

長谷川 直哉

企業の社会的責任－日本型 CSR の源流－
－大原孫三郎と金原明善－

(日本の企業家活動シリーズ No.51)

2012/06/11

No. 1 2 7

Naoya Hasegawa

A Study on the Origin of Japanese Style
Philanthropy : Magosaburo Ohara
& Meizen Kimpara

(Series of Entrepreneurship in Japan No.51)

June 11, 2012

No. **1 2 7**

はじめに

バブル経済が崩壊した 90 年代以降、企業の社会的責任（Corporate Socially Responsibility, 以下 CSR）や企業倫理（Business Ethics）に対する社会の関心が高まっている。CSR は企業目的を達成するために必要な経営戦略上の課題であると考えられている。その背景には収益至上主義に偏った企業が引き起こしたさまざまな不祥事が、市民生活の安全を脅かす深刻事態を招きかねないことに対する危機感がある。わが国企業の歴史をひも解くと、企業家が己の社会的使命に目覚めて創業したケースも少なくない。当時の企業家たちが目標に掲げた社会的使命は、現代の CSR と共通する部分も多い。

企業家には、①事業に対する使命感、②経済的自立への情熱、③社会（ステークホルダー）との相互理解を自覚し実践することが求められる。このような企業家に導かれてこそ、企業は社会的存在として意義を持つのである。企業と社会との相互関係を認識し、企業家が己の使命感や倫理感を自覚するためには、バックボーンとなる指導理念が必要となる。

グローバル経済が進展する昨今、「金を儲けて何が悪いのか」と主張する企業家も少なくない。しかし、問題は儲けた金で何をするかにある。確固たる理念を持つ企業家にとって金儲けは手段に過ぎないが、理念なき企業家は金儲けが目的と化してしまう。利益至上主義は、理念なき企業家が跋扈するには都合がいい。価値観が多様化する今こそ、われわれは企業家の責務や倫理を学びなおす必要があるのではなかろうか。

本稿は、倉敷紡績、クラレ、中国銀行、中国電力など中国地方を代表する企業を育てる傍ら、私財を投じて社会問題の解決に挑んだ大原孫三郎と、浜松の豪農出身で運輸、木材、銀行などを経営しつつ、天竜川の治水治山事業、更生保護事業などに功績を残した金原明善の企業家活動を振り返る。両者の事績を通して、企業の社会的責任や企業倫理のあり方を検討していきたい。

大原孫三郎：労働理想主義の実現に挑んだ CSR の先駆者

大原孫三郎の略年賦

- | | |
|-------------------|--|
| 1833（明治 13）年 0 歳 | 大原孝四郎の三男として岡山県倉敷市に生まれる。兄二人が早世したため、大原家の嗣子となる。 |
| 1897（明治 30）年 16 歳 | 東京専門学校（早稲田大学の前身）に入学。 |
| 1901（明治 34）年 20 歳 | 東京専門学校を退学、岡山孤児院基本金管理者となる。 |
| 1904（明治 37）年 24 歳 | 家督を相続。 |
| 1905（明治 38）年 25 歳 | キリスト教の洗礼を受ける。 |
| 1906（明治 39）年 26 歳 | 倉敷紡績（株）第二代社長、倉敷銀行頭取に就任。 |
| 1909（明治 42）年 29 歳 | 倉敷電燈（株）設立、長男總一郎誕生。 |
| 1914（大正 3）年 33 歳 | （財）大原奨農会農業研究所設立、岡山孤児院院長に就任。 |
| 1919（大正 8）年 39 歳 | 大原社会問題研究所・大原社会事業研究所を設立。 |
| 1921（大正 10）年 41 歳 | 倉敷労働科学研究所を設立。 |
| 1923（大正 12）年 43 歳 | 倉紡中央病院（現在の倉敷中央病院）を設立。 |
| 1930（昭和 5）年 50 歳 | 中国銀行を設立し頭取に就任。大原美術館を設立。 |
| 1939（昭和 14）年 58 歳 | 倉敷紡績・倉敷絹織（現クラレ）社長を辞任。 |
| 1943（昭和 18）年 62 歳 | 倉敷市の自宅で死去。 |

1. 若き日の挫折と更生

(1) 生い立ち

1880（明治13）年、大原孫三郎は岡山県窪屋郡倉敷村に倉敷紡績の初代社長大原孝四郎の三男として生まれる。孫三郎の祖父大原壯平は庄屋を務める傍ら呉服業、繰綿問屋、米穀問屋、金融業などを営むこの地方屈指の大地主であった。父孝四郎は大原家の婿養子である。祖父壯平は儒者森田節齋に師事し「謙受説」を授けられる。「謙受説」とは「満は損を招き、謙は益を受く」という教えで、謙虚な気持ちでより高い目標を目指して努力せよという意味を持つ。孝四郎はこの「謙受説」を倉敷紡績の社是としている。

孝四郎は三人の男子に恵まれたが、次男は生後間もなく夭折し、長男基太郎も19歳で早世する。幼くして嗣子となった孫三郎は自由奔放に育つ。高等小学校時代の友に山川均がいる。後年、山川は社会主義者となる。高等小学校卒業後、孫三郎は岡山藩藩校として創設された閑谷学校に入り寄宿舎生活を始める。しかし、2年足らずで同校を退学し、1897年、東京専門学校（早稲田大学の前身）に入学する。勉学に意欲を持てなかった孫三郎は友人たちとの遊蕩生活に耽る。当時、社会問題となっていた足尾銅山に大きな関心を寄せ、友人らと現地に赴くこともあった。

遊蕩生活を続けた結果、孫三郎は1万5,000円もの借金を作ってしまう。高等文官試験に合格した上級公務員の初任給が月額50円の時代である。金持ちの息子とはいえ、その金銭感覚は庶民とは大きくかけ離れたものだった。

