

# 書 評 と 紹 介

阿部武司編著

## 『大原孫三郎』

—— 地域創生を果たした  
社会事業家の魁』

評者：山本 長次



本書は、経営史や経営学の専門家が執筆するPHP経営叢書「日本の企業家」シリーズ全13巻のうちの1巻として刊行されたもので、文字通り大原孫三郎（1880～1943年。以下、孫三郎）は、近代日本における著名な企業家の一人であった。編著者は、近代日本経済史及び比較経営史が専門で、特に繊維産業史研究の第一人者でもある阿部武司氏で、大原が経営した倉敷紡績の経営分析等を試みる第二部Ⅰ（章）のみ、結城武延氏が担当している。

孫三郎は岡山県の倉敷を主たる拠点とし、企業家として倉敷紡績（クラボウ、以下、倉紡）や倉敷絹織（現クラレ）、現在の中国銀行（その前身となるのが第一合同銀行で、さらにその一源流となるのが倉敷銀行）ほかを経営する一方、篤志家さらに社会事業家として、石井十次（1865～1914年）が運営する岡山孤児院を支援し、大原奨農会農業研究所、大原社会問題研究所（1919年）、そして倉敷労働科学研究所（1921年）も設立した。また、文芸庇護者として大原美術館を開館（1930年）し、孫三郎からの建設費の寄付により、東京の日本民藝館が開

設（1936年）される等、多彩な活動をした。

そのような孫三郎についての代表的伝記として、大原孫三郎傳刊行会編（1983）『大原孫三郎傳』大原孫三郎傳刊行会があるほか、城山三郎（1994）『わしの眼は十年先が見える——大原孫三郎の生涯』飛鳥新社（1997年に新潮文庫として再刊）が、彼をさらに有名にした。そして、孫三郎の諸事業についてまとめた近年の研究書として、兼田麗子（2003）『福祉実践にかけた先駆者たち——留岡幸助と大原孫三郎』藤原書店、大津寄勝典（2004）『大原孫三郎の経営展開と社会貢献』日本図書センター、兼田麗子（2009）『大原孫三郎の社会文化貢献』成文堂、兼田麗子（2012）『大原孫三郎——善意と戦略の経営者』中公新書などがある。

本書では、近代日本経済史も踏まえながら、孫三郎の企業家精神や企業家活動を明らかにすることに重点が置かれるとともに、彼の経済活動と社会事業との資金面での関係性等についても解明が試みられている。また、彼による倉敷及び中国地方の地域創生や、その後の発展過程にも目が向けられている。そして、孫三郎の諸事業が彼一人によってなされたのではなく、実は優れた側近たちがいてはじめて可能であったということについても明らかにされている。さらに、大原家所蔵の資料である「大原家文書」も確認しながら、新しい史実の発見に努めるとともに、彼の社会事業等の今日的意義についても触れられている。

本書評では、3部構成となっている本書の内容を紹介するとともに、評者が関心を抱いた点も示したい。特に大学で若い学生と接し、企業者史研究を専門とする立場の評者が、孫三郎や本書に対して関心を抱く点は、①なぜ、彼が労

働者の待遇改善や社会事業に熱心に取り組むようになったのかという動機（主に第一部Ⅰ部分）と、②オーナー経営者であった彼と、鐘淵紡績（以下、鐘紡）の専門経営者であった武藤山治（1867～1934年）との対比（主に第二部Ⅳ）の2点であるので、それらにかかわる箇所については詳述したい。

第一部は詳伝で、「天職に生きた企業家の生涯 事業を通じて地域創生に貢献する」というタイトルである。

まず、「Ⅰ 企業家になるまでの孫三郎」では、彼の出生、将来、企業家、篤志家、社会事業家、文芸庇護者として活躍することになる彼の青少年時代の人物及び思想形成等について触れられるとともに、彼が引き継ぐ資産の規模、彼が経営する企業の理念等もわかる。

