ三井物産など大企業の後塵を拝し、情報の遅れから取引先の不信感を招く失態もあった。

とりわけ為替が大きく変動し、羊毛紡績メーカーにとって契約時の為替レートが採算ベースを左右するような局面では、各輸入商は競って取引先に豪州の羊毛価格や為替レートの情報を伝達し、そうした情報提供のスピードが輸入商を選択する基準の一つになっていた。

その一例を挙げよう。昭和6年10月に神戸本店は取引相手の宮川モスリンから猛烈な抗議を受けた。従来は、例えば三井物産に豪州羊毛の輸入を注文する際には、三井物産は住友銀行の信用状で外国銀行に送金し、兼松はシドニーの横浜正金銀行を送金拠点に使うといった具合に利用する銀行が商社ごとに異なっており、それで問題は生じていなかった。

ところが宮川モスリンが兼松と三菱の双方に注文を出した際に、三菱は兼松と同じ

く正金銀行シドニー支店を利用し、しかも正金銀行は兼松よりも有利な為替レートを三菱に提示したので、取引費用に大きな差額が出た。すぐに宮川モスリンは「正金銀行は兼松の親銀行であり、シドニーに関する限りは新参の三菱よりは常に有利に万事抜目なく働いてくれるものと期待していたのに、三菱にヒケを取るとは何事だ。安心して一任出来ぬ」と嚴重なクレームを付けてきた。

あわてて神戸本店が正金銀行の大阪支店に事情を問い合わせたところ、三菱と兼松を差別したわけではなく、三菱の申込みが早かったので両社のレートに差が出たにすぎないと判明した。宮川モスリンには、その説明で納得してもらったものの、神戸本店の林莊太郎取締役は、豪州兼松に次のような電信で注意を喚起した。

為替関係／三菱商事会社／常ニ／迅速／有利ナル／為メ／得意先／当方／ニ対シ
／不安／大ナリ／今後ノ注文／ニモ／影響／ノ恐リアルニ付充分注意セヨ

また林取締役は「事情は諒解したが、貴方の行動が遅いとは宮川モスリンに打ち明けにくい。三菱がいつシドニーから日本に電信を打ち、兼松の電信がどれくらい遅かったのかは分からないが、三菱の素早い行動にくらべて当店の動きが遅く、取引先から度々小言が出ているという報告もあり、今後は十分に注意してほしい」と書簡で訓告している。

宮川モスリン以外の羊毛紡績会社からも「積出方の手違い、為替の報導振り、取扱振りが三菱・三井と比較して劣るとか何とかの苦情頻々ありと係員から我々に種々進言がある」と林取締役は述べており、「兼松の羊毛買付技術が優秀である事は認めるが、為替の取決方が悪く、その優秀なる点を没却され、機敏なる行動に欠くる所があるのではないかという会社もあり、なかには兼松は無為なりと極言する輩もあると聞いている」と憂慮を隠せない。

為替レートに関しては世界各地に支店網を展開し、巨大な資本を持つ三井や三菱のほうが兼松よりも遥かに優位にあった。兼松としては羊毛売買技術のさらなる向上以外に、正金銀行に一層の金融面でのサービスを要請すると共に、通信システムの改善しか財閥系巨大商社への対抗手段はなく、通信部門の強化が社運を左右しかねない緊急の課題になっていたのである。

電信専門家の育成

暗号電信は経費節減の点からも必要不可欠であった。担当者の技能の優劣が伝達時間はもちろん、経費の多寡にも大きく影響した。何よりも暗号電信に堪能な専門家の養成が求められ、昭和6年10月に林莊太郎取締役は神戸本店に電信係長を設置すると豪州兼松に伝えている。その書簡から、同時期の電信の利用状況が判明する。

近来は各方面に取引先が拡大し、本店が取扱う外国電信は本年1月以降は毎月平均570通、国内電信は260通で、1日平均28通の割合であり、多い日は1日50通に

なることもある。電信料金は年額7万円以上になりそうだ。

商品の変化につれて絶えず電信コードを改正する必要があり、電信担当者はその編成組立の技術的方面に意を注いで電信料金の節約を計ると共に英文に達者でなければならず、また早出晩退で、しかも店内だけの勤務であるので、割りの悪い仕事と言わざるを得ない。

仕事の性格上、機密を厳守する人でなければならず、従来から優遇案がしばしば出ているのは当然だ。そこで電信系の格を引き上げることに決定し、10月1日を以て総務席の直属とし、電信係長の職位を設けて中塩店員を任命した。同店員は輸出部に回る前は電信係を務めており、暗号編成の技術的才能に長じ、輸出商品の知識も豊富なので適任と思われる。

海外電信は年間7千通に及び、神戸本店は中塩吉高店員を電信係長に、豪州兼松では多田喜久男店員を電信担当の責任者に任命した。

神戸本店では中塩電信係長の下に店員2名、見習員1名、雇員1名、それに女性タイピスト2名の総勢7名を抱えており、中々の大所帯であった。豪州兼松では専任の電信係は多田店員だけで、そのほかは兼任で対応した模様であり、若干の手薄さは否めなかった。

技術者気質の中塩店員は、その能力を発揮して暗号組織の改善に取り組み、昭和7年には他社に魁けて前例のない13字タイプの暗号の開発に成功し、電信料金の節約に大いに貢献した。それに競うように豪州兼松の多田店員も7字タイプの暗号を作り上げ、オーストラリア政府の認可を受けて日豪両社で実用化した。両名の努力によって兼松の暗号技術は、世界でも最高水準に成長していた。

暗号技術の進展だけではなく、電信の種類にも怠りなく検討が加えられた。

昭和9年の書簡に、日本とオーストラリア間の電信伝達のスピードを調査した記述がある。執筆者は豪州兼松の曾野近一店員である。曾野店員は、神戸本店が電信で送ってくる羊毛注文の指値変更や数量の増減などの指示は緊急性が高く、その連絡には「並電」ではなく「急電」を利用するように要請した。しかし神戸本店は、並電と急電の所要時間の差は約5分にすぎず、急電は不要だと回答した。大した時間差がないのに加えて、急電と並電では料金が3倍ほども違う点も、神戸本店が急電を避けようとする動機になっていた。

ところが神戸本店の回答に納得しなかった曾野店員が電信記録を調べたところ、到着までに並電は約1時間半、急電は約1時間で両者には30分の差があった。曾野店員は、神戸本店が主張する5分の差がどのような根拠から算出したのかは腑に落ちないと反論し、さらに「この5分の違いが金銭に代えられない貴重な価値を持っていることはシドニーに勤務した諸氏には分かるはずだ」と述べて、「東京モスリンの指値引上げを例に取るならば、一番早くその情報を受け取るのが三井物産、その次は三菱で、兼松はドン尻になっている」という。

曾野店員はさらに電信を取扱うイースターン社に調査を依頼し、その結果、神戸～

シドニー間の所要時間は並電で50～90分、急電は30～45分で両者には最大1時間の差があることが判明した。

また時差の関係で不利な立場にあるヨーロッパ各社の電信は至急報で、しかも英語平文を多用しているとイースタン社から聞き込んだ。必ずしも機密度が高くない場合は欧米各社は暗号化の手間を省いて平文で注文を出しており、これは太平洋戦争で日米の艦隊同士が遭遇して接近戦になった場合、アメリカ海軍の艦隊司令部が平文電信で各艦に指示を飛ばして臨機応変に戦闘態勢を取ったのに対し、日本の艦隊司令部はあくまで暗号の原則にこだわり、時間を無為に過ごして不利な戦況に陥る事態が少なくなかったというエピソードを想起させる。

曾野店員は取引を一層円滑ならしむるために急電の利用を強く要請しており、詳細な調査を踏まえた同店員の要求に、神戸本店は反論の余地はなかった模様である。

2. 26事件の速報

神戸本店と豪州兼松の間でかわされた通信は業務案件ばかりではなく、折々に発生した重要と考えられる政治的社会的な出来事も含まれる。その一例に、昭和11年2月に帝都東京を震撼させた2.26事件を挙げよう。

陸軍皇道派の過激な青年将校たちが、国家改造を叫んで約1,500名の部隊を指揮して首相官邸や大臣私宅を襲撃したのは、雪が降る2月26日の未明であった。

岡田啓介首相は叛乱軍の襲撃を受けたものの、人違いで親戚の男性が殺害され、本人は押入に隠れて無事であり、翌日、叛乱軍が占拠する官邸から秘かに憲兵隊によって救出された。天皇機関説を擁護した陸軍教育総監の陸軍大将渡辺錠太郎の私邸には午前6時に叛乱軍が突入し、渡辺大将は警護の憲兵と応戦したものの射殺された。高橋是清大蔵大臣と斎藤実内大臣も叛乱軍に惨殺され、鈴木貫太郎侍従長と牧野伸顕公爵は辛くも難を逃れて一命を取りとめた。

襲撃された岡田首相、鈴木侍従長、斎藤内大臣はいずれも海軍出身者であり、海軍首脳部は叛乱軍だけでなく、陸軍にも強く反発した。成行き次第では海軍単独で叛乱軍を討伐する方針を決定し、横須賀から重装備の陸戦隊を都内に派遣する準備を進めると共に、東京湾に碇泊する戦艦長門は主砲の照準を叛乱軍が占拠する東京中心部に合わせて攻撃命令を待った。

結局、海軍は部隊を上陸させなかったものの、陸軍将校は「もし海軍が部隊を東京に揚げたら、ぶっ飛ばしてやるつもりだった」と述懐しており、帝都東京はまさに一触即発で、皇軍相撃つ内乱の危機にあったのである。

神戸では、事件当日の早朝に大阪毎日新聞社の内部から藤井松四郎に極秘に情報が寄せられ、それによると、

第3連隊1個大隊、機関銃を以て出動襲撃
岡田首相、本庄侍従武官長、外大官2人即死
西園寺公は無事

高橋蔵相負傷、大倉喜八郎男負傷

この時点では叛乱軍も岡田首相の死亡を確信しており、細かい点を除けば藤井が受け取った情報はかなり正確である。関西では26日午前中に大阪毎日新聞が号外を出し、軍服着用の一隊が政治家数名を襲撃して東京中心部は戒厳状態にあり、午前中は取引所の立会は中止となる見通しだと伝えた。

26日午前9時30分に兼松の神戸本店重役が東京支店に電話で問い合わせたところ、「今晩約30名の軍服着用の一隊が教育総監官邸を襲撃して渡辺総監は即死、その他は不明であるが、渡辺総監だけの事らしい」と風間支店長は返答し、藤井の情報よりも精度は粗かった。10時45分に風間支店長から電話で続報が入り、襲撃された政治家の安否や皇居周辺が嚴重に警備されている様子を報告した。

当日の風間支店長の行動を見ると、9時20分に自宅を出て円タク（1円で都内のどこにでも行くのを売り物にしたタクシー）で出勤したところ、参謀本部方面は交通禁止、竹橋に向かったものの同所も封鎖、九段下から憲兵隊の前を通ろうとしたが憲兵に制止され、迂回してようやく支店事務所がある丸ビルに到着した。支店で渡辺総監が30名ほどの軍人によって機関銃で射殺されたという読売新聞の号外を読み、初めて事件を知ったという。新聞の号外は少数が配付されたにすぎず、未だに一般市民は詳細を知らず、東京支店でも神戸本店からの電話で、ようやく事件の概要を教えられた支店員が少なくなかった。