息子の行状に慌てた孝四郎は、娘婿の原邦三郎に借財の処理を命じる。邦三郎は秀才の呼び声が高く、その才を見込んだ孝四郎が三顧の礼をもって婿養子に迎えた人物である。借金問題の処理に奔走する最中、邦三郎は31歳の若さで急死する。自分の不始末が義兄の命を奪ったことに、孫三郎は大きな衝撃を受ける。この出来事が孫三郎の生き方を大きく変えていくことになる。

倉敷で謹慎生活を送る孫三郎のもとへ、東京の友人から二宮尊徳の『報徳記』が贈られた。当時は精神修養の書として報徳関係の文献が数多く出版され、豊田佐吉（豊田自動織機）、波多野鶴吉（郡是製糸）らにも大きな影響を与えた。孫三郎は勤儉力行に基づく報徳思想を実践することで、人生の前途を切り開こうと決意する。

(2) 石井十次との邂逅

石井十次との出会いは孫三郎にとって大きな転機となった。1865（慶応元）年、石井は

宮崎で生まれ、医師を目指して岡山県甲種医学校に学ぶ。在学中に洗礼を受け孤児救済事業に生涯を捧げた。

帰郷後、悶々とした日々を送っていた孫三郎は、薬種問屋を営む林源十郎の誘いで孤児たちの演奏を鑑賞する。孫三郎は石井の理念や活動に心を揺さぶられる。クリスチャンであった林は孫三郎を石井に紹介し、「牛肉会」と称される会合が始まる。石井の勧めで開かれた聖書研究会に参加した孫三郎は、精神的に大きく飛躍する。彼の日記には「余がこの資産を与えられたのは、余の為にあらず、世界の為である。余は其の世界に与えられた金を以て、神の御心に依り働くものである。金は余のものに非ず、余は神の為、世界の為に生まれ、この財産も神の為、世界の為に作られているのである」と記されている（大原孫三郎傳刊行会 [1983]）。

(3) 社会的活動の萌芽

社会的使命を自覚した孫三郎は、①倉敷教育懇話会の創設、②貸資育英事業の展開、③岡山孤児院への援助、④倉敷日曜講演の創設など社会教育事業にその精力を傾注していく。

儒学者の家系から大原家に入った父孝四郎は、勤儉にして謙虚な性格の持主であり、社会事業にも積極的であった。父の資質を受け継いだ孫三郎は、初等中等教育を改革するため倉敷教育懇話会を設立する。その活動は倉敷紡績職工教育部の設立、私立倉敷商業補習学校の開設、(財)倉敷奨学会の設立へと発展する。1899年、早世した義兄邦三郎が行っていた学資援助の志しを受け継ぎ、これを制度化して大原奨学会を発足させる。孫三郎は育英事業を単なる資金援助ではなく、教育を通じた社会改革と位置づけていた。

1901年、孫三郎は石井に請われて岡山孤児院の基本金管理者を引受ける。石井は経済的に自立した孤児院運営を目指していた。しかし、孤児の急増によって運営資金は慢性的な不足状態が続く。事業収入による経済的自立が不可能であることを悟った石井は、賛助会員の出資による基本金構想を思いつく。その仕組みは、一口100円で募った出資金が20万円に達した時点でこれを基本金とし、以後、基本金の運用益を運営費に充当するというものである。孫三郎は「余と岡山孤児院は一物一体たるべき責任があるものである」（大原孫三郎傳刊行会 [1983]）と述べ、孫三郎は終生この孤児救済事業に金銭的支援を続けることになる。

倉敷日曜講演は、信濃毎日新聞主筆の山路愛山の記事がきっかけとなった。これに目を留めた石井は、社会における宗教、道徳心を涵養するため倉敷で日曜講演を開催し、その

講演録を一般に配布することを孫三郎に勧めた。1902年、第一回講演会が開催され、回を重ねるたびにその評判は高くなっていく。運営費は孫三郎が全て負担し、1925（大正14）年までの24年間に76回の講演が行われた。金原明善は第19回の講演に招かれ、「経歴と希望」という題目で講演を行っている。

2. 企業家としての活躍

(1) 倉敷紡績の社内改革

1904年、24歳の孫三郎は家督を相続し大原家第七代当主となる。翌年、正式に受洗し岡山キリスト教会に入会する。孫三郎は倉敷紡績職工教育部の設置にかかわっているが、まだ正社員の身分ではなかったといわれる。彼が倉敷紡績に入社した経緯については明確な記録が残っていないが、1906年頃のことであったとみられている（大原孫三郎傳刊行会[1983]）。

孫三郎はイギリス人社会改革家のロバート・オウエンやドイツ・グループ社の福利厚生政策を研究していた。1906年、倉敷紡績女子寄宿舎で腸チフスが発生し、同社の対応が非難の的となる。孝四郎はこの事態を収束させるため引退を決意し、倉敷紡績社長と倉敷銀行頭取の職を孫三郎に譲る。

社長に就任した孫三郎は、早速、経営改革に取り組む。改革の骨子は人事制度の刷新、向上的人道主義による労務管理の確立、積極的な拡大戦略から構成されていた。孫三郎は古参社員に代わって学卒者を採用し積極的に登用した。採用された学卒者の中には、前社長時代に創設された大原奨学会の奨学生も含まれていた。

労務制度の見直しは、飯場制度の改革から始まった。当時の紡績会社はコストを削減するため、外部業者に飯場と呼ばれる炊事関係の業務を請け負わせていた。一種のアウトソーシングである。食事から日用品の販売を一手に引き受ける飯場業者は、会社の管理が及ばないことを悪用して、食事の質を落とし女工採用の紹介料まで徴収するなど荒稼ぎをしていた。この状況を看過できなかった孫三郎は飯場制度を廃止してしまう。請負業者は激しく抵抗したが、孫三郎は一步も引かず当初の方針を貫徹していく。