孫三郎は、1880（明治13）年7月28日、岡山県の現在の倉敷市に生まれた。大原家は、岡山県屈指の大地主で、1890年を例にみても、直接国税納入額が全国第9位となる大資産家であった。1887年12月に有限責任倉敷紡績所（1893年より社名は倉敷紡績株式会社。なお、この旧工場跡が現在の「倉敷アイビースクエア」）の設立が認可され、父・孝四郎（1833～1910年）が頭取となるが、彼は中国の古典『書経』にある「謙受説」（「満は損を招き、謙は益を受く」）を信条とした。さらに孝四郎は、中国の古典『春秋左氏伝』にその語源を持つとされる「同心戮力」（心を一つにして力を合わせていく）を社訓の額としたが、これらの理念は、現在のクラブウ、クラレにも受け継がれている。また、この「同心戮力」の理念の具現を、孫三郎の事業経営の中でも、彼の部下や関係者たちの行動にみることとなる。

孫三郎は、1887年4月に倉敷尋常小学校に入学、さらに高等小学校にも進み、そこでは社会

主義者となる山川均（1880～1958年）とも親しく交流するとともに、1894年12月に閑谷塾に入学した。そして、1897年1月に上京したのち、6月に東京専門学校（現早稲田大学）に入学した。この時、足尾鉍毒事件に関心を持ち、友人で高等商業学校（現一橋大学）生の森三郎と足尾におもむくというような、社会問題への関心の萌芽も示すが、学習意欲を喪失し、花柳界での遊びに溺れた。父・孝四郎は激怒し、翌1898年1月に義兄の原邦三郎が上京し、孫三郎は倉敷に連れ戻された。その豪遊にともなう借金は、当時の額で1万5千円にもなり、邦三郎は、その後始末に奔走するが、10月に東京で脳溢血のため、32歳の若さで急死してしまった。孫三郎の不品行が、信頼していた義兄を死に追い込み、ただ一人の実姉の卯野も不幸にしたという自責の念が彼を苦しめた。

やがて孫三郎は謹慎を解かれ、邦三郎が出資し、彼の実弟が経営していた神戸のマッチ工場の再建に取り組んだことがあった。その頃、友人の森の薦めで読んだ書物として、二宮尊徳（1787～1865年）の思想や行動を門人の富田高慶によりまとめられた『報徳記』があった。著者は、同書から、資産を惜しみなく投じて世を救う事業を進めていき、しかも合理的に問題を解決していく姿勢を、孫三郎は同書から学んだのであろうことを指摘する。

続いて孫三郎は、1899年の19歳になる年の7月に、キリスト教徒で岡山孤児院を運営する石井十次と会うことで天職、すなわち自己の人生の目的を知ったのであった。孫三郎は、石井の援護者になるとともに、石井からの勧めに従い、聖書を精読し、日記をつけるようになった。孫三郎は1901年に、石井夫妻と林源十郎夫妻の媒酌により寿恵子と結婚もしたが、彼の同年大晦日の日記の記述によると、この20世紀の初年は心霊上の大改革の年となった。さら

に、翌1902年5月23日の日記の記述に著者は、先祖代々の財産は快楽や贅沢のためにはなく、自己の使命を実現するために神から託されたものだという信念が表明されていることを指摘している。石井からキリスト教的人類愛に目を開かされ、社会的弱者や貧窮者の救済も使命とみなすようになっていった。そして、資本主義経済の陰の部分に気づくようになる一方、社会主義思想にも関心を持ち始めるようになった。また、石井の勧めにより、この年から1925年まで76回を数えることになる倉敷日曜講演もはじめるが、このことは倉敷の文化水準を向上させるとともに、孫三郎の人脈を広げることに役立った。