軍隊による政府要人の暗殺と首都封鎖という容易ならない事態を確認した神戸本店は、11時49分に豪州兼松に電信で急報した。電信は暗号化され、その翻訳文は

Early／this morning／tokio／Martial law proclaimed／High／Government／
Officials／多数／死亡／或ハ／負傷／詳細不明／取引所立会停止

電送に要する時間は約1時間であり、時差を考慮しても昼過ぎには豪州兼松は2.26事件を知ったと考えられる。電信を受領した豪州兼松は相場や取引の急激な変化に備えて、事態の推移を注意深く見守る態勢に入った。

事件の発生地である東京支店が情報収集の中心になり、風間支店長は随時に神戸に電話した。2時過ぎには叛乱軍の行動を伝えて、各銀行は午前中は休業したものの、午後は開店している状況などを報告した。

東京支店は26日当日は電話の対応が忙しくて仕事にならず、電話の大部分は何か新しい情報はないかという問い合わせであった。その後も風間支店長は郵便で詳しい情報を神戸本店に送り、神戸本店は豪州兼松に転送して事件の推移を知らせている。

27日午前3時から正式に戒厳令が施行され、九段の軍人会館に戒厳司令部が置かれた。軍内部は必ずしも一枚岩ではなかったが、「私が最も信頼する老臣たちを殺害されたのは真綿で首を絞められるに等しい。軍が叛乱軍を討伐しないならば、私自身が近衛師団を指揮して鎮圧する」と昭和天皇の怒りは激しく、あわよくば革新軍事政府

を樹立すべく、宥和的な対応を取ろうとしていた陸軍上層部の目論見は崩れた。

29日午前5時に叛乱軍への討伐命令が出された。戒嚴司令部はラジオ放送やアドバルーンで叛乱軍の兵士に降伏を促し、同日中に青年将校たちを除いて叛乱軍の各部隊は原隊に帰營して、とりあえず事態は終息に向かった。ただし日本国内は報道管制が続いたので、外国のメディアのほうが詳しく事態を報知しており、神戸本店の林取締役は「貴地から詳細な情報を得て、日本国内よりも一層事情が判明したことに驚いている」と豪州兼松に書き送っている。

日豪両社で互いに電信伝達した事案は2.26事件に限らない。政府の内閣改造や早魃被害、あるいはライバル会社の動向といった最新のニュースを伝えており、そうした緊密な情報伝達は日豪相互の意思統一に必要不可欠であった。

3 通信システムの改善

三井物産の船舶無線

どれほど早く豪州の羊毛価格や為替レートを日本の取引先に報知できるかという能力は顧客との信頼関係に関わる問題であり、各商社にとって最重要の課題であった。その点で一步抜き出していたのは三井物産である。

海外電信の趨勢は海底ケーブルを使った有線電信から無線通信に移っており、すでに日米間では大正5年に船橋無線局を拠点にハワイ経由の無線電信業務が始まり、料金が海底ケーブル電信の3分の2程度という低価格も好評で急速に普及した。

しかしオーストラリアでは、政府が過半の株を支配するAW社(The Amalgamated Wireless (Australia) Ltd.)が無線電信業務を開始していたにもかかわらず、オーストラリア政府は大英帝国圏内の通信を支配するインペリアル・コミュニケーションのグループに属するイースターン社(The Eastern Extension Telegraph Co. Ltd.)が持つ海底ケーブル電信の既得権に配慮し、AW社の業務拡大には消極的であった。そのため技術的には可能であっても日豪間の無線電信はほとんど発達せず、日豪間の電信は旧態依然で、しかも世界でも有数の高額料金を要する海底ケーブル電信に依存しなければならなかった。

その状況の打破を試みたのが三井物産である。厳密な意味で第二次世界大戦前の日本で「総合商社」と呼ぶに値する企業は三井物産だけであり、さらにその業態は現在よりも大きく、社内に巨大な船舶部を抱えていた。

三井物産は明治11年にイギリスから購入した鉄製蒸気船を「秀吉丸」と命名して三池炭鉱から上海に石炭を輸送したのを手始めに、明治17年には別会社の形で「大阪商船」を設立した(店祖房治郎も同社の創業メンバーの1人である)。また明治36年に社内に船舶部を設け、第一次大戦期には社船10万トン、定期用船33万トン、不定期用船85万トンを擁する世界有数の海運会社に成長した(船舶部は昭和17年に現在の「商船三井」に分社化した)。

三井物産船舶部は最新鋭の大型高速船を次々に各航路に投入し、世界の海に商船隊を展開した。昭和期には豪州沿岸部や南洋方面を航行する自社の船舶に「洋上の移動無線電信局」として無線電信を中継させて、日豪間の貿易取引に利用していたのである。これは厳密には法律違反であったが、むしろ電信料金の軽減と迅速化を狙った抜け目のないビジネス才覚と理解すべきであり、前田卯之助も「三井物産の各部門の担当者が、その担当事務に関して常に鋭敏なる創意を用いて、業界の先端を突く一例で高く評価するべきだ」と賞賛している。

兼松の電信担当者の挑戦

しかし自社船舶を持たない兼松には、三井物産のように洋上の船舶を無線の中継地にするという離れ業は望むべくもなかった。そこで豪州兼松から神戸本店に電信係長として着任した多田喜久男店員が考えついたのが、「不沈空母」ならぬ太平洋に浮かぶトラック島を無線電信の中継基地にするというアイデアであった。

トラック島は日本と豪州を結ぶ線上で、中間からやや豪州寄りの太平洋南方に位置し、別名チューク島とも呼ばれた。第一次大戦後にパラオ・サイパン・トラックなどの南洋諸島は日本の信託統治領になり、日本政府の南洋庁がこれらの島を管轄した。またトラック島から近距離には、オーストラリア政府が管轄するラバウルがあり、そこには無線電信基地があった。

多田店員が目をつけたのは、このトラック島の無線電信局である。神戸本店からトラック島までは日本の国内電信扱いであり、トラック島からラバウルは国際無線電信を利用し、ラバウル以遠は豪州の国内電信を利用するという誰も思いつかなかった着想であった。この電信経路は、大部分が日豪相互の国内電信扱いになるので料金は安く、従来の国際電信の半額以下で済むと予想された。

このアイデアの欠点は、シドニーではラバウルから送られる短波受信時間が午前7時から午後6時までに限られているのはまだ良いとしても、トラック島とラバウルの長波無線電信は午前9時の1日1回しか接続しないことであった。ただし緊急性の乏しい週末の電信や、夥しい語数を要する羊毛積出案内などには、この新しい電信ルートは安料金だけに打ってつけであり、またトラック島～ラバウルの発受信回数の増加も交渉次第では実現の見込みありと判断している。

以上の調査結果に基づいて、昭和11年に多田店員は実地調査にトラック島を訪れ、実際に豪州兼松宛での電信を出したところ、トラック島の電信局員が不慣れで打電にミスが多かったものの、十分に利用に耐えうることが確認された。

ただし神戸本店が発信する豪州兼松宛（あるいは、その逆の経路）の国際電信を、本来は日本国内に利用が限定されているトラック島局が扱うのは、法律上からは微妙な問題であった。そのため多田店員はトラック島に営業所を持つ南洋貿易株式会社に表向きの電信中継者となるように交渉し、無事に3週間のトラック島出張を終えて帰国している。

日本に戻った多田店員は、逋信省や日本無線電信会社、南洋貿易株式会社など関係

機関を奔走し、国際電信協定に多少抵触する恐れがあるものの黙認の内諾を貰って、昭和11年3月からトラック島経由の電信運用に漕ぎつけた。

これまでのイースタン社扱いの電信料は、電信ルートが日本・イギリス領・オランダ領・中国にまたがり、海底ケーブルの使用料や海岸陸上げ接続料など複雑な料金体系によって著しく高額なだけでなく、料金の大部分はイギリスに入る仕組みになっており、日本にとっては完全な持ち出しであった。それに反してトラック島経由の電信は日豪両国で半分ずつの収益になり、日本政府にも利益は大きかった。

昭和11年3月からトラック島経由電信の利用が始まり、同年末までの利用状況を見ると、トラック島経由が85通、3,400語に対し、従来の海底ケーブルを使うイースタン社扱いは61通、約2,000語に留まり、早くもトラック島経由の電信が活用されている。またトラック島経由の電信はおおむね20時間以内に到着しており、心配していた時間の問題も緩和された。

何事にも耳が早い三井物産は、このプロジェクトを嗅ぎつけて、同社にもトラック島経由の無線電信を利用させるように要求してきた。しかし管轄官庁は、この電信利用者はトラック島に発受信の中継者を要するほか、日本政府の収益が増大するのは歓迎するものの、国際電信協定の都合もあるので利用者の激増は好ましくないという態度であり、ひとまず三井物産の利用申請は却下された。これは多田店員のアイデアと実行力が三井物産に勝利したと言える出来事であった。

さらに神戸本店では、多田店員の発案で電信局と神戸本店を専用電話線を結ぶ「兼松私設電信局」の店内設置を申請して逓信大臣の認可を得た。工事費を納付して7月に工事は完了し、神戸中央電信局と神戸本店は電信発受専用の直通回線で結ばれ、5分や10分を争う海外電信の至急報の発受信に絶大な効果を発揮した。

こうした情報伝達をめぐる料金の節約や伝達スピードの向上は各社がしのぎを削るところであり、スキル・アップの競争に終わりはない。そして巨大な資本力を背景に圧倒的な組織力を誇る三井物産に、資本は乏しくとも兼松は斬新な着想と創意工夫による機動力で良く対抗していたのである。

IV 羊毛取引のイノベーション

1 世界最大の羊毛商社へ

兼松の羊毛輸入量

兼松がオーストラリアから輸入した羊毛量は明治30年に770俵、同41年に6,654俵、同44年には16,314俵で同年の日本の羊毛総輸入高の約6割を占めた。大正3年に勃発した第一次大戦によって日本国内の羊毛紡績業は急成長し、兼松の輸入量も大正4年には66,300俵に達した。しかし大正5年からイギリス政府は軍需物資として豪州羊毛の管理徴発を開始し、日本政府の要求で行われた翌6年の第1回羊毛分譲では、日本に24,598俵が割り当てられ、そのうち兼松の取扱量は10,408俵であった。

大戦後は反動不況や関東大震災、そして世界恐慌によって紡績会社の破綻が続出した。羊毛輸入も低調で、震災直後の大正13年の兼松の羊毛輸入量は48,100俵と低迷したが、昭和3年は89,932俵、同5年は159,027俵と回復し、同10年には217,700俵と大きく増進している。

兼松は豪州羊毛輸入の先駆者で第一人者でありながらも、明治末年からは他社の豪州進出が相次ぎ、三井物産・高島屋飯田・三菱商事・大倉商事の参入で日本の羊毛総輸入高に占めるシェアは急速に低下した。明治末年に日本の羊毛総輸入高の6割を占めた兼松のシェアは、大正7年に42.3%になって第2位の三井物産31.1%に差を詰め

【写真42】 オーストラリアの羊毛取引



羊毛の品質を確かめるために牧場を訪れた兼松の羊毛バイヤー。
昭和期の撮影である。



広大なオーストラリア各地から羊毛は集荷され、シドニーやメルボルン、
ブリスベーンなどの羊毛競売市場に運ばれた。明治期頃と思われる。

られ、大正12年には兼松29.4%、三井物産30.8%と逆転した。しかし三井物産のシェアも約30%で頭打ちになり、昭和初年には兼松と三井物産の二強態勢が確立し、その後は両社合わせて50%程度のシェアを占めて僅差で首位を争う時期が続いた。

昭和10年頃には兼松が連年首位となり、シェアは低下したとは言えどもその取扱量は莫大であり、正確な統計は残っていないものの、間違いなく羊毛取扱高で世界第1位の羊毛輸入商の地位にあった。

