



貿易商社と神戸高商 : 『学校一覧』による就業実態の分析

藤村, 聡

(Citation)

国民経済雑誌, 224(6):85-104

(Issue Date)

2021-12-10

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/E0042582>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/E0042582>



国民経済雑誌

貿易商社と神戸高商

—『学校一覧』による就業実態の分析—

藤 村 聡

国民経済雑誌 第224巻 第6号 抜刷

2021年12月

神戸大学経済経営学会

貿易商社と神戸高商

——『学校一覧』による就業実態の分析——

藤 村 聡^a

前稿では明治末年から第2次世界大戦直前までの期間を対象に，神戸高商の『学校一覧』に収録された卒業生名簿から鈴木商店・三井物産・兼松・茂木合名に在職した神戸高商出身者のパネル・データを作成し，各社の在職者数や勤務地あるいは転職先を追跡した。その成果を踏襲し，本稿では三菱商事・久原商事・日本綿花・高田商会など戦前期の主要商社14社に在職した約460名の神戸高商出身者を分析した。結論的には大戦期に過剰に人員を増加した商社は経営破綻や深刻な業績の低迷に陥った一方で，適切に抑制した商社は戦間期も成長を維持したことが判明し，人員増加と経営動向の密接な関係が明らかになった。

キーワード 神戸高等商業学校（神戸高商），学校一覧，商社，
高学歴ホワイトカラー，職歴移動

1 本稿の課題

これまでに企業史料や政府統計から戦前期企業の従業員の学歴を考察した結果，各業種のなかで商社は学卒者（大学や高商などの高等教育修了者）が従業員の多数を占めるという特異な人員構成を持っていることが判明した。続いて従業員を供給する学校側に視点を移し，神戸高商（及び神戸商業大学）の『学校一覧』¹⁾を分析した。『学校一覧』は卒業生名簿を収録し，卒業生の在職企業や勤務地を記載するほか，卒業生が就職した業種を集計する。その集計表によれば第一次世界大戦期は商社への就職人氣が過熱し，大戦景気が続いた大正8（1919）年は63.3%の卒業生が商社に就職している。大戦後の反動不況で商社の就職者は急減したものの，それでも昭和10（1935）年には20.1%が商社に就職した。

また集計表以外に『学校一覧』の卒業生名簿からは個々の卒業生の職歴が追跡できる。前稿では商社の人事政策の一端を解明すべく，鈴木商店（神戸）に重点を置きながら兼松（神戸）・三井物産（東京）・茂木合名（横浜）の4社における各年の在職者数，新卒採用と中途入社数の内訳，勤続年数，国内外の勤務地，退職後の転職先，転職回数などを検討した。²⁾

a 神戸大学経済経営研究所，fujimura@rieb.kobe-u.ac.jp

もとより著名な史料である『学校一覧』は、すでに様々な研究で活用されている。しかし、それらの多くは卒業生の初職や履歴の確認が主な目的であり、連続的な職歴の追跡は、学卒技術者の企業勤務を論じた森川英正（1974）や沢井（1995, 2012）など一部にすぎない。また森川や沢井は連年のパネル・データではなく数年間ごとに抽出した職歴移動のため、途中の欠落期間に異動していた可能性が残る。

そこで本稿では、前稿の研究方法や問題意識を踏襲すると共に題材になる商社数を増やし、東京・横浜・大阪・神戸の主要商社における神戸高商卒業生の就業実態を観察する。本稿が扱う神戸高商卒業生は約460名で、前稿の三井物産や鈴木商店の分析を併せて総計で約900名のパネル・データを俯瞰する。その期間は第1回卒業生が巣立った明治40（1907）年から昭和12（1937）年の約30年間で、明治末年の卒業生ならば退職年齢に達する³⁾。

戦前期の経営原史料は業種を問わず極めて乏しく、それは商社も変わらない。少なからぬ商社が第一次世界大戦の反動不況とそれに続く世界恐慌期に経営破綻したが、具体的な前後の経過は不明というケースが珍しくない。本稿は神戸高商の卒業生（神戸商大の卒業生を含む。神戸高等商業学校は昭和4年に神戸商業大学に昇格した）を対象に、明治末年から第二次世界大戦直前までの各商社の在職者を追跡し、連年の在職者数を分析して戦前期商社の実状を探りたい。

2 各商社における神戸高商出身者の人数

商社の多くは断片的な史料から経営の概要を窺う程度に留まり、長期的な趨勢は不明な場合が一般的である。そのため、ここでは在職者数の推移を中心に、商社の経営動向の一端を垣間見たい。関東地域は三菱商事・高島屋飯田・古河商事・高田商会・大倉商事、そして関西地域は久原商事・芝川商店・長瀬商店・江商・日本綿花・伊藤忠商事（及び大同貿易）・湯浅商事・内田商事の合計14社について、明治40（1907）年から昭和12（1937）年までの期間に在職した神戸高商出身者の人数が表1である。この14社（前稿で論じた鈴木商店など4社を必要に応じて分析に加える）は、大正8年時点で100万円以上の資本金を持ち、同時期の主要商社を網羅したと言ってよい。表では在職者数以外に新卒者と中途採用者の内訳を併記し、また斜体の数字は創業前の前身会社の在職者数を意味している⁴⁾。

以下では各社の履歴を簡単に述べるが、前稿で三井物産・兼松・鈴木商店・茂木合名は既述しており、また紙数の都合から本稿では社歴の概要は関西地域の9社に限定する。

久原商事

鉱山業が主体の久原財閥から久原鉱業の売買部が分離独立し、「久原商事株式会社」が開業したのは大正7（1918）年である⁵⁾。創業直後は神戸に本店を置いたものの間もなく大阪に

本店を移したので表1では大阪地域の商社に区分した。神戸と東京に支店を、横浜・上海・天津・ニューヨーク・ロンドン・ウラジオストックに出張所を置き、パリ・ローマ・カルカッタ・シンガポール・香港に出張員を派遣して商圏は全世界に及ぶ。しかし同社の設立には拙速さが否めず、有り体には寄せ集めの集団にすぎなかった。史料は次のように伝える。

久原商事の運営にあたっては、まず神戸高商教頭津村秀松がむかえられ取締役総務部長に就任した。[中略]津村の入社を機に、同校から飯島幡司教授（のちの大阪鉄工所専務、朝日放送会長）をはじめ、各校卒業の新鋭が陸続と入社したほか、既存商社からも人材が抜擢され、たちまちにして営業・人事・庶務・経理等の陣容が整備されることになった。⁶⁾

後述するように、他社と比較して久原商事は生え抜きと呼べる社員が著しく少なかった。短期間に急増した従業員たちは会社への愛着心が乏しく、経営危機に直面した際は「商事の連中は、引責を口実に去ってしまい、私が久原本店員を兼務し、久原用地部を創設し、これを担保に提供し、永い間苦しめられることになった」と久原鉱業の社員に跡始末を押しつけ、逸早く会社を去ったという。久原商事は同じく鉱業系の財閥から出発した古河商事と同様に内部に従業員の学歴格差があり、人事上の問題を多々抱えていた。それが内部統制の弛緩につながり、経営破綻の遠因になった可能性は大きい。

久原商事の当初の営業目的は、銅を中心にした久原製品を輸出するための船舶の手配であったが、それだけでは大した収益が期待できないので取扱品目に三品（綿花・綿糸・綿布）や雑貨類を加え、やがて金物や綿糸類の投機取引に手を出した。特に綿糸の先物取引では久原という大看板があるので担保なしの信用だけで大々的に投機が行われた。しかし大戦終結で損失が表面化して業績は悪化し、大正9年には重要な営業拠点であった神戸支店の従業員の約4割に相当する40名を解雇するなど大なたが振るわれた。房之助は1億円を拠出して経営の建て直しに努めたものの事態は好転せず、大正12年9月に株式会社久原商事部を創設して久原商事の営業部門の継承が決定され、久原商事は整理会社に転落した。