「Ⅱ 倉敷紡績及び倉敷絹織の経営」では、まず、孫三郎の1901年の倉紡入社、孫三郎は労務問題が戦略的な重要性を持つことを認識していたこと、ロバート・オーウェン(1771～1858年)の労働改善に深い関心を持っていたこと、そして、1902年の職工教育部設置等について触れる。続いて、1906年の孫三郎の社長就任、寄宿舎の改善、倉紡工手学校の開校(1911年)、社内報の刊行(1912年)、倉紡共済組合の結成(1915年)、買取や万寿工場の新設(1915年)に代表される事業拡大、倉敷労働科学研究所の設置(1930年に倉紡から離されて、孫三郎の個人経営となる)、倉紡中央病院の開院(1923年)と倉紡からの分離(1927年)、営業強化を目的とした大阪進出、在華紡構想の中断(1923年)と進出(1939年)、倉敷絹織の設立(1926年)等について言及する。

さらに、1920年代から1930年代はじめにかけての長期不況下での経営合理化や、金融恐慌(1927年。孫三郎が1921年より取締役役に就任した近江銀行の経営破綻や、そのことにともなう第一合同銀行の取り付けにより、倉紡の経営に大打撃を受ける)や昭和恐慌(1930年)によ

る経営危機、万寿工場における労働争議の発生(1930年)、日本興業銀行からの融資による倉紡と第一合同銀行の経営危機の回避(1930年)、倉紡と輸出綿織物産地との共存共栄、倉紡におけるハイドラフト化ほかの技術革新と羊毛への進出、倉敷絹織における「人絹黄金時代」の創出などが述べられるとともに、倉敷の街づくりにも孫三郎が尽力した様子についても触れられている。

「Ⅲ 地域創生に向けて——銀行・電力・新聞社の経営」では、倉紡は主に三井銀行など、都市銀行から資金調達してきたが、同社の事業拡大から資金調達の問題に直面するようになったことや、大蔵省が推奨する府県レベルの銀行合同奨励策に積極的に応じる形で、倉敷銀行の事業拡大や、第一合同銀行の創立(1919年)をみたことについて述べられている。さらに1930年には、事実上、第一合同銀行が山陽銀行を吸収の形で、中国銀行が創立される。また、社会事業等に関係する多額の借入れがあった孫三郎は、1933年から1934年の人絹事業の好転時における株式の処分により、中国銀行への負債以外はすべて整理できたが、同行内では日本銀行による会計検査のたびに、彼への多額の貸付金が問題視され、1937年には、その負債の整理を断行しなければならない情勢となった。そこで、実際の業務内容は定かではないとされるが、孫三郎の負債と株式担保を引き継ぐ形で、大阪市に持株会社の大原合資会社が設立された。

そして、倉敷電燈の設立(1909年)の背景や万寿工場をはじめとする諸工場への送電、備作電気の設定(1916年)、その後の中国水力電気(1922年)、中国合同電気(1926年)へといった合併の経緯や孫三郎の電力事業からの引退(1928年)、新聞社『中国民報』の入手(1913年)、孫三郎の政治との関係や、伯備線が倉敷を起点することになった背景等について触れら

れる。

「Ⅳ 社会事業の展開——三つの研究所と大原美術館」では、まず、大地主でもあった孫三郎が、自作農創成や品種改良の推進等、理想とする農業近代化に尽力する中、大原農業研究所(1929年)や、その前身となる大原奨農会(1914年)を設立したことについて述べられる。続いて孫三郎は、石井十次の岡山孤児院関連への支援とその解散(1926年)、大阪における財団法人石井記念愛染園の設立(1917年)の過程などから、救貧から防貧へと発想を大きく転換したこと、そして、大阪における大原社会問題研究所の設立と、現在の法政大学大原社会問題研究所にいたる流れについて触れる。さらに、倉敷労働科学研究所の設立とその後の変遷として、東京における財団法人日本労働科学研究所の発足(1937年)、終戦後の文部省所管の財団法人労働科学研究所としての再出発、2012年の公益財団法人化と、2015年の大原記念労働科学研究所への名称変更及び都心にある桜美林大学のキャンパス内への移転等について述べられている。そして、児島虎次郎(1881～1929年)への支援と大原美術館の開館、民芸運動への支援と日本民藝館の建設費の寄付にも触れられている。