次に孫三郎が手掛けたのは、従業員寮の改善である。細井和喜蔵の「女工哀史」（1925年刊）で語られるように、紡績工場で働く女工たちは劣悪な環境での生活を強いられていた。倉敷紡績もその例に漏れず、二階建大部屋式寄宿舎に女工を収容していた。工場は徹夜交代12時間制勤務であったが、早番と遅番の女工が同部屋で生活するという過酷なもの

であった。さらに、衛生上の問題から呼吸器疾患も多発していた。

倉敷紡績では1,000人ほどの女工が寮生活を強いられていたが、孫三郎は平屋の分散式家族的寄宿舎の建設を決断する。利益を生まない福利厚生施設の建設に対して、株主から反対の声が挙がってもおかしくない。孫三郎は役員賞与を減額する一方、利益処分の大半を株主配当（3割配当）に回すことで反対の声を抑えている（大津寄 [2004]）。

1912年、裁縫室、食堂、学校などを備えた新宿舎76棟が竣工する。1914年末には診療所、浴場などの付属施設も完成する。孫三郎は「皆さんの中に病人のないようにしたいと思って寄宿舎を建て替え、物品販売所を設けて皆さんに無駄な金は遣わせぬようにし、学校も立派なものを作って皆さんが一人前の女として文字も読め裁縫もできるようにしたいという考えで寄宿舎を改善して参りました。私の方針は人道的教育主義と申す事でありまして、皆さんもこの世に生まれた以上は生き甲斐のある立派な人間にならなければなりませんから、そのように教育しお世話する方針です」（倉敷紡績 [1988]）と女工たちに語りかけている。

1911年、工場法が制定され労働者の権利に対する社会的な関心が高まった。女工の福利厚生よりも生産力増強に大きな関心を持っていた当時の紡績業界にあって、孫三郎の取り組みは稀有な事例であったといえよう。

(2) 積極経営への転換

紡績業は明治中期から大正期にかけて右肩上がりの急成長を遂げた。しかし、過剰な設備投資が災いして供給過剰となり、操業短縮と企業合同を余儀なくされた。1社当たりの設備規模は17,215錘(1900年)から63,823錘(1911年)へと拡大していた(大津寄[2004])。1901年、鐘淵紡績の武藤山治は「紡績大合同論」を発表し、合併の必要性和その経済的効果を説いた。

1906年、倉敷紡績は他社から合併の勧誘を受ける。孫三郎は合併を拒否する社長談話を発表し、独立自尊の経営を堅持する。1908年当時、三重紡績（東洋紡績の前身）は179,604錘、鐘淵紡績は179,168錘、摂津紡績は125,832錘の生産規模を有していたが、倉敷紡績は僅か29,584錘に過ぎなかった（倉敷紡績 [1988]）。孫三郎も30,000錘未満の企業が生き残れないことを自覚していた。30,000錘を確保するためには、工場新設か他社の買収しか選択肢はない。合併が進んだ結果、岡山県内で10,000錘以上の規模を持つ企業は、倉敷紡績を含め3社を残すのみとなっていた。孫三郎は三井物産傘下となっていた吉備紡績の

買収に成功し、これを倉敷紡績玉島工場とした。この買収によって倉敷紡績の生産規模は58,920 錘に拡大している。

続いて万寿工場（1915 年）と高松工場（1920 年）が新設され、買収・合併によって坂出工場・松山工場（1918 年）、早島工場（1921 年）、岡山北方工場（1922 年）、枚方工場（1924 年）の 5 工場を手に入れている。この結果、倉敷紡績の生産能力は 30,000 錘（1906 年）から 233,000 錘（1924 年）に拡大し業界第 6 位の規模を誇った（大津寄 [2004]）。

万寿工場の新設によって飛躍的に生産能力が拡大したことに加え、第一次世界大戦後の好況が追い風となり業績は順調に伸びた。この間、孫三郎は財務体質の強化に努めたが、1917 年下期～1920 年上期にかけては高率の株主配当を実施している（倉敷紡績 [1988]）。

(3) レーヨンの開発－倉敷絹織の設立

1920 年 3 月に始まった戦後不況によって糸価は暴落する。生産能力を拡大した紡績業は極度の不振に陥り、業界レベルでの生産調整によって糸価の下落を防ぐ努力が行われた。生産調整は社会的な批判を浴び、僅か 2 年ほどで全面解除に追い込まれる。紡績各社は独自の生き残り策を模索せざるを得なくなった。紡績大手は中国大陸への生産移転、職布兼営、製品の高付加価値化、人絹の開発などの事業の多角化を図っている。不況に苦しみ中、孫三郎が推し進めた福利厚生策のコスト負担が経営を圧迫していた（大原孫三郎傳刊行会 [1983]）。

鐘淵紡績、東洋紡績などの大手は、製糸絹紡事業、羊毛事業、人絹事業を中心に多角化を進めている。当時、生糸輸出に大きな打撃を与えたレーヨン（人絹）が注目されていた。国内でのレーヨン開発は、明治末期に商社の鈴木商店が手掛け、1918 年、帝国人造絹糸（帝人株式会社の前身）が本格的な事業会社として設立された。1925 年、孫三郎は倉敷紡績京化学研究所を新設し、京都帝国大学から技術者を招いてレーヨンの研究開発に着手する。翌年、倉敷絹織株式会社（株式会社クラレの前身）が設立され、2 年後にレーヨン糸の生産を開始する。1964（昭和 36）年、同社は靴、カバン、スポーツ用品、ジャケット、ソファーなどさまざまな分野で使用され、人工皮革の原点となったクラリーノを生み出している。