久原商事と神戸高商は特別に深い関係を持っている。設立時の取締役は房之助を含めて5名が在任し、そのうちの1人は上記の史料で語られているように神戸高商の教頭から転職した津村秀松（神戸高商の担当科目は「経済学、商務研究」）であった。津村は同僚の神戸高商教授の飯島幡司（「商業学、商業算術、商務研究」担当）を久原商事にリクルートし、両名は昭和9（1934）年に同時に久原財閥を離れて隠退するまで、大阪鉄工所の会長や専務取締役など久原財閥各社の要職を勤めた。

そうした背景も作用したのか、大正8（1919）年には44名という大量の神戸高商出身者が

【表1】 神戸高商卒業生の在店者数

単位：名

年	三菱商事	古河商事	高田商会	大倉商事	高島屋飯田	伊藤忠商事	大同貿易
1907			5 [5,0]		1 [1,0]		
1908	1 [1,0]		9 [5,0]		3 [2,0]		
1909	2 [1,0]	1 [1,0]	8 [0,0]		3 [0,0]		
1910	1 [0,0]	1 [0,0]	8 [1,0]		3 [0,0]	1 [1,0]	
1911	3 [1,1]	2 [1,0]	9 [1,0]	2 [2,0]	2 [0,0]	1 [1,0]	
1912	5 [1,1]	3 [1,0]	11 [3,0]	3 [0,0]	2 [0,0]	1 [1,0]	
1913	9 [4,0]	4 [1,0]	8 [0,0]	3 [0,0]	2 [0,0]	3 [1,1]	
1914	11 [2,0]	5 [1,0]	9 [1,0]	4 [1,0]	2 [0,0]	4 [0,1]	
1915	14 [3,0]	6 [1,0]	8 [0,0]	2 [0,0]	2 [0,0]	3 [1,0]	
1916	16 [2,0]	6 [1,0]	7 [0,0]	1 [0,0]	2 [0,0]	6 [3,0]	
1917	18 [1,1]	6 [0,0]	6 [0,0]	1 [0,0]	3 [1,0]	9 [4,2]	
1918	23 [5,0]	8 [2,0]	5 [0,1]	1 [0,0]	3 [0,0]	17 [9,0]	
1919	28 [8,0]	9 [1,0]	6 [0,1]	1 [0,0]	5 [2,0]	28 [11,17]	
1920	30 [6,0]	11 [3,0]	7 [1,2]		8 [3,0]	22 [4,4]	20 [9,11]
1921	27 [0,0]	5 [0,0]	7 [1,0]		9 [1,0]	16 [0,4]	11 [0,0]
1922	25 [0,0]		8 [1,0]		10 [1,0]	17 [3,0]	11 [0,0]
1923	24 [2,0]		7 [0,0]		9 [1,0]	11 [0,0]	11 [0,0]
1924	24 [2,0]		6 [0,0]		10 [1,0]	11 [0,0]	10 [0,0]
1925	27 [4,1]		5 [0,0]	1 [1,0]	10 [0,0]	11 [1,0]	9 [0,0]
1926	30 [2,1]		3 [0,0]	2 [1,0]	10 [1,0]	11 [0,0]	8 [0,0]
1927	33 [2,0]		3 [0,0]	2 [0,0]	9 [0,0]	11 [0,0]	8 [0,0]
1928	33 [2,0]		2 [0,0]	2 [0,0]	10 [1,0]	10 [1,0]	7 [0,0]
1929	37 [3,1]		1 [0,0]	2 [0,0]	10 [0,0]	11 [0,1]	8 [2,0]
1930	39 [2,0]		1 [0,0]	2 [0,0]	10 [0,0]	12 [1,0]	9 [1,0]
1931	37 [1,0]			2 [0,0]	11 [1,0]	13 [1,0]	9 [1,0]
1932	39 [2,1]			3 [1,0]	11 [0,0]	15 [2,0]	11 [2,0]
1933	40 [3,0]			4 [1,0]	10 [0,0]	17 [2,0]	11 [0,0]
1934	43 [3,1]			6 [2,0]	11 [1,0]	19 [2,0]	12 [1,0]
1935	43 [3,0]			6 [1,1]	12 [1,0]	20 [1,0]	14 [2,0]
1936	50 [4,4]			7 [1,0]	12 [1,0]	21 [1,0]	13 [0,0]
1937	53 [4,0]		1 [0,1]	6 [0,0]	13 [1,0]	21 [1,0]	14 [1,0]

年	久原商事	芝川商店	長瀬商店	江商	日本綿花	湯浅貿易	内田商事
1907		1 [1,0]			2 [2,0]		
1908		2 [1,0]			3 [1,0]		
1909		2 [0,0]		1 [1,0]	4 [1,0]	1 [1,0]	
1910		2 [0,0]		2 [1,0]	4 [0,0]	1 [0,0]	
1911		3 [1,0]		1 [0,0]	5 [0,1]	2 [1,0]	
1912		4 [1,0]		2 [1,0]	4 [0,0]	1 [0,0]	
1913		3 [0,0]		5 [2,1]	4 [0,0]	6 [5,0]	
1914		3 [0,0]	1 [1,0]	9 [3,1]	4 [0,0]	6 [2,0]	
1915		4 [1,0]	2 [1,0]	11 [2,0]	4 [0,0]	3 [0,0]	
1916	2 [1,1]	8 [4,0]	6 [3,1]	12 [0,1]	8 [0,4]	3 [0,0]	
1917	10 [6,2]	19 [10,1]	10 [4,2]	14 [4,1]	8 [0,0]	2 [0,0]	2 [2,0]
1918	21 [2,19]	18 [2,1]	13 [3,1]	16 [0,2]	7 [0,0]	3 [1,0]	5 [1,2]
1919	44 [10,14]	16 [0,1]	9 [0,1]	19 [3,0]	7 [1,0]	2 [0,0]	8 [1,2]
1920	51 [9,5]	12 [0,0]	7 [0,0]	22 [3,0]	8 [1,0]	1 [0,0]	6 [0,0]
1921	31 [0,0]	4 [0,0]	5 [0,0]	22 [0,0]	13 [5,0]	1 [0,0]	2 [0,0]
1922	23 [0,1]	3 [0,0]	5 [0,0]	25 [4,0]	18 [5,0]	1 [0,0]	1 [0,0]
1923	20 [0,0]	2 [0,0]	5 [0,0]	28 [4,0]	22 [4,0]		1 [0,0]
1924	20 [0,0]	1 [0,0]	4 [0,0]	29 [3,0]	24 [2,0]		1 [0,0]
1925	17 [0,0]	1 [0,0]	4 [0,0]	30 [1,0]	26 [4,0]		1 [0,0]
1926	13 [0,0]	1 [0,0]	4 [0,0]	31 [1,0]	27 [4,0]		1 [0,0]
1927	10 [0,0]	1 [0,0]	4 [0,0]	32 [1,0]	26 [0,0]		
1928	3 [0,0]	1 [0,0]	4 [0,0]	32 [1,0]	26 [0,0]		
1929		1 [0,0]	4 [0,0]	32 [0,0]	26 [0,0]		
1930		1 [0,0]	4 [0,0]	31 [0,0]	25 [0,0]		
1931		1 [0,0]	4 [0,0]	30 [0,1]	24 [0,0]		
1932		1 [0,0]	4 [0,0]	29 [1,0]	23 [0,0]		
1933		1 [0,0]	6 [2,0]	29 [0,0]	23 [1,0]		
1934		1 [0,0]	6 [0,0]	29 [0,0]	23 [1,0]		
1935		1 [0,0]	6 [0,0]	25 [0,0]	22 [0,0]		
1936		1 [0,0]	6 [0,0]	24 [1,0]	21 [0,0]		
1937		1 [0,0]	7 [1,0]	24 [0,0]	23 [2,0]		