北米・南米・南ア・中近東など世界各地に商圏を拡大しつつも、豪州貿易は兼松にとって生命線であり、そのなかで豪州羊毛で得られる利益額は、大正元年に営業総益の4割、昭和元年に5割、そして昭和10年でも4割と高率であり、おおむね半分程度の利益源となる紛れもない主力商品であった。

明治～大正期の仲介取引

創業期の例外的な事例を除けば、明治～大正中期中における豪州羊毛の取引形態は手数料収入（commission）を目的にした仲介取引（indent）であった。

明治期における兼松と東京製絨会社の取引の場合、豪州で羊毛シーズンが始まる秋にその年の注引量が決まり、兼松の神戸本店支配人が上京して東京製絨会社長から直接に注文書の交付を受けるのが半ば儀式化した手順であった。羊毛のタイプは4種類程度で、「値段も多くは成行一任で、指値を附することは殆んどなかった」と買付価格は一任されて製絨会社が指値を付けることはなかった。注文主の製絨会社から支払われる買次手数料は羊毛価額の3%であり、この時期には買付価格や市場は兼松が選択し、羊毛買付けにおける兼松の自由度は大きい。

大正期以降も、こうした契約を踏襲した企業には毛ス綸紡織会社がある。同社が大正11年に羊毛6千俵を兼松に発注した際には、タイプ（羊毛は繊維の長短や太細に従って分類され、産出地の豪州では約80種、そのうち日本の紡績業に適する物は約30種であったが、紡績各社は独自にタイプ番号を定めてマーケット全体では統一されていなかった）は数種類の取合わせで、買付価格は兼松に一任、納期は12月中旬に500俵で以後は毎月千俵ずつ、ただし2ヶ月くらい前後するのは差し支えないという内容であった。さらに希望条件には、

- 一、当社製品の実状より考慮して掘出し物、又はバー付の物等にして当社の使用に適し、且つ利口物の買付けは兼松商店の手腕に委す。
- 一、当社指定の標準品とは其見本通りと言う意味にあらず、当社操業上に適当にして利口なれば品質等は一切当社は指定せず。

文中の「バー付の物」は草種が付着した脂付羊毛で、加工前に炭化や酸で異物の除去が必要な劣悪品を指している。毛ス綸紡織会社は品質が劣る羊毛であっても、同社工場の製造能力の許容範囲と判断される割安品（利口品）は兼松の判断による買付けを許可し、兼松の羊毛鑑定能力を信頼して「利口物の買付けは兼松商店の手腕に委す」

【写真43】 シドニーのウール・ストアー



集荷された羊毛はウール・ストアーに運ばれた。競売にかけられる前に、羊毛のタイプ（繊維の太細）や歩留り率をチェックする兼松のバイヤーたち。一瞬で羊毛の品質を見極める能力が求められ、兼松が誇る高い羊毛鑑定能力が発揮された。昭和5年の撮影。

と大きな裁量権を与えている。

事実、兼松シドニー支店を統轄する北村寅之助取締役の羊毛鑑定能力は高く、北村以外に広戸茂吉や豪人従業員のコッスも羊毛買付けに当たり、各紡績会社に適した良質で割安な羊毛を見極める能力において、兼松は他社を凌駕していた。

しかしながら大正後期には厳格な買付条件を指定する紡績会社が増え、羊毛のタイプや数量、買付価格はもちろん、市場もシドニー・メルボルン・ブリスベーンから指定するようになった。

とりわけ1社で日本の全輸入量の約3割を消費し、兼松にとっても最重要の顧客であった日本毛織会社の買付条件は厳しかった。同社は早くから技術者に海外市場を視察させ、豪州へも大正年間から出張員を派遣して羊毛取引を研究させるなど進取の姿勢に富んでおり、豪州での現地買付けを実行するには到らなかったものの、羊毛取引全般について広範な知識を持ち、それが厳格な買付条件を指示できる素地になっていた。こうした傾向は他の紡績会社にも波及し、兼松の高度な羊毛買付能力が発揮される場面は、大規模紡績会社が相手の仲介取引では次第に失われていった。

収益の支柱であった買次手数料も羊毛輸入商の競争で低落傾向にあり、日本毛織会社の手数料は大正半ばには0.75%に低落し、おおむね2%であった他の紡績会社の買次手数料も引下げを余儀なくされた。羊毛取扱量自体の増加が手数料率の低減を補っていたものの、もはや大規模紡績会社の仲介取引に頼るだけでは、成長の余地は乏しく、羊毛輸入が主要な利益源の兼松は深刻な事態に直面していたのである。

自己勘定取引の開始

大正10年は、兼松の羊毛取引で大きな画期となった年である。同年に藤井松四郎取締役は原料羊毛の獲得難や手数料率の低落など憂うべき現状を論じ、その打開策として買付人員の増員のほか、大規模紡績会社以外に販路を拡大すべく自社の sorting（羊毛の選別）や自己勘定取引（own account）の開始を挙げている。

意見書で藤井は、近年の羊毛紡績業の構造変化を踏まえて、従来の委託仲介業だけではなく、「マーチャント」として活動できる可能性が生まれていると指摘し、製品に仕立てるのが容易なスカードウール（洗上げ羊毛）を自己勘定で輸入して、それを大紡績会社ではなく、小工場に売り捌くように提案した。

藤井の提案に同じく神戸本店の前田卯之助取締役や、シドニーから兼松全体を統轄する北村寅之助取締役は、施設の増設を伴う羊毛の自社選別には否定的であったが、自己勘定取引は基本的に了承した。ただし自己勘定の羊毛が未売却のまま累積して経営を圧迫する事態を憂慮し、その予防措置に自己勘定羊毛の輸入量には数量制限が定められた。

日豪両重役の賛同を得て、早速に大正10年秋の羊毛シーズンから兼松は自己勘定取引に着手した。自己勘定取引とは、自分でリスクを背負って自分の資金で羊毛を購入し、自ら見つけた取引先に売却するという方法である。相当の利益が見込める反面、売れ残った場合はそのまま兼松が抱える滞貨になるリスクも大きく、明治半ばの創業

【写真44】 シドニーの羊毛競売市場



昭和期のシドニー羊毛競売市場。兼松の席順（座席選択権）は、明治時代には末席に近い位置であったが、取扱量の増加に従って席次があがり、昭和期には最前列になった。この写真でも最前列の中央（立っている人物の左隣2人目）に兼松のビッター（入札担当者）の姿が見える。

から仲介取引一辺倒の兼松が、自己勘定取引に乗り出したことは画期的なビジネス・スタイルの転換であった。

その決断は見事に適中し、自己勘定取引は兼松に莫大な利益をもたらした。初年度の大正10年は、従来通りの仲介取引の利益が29万円、自己勘定取引の利益は2万円にすぎなかったが、仲介取引の収益率が手数料収入の数%に留まったのに対し、自己勘定取引の収益率は27%に達しており、リスクはあるものの、有り体に言って自己勘定取引は大儲けであった。

羊毛利益に占める自己勘定の比率は年をおって高まり、昭和4年には仲介取引利益9万円、自己勘定取引の利益10万円と逆転し、以後はその差は広がるばかりで、昭和10年の利益額は仲介取引が23万円であった一方で、自己勘定分は64万円と3倍近い巨額の利益を挙げている。

これは兼松の独擅場であった。同じく豪州羊毛を輸入する三菱・岩井・日本綿花は自己勘定羊毛は扱っておらず、三井物産と高島屋飯田が自社系列の工場用に自己勘定の羊毛を輸入する程度であった。

自己勘定羊毛の顧客たち

兼松が自己勘定取引に乗り出し、そこで大きな成功を収めた底流には、羊毛紡織界の大きな変化があった。

自己勘定輸入の開始当初から、北村取締役は在庫の手持ち分を累積させないように神戸本店に指示し、自己勘定羊毛は手持ち300俵を越えず、最大限500俵を超過してはならないという数量制限を設けていた。しかし昭和3年春に、神戸本店から届く注文の増加に警戒の念を抱いた北村が報告を求めたところ、日本既着品及び航海中の船荷のうち、売却約定済が304俵、近日中に売却予定が153俵、残り465俵は売却先未定であることが判明した。

驚いた北村は、早急に売却先を捜し、それが片づくまでは新規の注文には応じないと警告した。「2～3年来、相当収益があったのに味をしめて、買入れて置けば、きっと儲かる的な未熟の商人振りには甚だ不賛成だ」と自己勘定羊毛が相当の収益を挙げているのは認めながらも手持品の累積を叱責し、まだ本格的に参入していない三井や三菱の動向にも十分に注意するように申し送った。

神戸本店の林取締役は、次のように北村に反論した。即ち、各年で10月～翌年3月の羊毛季節よりも、4月～9月のほうが売上量と売上額は大きく、これは自己勘定羊毛の売却先の特性に基づく現象で、「4月～9月はメリヤス肌衣やラシャ類製造の最盛期で、需要が増加する影響が強い。しかし同期間は豪州では羊毛はオフ・シーズンで買入れが不便であるので、3月頃は比較的手持品が増加する傾向は避けられない」と述べ、続けて売却先の実態を詳細に説明する。

得意先は主として小工場であり、兼松に走れば各種の羊毛が何時でも手に入ると便宜を感じてくれている。しかし豪州に注文を出してから、注文主の手に届くま

【写真45】 倉重清久店員の活躍



外国人ビッターに混ざって奮戦する倉重清久店員（前列右から2人目）。
撮影地はメルボルン羊毛競売市場ではないかと推測される。



羊毛競売市場の開始を報じる昭和9年秋の新聞。紙面の右上に倉重店員が写っている。重役からは「頭が高い」と叱責されることもあったが、それなりに神経が冴たくなければ、外国人ビッターに負けずに競売市場で活躍するのは難しかったに違いない。

では彼は約1ヶ月半の日数を要し、従って1ヶ月の売上高の1倍半の俵数は国内にストックとして用意しておかないと、これらの小工場の注文に応じる事は困難だ。

自己勘定羊毛の売却先は大会社ではなく、小規模な紡織会社（あるいは個人営業にすぎない機業家）であり、小会社が望む多種多様なタイプの羊毛を何時でも提供できる便宜さが兼松の強みであった。彼らの注文に即応するには、売却量の1ヶ月半程度のストックが不可欠であると林は主張し、北村は手持ち分の数量に注意するようにと釘を差しながらも、その必要性を認めた。

第一次大戦の好況により、1～2台の紡績機械を中古で手に入れて紡毛製品の生産に乗り出す小機業家が雨後の筍の如く急増し、紡毛には反毛（再生羊毛）以外に新毛を必要とするものの、彼らにまとまった数量の委託注文を出す資力はなく、市場で割高な羊毛を調達せざるを得なかった。大紡績会社の手数料低減という現状も鑑みて、兼松はそうした小機業家に羊毛を供給し、莫大な利益を挙げていたのである。

特に紡績業が盛んな愛知県では、日本毛織や昭和毛糸など大紡績会社の工場が進出する傍らで、家内労働的な小機業家が多数出現した。大紡績会社は画一的で規格の厳しい毛布や制服を製造し、零細な機業家たちは流行に敏感で、華麗かつ多種多様なデザイン性が求められる婦人服地を小ロット・多品種の形式で製造して、マーケットでは両者の棲み分けが生じるに至った。