「Ⅴ 事業からの引退と晩年」では、孫三郎の美術のみならず音楽ほかの芸術への関心、キリスト教との関係、1943(昭和18)年1月18日の死去、倉敷市の真言宗に属する観龍寺における葬儀について触れる。そして、この章の最後に、孫三郎の遺産相続の申告額が意外に少なく、税務署を驚かせたエピソードについて紹介される。まず、中国銀行の負債整理にかかわる内訳をみると、中国銀行頭取として山陽銀行を合併する際の同行側重役の負債整理引受けがあり、ほか、外国視察員派遣費、キリスト教への寄付、社研・農研・労研の経費等があった。また、調査

を終えた国税庁の役人は、ほとんどの人は財産の2～3%を寄付して社会事業家顔をするものであるが、孫三郎は資産の70%以上を社会事業に出している。無謀に近いやり方をしているが、それがまた一般人と異なる偉いところである、ということ述べて帰ったという。

第二部は論考である。

「Ⅰ 倉敷紡績の経営分析——いかに競争優位を確保したのか」(この章のみ、結城氏執筆)では、倉紡及び同業他社の営業報告書を用いて、第一部で定性的にみてきた倉紡の事績をデータで裏付けする。

孫三郎社長時代における経営の特徴や傾向、競合他社との間の比較優位として、第一次世界大戦中及びその前後に主要企業を凌ぐ高い成長率を示したこと、設備投資や拡張政策を資金面で支えた大原家と倉敷銀行(のち、第一合同銀行)の存在、地方企業であることも活かしながらの水平統合戦略の展開等を通じて、第二次世界大戦前には、東洋紡、大日本紡、鐘紡に次ぐ規模にまで成長できたことについて述べられている。さらに株式所有構造から、孫三郎がオーナー経営者であることが裏付けられるとともに、彼の意志が貫き通されて、果敢な成長戦略を迅速に決定し得たことも明らかにしている。そのような経営戦略による成績は、1900年代から1910年代にかけての総資本回転率の高さ、1920年代以降の売上高利益率の高さ等にも反映されている。

1920年代後半からの経営成績をROA(総資本利益率)等にとみると、その低迷状況より1927年の金融恐慌から30～31年の昭和恐慌期に存続の危機に陥ったことも確認でき、資本構成における借入金の割合の高さが改善されなかったことの影響が根本的原因であった。その後、1934年以降に顕著な回復を遂げたが、その要

因として、世界恐慌の関連等で、高品質なアメリカ棉花を低廉に購入できるようになったこと、輸出綿織物業者への綿糸の大量販売、経営合理化と生産技術革新、借入金の返済と資金調達の切り替えなどがあつた。

労務政策面にみられる伸展としては、従業員への待遇改善面のほか、例えば男工・女工の賃金の推移をみると、1900年代までは業界平均より低い、1910年代には業界平均並みとなり、1920年代には業界平均を上回るような推移を示していること等を明らかにしている。

「Ⅱ 孫三郎の事業を支えた人たち」では、同族で孫三郎を終生、公私ともに支えた総務担当的存在の原澄治(1878～1968年)、石井との縁から社会奉仕の理念に共鳴し、文化・社会あるいは新聞及び政治面から支えた柿原政一郎(1883～1962年)、金融事業や電気事業で支えた中村純一郎(1878～1950年)、事業経営上の名補佐役であつた神社柳吉(1881～1966年)、設計により倉敷の美の創生に寄与し、倉敷絹織の経営の中でも活躍した薬師寺主計(1884～1965年)ほかについて紹介している。ここでは、孫三郎への協力者として、彼の地縁・血縁者とともに、彼は見返りなど気にしなかつたが、大原奨学生の名前が少なからず見受けられることも指摘されている。