・ [] はその年の入店者の〔新卒採用者, 中途採用者〕を示している。なお紙幅の都合で退店者の人数は割愛したため、入店者の内訳人数は在店者数に直結しない。

久原商事に在職する。これは三井物産139名、鈴木商店105名に次ぐ人数で、また官立5高商（東京・神戸・長崎・山口・小樽）の同社在職者67名の65.7%に相当する。表1では在店者数は大正5（1916）年に2名、翌6年は10名が前身会社の久原鉱業に勤務し、大正8年までにその全員が久原商事に移籍した。久原商事が創業した大正7年の在店者は21名、同9年は51名に膨張したのち、翌年は31名に一気に減少し、大正14年に17名、そして昭和3（1928）年の3名を最後に久原商事の名前は『学校一覧』から消える。整理会社への転落と在店者数の推移から、大正末年の業務は残務処理に限られ、貿易業務は停止していたと思われる。

伊藤忠商事と大同貿易

伊藤忠商事の社歴は、文字通りの兄弟会社である丸紅と絡まり合って複雑なので摘要だけを述べたい⁸⁾。創業者の伊藤忠兵衛は明治5（1872）年に30歳で「紅忠」を大阪で開業し、同17年に「伊藤本店」に改めた。翌年には神戸で「伊藤外海組」を開業して雑貨類の対米輸出に取り組み、サンフランシスコに支店を置いたと言われる（伊藤外海組は明治28年に売却）。そして明治26年に本店の資本金を10万円に定めたのに続き、綿糸卸商の「伊藤糸店」を設立した（現在の伊藤忠商事株式会社は、伊藤糸店を起源としている）。明治36年に初代忠兵衛は61歳で死去し、滋賀県立商業学校に在校中の伊藤精一が忠兵衛を襲名した。2代目忠兵衛は組織の近代化を進め、大正3年に「伊藤忠合名会社」（資本金200万円）に改組し、そして大正7年に合名会社の営業部から「伊藤忠商事株式会社」が分離独立した。伊藤忠商事の資本金は1千万円で、合名会社から糸店・東京・横浜・マニラ支店等を引き継ぎ、翌年にはロンドン出張所を開くなど、いささか性急に業務を拡大した。しかし大戦終結の反動不況で業績は急激に悪化し、従業員426名の3割が退職もしくは休職処分を受けるという大規模な人員整理を余儀なくされた。また本来の綿糸布問屋業に回帰するという決断が下され、貿易部門の受け皿として新たに「大同貿易株式会社」が設立された。

大同貿易株式会社は資本金100万円で大正9年10月に発足し、伊藤忠商事の神戸支店をそのまま本店事務所に転用し、マニラ・ニューヨーク・ロンドンの各支店とシアトル出張所を継承した。このとき大同貿易の従業員総数は伊藤忠商事から移籍した89名であった。その後は南洋貿易に傾注して、とりわけフィリピン等からの麻の輸入は昭和15年頃には日本一の取扱量を誇り、同品だけで経営が成り立ったという⁹⁾。ただし昭和期の海外支店はマニラ・スラバヤ・大連・漢口など南洋と中国に集約され、欧米貿易からは撤退して商圏の縮小は否めない。ちなみに昭和15年の重役の陣容は、会長の伊藤竹之助（伊藤忠商事の社長兼務）を筆頭に専務取締役田中寛、同宮崎彦一郎のほか取締役4名など全員が伊藤忠商事の出身である。

このように伊藤忠商事と大同貿易は、ほとんど一体の会社であった。では在店者の推移はどうか。表1によれば戦間期の伊藤忠商事は大正9（1920）年の22名が昭和3（1928）年に

は10名まで減少し、そこから徐々に増員して昭和12年には21名まで戻している。また大正9年以後の勤務地は大阪本店か東京支店が多いが、上海と青島に1名程度が毎年駐在しているから完全に貿易業から撤退したわけではなく、昭和12年には奉天支店1名、青島支店2名、バンコク駐在1名、海外出張中2名、南米出張中1名と21名のうち7名が海外に勤務し、再び貿易業に進出した様子が窺える。

しかし伊藤忠商事の資本金は大正7年の1千万円が昭和3年には半額の500万円に減資され、経営危機の深刻さを物語っている。昭和8年には1千万円に増資しているものの、その払込済み額は昭和10年でも750万円で実質的な増資分は大きくない。また昭和8年の増資は同年に伊藤忠合資会社が解散しており、その資本の一部移動が目的であった公算は大きい。

次に大同貿易は大正9年に20名が在職し、そのうち11名は伊藤忠商事からの転籍者、9名は同年の新卒者であったが、翌年には11名に半減した。その転職先は、伊藤忠商事へ転籍が2名で、その余は十合呉服店・阪東式調帯合資会社・三十四銀行・倉敷紡績などである。昭和3（1928）年の7名を底に昭和10年にようやく14名に回復したが、大正10年から昭和3年まで十年近く入店者はいない。これは神戸高商出身者だけではなく、全社的に若干の縁故入社や現地採用を除けば新規採用は停止されていたと伝えられる。¹⁰⁾

後出の表2で見ると伊藤忠商事の大戦期の人員増加率は9.3倍と極めて高く、大正8（1919）年の在店者数は28名に達する。しかし昭和元（1926）年は19名（伊藤忠商事と大同貿易の合算）で増加率は0.6倍に落ち込み、昭和10年に34名になったものの、大正9年の42名には及ばない。資本金を見ると大同貿易は100万円から昭和8年に200万円に増資した傍らで、伊藤忠商事は大同貿易への転籍者を合わせれば従業員を半減させる人員削減を断行し、さらに大幅な減資に追い込まれた。そうした点を勘案すれば大同貿易には業績の拡大が見られるとはいえ、総体的には戦間期の両社の経営状態は停滞と判断される。

この後、伊藤忠商事は昭和16（1941）年に岸本商店・丸紅商店と合併して「三興株式会社」になり、さらに昭和19年に三興株式会社は大同貿易・呉羽紡績と合併して「大建産業株式会社」という社名で再統合し、名実共に伊藤忠商事と大同貿易は同一の会社に帰属した。

芝川商店と長瀬商店

両社は創業者一族による同族会社という点が共通する。¹¹⁾芝川商店は毛織物・綿布・絹織物などを中国・インド・南洋・南米に輸出し、ウールや綿花を豪州やインドから輸入した。同社の起源は幕末に織物を輸出したという事跡に始まり、大正元（1912）年の史料に「合名会社芝川商店」は資本金50万円、営業科目は「直輸出入」、また設立年は明治36（1903）年4月と記載されているので同年に個人商店から合名会社になった模様である。大正6年に資本金120万円の株式会社に改組し、重役は社長の芝川栄助の下で副社長・常務取締役・監査役

は芝川家から各1名ずつ、常務取締役と取締役の各1名は同社の生え抜き社員である。

繊維商品が支柱ながら大戦中は例に漏れず好利を求めて鉄材輸入など様々な商品に手を出し、とりわけ綿糸の先物取引に関わっているから無謀な取引に猛進して莫大な損失を負ったのは間違いない。大阪本店以外に東京・横浜・神戸・ロンドン・ニューヨークに支店を置いて国内外に広大な営業網を展開していたが、大戦の反動不況で海外からの撤退はもちろん、国内支店の閉鎖も相次ぎ、昭和3年には東京支店を残すだけになった。