こうした棲み分けは、大紡績会社と零細機業家の競争による現象であり、さらに興味深いのは、大紡績会社が資本力や最新技術で零細機業家をマーケットから駆逐したのではなく、逆にそれが大紡績会社が零細機業家との競合に敗れた結果であったという点である。大紡績会社は多種少量の製品生産には経費と監督の点から適しておらず、品目の選択や製造量の調節において機敏で小回りが効く小工場のほうが優位であり、大量生産システムの大工場は小機業家に太刀打ちできなかった。

大戦期のファッション界では、色彩豊かで凝ったデザインのウール地（主に和服下着に用いられた）が大流行した。兼松の羊毛の自己勘定輸入とその売却は小機業家の生産活動を支援するものであり、またそれは華やかで豊かな市民生活を実現する一助になっていたのである。

2 オーストラリアの羊毛学校

シドニー羊毛学校

兼松が自己勘定羊毛の大量販売に成功した要因には、各種の良質の羊毛をオーストラリアで割安に調達できた能力が挙げられる。それには羊毛鑑定技術と同時に日本の紡績事情を熟知している必要があり、羊毛バイヤーたちはシーズン・オフには短期帰国し、紡績会社を訪問して来季の注文動向を確かめたり、あるいは納入した羊毛の具

合を工場で調べたりして、日本国内の製造消費の実情把握に余念がなかった。生産地と消費地の双方の事情を熟知し、それが昭和期でも兼松が羊毛輸入商の中で第1位のポジションを確保できた理由になっていた。

ただし羊毛買付の訓練場所は、あくまでオーストラリアであり、コッスや広戸茂吉、藤原猛店員といった優秀な技倆を誇る兼松のバイヤーはオーストラリアの羊毛学校に入学し、体系的に羊毛に関する知識や技倆を習得している（北村寅之助は学校には入学しなかったものの、その教師に私淑して鑑定能力を研鑽した）。これは他社も同様であり、いやしくも羊毛バイヤーを目指す者は、オーストラリアの羊毛学校卒業が必須の資格であった。

昭和8年に、豪州兼松は「羊毛学校に入学したいが、どのような学校があり、どれくらいの費用が掛かるのか」という問い合わせを受けた。それに答えて学校の授業科目や留学中の費用を調べた書簡が残り、そこから当時の羊毛学校の様子を見ることにしよう。

羊毛学校はシドニー、メルボルン、ブリスベーン、ジーロングに所在し、そのうち最も評判が良いのはシドニーの羊毛学校であった。兼松の担当者は、とりあえずシドニー羊毛学校に入学し、気に入らなければ他の羊毛学校に転校するなり、シドニー大学商科に入学してはどうかと勧めている。

シドニー羊毛学校（Sydney Technical College：Wool Department）の開校期は毎年2月1日から半年間、課程年限は2ヶ年で、夜間部も併設されていた。

第1学年の2月1日～6月末日は羊毛の品質や綿羊の種類に関する学課と実習であり、7月は牧場実習で原則的に日本人には許可されないが、兼松から紹介すれば随時に牧場の見学は可能であった。8月～1月の半年間は羊毛のハイ・シーズンになるので学校は休みになり、第2学年のカリキュラムは内容が高度になるだけで基本的に第1学年と一緒であった。毎週の授業科目は、月・火曜日は全日実習、水曜日と木曜日の午前はそれぞれ実習と講義、両日の午後はスポーツであった。金曜日午前は試験、午後は試験の解説であり、土日は休校である。

費用は1学期（半年のみ）の授業料が5ギニー（£5-5-0）、通学には学生証明書があれば電車は半額の1ペンス、シドニー湾を横切るフェリーも学割料金は3ペンス（定期券3ヶ月分30シリング）で済んだ。昼食は校内の売店を利用して、そこで簡単なランチを取れば大体1シリング、校外の店ならば1シリング6ペンス～2シリングであった。

ただし同校は寄宿舎がないので下宿する必要がある、朝夕と休日の食事付きの下宿は週2ギニー（£2-2-0）で、丹念に捜せば洗濯賃込みの下宿もあった。上記の下宿代・昼食代（6日間）・通学費（5日間）、雑費£1-1-0を合計すれば、生活費は、おおよそ週£3-16-0という計算であり、さらに散髪代が1シリング～1シリング6ペンス、煙草は10本6ペンス、靴は15シリングから売っており、洋服は並品で4～6ポンド見当で購入できた。

このほか2年間の滞豪生活のために日本から持参すべき品には、ワイシャツ半ダ

スとパジャマ2組を持ってくるように勧めている。靴下は「当地でも比較的安く買えるものの、ウールの靴下1ダースを持参したほうがよい。1度は使用するか、水を通さないといけない」という。羊毛の一大産地であるオーストラリアに、ウールの靴下を持参するのは奇異な感じを受けるが、オーストラリアはあくまで羊毛の産出国で加工製造国ではなく、ウール製品は日本のほうが種類も豊富で安価であった。1度は履くか、水を通すのは、新品の状態を持ち込むと販売目的と見なされて輸入関税を請求される危険性があり、すでに使用中の状態にしておけば免税になるからであった。またスリッパは「当地製は靴形なので、日本式が良いならば御持参」が望ましく、下着も夏冬の物が必要であった。日本で使用するような夏服は不要で（オーストラリアでも安く購入できたと思われる）、ただし冬服やオーバーコートは持ってきたほうが良いと伝えている。

最後に「入学の人数には限りがあり、留学するなら早急に連絡してくれれば、諸々の手続きは兼松で代行する。旅券は身分を『学生』にすると、何かと好都合だ」とアドバイスする。

痒いところに手が届くほどの親切ぶりであるが、これは兼松のシドニー支店が「私設領事館」と評された明治半ば以来の伝統であり、来豪する日本人ばかりでなく、渡日するオーストラリア人にも様々な便宜を提供している。大正期には豪州を日本に紹介すべく来豪した日本人研究者に、北村寅之助は個人的に多額の金銭を支援しており、その研究者は北村の好意で様々な書籍を購入し、日本に持ち帰ってオーストラリア研究を進める素地を作った。その書籍は、現在でも鹿児島大学図書館に「小北文庫」という名称で700冊が架蔵されている。

千住製絨所との取引

こうした行為は、豪州貿易のパイオニアという兼松の責任感とプライドがその動機になっていたが、直接的にはビジネスに結びつかず、むしろ時間と手間を取るばかりで、率直に言えば業務の妨げであった。せいぜい漠然と相手の好意を得るにすぎず、また世話になっても、後日は他社との関係を深めようとする者もいた。

しかし、そうした兼松の親切心が莫大な利益につながるケースもあった。

羊毛紡績業の黎明期であった明治半ばには民間企業はいまだ未熟で、数万俵を消費する政府所管の千住製絨所や陸軍被服廠が最大の羊毛購入者であり、千住製絨所の所長がオーストラリアを訪れたときには、兼松を含めて在豪の羊毛輸入商たちは視察や滞在中の便宜を計り、「接待攻勢」をかけて受注獲得を競った。

しかし明治後期以降、特に大戦期には日本毛織会社を筆頭に民間の紡績会社が急成長し、羊毛消費高が数十万俵という時代を迎えると、購入高が1～2万俵にすぎない千住製絨所の地位は著しく低下し、取引相手としての重要度は急落した。そのためビジネスの世界ではよくある事とはいえ、手の平を返すように各社の態度は冷たくなった。態度を一転させた羊毛輸入商たちに、千住製絨所が腹の中で相当に怒りを溜めていたのは想像に難くない。

その中で兼松は千住製絨所に対する態度を変えなかった。取引量が減って製絨所の地位が低下しても、関係者が来豪したときは、素知らぬ顔をする他社とは別に従来通りの手厚い便宜を続け、また良質の羊毛を安価に調達して大いに感謝された。「兼松は信用できる」という製絨所の心証が強固になったのは当然であった。

ところが時代が変わり、昭和期には羊毛の輸入統制が強まり、また日中戦争の激化と共に戦略的軍需物資として羊毛確保が国家的課題になると、官需である千住製絨所の羊毛消費量は急増し、十数万俵を購入して優に日本の羊毛輸入高の過半を占めるようになった。千住製絨所は再び大口の顧客の地位に復活したのである。

民需が期待できない以上、官需の注文の多寡が羊毛輸入商の盛衰を分ける事態となり、輸入商たちは千住製絨所の注文を獲得しようと必死に運動したものの、製絨所はそうした虫の良い工作に心ならず、注文の過半を兼松に発注した。

昭和14年に来豪した羊毛購買官は、到着早々から羊毛タイプの選択、買付時期、購入価格、買付市場等々について兼松と細かく相談し、輸入商各社を平等に扱うと標榜しながらも、現実には製絨所は兼松を羊毛買付の代理人に任じていた。

兼松が注文獲得に成功した第一の理由は、羊毛買付能力の高さにあったことは言うまでもないが、その底流には千住製絨所の深い信頼感が存在したことも、また事実である。不遇な境遇にある相手を切り捨てなかった態度が多額の利益をもたらしたのであり、まさに誠実さが大きな利益につながった象徴的な出来事であった。

3 Kanematsu alive（兼松は健在なり）！

激しさを増す羊毛買付競争のなかで、兼松の戦いぶりや心意気を伝えるエピソードが残されている。

昭和6年秋から始まった羊毛シーズンでは、例年に増して日本の紡績会社は羊毛確保に急であった。これは羊毛価格の上昇が続きそうだという予想と同時に、将来の輸入統制の強化を見越して、今のうちに原料羊毛を確保しようとする思惑があった。

日本毛織会社は、初回のセールで購入予定の7,500俵のうち、兼松2,800俵、高島屋2,100俵、三井物産1,500俵、日棉800俵、三菱300俵で買付注文を出した。ところが他社が順調に購入を進めたのに対し、兼松は指値よりも市場価格が2ペンス以上高かった影響もあり、ほとんど落札しなかった。日本毛織会社の塚脇常務は、

広戸君の性格からして、日本毛織の利益を考えて割安に入手しようと思っているのだろう。それには感謝するが、相場高騰の見込みでもあり、日本毛織のためなどとは考えずにドシドシと市場で買付けて貰いたい。順調に買付けが進めば跡注文も出すつもりだ。もし明朝のセールでも買付けられないようならば、注意の電信を神戸本店から豪州に打ってほしい。

と積極的に羊毛を購入するように要請した。しかしセール2日目も豪州兼松は動かず、その一方で三井や三菱は成行き価格で買付けを進めており、日本毛織会社からは「他商が順調に買い進んでいるのに、兼松だけが少ないのは不可解だ。相場の子予想が外れたのを咎めようとは思わないが、兼松には特に多数の注文を出しているのだから、買付不調の理由なり、あるいは参考意見なりとも説明する責任があるのではないか。指値が低いというだけでは納得できない」というクレームが寄せられた。

やむなく兼松の神戸本店は「日本毛織買付方針にて気迷中、詳細説明加えて貴方意見を報告されたい」と真意を問いたす電信を送った。

しかし優秀な羊毛バイヤーである豪州兼松の広戸茂吉取締役は、価格の見通しについて全く違う予想を持ち、長文の返信でそれを説明している。広戸によれば、相場高騰の原因はイギリスのブラッドフォード筋が大量手配に出動し、それに三井・三菱が対抗しているためであり、恐らくはクリスマス前後まで高値保合は続くことが見込まれた。相場が余りに過熱すれば、連邦銀行が為替を引き下げて調節を始めると予測されるが、もし日本毛織会社があくまで heavy buying を希望するなら相当量の購入を強行すると回答した。