(4) 銀行業

倉敷紡績の急成長に伴って、旺盛な資金需要への対応が迫られた。孫三郎は、父孝四郎

から倉敷銀行頭取の職を受け継いでいた。岡山県内の金融機関の多くは小規模で、信用力に課題があった。第一次世界大戦後の反動不況に備え、政府は一県一行主義政策を掲げて金融機関の統合を奨励していた。孫三郎は政府の方針に賛同し、県内銀行の合併のリーダーシップを取っていく。1919年、倉敷銀行を中心に6行が合併して第一合同銀行が設立され、孫三郎は新銀行の頭取に就任する。その後、第一合同銀行は県内の弱小金融機関を次々と傘下に収めていく。しかし、浜口内閣による緊縮政策とこれに続く金輸出解禁を契機とした不況により、倉敷紡績の経営は悪化の一途をたどる。倉敷紡績の業績悪化は第一合同銀行の資産内容の劣化を招いた。孫三郎は日本興業銀行へ救済融資を要請するが、金融当局はその見返りとして、同じく経営の悪化した山陽銀行との合併を強く迫った。

1930年、第一合同銀行と山陽銀行の合併により中国銀行が誕生し、孫三郎は頭取に就任する。興銀からの救済融資の獲得によって危機を脱した孫三郎は、倉敷紡績と中国銀行の経営合理化を断行していく。

(5) 電力事業

孫三郎と電力事業のかかわりは、倉敷電燈株式会社（1909年設立）に始まる。同社の経営を通じて、彼は産業用動力の主役が蒸気から電力へ変わることを確信する。1912年の臨時株主総会では自家発電所（2000kw）の新設計画を提案している。1915年、倉敷紡績倉敷発電所は送電を開始し、余剰電力を倉敷電燈にも供給している。孫三郎は工業化が進展している岡山県南部の電力需要が拡大することを見越し、北部山岳地帯で大規模な水力発電を行う構想を持っていた（大原孫三郎傳刊行会 [1983]）。

県内の電力会社を統合する環境を整えるため、中小電気会社を合併して中国合同電気へと発展させる。孫三郎は所有する中国合同電気の株式を山陽中央水力電気へ譲渡し、両社の合併を図る。1941年、両社は合併し山陽配電となり、戦後設立される中国電力へと発展していく（大津寄 [2004]）。

3. 社会問題への挑戦

(1) 石井十次の事業承継

青年期に享楽生活を送った孫三郎は、報徳思想やキリスト教との出会いからピューリタンの信条を身につけていく。とくに石井十次との出会いは、孫三郎の人生にとって大きな転機となった。

岡山孤児院は、大阪にも分院を持ち孤児救済事業を展開していた。1914年、志半ばで世を去った石井の事業を承継するため、孫三郎は岡山孤児院の院長を引受ける。石井は経済的に自立した孤児院運営を目指していたが、寄付へ依存する体質からの脱却は難しく、第一次世界大戦の勃発によって大阪分院の運営は困窮を極めていた。1917年、孫三郎は大阪分院を独立させ、彼の個人的寄付によって（財）石井記念愛染園を設立する。

孫三郎は石井による救済事業が必ずしも成功しなかったことや孤児を生み出す社会的背景を深く知るにつれ、貧困からの救済よりも貧困を防ぐことの大切さを認識するようになる。孫三郎は社会問題としての貧困を研究することの必要性を強く意識し、労働問題や救済事業を科学的に研究するための機関の設立を構想していく。

(2) 大原社会問題研究所

孫三郎は新設した石井記念愛染園内に救済事業研究室を設置し、私費を投じて救済事業の科学的研究を始める。この研究室は後に大原社会問題研究所へと発展する。救済事業研究室が開設された翌年、富山県で勃発した米騒動はまたたく間に全国へ波及した。

経済格差の拡大や階層対立が激化する状況を見て、孫三郎は広く社会問題を研究する必要性を抱く。孫三郎は徳富蘇峰や河上肇らを訪ね協力を求めている。米騒動を受けて発足した原敬内閣の存在も追い風となった。1919年、大原社会問題研究所が設立され社会科学的な視点に基づく社会労働問題の研究が始まり、同研究所は倉敷紡績の人事研究会とも密接な交流を持つようになる（倉敷紡績 [1988]）。

1937（昭和12）年、東京への移転を機に同研究所は独立経営に移行する。第二次世界大戦後は法政大学に移管され、法政大学大原社会問題研究所として現在に至っている。

(3) 労働科学研究所

大原社会問題研究所は、社会問題とともに労働衛生に関する研究も行っていた。孫三郎は研究員を倉敷紡績万寿工場に招き、女工たちの労働実態を公開した。当時、紡績工場の視察は悉く拒否され、女工の労働実態は十分に把握されていなかった。孫三郎の「女工たちがもっと明るく働き、幸せな生活ができるよう、工場に来て研究してくれませんか」という言葉に研究員は感激したといわれる（大原孫三郎傳刊行会 [1983]）。

1920年、大原社会問題研究所から社会衛生分野が独立し、倉敷紡績社内に倉敷労働科学研究所が発足する。同研究所では工場内の温湿度と生産能率・健康管理の関係、労働者の

必要カロリーと献立など特色ある研究を行った。同研究所は（財）労働科学研究所として現在に至っている。

(4) 倉紡中央病院

1906～24年の18年間で紡績設備は約8倍（231,348 錘）となり従業員数も急増した。倉敷紡績では工場内に医局を設置し従業員の治療を行っていたが、その処理能力は限界を超えつつあった。1918年、万寿第二工場の稼働を機に、孫三郎は従業員の健康管理を目的とした病院の建設を決断する。①設計はすべて治療本位とする、②病院臭くない明朗な病院とする、③患者を平等公平に扱う、④東洋一の理想的な病院をつくるという方針の下、彼は建設の陣頭指揮をとった。