表1で見ると芝川商店は第1回の卒業生から新卒採用しており、学卒者の雇用は早い時期から積極的である。明治期は数名程度で推移し、大戦期には大正5（1916）年に8名、同6年19名、同7年18名と急増したが、それをピークに激減し、在店者は大正13（1924）年から昭和12（1937）年まで東京支店勤務の1名だけになった。富山県出身の同人は大正5年に新卒入店以来ずっと東京支店に勤務し、一人よく孤塁を護った格好である。大恐慌を切り抜けて暖簾は保ったとはいえ、大正9年に300万円であった資本金は昭和4年に100万円に減資し、昭和10年も同額である。営業規模の著しい縮小は否めず、人員数の推移と併せて戦間期の経営状態は極度の縮小と判定される。ただし鈴木商店や茂木合名のような完全な破綻をまぬがれた理由は、従業員数がおそらく百人に満たないので末端まで監督の目が届きやすく、また同族経営に徹して内部統制がそれほど弛緩しなかったためと推測される。

次に長瀬商店はどうか。¹³⁾長瀬商店の起源は、天保3（1832）年に長瀬伝兵衛が京都で開業した「鱗形屋」であり、紅花や布海苔といった衣料製造関係品を扱った。長瀬商店は明治期に欧米から人造染料の輸入を開始し、明治31（1898）年に大阪支店（明治26年開設）を本店に、京都は出張店に改めた。明治34年に染料輸入の目的でリヨンに出張所を置き、大正2（1913）年にはリヨン出張所を合併してロンドンに出張所を開き、翌3年にはニューヨークに出張所を設置した。国内では明治41年に東京出張店を開いている（同44年に東京支店に昇格）。明治37年に4万2千円余であった資本金は大正5年に100万円に増資し、大正6年に資本金300万円の「株式会社長瀬商店」に改組して、大阪本店を頂点に東京・京都・神戸・ロンドンに支店、ニューヨーク・天津・漢口に出張所と世界各地に営業網を展開した。大戦中は日露貿易に乗り出し、綿糸取引の先物取引や生糸輸出にも進出した。同社は長瀬傳三郎が社長で、他の重役8名のうち長瀬家が5名を占めるという典型的な同族会社であった。

表1によれば大正3（1914）年に初めて神戸高商から新卒1名を採用し、大正7年の在店者は13名に急増している。しかし大正9（1920）年～昭和7（1932）年の10年以上にわたって新規採用を凍結し、その間の在店者は4名に激減した。海外勤務者を見ると、大正6年に新卒者1名のニューヨーク支店への配属を嚆矢に、大正8年はニューヨーク支店3名とロンドン支店2名がいたが、大戦の反動不況でニューヨーク・ロンドンの支店や、上海・天津・漢口など中国各地の出張所は閉鎖に追い込まれた。ロンドン支店は別の史料で昭和期に確認

できるので、ほどなく再設置されたと思われるが、それは営業拠点と言うよりも海外の新製品開発などの情報収集が主な任務であったと推測される。また昭和6年から同8年までトルコ出張員1名が存在するものの、商圏の縮小は否めない。

資本金は300万円から150万円に半減して商圏は縮小しながらも、業務には曙光が認められる。昭和初年にイーストマン・コダック社から映画フィルムの輸入販売を始め、デュポン社の総代理店契約に成功して社内に塗料部を新設し、さらにUCC社（現ダウ・ケミカル社）と化学製品の総代理店契約を締結するなど顧客の開拓は積極的であり、化学薬品関係の輸入専門商社に転じて経営の建て直しにはそれなりに成功した。しかし海外拠点の減少や横這いの在職者数及び資本金の半減等々を考慮すれば、著しく経営規模が縮小した芝川商店よりはダメージは軽かったが、それでも長瀬商店の戦間期の経営状態は全体的には低迷したと判断せざるを得ない。

江商と日本綿花

江商と日本綿花（日綿）は毛類や綿糸など繊維原料の輸入が主力で、明治期に創業して昭和恐慌期をくぐり抜けたものの、その経緯は順調ではない。¹⁴⁾

江商は明治24（1891）年に近江商人の北川与平が綿糸輸入を目的に創業した「北川商店」が起源である。明治38年に北川は大阪で「江商合資会社」（資本金40万円）を開業し、大正6（1917）年に「江商株式会社」（資本金250万円）に改組した。東綿や日綿と共に3大綿花商社と称されたが、大戦期は他社と同様に工業用薬品や食料品など多種多様な商品に進出している。

資本金は大正8年に1千万円、翌9年に2,500万円（払込済み2千万円）と急速に増資を続けたが、昭和6年に1,800万円（払込済み1,550万円）に大きく減資した。このとき経営は深刻な苦境に陥っており、昭和5年は損失171.7万円、同9年は186.9万円、同10年に385.1万円と連年の欠損を計上した。その理由は商況悪化だけでなく、昭和9年に発覚した上海支店の為替思惑取引の失敗も深刻であった。一部の株主は会社の解散を要求する事態に至り、そのため経営陣は大口顧客である東洋紡に支援を要請して昭和11年に株式の半数を東洋紡に譲渡した。これは東洋紡による救済にほかならず、東洋紡から派遣された2名が専務取締役と取締役就任し、江商は実質的に東洋紡の傘下に入った。両社は綿花の仕入れと綿布生産の補完関係にあり、資本提携はやむを得ないながらも合理的な選択と言えるかもしれない。

表1によれば戦間期の在店者数は業績の悪化と共に減少し、昭和元（1926）年の31名は同10年には25名になり、その増加率は0.8倍である。資本金や人員数、海外支店などの推移を総合的に斟酌すると、同社の戦間期の経営は低迷と評価される。

日本綿花（日綿）は、外国商館の勢力を憂えた関西の綿花商25名が発起人になり、日本人

による綿花輸入のために明治25（1892）年に大阪で創業した商社である。世界各地から綿花を輸入し、ムンバイや天津など綿花産地や綿糸輸出先に支店や出張所を置いた。商号通りに同社の主力商品は綿花であったが、大戦中は南米羊毛の輸入で数十万円の利益を上げ、米や雑穀も取扱品目に加わった。当初は寄合所帯で発起人数名が順々に社長に就き、大正6年に生え抜きの喜多又蔵が社長に就任した後は昭和7年に逝去するまで長期在任した。

大戦の反動不況は辛くも乗り切りながらも、連年の思惑取引の損失累積やタコ足配当を重ねて次第に危機は醸成され、昭和5年に一挙に約4千万円の巨額欠損が表面化した。資本金5千万円（大正9年時点で払込済み1,960万円。昭和4年に払込済み2,600万円）は1,040万円に減資して一部の支店は閉鎖に追い込まれ、人員整理も実施された。もっとも解雇された人員は全社で40名程度にすぎず、また表1の在店者数も戦間期は微減に留まり、伊藤忠商事のような大規模な人員削減がなされた形跡はない。昭和6年の業績は前期繰越損金278万円と当期純益金7万円で同時に後期繰越損金271万円を計上し、昭和8-9年も連年300万円を越える損失を繰り返して傷は癒えておらず、徐々に業績は回復したと思われるが、大幅な減資や事業規模の圧縮を考えれば、同社の戦間期の経営状態は低迷という評価が妥当である。

湯浅貿易と内田商事

この2社は神戸の貿易商社で、社史類など基本的な文献や史料が極端に少なく、経営の全貌は不明な部分が多い。

まずは比較的有名な湯浅貿易である。増田貿易に勤めた湯浅竹之助は明治31（1898）年に28歳で「湯浅竹之助商店」を創業した。当初は中国貿易に傾注し、大戦期には工業製品・鉄鋼・農産物に取扱品目を広げ、大正5年に「合名会社湯浅商店」（資本金100万円）、大正7年に「株式会社湯浅貿易」（資本金500万円）に改組した。上海や大連に支店を開いて、大正6～8年にはロンドンとフランスに出張員1名が駐在しているからヨーロッパ貿易も推進した形跡がある。しかし反動不況でメインバンクの第一銀行に見放され、なんとか横浜正金銀行の支援を取り付けながらも結局は経営破綻して整理会社に転落した。専務取締役や幹部社員は辞職し、竹之助は神戸市内の豪邸を売却して須磨の別荘に引き移った。そこから出直して戦間期も看板は残ったとはいえ業務内容はかつての輸入中心から輸出取引に移り、また神戸本店以外には下関支店と東京出張所だけで海外支店は確認できない。