「Ⅲ 孫三郎の社会事業の意義～社研と労研を中心に～」では、あらためて、高野岩三郎(1871～1949年)をはじめとする大原社会問題研究所にかかわつた人たちとその活動、メンバーの研究活動のゆくえについて取り上げられている。

他方、社会衛生学及び労働科学を構築した倉敷労働科学研究所については、暉峻義等(1889～1966年)の活動や、労研と倉紡及び孫三郎との関係について触れられる。ここでは、労研は紡績労働と直接つながらない基礎研究を実施

していたことも事実であるが、倉紡や倉敷絹織の経営合理化にかなり貢献していたとみられるという見解、フレデリック・テイラー(1856～1915年)の科学的管理法は、日本では1912年に武藤の鐘紡で初めて導入され、1917年に鐘紡から移籍した技術者により東洋紡にも広がり、綿紡績業がその伝播に重要な役割を果たしたことを、著者の研究等であつて示されたが、倉紡では1920年代に暉峻という全く別のルートから導入されたという指摘、さらに、孫三郎は、茶道を素材にして、無駄を省き能率を高めるために標準動作を決めて、能率増進を図ることの宣伝をめざしていたというエピソードの紹介もあり、評者も興味深く思つた。

「Ⅳ 企業家としての歴史的価値～武藤山治との比較を通じて～」では、日本の初期工業化に孫三郎が果たした役割、近代的経営管理の先駆者であつた武藤を紹介したのち、孫三郎と武藤の経営理念・経営管理の相違点について触れる。

孫三郎は労務管理にかかわる自身の理念について、当初は「教育主義」、第一次世界大戦前後には「向上の人道主義」あるいは「人格主義」、さらに1919年頃、倉紡社員間で使われるようになったといわれる「労働理想主義」と、様々な言葉で表現を試みた。

以下、評者による整理や、本書での引用部分である『大原孫三郎傳』(156頁)の記述の解釈も交えるが、他方、武藤は自身の労務管理上の理念を「温情主義」あるいは「家族主義」(間宏らは学術的に「経営家族主義」と称した)と言ひ表し、さらに人道主義も主張していた。しかし、第一次世界大戦期に労働問題が盛んになった頃、孫三郎はかつて彼自身も労働者や小作人に対して取つてきたような温情的な考え方や恩恵的な施策では、階級意識を高めてきた彼らを説得できないと考えるようになった。そこで、1921年頃から、どこか温情的な響きを持って

いる「教育主義」,「人道主義」という呼称をやめ,「人格主義」あるいは「労働理想主義」という言葉を使い出した。さらに『大原孫三郎傳』(156頁)では,大原社会問題研究所と孫三郎自身の経営との関係について,孫三郎は「社会問題を解決するためには,社会科学によって真理を追求し,それを基として具体的な解決を図らねばならないと考えた」ということと,しかし,「大原社会問題研究所は学理の研究の場となり,(中略)期待したような即効的な解決策は提供されない」ので,彼は「学者の意見を聴きながらも,自らの手によって,人格主義,労働理想主義に基づく施策を,次々と実践し具体化していった」と述べている。

そして,武藤の「経営家族主義」は,1900年頃,企業合同にともない一気に増えた工場群の管理をいかに行うかという実践的な経営面での問題から出発したのに対して,孫三郎の「労働理想主義」の形成には,キリスト教やオーウェンらの社会改良思想の影響が大きく,第一次世界大戦期に広まった労働者や小作人の人格承認要求がさらなる刺激となったと著者はいう。お互い労務管理には苦慮したが,問題解決的か,理想追求のかという見方もできると評者は解釈した。ところで,人格承認というと,例えば武藤は労働三権のうち,団結権までを認めていたが,孫三郎はどこまで認めていたのかということに評者は関心がある。また,武藤と孫三郎の外国の事例も参考にした,福利厚生の実装を特徴とする多彩な労務管理手法等には多くの共通性が見出せ,本書の別の箇所でも,鐘紡の方が先行している施策の事例について触れられているが,鐘紡から倉紡に経営管理の移転がなされるといったことは少なく,両社の経路依存のルートは別個であることが多かったことを著者は指摘する。