1923年、平等主義と治療本位を理念とする倉紡中央病院（1927年、倉敷中央病院へ改称）が開院する。入院費は一律2円50銭と定められ、従業員と家族は会社からの補助によって実質負担は規定料金の2割以下であった。開院後も病棟の増設が行われ、1926年には220床を持つ規模となった。利益を生まない病院への巨額投資を不満とする一部株主からは不満の声があがった。孫三郎は「自分が中央病院をもって「営利会社の社会化」という言葉を使ったため、社会化という言葉からの誤解もあるらしいが、営利会社としての立場で計画する場合、自分がかつて算盤を持たずにやったことはない。（中略）私が中央病院を造ったがために年々倉紡は損失だけするように見えるが、それは廻り廻って倉敷の経済に利益をもたらし、倉敷の資本経済への好影響は更に倉紡に対して増大して帰ってくると思う。万一それは算盤や数字の上に現れないとしても、倉紡がこれによって数字を超えて更に大きく恵まれるという確信を自分は持っている」と批判の声を一蹴している（大原孫三郎傳刊行会 [1983]）。

(5) 大原美術館

大原美術館は岡山県出身の洋画家児島虎次郎との出会いから始まる。児島は大原奨学会の奨学生として孫三郎の知己を得るが、二人の交遊は児島の死まで続く。児島が岡山孤児院で書き上げた「情の庭」と題する絵を昭憲皇后が気に入り、宮内省が買い上げたほどである。

児島は孫三郎の援助を受けてヨーロッパに留学する。児島は絵画制作の資料や若い画家たちの教材として西洋絵画を蒐集することを思い立つ。孫三郎は私財を提供して児島の志

を支援していく。児島が蒐集したモネの「睡蓮」やエル・グレコの「受胎告知」などが大原美術館の基盤となった。1927年、児島は美術館建設を計画し孫三郎も賛同したが、折からの不況によって計画は中止を余儀なくされる。2年後、児島は47歳の若さで世を去ってしまう。

児島の死を悼んだ孫三郎は美術館の建設に着手する。不況の最中に巨費を投じた美術館建設は非難を浴びる。児島の作品と児島が蒐集した絵画の公開を目的とした大原美術館は1930年に開館する。開館当時は西洋美術に対する関心が薄く、参観者は僅かであった。孫三郎も自分の手がけた仕事の中で、美術館が一番の失敗作であると述懐している（大原孫三郎傳刊行会 [1983]）。1935年、大原美術館は財団法人化し現在に至っている（2011年、公益財団法人へ移行）。

4. 大原孫三郎の経営思想－労働理想主義－

彼は大地主の大原家を父祖から受け継ぎ、これを基盤に近代的な製造業と金融業を展開し明治・大正期を代表する企業家へと成長した。一方で社会問題や労働問題に深い関心を寄せ、社会事業、文化事業、労働者問題などの分野で先駆的な活動をリードしている。

これまで地主階層出身の企業家は封建的で寄生的な性格を持ち、商業資本家や金融資本家とともに封建的な色彩の濃い天皇を中心とする明治体制の基盤を支えたと考えられてきた（土屋 [2002]）。進歩的な経営思想を掲げる孫三郎は、この時代にあっては極めて特異な存在だったといえよう。

社会問題の解決と企業経営を両立させた企業家として、鐘淵紡績の武藤山治が先駆的な活動を行っていた。武藤は人道主義、温情主義の下、労働環境を改善して女工たちを悲惨な状況から救いだし、破綻寸前の鐘淵紡績をわが国有数の大企業へと再建している。武藤と孫三郎はともにキリスト教の信仰を持っており、経営理念にも共通点が多い。

孫三郎は、人道主義的な経営思想を認めつつも、それだけでは社会問題の解決には至らないと主張する。彼は科学的な手法によって問題の本質を明らかにし、そのうえで具体的な解決策を講じなければならないと考えた。こうした真理探究の場が大原社会問題研究所であり、孫三郎は「人格主義」という言葉で彼の労働理想主義を実践していく。孫三郎の経営思想の根幹をなす労働理想主義とは「人々の幸せを創りだすこと」にあったといえよう。

かつて大原社会問題研究所に籍を置いた経験を持つ大内兵衛は「大原は、大正・昭和を

通じて大阪以西の関西において最大の事業家であったが、彼はその作りえた富を散じて公共の事業をしたという点では、三井も、三菱も、その他いかなる実業家よりも、なお偉大な結末を生んだ財界人であった。(中略)金を儲けることにおいては大原よりも偉大な財界人はたくさんいた。しかし、金を散ずることにおいて高く自己の目標を掲げてそれに成功した人物として、日本の財界人でこのくらい成功した人はなかった」と述べている(大内[1963])。孫三郎が亡くなって70年が経過したが、いま改めて社会における企業の役割が問い直されている。

(表1) 大原孫三郎関係事業

種別	事業名	設立年	事業内容
公益事業	大原貸資奨学金制度	1899	学資貸与による奨学金制度
	倉敷日曜講演会	1902	社会教育の推進、実施回数76回(1925年終了)
	大原農業研究所	1914	財団法人大原奨農科会として発足
	岡山孤児院	1887	1914年、岡山孤児院院長に就任
	石井記念愛染園	1917	岡山孤児院大阪分院から独立、貧民の教育・救済事業
	大原社会問題研究所	1919	社会問題の研究と知識の普及、法政大学大原社会問題研究所へ承継
	倉敷労働科学研究所	1921	産業組織についての医学的・心理学的研究、(財)労働科学研究所へ承継
	倉紡中央病院	1923	従業員および市民を対象とした地域医療機関、倉敷中央病院へ承継
	大原美術館	1930	児島虎次郎と西洋絵画の展示
営利事業	倉敷紡績株式会社	1888	1906年社長就任
	倉敷絹織株式会社	1926	人造絹糸(レーヨン)の製造、株式会社クラレの前身
	中国銀行	1930	1906年倉敷銀行頭取(1891年設立)、1919年第一合同銀行銀行頭取岡山合同貯蓄銀行(1944年)、中国信託(1945)を吸収
	中国合同電気	1926	倉敷電燈(1909年)、中国水力電気(1922年)