表1で神戸高商出身者を確認すると大正2（1913）年と翌3年の6名が最大数で、好況であったはずの大戦中に大きく減っている。大正3～6年の退職者6名の転職先は教職2名、貿易商と思われる原田商行と勝田商会、大阪商船、そして自営の輸出綿布商という内訳である。大正4年以降の採用は新卒1名だけで、就職先として同社は魅力が乏しかったのではないかと。大正11年を最後に神戸高商出身者は姿を消し、各種史料で資本金500万円の「株式会

社湯浅貿易」は確認できるものの、昔日と比較すれば業務規模は著しく縮小していたのは間違いない（整理会社への転落と、大戦期に人数が減るなど他の商社と別の論理が働いていると判断したので後出の図2では割愛している）。

内田商事株式会社は大正6（1917）年に、3大船成金の一人として有名な内田信也が創業した商社である。資本金は100万円（大正8年に500万円に増資）で神戸本店を頂点に国内は東京支店・大阪支店・名古屋出張所を持ち、海外ではニューヨーク支店以外にカルカッタとサンフランシスコに出張所が確認できる。業務内容や取扱品目は判然とせず、当時の新聞記事からは綿糸や麻袋の輸入、あるいは陶磁器を輸出し、他の商社と同じく雑多な商品取引に手を出した模様である。ただし、おそらく内田商事の業務の重要部分は諸商品の輸出入取引ではなく、母体である内田汽船が持つ自社船や傭船の仲介斡旋であったと推測される。

内田信也の回想では、大戦終結を予想した内田は各支店に「恐慌近し、手持品全部売払え」と電信で取引を手じまいするように命令し、それに従わない支店は銀行に貸付の中断を要請して強制的に取引を停止させたという¹⁵⁾。このような迅速機敏な判断が功を奏したのか、それなりに反動不況に伴う損害は蒙ったと思われるが、社運を傾けるような巨額損失を抱えることなく破滅的な事態は回避した。また母体の内田汽船も停戦直前に自社船の一部をロンドン支店で売り抜け、抱えていた借金3千円の完済に成功したと伝えられる。

むしろ内田商事にとって最大の敵は、創業者で社長の内田自身であった。内田は大正末年には明らかに企業経営の熱意を失っており、かわって政治活動が人生の目標に変わった。大正13年に政友会に入党し、総選挙で当選して晴れて代議士になると昭和2年に海軍政務次官、昭和9年に鉄道大臣、昭和19年に東条英機内閣で農商大臣と要職を歴任した。戦後も公職追放の解除後は自由党から代議士に復帰し、昭和28年には吉田茂内閣で農林大臣に就任している。前半生は実業界で華々しく活躍し、老成期には政治家で功績を挙げるといって、まさしく異能な人物であった（第1次大戦後に政治家に転じた実業家としては久原房之助も同様であり、政界に入った昭和初年に久原は実業界との訣別を宣言したと伝えられる）。

大正末年に内田商事は神戸から東京に本店を移し、資本金は昭和5年には以前の1割にすぎない50万円に減資した。東京に移転した当初は内田信也が社長であったことが確認できるが、その後は名前が消え、経営から手を引いて政治活動に専念したと思われる。

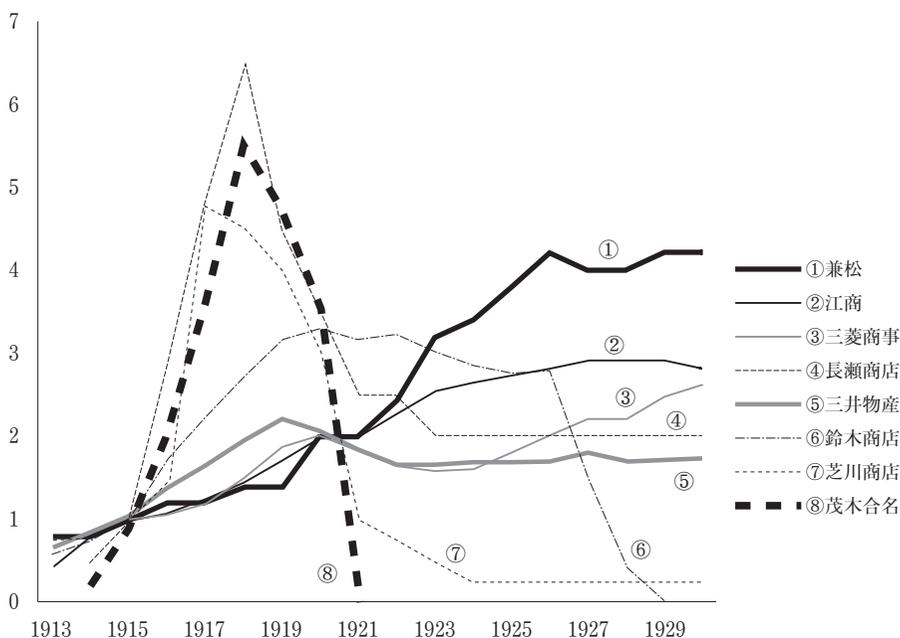
表1では内田商事の在店者数は大正8（1919）年に8名を数えるものの3年後には1名に急減し、また本社の東京移転も影響したのか、昭和元（1926）年を最後に神戸高商出身者は全員が退社した。景気が回復した昭和10年の当期純益金はわずかに2,649円にすぎず、看板は存続しながらも戦間期の経営が著しく縮小していたのは間違いない。

3 在職者数の動向

3.1 人数増減の視覚化

各社の神戸高商出身者の増減動向を俯瞰すべく、大正4（1915）年の在職者数を基準に明治40年から昭和5年までのグラフを図1に提示した。縦軸は大正4年を基準にした人員の増加率、横軸は年である。本図は前稿で扱った4社（兼松・三井物産・鈴木商店・茂木合名）に、表1から4社（江商・三菱商事・長瀬商店・芝川商店）を加えて8社の人員数の推移を示した。また典型例として兼松、三井物産、茂木合名は太線にしている。

【図1】 増減率の推移



ここで見るように各社は3つのパターンに類型化できる。第1のグループは戦間期も持続的に人員が増加した兼松と三菱商事（及び高島屋飯田）で、この集団は大戦期の増員は抑制的で戦間期も順調に増員している。第2のグループは大戦期の増員は抑制的でありながらも戦間期は横這いで三井物産と江商が該当する。また日本綿花も昭和初年にピークを迎えて、その後は微減で推移したから、このグループに属する。

第3のグループは大戦期に鋭角的に人員が急増し、大戦終結後に激減した集団である。このグループは戦間期も存続した長瀬商店・芝川商店（及び内田商事）と、経営破綻した鈴木商店・茂木合名（及び久原商事）が該当する。もちろん完全にそこには収斂されないケース