ところで評者は,武藤が専門経営者であるこ

と,孫三郎が地方企業家ともいえるオーナー経営者であることに,彼らの企業家活動や社会事業のやり方等の違いがあらわれると思う。武藤はいわば「一人一業主義」を貫き,鐘紡を世界的企業に育てあげ,孫三郎は,倉紡という一地方企業を鐘紡に次ぐまで育て,それ以外の企業も発展させた上で,三つの研究所や美術館も作った。その中でも,特に武藤も関心を持っていた労働科学に関する研究機関を創出した点では,孫三郎は武藤以上の業績をあげたといえるかもしれないと著者は評価する。なお,評者による付言として,鐘紡時代の武藤は,専門経営者であるので,好業績,高配当,高株価を実現した上で,株主の承認を得ながら,数々の従業員施策や社会貢献事業を実施している。そして,もちろん武藤も,企業家として,政治家として,そして個人的にも,多くの社会貢献事業を実施している。

第三部では,孫三郎自身及び大原總一郎(1909~1968年),大原謙一郎(1940年~)氏,原澄治,大内兵衛(1888~1980年)といった孫三郎の関係者の言が掲載されており,こちらも興味深い。

最後に全体に対する感想として,孫三郎の直接の関係者だけではなく,従業員,地域住民,一般大衆,評論家やマスコミ等が,彼の諸事業等に対して,どのような考えを持っていたかに関心がある。その中でも,棧敷芳子(1902~1992年)を有名にした万寿工場で1930年に起こった労働争議等に関しては,著者の見解もうかがってみたく思った。そのような関心に対して,例えば本書では,孫三郎への反対派は『山陽新報』を用いて,事あるごとに彼を攻撃したという記述もあるが,おそらく,それらの多くは,あまり取るに足らない誹謗中傷の類なの

だろう。いずれにしても、本書は大変興味深く、読み応えがあり、多くの刺激を得た。なお、編著者にではなく、PHPの本シリーズに対してであるが、人名索引があると、よりありがたく思った。

(阿部武司編著『大原孫三郎——地域創生を果たした社会事業家の魁』(PHP経営叢書 日本の企業家10) PHP研究所, 2017年9月, 341頁, 定価2400円+税)

(やまもと・ちょうじ 佐賀大学経済学部教授)

## 法政大学大原社会問題研究所叢書

### 日本社会党・総評の軌跡と内実

——20人のオーラル・ヒストリー

五十嵐仁・木下真志／法政大学大原社会問題研究所 編著  
旬報社

2019年



好評既刊

#### 戦時期の労働と生活

2018年 法政大学大原社会問題研究所・榎一江編著 法政大学出版社

#### 環境政策史——なぜいま歴史から問うのか

2017年 西澤栄一郎・喜多川進編著 ミネルヴァ書房

#### サステイナブルな地域と経済の構想——岡山県倉敷市を中心に

2016年 法政大学大原社会問題研究所・相田利雄編 御茶の水書房

#### 現代社会と子どもの貧困——福祉・労働の視点から

2015年 原伸子・岩田美香・宮島高編 大月書店

#### 労務管理の生成と終焉

2014年 榎一江・小野塚知二編著 日本経済評論社

#### 成年後見制度の新たなグランド・デザイン

2013年 法政大学大原社会問題研究所・菅富美枝編著 法政大学出版社

#### 福祉国家と家族

2012年 法政大学大原社会問題研究所・原伸子編著 法政大学出版社

#### 農民運動指導者の戦中・戦後——杉山元治郎・平野力三と労農派

2011年 横関至著 御茶の水書房