(出所) 各種資料をもとに筆者作成

金原明善：ソーシャル・ビジネスの先駆者

金原明善の略年賦

- | | |
|---------------------|---------------------------------|
| 1832 (天保 3) 年 0 歳 | 遠江国長上郡安間村 (現浜松市東区安間町) で生まれる。 |
| 1855 (安政 2) 年 21 歳 | 安間村名主となる |
| 1872 (明治 5) 年 41 歳 | 『予防水患策序』を出版。 |
| 1874 (明治 7) 年 43 歳 | 天竜川通堤防会社社長に就任。 |
| 1875 (明治 8) 年 44 歳 | 治河協力社設立、総裁に就任。 |
| 1878 (明治 11) 年 47 歳 | 金原家の資産献納を出願、明治天皇拝謁。 |
| 1884 (明治 17) 年 53 歳 | 東里為換店を設立 (金原銀行の前身)。 |
| 1886 (明治 19) 年 55 歳 | 瀬尻村官有林の植林に着手。 |
| 1888 (明治 21) 年 57 歳 | 静岡県出獄人保護会社を設立 (静岡県勸善会の前身)。 |
| 1892 (明治 25) 年 61 歳 | 天竜運輸会社を設立。 |
| 1895 (明治 28) 年 66 歳 | 金原銀行を設立、頭取に就任 (昭和 16 年三菱銀行へ合併)。 |
| 1904 (明治 37) 年 73 歳 | 金原疎水財団を設立 (金原治山治水財団の前身) |
| 1907 (明治 40) 年 76 歳 | 天竜木材 (株) を設立。 |
| 1908 (明治 41) 年 77 歳 | 浜名郡和田村村長に就任。 |
| 1923 (大正 12) 年 92 歳 | 東京の自宅で死去。 |

1. 青年期

1832（天保 3）年、金原明善（久右衛門）は静岡県浜名郡和田村字安間（現在の浜松市東区安間町）に生まれた。生家は酒造業と質屋を併営する大地主であった。1848 年、理財の才に優れた父範忠は、旗本松平家（禄高 7 千石）の代官に取り立てられている。範忠は夜明け前にその日の天気を見定めて仕事を用意し、夜は家事に励んで最後に床に就く人であった。明善は勤儉・力行・推譲の人と評されるが、その性格形成には少なからず父の生き方が影響しているように思われる。幼い頃から、彼は身につけた知識を実践することに強い関心を持っていた。

1849（嘉永 2）年、明善 18 歳の時、母志賀が 37 歳の若さで亡くなる。金原家の行く末を案じた志賀は、明善の継母と妻について遺言を残している。明善と父は志賀の遺言に従った。範忠は志賀の従姉妹である沢と再婚し、明善は 24 歳の時に継母の連れ子である玉城と結婚している。

1855 年、明善は結婚と同時に名主の職を受け継ぐ。1857 年、主家である松平家は財政再建策を協議するため全国の知行地から代官を江戸へ招集する。この時、明善は父の名代として、はじめて江戸に赴いている。江戸に集められた代官たちの中には、仕事の傍ら夜ごと酒色に耽る者もいた。謹厳実直な明善はこうした誘いをはねつけ、主家の債務整理に精励し余暇を儒学の勉強に充てた。

主家の債務整理が一段落した後、明善は遠江屋の債務整理に携わる。遠江屋は父範忠が親戚や地主仲間ら 4 人で横浜に設立した貿易商である。国内各地から集めた商品を外国商館に販売する売込問屋であった。遠江地方の農業は商品経済の浸透によって、付加価値の高い農作物の生産に移行していった。その代表例が木綿である。明善の生家のある安間村近郊の笠井村では織物市が開かれ、江戸時代から農産物や商品の集積地として重要な役割を果たしていた。また、天竜川河口にある掛塚湊は江戸時代から江戸と大坂を結ぶ物流拠点となっており、遠江地方の物産の積出港として機能していた。範忠らは天竜川水運や掛塚湊など地の利を生かして、外国商人向けに遠江や信州の物品販売を企てたのである。

当初、遠江屋のビジネスは順序な滑り出しをみせた。しかし、取引量が拡大するにつれて運転資金の不足が深刻化する。遠江屋の経営は金原家に任されていたが明善親子は横浜には赴かず、金原家の親戚が現地で指揮を執っていた。現場からの出資要請を巡って金原家と共同出資者の意見が対立し、追加出資が見送られてしまう。資金繰りに困った現地担当者は、借入れや売買代金の流用などを重ね、これが原因となって経営破綻へと追い込

まれてしまう。

江戸時代の慣習として、藩の物品を扱う商家の負債を藩が肩代わりすることもあった。共同出資者たちは負債を藩庁と金原家で処理するよう求めてきた。明善は「自分の利欲の間違いから損をして、それを藩に塗り付けるのは宜しくない、財産全部を投げ出して、足らぬ所は何とか方法を定めるより外ない」とこの要求を退け、金原家の全財産を弁済に充てることを決意する。債権者の大半が遠江地方の木綿や茶の荷主である。彼らは明善の潔さを了とし、負債総額の 62.5%に相当する債権を放棄している（土屋 [1958]）。この件を機に、明善は「心の定まり」を得たとされる。明善は人生において頼むべきは財産ではなく、道義と信用であることを自覚したのである。

2. ソーシャル・ビジネスの展開

(1) 治水事業

明善は天竜川の流域に生まれ、幼い頃より水害の恐ろしさを目の当たりにしてきた。1850（嘉永三）～1868（明治元）年の間に天竜川は5回の大規模な決壊を記録している。明善は天竜川の水害対策に私財を投じるが、彼の生涯で治水事業の占める位置づけはとりわけ大きい。