【表2】 人員数, 人員の増加率, 資本金の推移

単位: 名, 万円

企業名	在店者 (T8)	新卒入店者 (T8)	内部育成者 (T8)	増加率 (大戦期)	増加率 (戦間期)	資本金 (大戦期)	資本金 (戦間期)
久原商事 ***	44	13(29.5)	23(52.3)	22.0	—	1,000	—
伊藤忠商事 *	28	11(39.3)	28(100)	9.3	0.4/1.8	1,000	750(0.8)
茂木合名 ***	19	16(84.2)	16(84.2)	4.8	—	100	—
長瀬商店 *	9	7(77.8)	7(77.8)	4.5	0.4/1.5	300	150(0.5)
内田商事 **	8	3(37.5)	3(37.5)	4.0	0.1/—	500	50(0.1)
芝川商店 **	16	13(81.3)	13(81.3)	4.0	0.1/1.0	300	100(0.3)
鈴木商店 ***	105	86(81.9)	88(83.8)	3.2	0.9/—	50	—
高島屋飯田	5	5(100)	5(100)	2.5	2.0/1.2	200	250(1.3)
三井物産	139	128(92.8)	128(92.8)	2.2	0.8/1.0	10,000	10,000(1.0)
三菱商事	28	12(42.9)	26(92.9)	2.0	1.1/1.4	1,500	2,550(1.7)
日本綿花 *	7	4(57.1)	4(57.1)	1.8	3.9/0.8	1,960	688(0.4)
江商 *	19	14(73.7)	14(73.7)	1.7	1.6/0.8	2,000	1,550(0.8)
古河商事 ***	9	9(100)	9(100)	1.5	—	1,000	—
兼松	7	4(57.1)	4(57.1)	1.4	3.0/1.3	200	700(3.5)

- ・「在店者」「新卒入店者」「内部育成者」の(T8)は大正8(1919)年を意味している。「内部育成者」には前身会社から移籍しても、それ以前に他社の勤務経験がある者は含まない。
- ・「新卒入店者」「内部育成者」のカッコは、それぞれ在店者の人数に占める比率を示している。
- ・「増加率」は人員数の増減であり、「大戦期」は大正4(1915)年と同8年、「戦間期」は大正8年と昭和元(1926)年及び昭和元年と同10年の比較である。
- ・資本金の「大戦期」は大正8年から同10年までのうち最大値を取った。「戦間期」は昭和10年の金額でカッコは「大戦期」との比較である。いずれも単位は万円で、払込済みの金額を優先した。
- ・「企業名」の「***」は戦間期に経営破綻して消滅、「**」は経営の著しい縮小、「*」は低迷を示す。

もあり、鈴木商店は昭和初年まで横這いを保った後に一気に墜落しているが、大戦期の激増とその後の失墜という点は変わらない。¹⁶⁾

3.2 人員の増加率と経営評価

続いて各社の個別動向を踏まえて商社の趨勢を確認する。表2は大正8年の人員構成を基軸に、戦間期を含めて人員の増加率や資本金を整理した。

まず「在店者」は大正8(1919)年の数値であり、その内訳に「新卒入店者」と「内部育成者」を併記した。通常は新卒で入社して在職する者を内部育成の生え抜きの人員として把握できるが、大戦期には少なからぬ商社が財閥の前身会社から分離して創業し、そうした事例では新卒の入社という指標だけでは不充分である。そこで前身会社に新卒で入社し、その後新設された商社に転籍した者を新卒者と合算して「内部育成者」に計上した。「増加率」は在店者の増減を示し、大戦期は大正4年と同8年、戦間期は大正8年と昭和元年、昭和元

年と同10年の比較である。

本表で見ると、たとえば大正8年の三菱商事の在店者数28名の内訳は新卒入社者が12名(42.9%)であったが、実は中途採用16名のうち14名は前身会社の三菱合名からの転籍者で、そうした財閥内からの転籍者と三菱商事の新卒入社者、すなわち内部育成者は26名にのぼる。他社の勤務経験を持つ中途採用者は2名(海運業の巴組1名と教職1名)にすぎず、同社はほぼ生え抜きで人員を固めていたと言える。

各社の内部育成者の比率に注目すると、高島屋飯田¹⁷⁾は全ての在店者が内部育成者で、その比率は100%に達する。同社は明治末年から昭和12年まで全員が新卒者で、一貫して内部育成の人事政策を堅持した。同じく100%の伊藤忠商事や三井物産(92.8%)・芝川商店(81.3%)、そして後発の古河商事(100%)と三菱商事(92.9%)の内部育成者の比率は高い。逆に久原商事(52.3%)と内田商事(37.5%)は低く、このうち久原商事の新卒入社者は13名で、前身会社の久原鉱業からの転籍者が10名、その他の中途採用者21名の前職は三井物産・芝川商店・茂木合名・東印度貿易・自営貿易商など貿易業が5名、ほかは山口銀行・製糖会社・教員など多様な職業の経歴で、まさしく雑多な人員をかき集めて短期間に急激に膨張している。久原商事と三菱商事は後発の財閥系商社という点で同一範疇に扱われることが多いが、その人事政策には大きな差異が存在したことがわかる。

ただし本表に掲示した内部育成者は大正8年時点の数値であり、戦間期の変化に注意しなければならない。大正8年の兼松と日本綿花の内部育成者の比率は57.1%で高くないが、昭和10年には兼松は92.6%(全27名中25名)、日本綿花は86.4%(全22名中19名)と上昇し、新卒入社者が圧倒的に大部分を占めた。戦間期の両社は人員採用を新卒者に限定しており、他の商社も戦間期は中途採用者を忌避する一方で、新卒者を重視した傾向は変わらない。

本表の「増加率(大戦期)」は大正4(1915)年と同8年の人数を比較した倍率である。ただし久原商事は大正5年に初めて久原鉱業に2名が入社しており、それを起点に大正8年の44名と比較して増加率22.0倍と算定した。ちなみに大正6年は久原鉱業10名、そして同7年に久原商事21名、同8年に44名である。内田商事も中途採用者によって急増し、初出の大正6年2名から同8年8名と増加率は4.0倍である。

ちなみに増加率が最も低い湯浅貿易は0.7倍、高田商会は0.8倍にすぎず、両社は好景気のはずの大戦中に人員数が減少した。高田商会は明治末年に創業者の慎蔵から技術者出身の養子釜吉に世代交代したものの、釜吉は放埒な生活に耽溺して社業を疎かにしたと伝えられる。釜吉に対する反発で大正中期にベテラン社員が一斉退社したと叙述する当時の雑誌もあるが¹⁸⁾、東京高商や神戸高商の『学校一覧』で在店者数を確認するかぎり、そうした事態は起こっておらず、同社の在店者数は漸減傾向である。高田商会の経営破綻は巨額の震災被害や為替損失が引き金であり、社内の混乱や取引面の低迷もさることながら、大戦期に繰り上げ

られた人材獲得競争に敗北し、それが衰退につながったという要因が想定される。

また「増加率（戦間期）」は大正8（1919）年と昭和元（1926）年、昭和元年と昭和10年の在店者数の比較である。大戦期に著しく増員した企業の多くは戦間期に横ばい、もしくは減少に転じたことがわかる。