神戸本店はその旨を日本毛織会社に伝達したものの、「要するに相場は後高ではないのか。他商が買えているのに兼松の買付けが進捗しないのは頗る不満であり、社長もご機嫌斜めだ」と不満は収まらなかった。ただし、それで兼松への発注を減らすことはなく、逆に750俵の追加注文を出した。もっとも三井にも追加で注文しており、しかも、その数量は1,000俵で兼松よりも多く、要するに、それは兼松に積極的な買付けを促す措置であった。

実は、このとき三井や三菱が購入した羊毛は日本毛織会社の注文品ではなく、高い指値を許した他の紡績会社の注文であった。内心では日本毛織会社もそれを察知していた模様である。神戸本店は「貴方は独自の信念に基づいて進退し、セールの進行に従って有終の成果を挙げると確信しているが、みすみす他社に追加注文を取られるのは残念至極だ」と豪州兼松に再考を求めている。

セール第2週から兼松の買付けは進み、三井・三菱を抑えて買付高は第1位となった。日本毛織会社も「相場はちょっと頭打ちだな」という位の話で、とりあえず同社のクレームは静まった。

ただし、この後も豪州兼松の慎重な態度は続き、日本毛織会社が要求するほどには羊毛購入は進捗しなかった。再びクレームが寄せられるようになり、たまりかねた神戸本店の林取締役は9月24日に「今週の日本毛織の購入高は、我々と同じ条件にもかかわらず、三井と飯田はそれぞれ2,500俵と2,000俵を買付けたという。貴方が進捗しないのは何か理由があるのか」と電信で詰問している。27日に豪州兼松は「当店に割り当てられたタイプの羊毛を落札するには、指値が低すぎて身動きできない」と返答し、「畢竟／当店割当／運／悪キタメ」という言葉で締めくくっている。

しかし、それだけでは不十分に思ったのか、さらに29日に豪州兼松の広戸取締役は日本毛織会社に下記のような長文の電信を発した。

【写真46】 オーストラリアを去る広戸茂吉取締役



昭和13年に定年退職し、オーストラリアを離れる際の記念写真である。前列で傘を持った人物の右隣が広戸取締役である。長年の好敵手で、良き友でもあった広戸の離豪を惜しみ、三井物産や日綿などの支店長たちも記念写真に収まっている。広戸は東京高商（現在の一橋大学）を卒業して20歳代でオーストラリアにわたり、北村の薫陶を受けて一流の羊毛バイヤーに成長し、北村の没後は豪州兼松を指揮した。この写真で見ると、昭和10年代になると、日豪間の移動には船ではなく、航空機が用いられるようになった。ただし日豪の直行便はなく、おそらく遠距離でも豪州～シンガポール程度ではないかと推測される。

Kanematsu still alive and doing utmost execution your valuable orders. However regret our best resulted in unfavourable progress owing delirious market. But market seems eventually coming our way as consensus opinion lack confidence near future and trade not yet fully appreciate recent high level prices. Now expectable satisfactory execution orders before long.

語数を節約した電信文であるのに加えて、暗号化でさらに語句を省略しているので正確な訳出は困難であるが、大意は

兼松はいまだ健在なり。貴店の注文を遂行すべく全力を尽くしているが、相場が乱調で良い結果が出せていないのは残念だ。しかしながら価格の高さに気づいて、やがてマーケットは正常な状態に戻るだろう。満足する結果が得られるのも、そう遠くないはずだ。

という内容であり、羊毛バイヤーの第一人者である広戸の自信があふれている。

前日の28日のセールでは大量に落札したこともあり、この広戸の電信は日本毛織会社の感情を宥めるのに多大な効果があった。同社の塚脇常務は、この電信を川西社長に見せたところ、破裂しかけていた社長の機嫌も直ったと神戸本店に伝えている。おそらく広戸の自信満々の文章と、その羊毛買付の実力を考えて、川西社長は苦笑と共に、逆に兼松への信頼を深めたのではないか。翌年には、さらに兼松への注文高を増加させている。

このように羊毛バイヤーの兼松と、注文を出す紡績会社の丁々発止の遣り取りは日常茶飯事であり、兼松はライバルの羊毛輸入商の猛追撃をかわして日本最大のみならず、取扱高世界1位の地位を保持した。それは現実に優秀な羊毛買付技術を持ち、また日本の紡績業界や消費動向の実情調査を怠らない緻密で地道な努力に裏打ちされていたのである。

V 世界への飛躍

1 営業拠点と中国での展開

昭和14年の海外営業拠点

豪州貿易は兼松の経営の支柱であり、明治30年前後に短期的に中国貿易に手を染めたほか、豪州羊毛が管理徴発された第一次大戦期には南アフリカと南米に進出したものの、従業員数や資本には限界があるので、豪州以外の地域にはさほど大規模かつ積極的に営業網を展開したわけではない。

しかし昭和期には世界各地に販路を拡大している。創業50周年を迎えた昭和14年の陣容は、国内では神戸本店・東京支店・大阪支店・名古屋支店に合計313名が配置され、また海外には94名が勤務する。海外の従業員数は豪州が最多で32名であるが、それに続く中国は31名でわずか1名の差しかないことに驚かされる。このほかに中近東や南洋地域・インドにも出張員が派遣されて日本製品の売込みに従事していた。

海外の営業拠点網は、

豪州：シドニー、メルボルン、ブリスベン

ニュージーランド [豪州兼松の分社]：オークランド、ウェリントン

満州：新京、ハルビン、奉天、大連、安東

中国：天津、青島、済南、北京、張家口、石門、徳県、上海、漢口
 北米：ニューヨーク（Kanematsu Trading Corporation）、シアトル
 南米：ブラジル（Casa Kanematsu de I. Hirokawa）、ベネズエラ、アルゼンチン
 （Kanematsu Rioplatense Sociedadde Responsabilidad Ltda.）、チリ
 南アフリカ：ダーバン

このうち豪州以外の現地法人化も進んでおり、ニューヨーク、サンパウロ（ブラジル）、ブエノスアイレス（アルゼンチン）、ダーバン（南アフリカ）の支店は現地法人に改組されていた。

満州・中国の営業網

昭和7年頃から兼松は積極的に満州や中国北東部を舞台にした貿易に着手し、多くの営業拠点を設置した。豪州以外に商圈の拡大を企図したのは、日豪両国で政治的緊張が高まって豪州貿易の先行きが不透明になり、その一方で大日本帝国の傀儡政権である満州の国家経営が軌道に乗り、重工業を中心に産業育成やインフラの整備が着々と進展したことが契機になっていた。

昭和7年には、神戸本店の谷口三樹三郎取締役が満州で商売する田窪正信の案内で各地を視察し、満州国首都の新京（長春）に「田窪正信洋行」を開業させて補助金付きの代理店にすることが決まった。翌8年の決算で取扱高は70万円に達し、駐在員の経費を差し引いても、なお3千円程度の利益があり、その好調な売上を見て昭和9年に田窪洋行を買収合併して独立会社を開設すべきだという意見で社内は一致した。田窪洋行から一切の業務を継承して資本金10万円の「兼松洋行」を新たに設立し、田窪正信には兼松洋行の相応の株を譲与したうえで、4名で構成する兼松洋行の重役の1人に迎え入れる計画であった。

ところが11月に、兼松神戸本店の上瀧治夫部長が若手の横小路宇一店員を帯同して渡満し、田窪洋行で帳簿を点検すると、記帳されていない伝票が大量に発見されたばかりでなく、記帳自体が甚だしくデタラメであることが発覚した。

予定していた1ヶ月の滞在では収支の全貌把握は難しく、上瀧部長は12月半ばに神戸に引揚げたが、後事を託された横小路店員は丹念に帳簿の検査を続け、おぼろげながら田窪洋行が予想外に大きな損失を出しているという確信を得た。ただし田窪は店費や家計費を記帳した本勘定帳簿の開示を頑として拒んだので、損失額の正確な算定には手間取っていた。

報告を受けた神戸本店の林荘太郎取締役は、とりあえず田窪に譲渡する株の削減を考えたものの、損失規模が判明しないので昭和10年春に田窪を神戸に招致し、同人から直接に実情を聴取することになった。林取締役の膝詰め談判で、ようやく田窪は帳簿を開示し、約6万円という巨額の損失を抱え込んでいると告白した。田窪は矢鱈と見込買いに走り、損失6万円の半分は買い入れた商品の値下がり損であった。また記帳していない空白期間が数ヶ月間もあり、さらに店費や家計費が混在して田窪洋行の

【写真47】 満州の兼松



昭和7年に谷口三樹三郎取締役（左側）は田窪正信の案内で満州各地を視察した。背後には荒涼とした満州の大地が広がる。



昭和9年に満州国の首都新京に開業した「田窪正信洋行」。同社は実質的に兼松の代理店で、順調な滑り出しに見えたものの、内実は巨額の損失を抱えており、兼松によって救済合併された。

正確な収支実態は不明になっていた。

この状況を見た林取締役は、兼松洋行は予定通りに開設するものの、今後の会計業務は兼松の駐在員に担当させて、それと同時に田窪の重役就任を撤回し、損失6万円は兼松が負担するかわりに、田窪を「店員待遇」という一従業員の地位に留めると決めた。そのままでは破産するしか道が残されていなかった田窪は、この措置に大いに感謝したという。

昭和10年5月、兼松は直営の「兼松洋行」を開業した。かねて目付役で赴任していた小津店員を初代所長に任命し、貸家が払底していたので事務所の上階に駐在員を居住させ、8月に東拓が建設分譲した一戸建ての住宅を所長宅用に購入した。また心機一転すべく田窪にはハルビン駐在を命じ、営業活動にいそしむように激励した。

兼松洋行はスタートしたものの、時あたかも満州は諸品相場の暴落で倒産者が続出し、契約品のキャンセルは相次いで、開業半年で早くも3万円の損失を計上した。これは田窪洋行から引き継いだ負の遺産の影響もあったが、翌11年も同じく3万円の赤字に終わり、満州貿易の出発は順風満帆とはいかなかった。

満州羊毛の輸入

モンゴルや満州は、「海拉爾（ハイラル）羊毛」に代表される羊毛の一大生産地帯であり、1880年代から欧米商人の手によって大量の羊毛が輸出されている。その用途は主にカーペットの原料で、9割はアメリカ向けであった。繊維が太くて日本の羊毛紡績には適さず、兼松も豪州羊毛が管理徴発された大戦中に短期間だけ取り扱った経験しかなく、その日本輸出量は総生産額の1%以下であった。

しかし日豪両国が政治的にギクシャクするようになると、羊毛の安定的確保のために世界各地の分散買付が提唱され、日本国内での牧羊の増産、満鉄の牧羊改良事業などが進められて、改めて満州羊毛の重要性が注目されるようになった。

そうした情勢に、兼松は満州の羊毛輸出に本格的に乗り出すことになった。その成功は古田統三店員の活躍なくして語れない。当時37歳の古田店員は、南アフリカ・南米を単独で視察するベテランの羊毛専門家であり、商社マンとしても油が乗り切った年齢で、昭和9年に満州に派遣されると天津～張家口～大連を歴訪して現地の商慣行や生産量を調査し、また試験的に少量のカシミア売買を手掛けている。

満州では、日本人によって創業された東蒙会社が活動しており、同社は満州を軍事的に支配する関東軍参謀部の秘密任務を遂行し、その見返りに海拉爾羊毛の独占買付権や、幾ばくかの特権を与えられていた。関東軍の意図は、羊毛のソ連への流出を防ぎ（羊毛は軍服や軍用毛布の原料になり、重要な軍需物資でもあった）、日本や第三国に輸出させる狙いがあった。しかし独占権を獲得したものの、東蒙会社に羊毛の知識はなく、兼松に協力を求めてきたのである。