天竜川は諏訪湖に源を發し長野県、愛知県、静岡県を巡って太平洋に注ぐ、幹川延長213kmの急流河川。上流部は3,000m級の山々が連なり、そこから天竜川に流れ込む支川はいずれも急勾配である。さらに地質が脆く険しい地形を併せ持つため、山岳地帯に大雨が降ると大量の水と土砂が天竜川に流れ込む。流域住民は甚大な被害をもたらす天竜川を「あばれ天竜」と呼んで難渋していた。

1868年、水害に遭遇した明善は、新政府に対して天竜川治水事業の建白書を提出する。建白書は本格的な河川改修工事を行い、長年にわたって辛苦をもたらしてきた水害から流域住民を恒久的に守ることを訴えるものであった。明善の熱意は岩倉具視や木戸孝允らを動かし、天竜川水防工事の担当を命じられる（土屋 [1958]）。

明善は私財800両と神社・仏閣・素封家・大名・旗本から借り入れた8万両で破壊された堤防の復旧に着手する。8月に始まった復旧工事によって、10月までに決壊箇所での修復が完成する。11月、明善は東京への行幸途中の明治天皇から苗字帯刀を許され、引き続き工事に従事する。

工事は明治天皇が東幸するための東海道修復工事として行われたものであり、水害予防

を目的とした明善の建言に基づいたものではなく、明善も工事に動員された豪農のひとり
に過ぎないという指摘もある（静岡県近代史研究会編 [1999]）。1872 年、明善は浜松藩か
ら天竜川御普請専務を命ぜられている。

この当時、明善は天竜川東支川の閉塞工事を計画していた。本支川分岐点の土砂堆積が
増水時の堤防決壊を引き起こす原因とみられていた。東支川は掛塚湊への水路として利用
されていたため、閉塞計画に反対する人々が明善宅を襲撃するという噂まで流れた。流域
住民の理解が得られないため、明善はこの計画を断念する。その後、新たに浜名湖に通じ
る運河を開削して天竜川を分流し、蛇行する天竜本川を修復して石畳による築堤を計画し
たが、明治政府や県庁の理解は得られなかった（鈴木 [1979]）。

1874 年、明善は天竜川通堤防会社を設立する。明善は事業目的によって会社の本質を次
のように捉えていた。一つは他を利するとともに自らをも利する収益事業である。他は己
を犠牲にして他を利する非営利事業である。彼は後者を慈恵会社と呼んだ。明善は天竜川
通堤防会社こそ慈恵会社であると述べている。翌年、同社は治河協力社へ改称し、出資金
と県からの補助金を主体に運営されることとなった。しかし、西南戦争によって政府から
の補助金が削減されたことや配当金が期待できないことが災いして、同社は設立当初から
資金不足に陥る。

この事態を打開すべく、明善は全財産を献納する決意を固め内務卿大久保利通との会見
に臨む。1878 年、静岡県令は家産献納願を受理する。明善が献納を申請した資産総額は 6
万 3,516 円 7 銭 7 毛である。この中から金原家家産（5,000 円）と明善夫妻の生活費及び
子息の営業資金（2,500 円）を控除した、5 万 6,016 円 7 銭 7 毛が治河協力社に下げ渡され
た。また、政府は毎年 2 万 3,000 円の補助金を 10 年間支給することを約束している（鈴木
[1979]）。

治水事業の専門家を養成するため、明善は水利学校を開設している。同校は本科（2 年）
と予科（2 年）で構成され、本科では利根川流域の堤防工事現場での実地研修を行い、河
川改修の専門技術者の養成を行った。資産を献納した明善夫妻は川納屋と呼ばれる天竜河
畔の小屋へ移り住む。ここは事務所と住居を兼ねていた。1878 年、北陸・東海の巡幸途中
の明治天皇は、この川納屋で明善を謁見している。

1880 年、政府の方針転換を受けて河川改修費は地方税から支出されることになり、治河
協力社への交付金も 1881 年度分をもって廃止された。築堤事業は静岡県の直轄事業となり、
同社は河身改修のみを請け負うこととなった。補助金は打ち切られたものの、明善の勤儉・

理財の才によって財務基盤は安定し、治河協力社の社会的評価も高まった。

これまで明善とは距離を置いていた下流域住民の多くが、同社への出資を希望するようになった。治河協力会社規則（1881年制定）第1条で、同社は明善の篤志によって成立した篤行の義社と定めているように、配当金を期待しない出資によって公共事業を営む非営利組織である。しかし、支給された下渡金から工事費を控除した残額を資本積立金に充当することが認められていた。勿論、明善はこの仕組みを利用して私腹を肥やすようなことはなかったが、寄付金や下渡金を利用して公共事業を私物化したとのいわれなき批判を浴びることになる（静岡県近代史研究会編 [1999]）。

明善が同社の利益を独り占めするのは許せないという理由で、流域住民は同社への加入を県知事に願い出たのである。内務省の意向を受けた県知事は、流域住民の加入を受け入れるよう明善に勧告している。

明善は協力事業の目的や方針が多数決で決まることを理解していた。治河協力社へ加入を希望しているのは、設立当初は出資を拒んだ人々である。明善は彼らが治河協力社の目的を正しく理解していないと断じ、同社の資金が多数決によってあらぬ目的のために流用されることを危惧したのである。

1885年、新規加入者の受け入れを頑なに拒んだ明善は、治河協力社の解散を決意する。同社が保有していた約17万円の積立金のうち、補助金相当分の10万円は県に返納され、県が受理しなかった約7万円（一説には6万円）が明善の手許に残った。この資金は後に植林事業に活用されることになる。