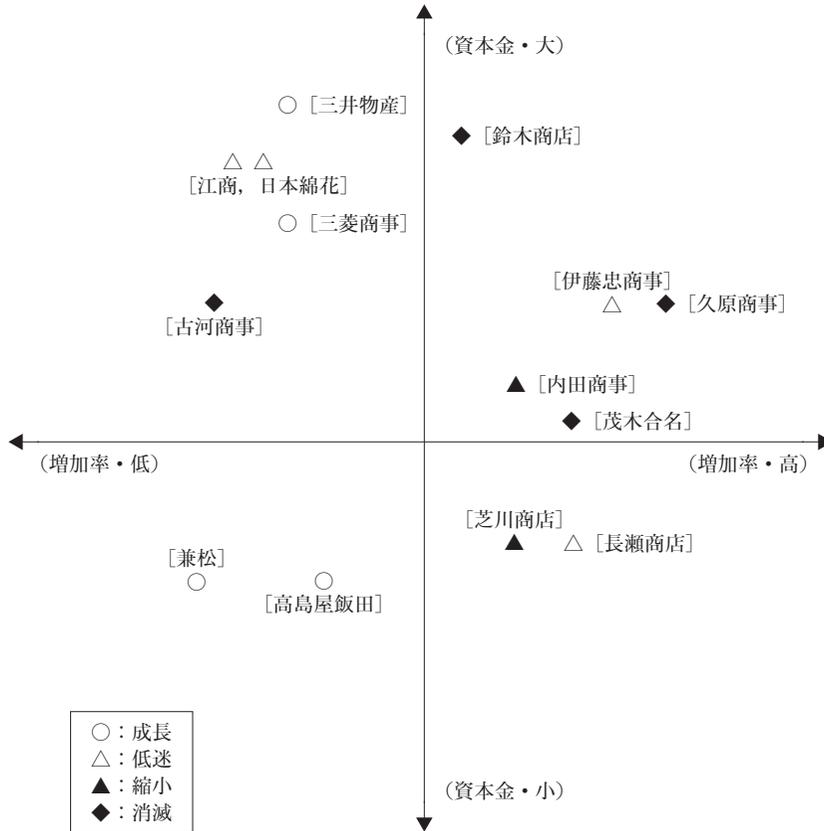
資本金は大戦期と戦間期を比較した。大戦期は大正8（1919）年を基軸にしながらも日本綿花・江商・高島屋飯田は大正10年まで大幅な増資を続けており、それは大戦景気の余波と考えられるので大正10年の金額を掲載した。戦間期は昭和10（1935）年の金額で、両期間共に払込済みの金額を優先した。戦間期に増資を実現したのは兼松・三菱商事・高島屋飯田の3社に留まり、逆に減資は6社で4社は資本金が半減以下に落ち込んでいる。

さて表2は「増加率（大戦期）」の数値に従って、久原商事から兼松まで各社を配列した。大戦期の増加率が高い上位7社のうち3社（久原商事・茂木合名・鈴木商店）は経営破綻して消滅し、残る4社（伊藤忠商事・内田商事・長瀬商店・芝川商店）は大恐慌を乗り越えながらも以後の人員は増加せず、特に芝川商店と内田商事の経営状態は極度の縮小に陥った。増加率は1.5倍と低いながらも経営破綻した古河商事のような例外的な事例はあるものの、増加率が比較的低い三菱商事・高島屋飯田・兼松は戦間期に成長を維持しており、これは過剰な人員増加はその後の経営を著しく毀損する要因になったことを示しているのではないか。

別の角度から観察しよう。大戦期の人員の増加率と資本金を軸線に各社を配置したものが図2である。横軸は人員の増加率、縦軸は資本金額である。また各社の戦間期の経営状態を示すべく、「成長」は○、「低迷」は△、「極度の縮小」は▲、「破綻して消滅」した商社は◆で表示した（大戦期に在店者数が減少した高田商会と湯浅貿易は本図では除外した）。各社の位置は大まかな順序尺度にすぎず、大戦期の在店者の増加率や資本金が戦間期の経営に及ぼした影響の把握を意図している。

ただし企業の成長の計測は容易ではなく、基本的には売上高や利益額など事業規模を判断基準にするべきであるが、実際のところ、それらの数値が詳細かつ連続的に得られる企業は稀少である。そのため、ここでは在店者数や資本金のほか、前章の記述を踏まえつつ社内状況や在店者の増減に着目して総合的な観点から戦間期の経営状況を判定した。特に注意すべきは表2に提示した戦間期の在店者数の増加率である。大戦期から戦間期を通じて人員数が増加しているのは高島屋飯田・兼松・三菱商事だけで、この3社は業績も伸張しており、戦間期における経営状態は「成長」と判定できる。三井物産は人数が微減あるいは横這いであるものの減資や海外拠点の撤退はなく、業績は多少ながら上昇しているので「成長」と判定した。日本綿花・江商・伊藤忠商事・長瀬商店は大幅な減資を断行し、人数の増加も安定的ではないので「低迷」である。芝川商店と内田商事は人員や資本金が大幅に減り、海外拠点も撤退したので「著しく縮小」と評価した。

【図2】 人員の増加率と資本金



まず本図で注目されるのは右上の「人員の増加率が高く、資本金が大きい」のゾーンで、ここに該当する鈴木商店・久原商事・茂木合名は消滅、内田商事は極度の縮小である。次いで右下の「人員の増加率が高く、資本金は小さい」は低迷1社・縮小1社という構成である。一方で左上の「人員の増加率が低く、資本金が大きい」の5社は破綻1社（古河商事）・成長2社・低迷2社であり、左下の「人員の増加率が低く、資本金が小さい」は成長2社という配置になっている。すなわち増加率が高い右側のゾーンに消滅あるいは縮小した商社が偏り、逆に増加率が低い左側のゾーンには成長4社が集まっている。ここから従業員の増加には適切な水準があり、急激な人員増加は経営に障害になったことが読み取れる。

また本図では、一見して資本金の大小と経営の存続の関連性は弱いように見受けられる。最も巨大な資本を持つ三井物産（1億円）や三菱商事（1,500万円）のような巨大商社であろうとも資本金が数百万円の中堅の商社であろうが、資本金の大小に関係なく「成長」「低迷」「消滅」が分散している。ただし鈴木商店と茂木合名は注意が必要である。鈴木商店の

資本金は長らく50万円に留まり、その背景には組織の近代化を拒む金子直吉の意向が働いていた。大正8年時点では鈴木商店はいまだ合名会社で、また意図的に資本金を低く抑えていた。しかし銀行の圧力で株式会社に改組し、破綻直前の大正12（1923）年ようやく資本金を8千万円（払込済み5千万円）に改めている。大正8年の鈴木商店の実資力は三井物産の1億円には及ばないにしても三菱商事の1,500万円は遙かに超えていたと思われ、図2ではそれに基づいて同社を配置した。同様に組織の整備が遅れていた茂木合名も公称する資本金は100万円にすぎないが、その業務規模を見るかぎり、内田商事と同クラスの実資力を持っていた可能性が高く、本図では内田商事に接近させて配置している。

このように一部に推測は含みながらも、本図からは企業の存続には人員の増加率が強く作用し、その一方で資本金の影響の弱さが顕れている。資本金は事業規模を意味しており、企業の大小にかかわらず、人員を増加させるか否かという人事政策が大きく影響したと言える。

4 結 語

本稿が主に利用した史料は神戸高商の『学校一覧』である。従業員の人数が長期的に判明する企業は稀であり、極めて狭い範囲ではあるが、『学校一覧』からは貴重な情報が得られる。また個別企業のみならず、個々の卒業生のパネル・データから職歴移動を追跡すれば、全産業界の高学歴ホワイトカラーの労働市場に接近できる手段になる。¹⁹⁾

本稿の対象は神戸高商出身者であり、管見の譏りはまぬがれないが、その結論を簡単に整理すれば、バブル景気の大戦期に過剰に人員を増加した商社は戦間期に経営破綻あるいは低迷し、逆に抑制的であった高島屋飯田・兼松・三菱商事の3社は成長基調を維持した。²⁰⁾

また図2は資本の多寡よりも、そうした人事政策が企業の成長に作用したことを示唆する。企業の経営が様々な経済的要因—産業の発達度合い、市場の動向、主力商品の投機性、あるいは利益構成など—に左右されるのはもちろんである。しかし、その一方で、企業の大小（経済的事象）に関係なく、人員増加の可否を選択した人事政策（企業の意思）が存続に大きく影響したという事実は重要視しなければならない。²¹⁾ こうした人事政策は一過性のものではなく、明治末年から戦間期まで変化しなかった高島屋飯田の事例に見られる如く長期に固着した特質であり、あるいは組織文化と言い換えることもできる。兼松も過剰な人員増加に否定的な人事政策を堅持し、それが戦間期の成長を実現する基盤になった。