それを契機に兼松は再び古田店員を満州に派遣し、昭和11年の7～9月にかけて同店員は満州やモンゴル各地を踏破した。今回は単なる視察だけでなく取引先の開拓も兼ねており、天津では興隆洋行に豪州羊毛を売込み、また神戸本店雑貨部のリクエスト

【写真48】 市川義雄店員のインド出張



昭和13年にインドに出張した市川店員の記念写真。
本文で述べた古田統三店員以外にも、前章で述べた益田
乾次郎店員、ジャワなど南洋市場を開拓した広田喜一店
員、中近東地域で活躍した横瀬国治店員など多くの人材
が世界各国を奔走し、そうした活躍によって兼松は商圏
を拡大していった。

トに応じて北支産の生皮や牛脂の日本輸出の手筈を整えた。

大連からは同出張所に勤務する横小路店員を伴ってハルビンからハイラル地方に足を延ばし、さらに鉄道から自動車に乗り換えて奥地に分け入り、自分の目でモンゴルの牧羊地帯や物品交換所を実見した。満州に戻って新京で横小路店員と別れ、さらに単身で各地の羊毛市場をこまめに訪ね歩いたのち、3ヶ月ぶりに無事に神戸に帰着した。古田店員は満州の状況を詳しく重役に報告し、北支や満州羊毛の主要な輸出先になっている北米地域の市場調査を提言した。重役はその提案をいれて、古田店員に北米出張を命じた。

昭和11年12月に横浜港を出発した古田店員は、晩香坡（「バンクーバー」と読む）に到着し、開設したばかりのシアトル出張所でカナダ産羊毛を調べたのち、クリスマス直前の23日にニューヨークに移動して、同出張所を根城にフィラデルフィアのカーペット製造の現地調査に取りかかった。その結果、製造家に直接に羊毛を売込むよりも羊毛輸入商と取引するほうが何かと好都合だと判断し、同地の有力輸入商に羊毛売込みの商談を持ちかけた。すでに北支羊毛は長年の取引先と強固な取引関係が確立しており、そこに兼松が割り込む余地はないものの、満州羊毛は適質適価で提供するならば十分に商機はあるという手応えをつかんだ。

この上は、再び満州に出向いて迅速に羊毛を買付けるばかりであり、古田店員は2月初めに桑港（「サンフランシスコ」）から日本に帰航し、同月半ばに日本に到着すると、重役の承認を得て6月に満州に旅立った。満州各地で羊毛を買い集めて、北米で顔をつないだ羊毛輸入商への大口の売込みに成功し、10月までに兼松が満州から北米に輸出した羊毛は120万俵に達した。

さらに、それで得た40万ドルを使って、今度はアルゼンチンの羊毛を日本に輸入しており、古田店員は、まさしく文字通り東西奔走して世界各地のマーケットを駆け抜け、兼松マンにふさわしい獅子奮迅の活躍ぶりであった。ちなみに先の滞米中にはカーペット用に豪州羊毛の売却話をまとめ、豪州兼松から北米に羊毛を輸出している。これは北米向け満州羊毛と同じく、日本を経由しない三国間取引であり、世界的羊毛商社である兼松の面目躍如たるビジネスであった。

この後、兼松は満州や中国北東部との貿易拠点に天津を選び、昭和12年12月に「仏租界八号路 Rue Pastear 103-5」の建物を借りた。建物は約20坪で1階が事務所、2階が住宅で、賃貸料金は1ヶ月100ドルであった。そして網谷福造店員を天津支店長に任命して部下6名を配し、北支・満州貿易の中核にしている（ただし翌13年9月に当局から日本企業は英仏租界からの退去を命じられ、兼松の天津支店も日本租界栄町16番地に移転した）。天津以外にも中国各地や満州に展開する各支店や出張所には日本からの駐在員が赴任したほか、現地で十数名の日本人「店限」という身分で雇用して営業戦力を充実させている。

2 駐在員の海外生活

駐在員の家族同居問題

昭和期の兼松は百名近い海外駐在員を豪州や世界各国に派遣し、商圈の維持と拡大に努めた。駐在員に能力をいかんなく発揮させるには個人的生活の充実が望ましく、具体的には赴任地で家族との同居を認めるかどうかという問題が、長らく議論の焦点であった。

当初は、赴任地は駐在員にとって「戦場」であり、のんびり家庭生活を営むなどでの外だという考えが支配的で、明治末年に豪州に赴任し、シドニーで惨憺たる駐在員生活を送った前田卯之助でさえも書簡では次のように述べる。

無趣味な豪州生活は小生の最も苦痛とするところではあるが、着任間もなく羊毛取引のシーズンになったので、朝7時に出勤、夜は8時か9時でなければ帰宅できず、仕事に追われて暇がないのは却って幸せだ。小生は全く兵士が戦場に来たのと同様の考えで、当地を自分の戦場と見なして生活している。

シドニーの生活に潤いが無いことを慨嘆しつつも、羊毛取引の繁忙期で仕事に没頭しているのが却って幸いだと書いており、それに続いて自らを兵士に例えて、駐在地を戦場と考えて生活しているという。

海外勤務を軍隊生活に例える心理は前田だけではなく、北村寅之助も同様であった。大正8年の書簡では南アフリカ駐在員に「商人の海外出張はあたかも軍人の出征と同じであり、好成績を挙げられなければ死すとも還らずという覚悟が大切だ」と一層の精勤を督励している。また大正12年にシドニーに赴任した益田店員は、渡豪前に「当時の規定では月給150円以上でなければ一等に乗れない。家族同伴も許されず、軍人が戦場に行くのと同様に、覚悟すべしと重役から言われた」と証言する。

重役たちは一様に家族同居に否定的であり、特に北村はシドニー支店開設から辛酸続きの中で支店を運営した経緯もあって、支店経費の増加につながる駐在員の家族同居にネガティブであった。昭和3年には豪州転勤を希望した店員の家族同居について神戸本店の重役に次のように書き送っている。

妻君同伴で赴任したいという希望も聞いている。強いて反対はしないが、本人が業務研究を第一の目的にしているならば、そうした我が儘勝手は言えた義理ではないはずだ。妻君が同居しないと辛抱できないというならば、やむを得ないが、ただしその場合、小生は自分の考えで対応するので、お含み置きされたい。

ほとんど脅迫である。当時の規定でも、一定額以上の月俸を得ている上級店員には家族同居の赴任を認めており、この店員は36歳の月俸170円で家族同伴渡航の有資格者であった。しかし北村は同人の家族同伴渡豪を「我が儘勝手」と断言し、北村のこう

した態度のせいか、同店員は翌年まで妻を豪州に呼び寄せるのを延期している。

このように海外駐在を軍人の出征に例えて滅私奉公的な勤務を求め、私的な家庭生活の犠牲を当然視する傾向があったことは否めない。もっとも、そのような意識は日本社会に広く見られる風潮であった。駐在員の家族自身もそうした意識を持ち、昭和6年に豪州に単身赴任を命じられた店員は、70歳の父親と結婚したばかりの妻の3人暮らしであったが、父親は「御店のためなら拜命すべしとて渡豪を奨励したり」と単身赴任を是認して本人を激励したという。世上に膾炙した"お国のため"という意識と同質の心理が企業勤務でも認められる。

家族同居の容認へ

個人生活を犠牲に単身赴任させるなど、いささか悲壮な義務感を従業員に強いた北村寅之助や前田卯之助が大正末年から昭和初年にかけて相次いで経営から去り、温かな現実主義者の林荘太郎取締役（神戸本店）や広戸茂吉取締役・富森謙吉取締役（豪州兼松）が、その後継者になったことで家族同居の方針は大きく転換した。

店員たちも自由に意思を表明するようになり、昭和6年に豪州兼松の富森取締役が豪州駐在の店員に期間延長を打診し、家族を日本から呼び寄せてはどうかと訊いたところ、同人は田舎の養父が高齢で、自分の家族が同居して面倒を見ているという事情を初めて打ち明け、「商店幹部が自分の駐在を必要と認めるならば、養父の了解を求める事なくして駐在延長の店命を請けるが、家族呼び寄せについては商店幹部の好意は深く感謝する所ではあるものの、これはビジネス以外のプライベートの問題に属する事柄なので、直ちに確答する事は差し控えたい」と返答し、在豪延長の社命には従うと述べつつも、家族渡豪は婉曲に拒絶した。ここではビジネスとプライベートを明確に区分し、家族同居を私的事項と表明していることが注目される。事情を斟酌して取締役たちは同人の帰国を協議し、翌年に神戸本店に転勤となった。

昭和7年には家族同居の方針は根本的に変化し、一挙に5名の豪州駐在員に家族同居が許可された。その前年に豪州兼松の富森取締役は、家族を同居させて健全な家庭生活を営ませることが業務の能率向上につながり、さらに近年は他社に比較して兼松の駐在員は在豪期間が短く、3年程度の短期赴任では生半可な知識しか得られず不経済であると語っており、今後は出来るだけ家族同伴の渡豪を許可し、最低5年は駐在させたいと述べる。

このように業務効率の向上や、スキルの習得に必要な在豪年数の長期化のために駐在員の家族同居は容認されるようになった。昭和12年には「駐在員を専心店務に従事させるためには、日本と同様の家庭生活を営ませることが望ましい」という意見が社内のコンセンサスとなり、昭和11年には3名、同12年にも3名の駐在員の家族が相次いで渡豪した。

また家族渡豪の形態にも着目したい。昭和期以前は家族渡豪といっても多くの場合は妻だけを伴う「携妻」であり、子供を含めた家族全員の渡豪は想定されず、企業側も子供同伴は望んでいなかった。大正9年にメルボルン支店開設で店員派遣を協議し

た際には、北村寅之助は候補者となった店員に、子供は日本に置いて妻だけの渡豪を促している。ここでは家族単位の維持という意識は見られない。

しかし昭和期は妻のみならず、子供も連れた家族全員の移動が当たり前になった。昭和5年に在豪4年目で帰国した店員は日本で結婚し、昭和7年に妻を伴って豪州に帰任した。豪州で子供2人が生まれたのち、昭和10年に家族同伴の一時帰国が認められ、同年6月に家族4人で帰国して同年11月に再び家族全員で豪州に戻っている。この帰国は日本在住の祖母が神戸本店重役に初孫に逢わせるように頼み込んで実現したとも言われる。

さらに家族手当を支給して駐在生活の経済的基盤を強化させたほか、長期駐在の赴任時だけではなく、一時帰国でも家族全員で移動するケースが増加している。家族単位の維持して家族を引き裂かない方針が取られており、それは企業勤務と家庭生活の調和を計る措置であった。

曾野一家のオーストラリア生活

はたして第二次大戦以前にオーストラリアの日本人は、どのような生活を送っていたのだろうか。ここで紹介するのは豪州兼松の曾野近一取締役の子息、曾野豪夫氏の回想である。豪州生活の思い出について寄稿をお願いしたところ、快諾していただいた。『マミノティ・ダディノティ』と題された同氏の寄稿文から、家族と同居していた海外駐在員の生活ぶりを見よう。

『マミノティ・ダディノティ』

親に叱られたか、気に入らないことがあると妹の喜久子と二人でドアのところで室内の親に向かって叫ぶか、ぶつぶつ言ってすねていた。私がシドニー・モスマン小学校に入る昭和14年前後のことだった。” Mommy naughty, Daddy naughty” は不機嫌な時の子供の念仏であった。やがて疲れてだ、広いバスルームの味気ない西洋バスに突っ込まれ、「もったいない」と言ってその日の余ったミルクを飲まされて、それぞれの子供部屋で寝入るのだった。