本稿は商社に業種を絞ったものの、職歴移動の把握というパネル・データが持つ最大の利点は十分に活用できなかった。また企業の成長や衰退は様々な要因が作用した結果であり、本稿が提示した在職者数の動向は、その手掛かりを得る一つの視角にすぎない。しかし企業の在職者数を分析する意義は決して小さくはなく、今後は戦前期商社の経営実態をさらに多角的に検討すると共に、神戸高商出身者に注目して商社とまでは言えない零細な自営の貿易

商の動向を視野に入れたい。

注

- 1) 一部の年を除いて、神戸高商及び神戸商大の『学校一覧』は『国会図書館近代デジタルコレクション』で公開されている。
- 2) 藤村（2019）参照。
- 3) 戦前期企業の退職制度は第一次大戦以降に普及し、たとえば兼松では一般店員は50歳、重役は55歳と規定された。退職制度を持たない企業も、おおむね一般社員は50～55歳が退職年齢と考えられていた。兼松の場合、退職年齢以前に老齢や気力・体力の衰えを理由に退職を申し出る店員も珍しくなく、労働年齢に対する感覚は今日とはかなりの相違がある。
- 4) 具体的に各社の前身会社は、三菱商事は三菱合名会社、大倉商事は大倉組、高島屋飯田は高島屋飯田合名会社、古河商事は古河鉱業、久原商事は久原鉱業、伊藤忠商事は伊藤忠合名会社である。
- 5) 久原財閥及び久原商事については、久原房之助翁伝記編纂会編『久原房之助』（日本鉱業株式会社、1970年）がまとまった記述であり、基本文献である。
- 6) 注5), 226頁。
- 7) 注5), 287頁。
- 8) 伊藤忠商事と大同貿易の基本文献は『伊藤忠商事100年』（伊藤忠商事株式会社社史編集室、1969年）及び『丸紅前史』（丸紅株式会社、1977年）が挙げられる。
- 9) 「大同貿易株式会社」、中外産業調査会編『近代日本経済人体系 [第5巻]；海運・貿易編』（日本図書センター、2003年 [復刻版]）を参照。なお本書は大同貿易以外に、伊藤忠商事・芝川商店・長瀬商店・兼松・日本綿花・江商・大倉商事・高島屋飯田・湯浅貿易などの沿革や近況（原書は1940年刊行）を収録しており、利便性の高い文献である。
- 10) 丸紅株式会社『丸紅前史』, 117頁, 1977年。
- 11) 芝川商店と長瀬商店の社史は存在しないものの、芝川商店については中外産業調査会編『近代日本経済人体系 [第5巻]；海運・貿易編』（日本図書センター、2003年 [復刻版]）に概要が記述されている。
- 12) 『帝国銀行会社要録』（『国会図書館近代デジタルコレクション』）。
- 13) 現在の社名は「長瀬産業株式会社」で化学系商品の専門商社であり、同社のホームページに沿革が紹介されている。
- 14) 江商は『江商六十年史』（江商株式会社、1967年）、日本綿花は『日本綿花株式会社五十年史』（日本綿花株式会社、1943年）が基本文献である。
- 15) 内田信也追想録編集委員会『内田信也』, 41頁, 1973年。
- 16) あるいは第4のグループとして、大戦期に人数を減らした湯浅貿易や高田商會を設定すべきかもしれない。
- 17) 高島屋飯田の社史は『二十周年記念』（高島屋飯田株式会社、1936年。同書は『国会図書館近代デジタルコレクション』で公開されている）や、母体である『高島屋百年史』（高島屋本店、1941年）に高島屋飯田の社歴が掲載されている。
- 18) 「本邦貿易商の巨星たる高田商會は何故破綻せしか」『実業之日本』第28巻第6号, 60-66頁,

1925年3月15日。

- 19) 『学校一覧』を利用した職歴移動や戦前期労働市場の在り方については、すでに研究チームで分析を進めている(科研費番号20K02104「戦前期における高学歴ホワイトカラーの職業経歴に関する計量歴史社会学的研究」, 代表: 渡辺勉 [関西学院大学社会学部])。
- 20) もちろん, この3社が大戦後の反動不況に無縁であったわけではない。高島屋飯田も兼松も大きな欠損金を計上しており, その主因は注文キャンセルであった。三菱商事も昭和初年には損失を計上しているが, 3社共に減資や人員整理は行われておらず, 業績は上向きである。
- 21) それなりに健全な経営を保っていた古河商事を一瞬で経営破綻に追い込んだのは大連出張所主任による投機性が高い豆粕取引であり(藤村 2017), また三井物産の内部不祥事の分析では他国と比較して朝鮮・中国地域で内部不祥事が多発したことが判明している(藤村 2018)。こうした企業の内部不祥事とそれが人事政策や企業の存続に与えた影響も看過できない。

参 考 文 献

- 伊藤彰浩(1999)『戦間期日本の高等教育』玉川大学出版会。
- 植村正治(2015)「近代日本における工学士経歴の統計観察序論」『流通科学大学論集—経済・情報・政策編一』, 第24巻第1号, 37-43頁。
- 木山実(2012)「関西学院高等学部商科草創期の卒業生と貿易商社」『(関西学院大学) 商学論究』第60巻第1.2号合併号, 145-162頁。
- 沢井実(1995)「重化学工業化と技術者」『[日本経営史2] 経営革新と工業化』, 岩波書店。
- 沢井実(2012)『近代日本の研究開発体制』名古屋大学出版会。
- 菅山真次(2011)『「就社」社会の誕生—ホワイトカラーからブルーカラーへ』, 名古屋大学出版会。
- 長廣利崇(2017)『高等商業学校の経営史—学校と企業・国家』有斐閣。
- 藤村聡(2008)「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, 65-83頁。
- 藤村聡(2012)「戦前兼松の賃金構造—図像による概観の提示」『国民経済雑誌』第206巻第6号, 1-28頁。
- 藤村聡(2014)「戦前期企業・官営工場における従業員の学歴分析—文部省『従業員学歴調査報告』の分析」『国民経済雑誌』第210巻第2号, 53-73頁。
- 藤村聡(2015)「戦間期鐘紡の職員構成—昭和12年名簿による職務と学歴の分析」『経済経営研究(年報)』第64号, 73-106頁。
- 藤村聡(2017)「古河商事『大連事件』の人的要因—企業不祥事と従業員の気質」『国民経済雑誌』第216巻第2号, 57-72頁。
- 藤村聡(2018)「戦前期三井物産の処罰と規律」, 若林幸男編著『学歴と格差の経営史』日本経済評論社。
- 藤村聡(2019)「鈴木商店と神戸高商—『学校一覧』による卒業生の就業実態」『国民経済雑誌』第219巻3号, 61-76頁。
- 森川英正(1974)「明治期『工科大学』卒会社技師のリスト」『(法政大学) 経営志林』第11巻第2号, 103-123頁。
- 山田浩之(1999)「戦前における地方高等教育機関の社会的機能—松山高等商業学校を中心として」, 『松山大学論集』第11巻第5号, 77-98頁。

- 山藤竜太郎（2017）「横浜商業学校の学校教育制度と昇格運動」『横浜市立大学論叢 社会科学系列』第69巻第1号，143-156頁。
- 李東彦（1992）「神戸高等商業学校における教育と人材育成」『神戸大学史紀要』第2号，55-63頁。
- 李東彦（1994）「高等商業学校における入学者及び卒業後の進学者について」『神戸大学史紀要』第4号，59-68頁。
- 若月剛史（2019）「昭和前期の官僚人事システムにおける『公正』—内務省土木系技術官僚を中心に」，佐藤健太郎ほか編著『公正から問う近代日本史』吉田書店。