(1)ブレックファースト

朝早く、軽快な馬車の響きが眠りを醒ます。一軒々々近所の家の前で暫く停まって、やがてわが家の陽当たりのよい北側のバックヤードの門の前に停まる。がちゃん、と大きな金属音。牛乳を入れた大きな容器を引っさげて男の人が、キッチンドアの前で待つ母親か日本からの女中さんの持つポットに新鮮なミルクをジャーッと入れる。

「Good morning, John! Two pints, please、昨日は3 pints だったからね」と母親の声。代金をその都度支払っていたのかどうかは知らない。1 pint=1/8gallon=0. 57litre (米国では0. 47liter)。

ブロウフライ (大きな青蠅) の飛び交う、朝陽のまぶしい北向きの広いキッチンの一隅。母親と女中さんが朝食の準備をしている。天井からの蠅取り紙は余り役にたっ

ていなかった（日本製？）。

先ずはおいしいミルクを一杯。ポリッジ（オートミール）にハムかベーコンの添えられたフライドエッグかオムレツ、或いはボイルドエッグ。時にはトーストブレッドにたっぷりバター臭いバターと、濃厚なハニーとかピーナッツバター。Bovril も美味しかった。厚さ1cmに近いチーズ。食品庫には、生ハムが1 - 2本ぶら下がっていた。新鮮なフルーツジュースも飲まされた。紅茶を飲んだ記憶は余りない。戦前コーヒーをオーストラリア人は飲まなかったのではないだろうか。ホテルやレストランで会食後にデミタスカップで飲んでいたので来客用だったのだろう。30年後、私は兼松アンカラ駐在員事務所長としてトルコに赴任、トルコ・コーヒーを毎日2 - 3杯楽しんだのであった。

（1972/75年）

(2) スクール

急いで朝食をすませて、小さなバッグにサンドウィッチとアップルかオレンジかバナナを入れて貰って歩いてスクールへ。テキスト・ブックスは学校に置いてある。スペリング、マスマティックス、絵画や刺繍を習った。余り学校のことは覚えていない。唯一の日本人だったが、ぼんやりしていた私はいじめられた記憶は全くない。妹は女中さんに連れられてキンダーガーデンへ。

学校からは時にタロンガ・ズーや芝居見物に行った。アメリカのシャーリー・テンプルや五つ子の映画のほか、「スノー・ホワイト」（1937）「ピオノッキオ」（1940）も見に行った…。怖かったな～。

「白雪姫と7人の小人」のレコード6枚組は戦争中も蓄音機で聞いて「ハイホー、ハイホー」と一緒に歌っていた。戦争末期に庭に穴を掘って幾つかのブリキ缶に生活必需品と一緒に埋めておいた。戦後、集団疎開から帰って掘り出してみたら、哀しいことにレコード盤はぺこぺこになっていた。日本での公開は共に敗戦の7年後のことであった。

スクールから帰るとお三時が待っていた。おやつと言えは昭和16年4月、帰国時の伏見丸（10,927トン）の船中では、毎朝10時と午後3時にティータイムがあった。船員さんが左腕に抱えたシロフォンを叩きながらデッキを廻ってくる。うしろのボーイさんが2～3名、シルヴァーのお盆にティーポット・セットとスナックを載せて。

朝は紅茶かコンソメスープとちょっと塩気の効いたクラッカー。3時にはケーキが。シュークリームでない時はがっかりした。私がその後内外のホテルで頂くコンソメの基準は、8歳の時のNYK（日本郵船）のコンソメの味である。

昭和16年4月末に帰国した翌日、私は阪急御影駅前の散髪屋さんで坊主頭にされ、家に帰って水洗トイレ室で泣いた。5月、御影第2国民学校2年生に編入学した。日本の牛乳の薄くなって不味かったこと。バターもチョコレートもチューインガムも。それも戦争が始まったら、いつの間になくなっていった。

【写真49】 曾野一家のオーストラリア生活



家族と暮らしていたシドニーの住居。階段下の樽が文中の「醤油樽」である。西洋人の夫人は近所の友人。



シドニーでの買い物風景。ジョージストリートと思われる。中央は同じく駐在員であった石川達雄氏夫人と娘さん。

(3)ガーデニング

父近一（きんいち）は羊毛部長だったのだろうか。ウールシーズンになると出張が多く、余り家では見かけなかった。しかし、オフシーズンには背広姿でガーデン仕事に精を出していた（京都の街中の生れだが庭いじりが好きだった）。日本から胡瓜、茄子、トマトの種を送って貰いバックヤードに植えていたが、土地が肥沃なためか日本製よりも大きな実がなった。シドニーの大きな濃い色のポピーの種は、日本では薄い色の小さな花にしかならなかった、とか。

紫陽花（あじさい）はヴェランダの下、ポピーとスイートピーは芝生の真ん中を円形にした部分に、ダリアは道路側に植えて花を楽しんでいた。妹も私もこれらの花々が今でも好きである。

(4)自働ピアノ

母慰（やす）は、娘時代大阪で油絵を田村孝之助画伯に、ピアノをロシアからの亡命将軍X・コンパニオンの夫人に、歌唱は柳兼子と亡命貴族の娘でミラノのスカラ座やモンテカルロ王立歌劇場の往年のプリマドンナ、オルガ・カラスロワ夫人について教わっていた。シドニーでも、それぞれ先生に家に来て貰いレッスンを続けていた。私は、田村画伯の個展で母の肖像画がないか捜している…。

最近フジコ・ヘミングさんが、ラジオやテレビ番組でベートーベンの「ムーンライト・セレナータ」、ちょっと怖ろしかったシューベルトの「魔笛」、ブラームスの子守唄やリスト「ラ・カンパネラ」などを弾いているのを聞くと、シドニーで昼寝をし乍ら耳にしていた母親の音色が蘇ってくる。難しい曲だったのだな～。

そうそう、母親の自働ピアノは大分傷んでいるが妹の家にある。オーストラリアのAEOLIAN社製！母は毎日のように発声練習をしていた。「椰子の実」、「荒城の月」、「からたちの花」や、総領事官邸のパーティーでは「ペニー・セレナーデ」（英1938）もピアノを弾きながら唄っていた。日本では小夜福子の十八番だった。昨年11月東京の恵比須RCで、旧知のソプラノ歌手シャーロット・ロスチャイルドさんのコンサートでその美声に酔い、その後隣席で会食する望外の機会を得て、そのような思い出話をさせて貰った。思い出の詰まったボロピアノの行き先を探している。

(5)ヴェランダ

母は、モスマンの家のヴェランダから海越しに見えるノースヘッドとサウスヘッドの油絵をよく描いていた。空と海の鮮やかな群青と深緑色の色調が、今も脳裏に焼き付いている。帰朝に際して母は全ての絵画を近隣に配ってしまった。

母は又ヴェランダでローリングチェアに座って色々と刺繍を楽しんでいた。家族のハンカチーフの角には全てイニシャルが刺繍してあり、今も色々な作品が色褪せて残っている。

クカバラが朝陽のまぶしい庭の木に止まると、母はそっと近寄って「ははは～はは、～」と歌(笑)を一生懸命誘っていたが、偶にしか応えてくれなかった。クカバラ

が鳴かないで飛び去ってしまうと、母はがっかりしていた。おかげで学校に遅れそうになることもあった。

私と妹は汽船の汽笛が聞こえてくると、よくヴェランダに飛び出して船に見入った。そして知る限りの国の名前を挙げて、どこの船であるかを言い合って遠き世界に夢を馳せた。妹は結婚してから、同じように美しい海の見えるマニラと香港に住んで、油絵を画いていた。

海上の青空が墨色の大きな雲に覆われ、大粒の雨が降り、大きな雷音がして稲妻が左右に飛ぶ！私はヴェランダからすさまじい閃光を見つめるのが好きだった。今もゴロゴロの音を聞くとシドニー湾の閃光を思い出す。やがて夜になって、西の空が不気味に赤くなっていることがあった。「ブッシュ・ファイアーである」と教えられ、何となく雷よりも恐ろしく感じられた。

(6)シドニー市内

モスマンの棧橋から潮風をあびてフェリー・ボートでサーキュラー・キーへゆくのが楽しみであった。母と女中さんに連れられてシドニー市内でお買い物である。母も女中さんもいつも大きな帽子姿だった。私と妹はおもちゃを買って貰って、デイヴィッド・ジョーンズ百貨店の食堂で夕食。多分デザートがお目当てだったろう。

冬にはスケートリンクスに連れて行って貰った。近年盛んなスケート競技をテレビで楽しんでいる。赤い2階建てのロンドンバスに乗れるのも嬉しかったが、子供はアッパーデッキには昇れないのが残念だった。兼松に入社してユーゴスラヴィアに駐在中の1963年大晦日、休暇でロンドンに行った時に早速赤いバスの2階から市内見物をして20年ぶりに思いを達した。

オーストラリアでは、電気冷蔵庫、電気洗濯機、電気掃除機はすでに揃っていた。多分イギリス製の輸入品だったのだろう。御影に帰ったら学友に珍しがられ、今でも同窓会で話題になっている。

(7)デイナー

日曜日はボートで会社や他社の家族の人達と海釣りにゆき、成果を持ち帰って夕食のお刺身や塩焼きにして賞味した。夕食は和食が中心だった。NYKやOSKの船が着くと日本食料品が届けられた。ラッキョウだけは今も鼻について食べられない。清酒や醤油の4斗樽は中身がなくなると植木鉢として活用された（写真参照）。森永のキャラメル、おまけ付きのグリコ、羊羹、カステーラなどが楽しみだった。折り紙、紙風船、絵本も「のらくろ」や「冒険ダン吉」の本も待ち遠しかった。

会社の人達や日本からのお客様が家に来られると嬉しかった。たいていお菓子やチョコを持ってきて下さるから。ところが、である。今夜も母親か女中さんに「チョコは明日ね」と言われ、「もったいない」と無理やり余ったミルクを飲まされ、お風呂に入られて

“Good night ! Daddy, Mammy, Everybody!”

曾野少年が戦前オーストラリアで過ごした日々は、今日の我々が予想する以上に洗練された洋風生活であり、日本国内とは隔絶したレベルであったことに驚かされる。電気冷蔵庫や電気掃除機、電気洗濯機を持ち、また母親は絵画やピアノを楽しむなど日本国内では最上流階級の生活に匹敵する。

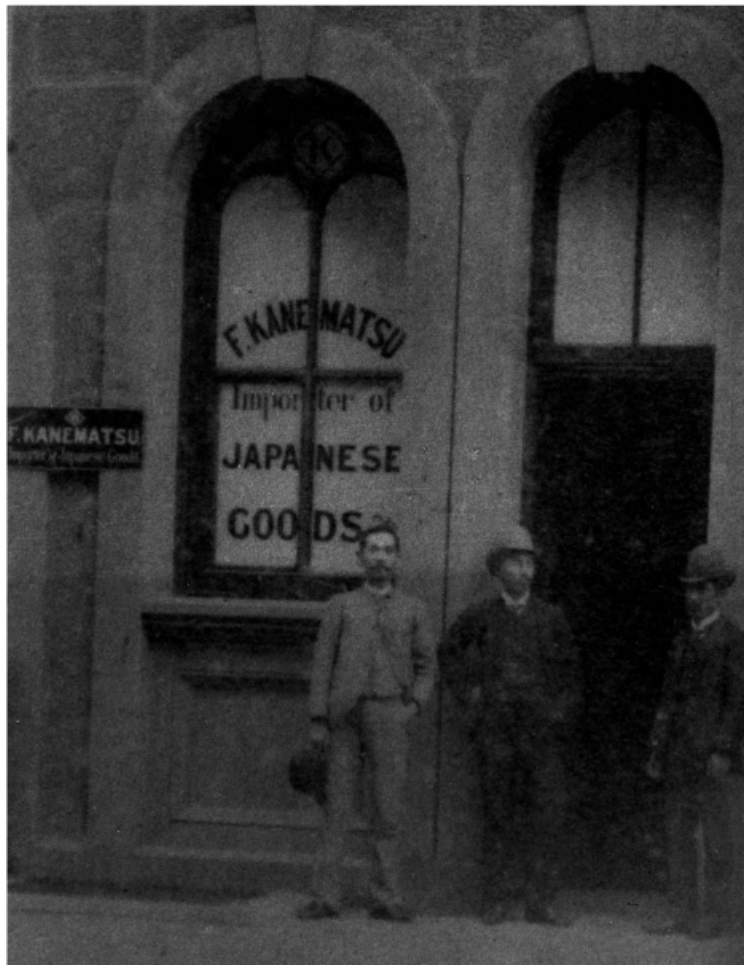
昭和14年というと、日本では戦時色が強まり、また統制経済によって物資供給も貧弱になり始めた時期であり、このような洋風生活は、おおかたの日本人には想像もできなかったに違いない。日本に帰国した曾野少年にとっては、物資が豊富で自由闊達なオーストラリアの生活は「桃源郷」であり、日本に帰国したときは「今浦島」のように思えたのではないか。

オーストラリアの爽快な大気に満ちた朝の庭でクカバラ（笑いカワセミ）の鳴き声を誘う母親の姿、シドニー湾の上空に湧き立つ巨大な雷雲など、異国の風景は曾野少年の意識に深い印象を残したと思われる。

こうした第二次大戦前の具体的な海外生活の記録はほとんど残っておらず、貴重な証言を寄せてくれた曾野豪夫氏に感謝したい。また詳しくは曾野豪夫氏の著書『写真で語る日豪史 昭和戦前編』を通読していただければ幸いである。

インターメッツォ

【写真50】 店祖のまなざし



明治23年に兼松はシドニー支店をクラレンス街に開設した。左端が店祖房治郎。

本書では明治22年の創業から、第二次世界大戦までの兼松の歩みを見てきた。これからも兼松の旅路は続く。その悠々たる前途を考えて、本書の締めくくりは、「インターメッツォ（間奏曲）」と名づけた。

左ページは、明治期の叙述でも掲載した写真の拡大である。兼松は創業翌年の明治23年4月10日にクラレンス街にシドニー支店を開業し、オーストラリア貿易に乗り出した。この写真は開業まもない時期の撮影であり、建物の窓には、

F. KANEMATSU
Importer of JAPANESE GOODS

という文字が見える。

画面に写る3人のうち、左端で帽子を手に持ち、ポケットに手を入れた人物が店祖房治郎である。中央が北村寅之助、右端は雑貨商を営んで、しばらく後に兼松に加わった奥村辰之助ではないかと思われる。

粗い画素ながらも、房治郎の視線は真っ直ぐに、こちらに向けられていることがわかる。未知の世界に飛び込んだ房治郎は、この写真を見る者に何を伝えようとしているのだろうか。

わずか数名で出発した兼松は、現在では兼松株式会社、兼松エレクトロニクス、カネヨウ、兼松コミュニケーションズ、兼松食品、兼松トレーディング、兼松K G K、兼松ケミカル、兼松日産農林、兼松繊維、兼松ウェルネス、兼松ソイテック、兼松グラックス、兼松エアロスペース、兼松ペトロ、兼松アグリテック、兼松ロジスティックスアンドインシュアランス、日本オフィスシステム、日本リカー、ホクシン、協和スチール、永和金属、新東亜交易などグループ企業は20社を超えて、従業員総数は約4千人に達する大樹に成長した。そのスタートが、この1枚の写真である。

本書で使った史料は『兼松史料』の一部であり、兼松の長い歴史の一端を垣間見たにすぎない。改めてその歴史を顧みるとき、さらに研究を進める決意を新たにすると共に、その120年の歩みに祝意を表し、一層の発展を願う言葉で本書を終えたい。

【後記】

本書は平成21年夏に企画し、慎重に実現性を検討したのち、同年11月から調査と執筆を開始して平成22年11月に脱稿、そして平成23年3月に刊行の運びとなった。執筆には、ちょうど1年間を費やしたことになる。本来ならば、この程度のページ数ならば数年間を調査と執筆にあてる必要があるものの、幸いと言うべきか、所々には過去の研究論文を援用したので比較的短期間で完成に漕ぎつけた。記述内容には細心の注意を払ったが、ディテールには単純な勘違いがあるかもしれない。御寛恕願いたい。

本書冒頭にも書いたように、この数年間は「兼松史料」の分析と同時に、神経をすり減らす史料集の編纂を続けており（史料集は厳格な歴史学のルールに従った翻刻が原則で、一語たりとも誤りは許されない）、少し気分をリフレッシュすべき頃合いになっていた。

世事に疲れたイシュメールは古トランクに身の回りの荷物を詰め込んで海に出かけたが、たまに登山に出掛けるくらいで、基本的に出不精な私は本を書くことにした。兼松の通史を改めて整理するのは自分自身にも勉強になり、また兼松株式会社が平成21年8月に創業120周年を迎えたのも良い契機になった。

通常の社史と呼ばれる書籍は、背表紙に金箔の文字を刻印した立派な装丁で、各種の経営資料を駆使して、企業の歩みを綿密かつ詳細にまとめている。それらは、いわば「正史」であり、企業の歴史を正しく後世に伝えるという点では不可欠であるものの、統計データや編年の記述に重きを置いた文章はいささか難解で読みづらく、また何となく冷たい印象をまぬがれない。加えて本のサイズは巨大で、片手では持てないほどに重い。

おそらく現代の読み手が企業の過去を知るには、冷厳な分析と共に、入門編的な軽目の「昔語り」も望ましいのではないか。近年ではそうした点から、本格的な社史と概説の小冊子を併せて刊行するケースも見られるようである。同様に本書もペーパーバックの形態で読みやすさを意識しつつ、重役書簡など当事者の「肉声」を伝える一次史料を重視して過去の出来事を再現し、兼松の先達の活躍を叙述するように努めたつもりである。

本書の企画当初は、兼松OBのヒアリングを中心に第二次世界大戦以降の歴史も執筆する予定であったが、時間と紙数の都合で果たせなかった。ヒアリングはOBの方々の協力を得て現在も進めており、戦後編は次の機会に実現したい。

本書の作成には、多くの方々からの支援を得ている。研究を共に進めている本研究所の山地秀俊先生や本学経営学部の清水泰洋先生はもちろん、本書に掲載した写真の利用に当たっては兼松株式会社から格別の便宜をたまわり、創業期から兼松のメイン・バンクであった横浜正金銀行（現在の三菱東京UFJ銀行）史料の調査には正友会事務局にお世話になった。また兼松のOBの皆様からは折に触れて助言や激励をいただいている。本書は、そうした方々との合作とも言える。末尾ながら厚くお礼を申し上げます。

【参考文献】

兼松株式会社の社史など

- 西川文太郎『兼松濠洲翁』（神戸新聞社、1914年）
『兼松商店創立五十周年記念写真帖』（1939年）
『濠洲』（兼松商店調査部編、1943年）
『兼松回顧六十年』（兼松株式会社、1950年）
『兼松六十年の歩み』（兼松株式会社、1955年）
『兼松最近の10年：70周年（1959）にいたる』（兼松株式会社、1961年）
『K G 物語』（兼松江商株式会社、1970年）
西川文太郎『兼松房治郎と開拓者精神』（妹尾一巳編、1970年）
『兼松江商85周年記念』（兼松江商株式会社、1975年）
益田乾次郎『わがビジネスわが半生』（ダイヤモンド社、1978年）
益田乾次郎『星霜六十年わがビジネスを省みて』（日刊工業新聞社、1986年）
『K G - 100：兼松株式会社創業100周年記念誌』（兼松株式会社、1990年）

藤村 聡による兼松関連論文（*は山地秀俊教授との共著、**は清水泰洋准教授との共著である）

- 「戦間期の貿易商社における通信費の構成－『兼松資料』による帳簿分析－」
（『神戸大学経済経営研究年報』51号、2001年）
「明治・大正期における貿易商社兼松の通信手段とその費用」
（『神戸大学経済経営研究年報』52号、2002年）
「戦前期の企業内教育－貿易商社兼松の寄宿舎制度－」
（『国民経済雑誌』第191巻第2号、2005年）*
「戦前期貿易商社兼松の帳簿組織」（『国民経済雑誌』第192巻第1号、2005年）*
「戦前期企業の退職実態－貿易商社兼松の退職制度－」
（『国民経済雑誌』第193巻第2号、2006年）
「戦前期兼松の人事採用」（『神戸大学経済経営研究年報』56号、2007年）
「明治期における兼松商店の会計帳簿組織」（『国民経済雑誌』第195巻第6号、2007年）*
「創業期兼松の人員構成」（『神戸大学経済経営研究年報』57号、2008年）
「戦前期兼松の豪州支店在勤者」（『国民経済雑誌』第197巻第6号、2008年）
「戦前期海外駐在員の家族同居問題－兼松豪州支店の事例分析－」
（『国民経済雑誌』第198巻第4号、2008年）
「大正末期における兼松商店の会計帳簿改革」
（『国民経済雑誌』第199巻第2号、2009年）*
「戦前期海外駐在員の内外給与格差問題－兼松豪州支店の事例分析－」
（『神戸大学経済経営研究年報』58号、2009年）
「明治・大正期の兼松羊毛バイヤー」（『神戸大学経済経営研究所年報』第59号、2010年）
「戦間期兼松における羊毛取引の変革－仲介取引から自己勘定取引へ－」
（『国民経済雑誌』第200巻第5号、2009年）**

「明治の創設期における兼松商店の会計帳簿」

（『国民経済雑誌』第201巻第5号、2010年）＊

「戦前期兼松の会計業務と会計部員」（『国民経済雑誌』第202巻第5号、2010年）＊

その他

渡利亭一『栗原母子伝』（1932年）

『金子直吉伝』（金子柳田両翁頌徳会、1950年）

土出忠治『生き抜いた雑貨貿易五十年』（実業之日本社、1953年）

『エムデン号最後の航海』（現代世界ノンフィクション全集4、筑摩書房、1968年）

有竹修二編『内田信也』（内田信也追想録編集委員会、1973年）

赤松啓介『神戸財界開拓者伝』（太陽出版、1980年）

大阪朝日新聞経済部編『昭和金融恐慌秘話』（朝日文庫、1999年）

平間洋一『第一次世界大戦と日本海軍－外国と軍事との接続』

（慶應義塾大学出版会、1998年）

曾野豪夫『写真で語る日豪史－昭和戦前編』（六甲出版、2001年）

佐高 信『失言恐慌』（角川文庫、2004年）

ISBN 978-4-86009-001-2

[兼松資料叢書 別巻]

兼松は語る ～『兼松史料』で読み解く戦前期の歩み～

(非売品)

平成23年 3月25日 印刷

平成23年 3月25日 発行

著 者 神戸大学経済経営研究所准教授
藤村 聡

発 行 所 神戸市灘区六甲台町 2 - 1
神戸大学経済経営研究所

印 刷 神戸市兵庫区西柳原町 3 - 29
有限会社 岸本出版印刷