明善は一連の批判に対して沈黙を守り、流域住民との対話を試みた形跡はない。治河協力会社の目的を達するためには、ステークホルダーである流域住民との対話が必要だったのでなかろうか。流域住民からの要請、期待、意見、評価などを確認し、それを同社の活動に反映させていくことで地域社会が一体化した可能性もある。現代においてソーシャル・ビジネスの担い手になっているNPOは、ステークホルダー・エンゲージメントといわれるコミュニケーションを重視している。明善は流域住民や県の対応について不満を述べているが、ソーシャル・コミュニケーションが限られていた当時、明善の掲げる理念や事業目的を流域住民が十分理解していたとは言い難い。公利を目的とした明善が、なにゆえ住民との対話を避けたのかについては疑問が残る。

治河協力会社が行った主な事業は、①天竜川の全測量、②諏訪湖～鹿島村（現在の浜松市天竜区二俣町鹿島）の高低測量、③二俣村（現在の浜松市天竜区二俣町）～天竜河口の

実測測量、④量水標設置（21ヶ所）である。政府に引き継がれた河川改修事業が完成したのは1899年であり、総工費は66万1,379円にのぼった（土屋 [1958]）。

（2）植林事業

明善は、治河協力会社の解散によって下渡された7万円を植林事業に充てる決断をする。彼は「国土は山をもって骨格とし、川をもって筋脈とする。ゆえに、国土の経営は先ず山川を治めるにある。天竜川の水源たる信遠三（信州・遠州・三河）諸国の山脈は禿山並び立ち山骨露出している。之を改善することは、自ら水源の涵養をはかり、治水の根本を固める」という理念を掲げてその死に至る40年間を植林事業に捧げている（土屋 [1958]）。明善は植林事業を単独事業として行っているが、これは治河協力会社の経験を踏まえてのことであろう。

明善は自ら天竜川流域の視察を行い、豊田郡瀬尻村（現在の浜松市天竜区龍山町）の官有林を植林地と定め、官林林相改良御委託願（1885年）を農商務省に提出している。その内容は、1887～01年の15年間を栽植期間とし、杉と檜（合計2,920,249本）を植林するという壮大なものであった（鈴木 [1979]）。

政府内には異論もあったが、農商務大輔品川弥二郎の口添えによって許可されることとなる。1889年、瀬尻官林は御料林に指定され、明善の植林事業は御料林献植事業と呼ばれた。明善は御料林に隣接する民有林（金原山林）を私費で買い取り、金原山林事務所（現在は明善神社）を設置して管理の拠点とした。御料林献植事業に要する費用は5万4,212円62銭6厘であり、これに金原山林の事業費3万5,609円8銭1厘を加えると総事業費は8万9,821円70銭7厘に達する（鈴木 [1979]）。治河協力会社解散時の下渡金では到底賄いきれず、事業資金の調達が必要となった。植林に要する事業資金は、後述する金融事業や製材事業等から調達されることになる。

1890年、明善は御料局長品川弥二郎の推挙によって御料局顧問を拝命し、伊豆の天城御料林の植林を委嘱される。この背景には、模範林のモデルを示すとともに私利を優先して公益を顧みないという気風を正そうと言う品川の意図があったとされる（土屋 [1958]）。1900年、宮内省は瀬尻御料林での功績を評価し、明善に金杯一組と報奨金5万円を下賜している。

明善は「植林に投資するのは銀行預金と同じであり、しかも銀行預金より有利である。しかし、100年間は引き出すことが出来ない預金である。したがって、植林投資には余裕

資金を充てるべきであり、この余裕資金は儉約から生まれる」と述べている(鈴木[1979])。膨大な資金を要する植林事業を支えたのは勤儉・力行の精神であった。

(3) 疎水事業

明善は治水事業と植林事業に加え、天竜川の分水に対する強い思いを抱いていた。彼は天竜川と浜松の西方に位置する浜名湖を結ぶ灌漑水路の開削を計画していた。静岡県は技術的な課題が多く、莫大な建設コストを要する分水計画に賛意を示さなかった。1903年、明善は静岡県知事に対し、所有する植林地を寄付し天竜川疎水工事を行う天竜疎水協会の設立を建言する。翌年、山林1,200ヘクタールを財源とする金原疎水財団が設立される。同財団は、天竜川を分水して灌漑用水を三方ヶ原台地に引き込み農業の振興を図るとともに、廉価な動力を供給して工業の発展や運輸の利便性を高めることを目的としていた。

しかし、分水工事が着工されたのは明善の死後であった。1938(昭和13)年、金原疎水財団は金原治山治水財団へと改称し、同財団が地元の工事負担金を全額寄付したことによって浜名用排水幹線改良事業が着工された。1968年に三方原農業水利事業が、1979年に天竜川下流水利事業がそれぞれ完成している。

(4) 出獄人保護事業

明善が免囚(釈放者)の保護・育成事業を志したのは川村矯一郎(大分県中津出身)との出会いがきっかけとなった。川村を明善に引き合わせたのは元水防御用掛の岡本健三郎である。岡本は政治犯として静岡監獄に収監され、獄内で川村と知り合ったのである。岡本の依頼を受けて、明善は川村を治河協力会社で雇用する。さらに、明善は岡本や川村を通じて監獄内の状況や免囚の苦境を知り、勸善会の設立を決意する。勸善会の目的は、免囚に対する保護・教育や就職の斡旋などを通じて、社会復帰への道筋をつけることにある。

浜松勸善会(1882年)と静岡勸善会(1883年)が設立され、県下各村に2名の保護者を委嘱し事業が開始された。1882年、明善は静岡県令関口隆吉によって静岡監獄の典獄に採用された川村と協力し、社団法人静岡県出獄人保護会社を設立している。収容者たちは労働で得た収入を会社に納め、会社は生活費を控除した残額をすべて積立てる。積立額が55円に達すると全額が収容者に返還された。彼らはそれを元手に自立した生活の第一歩を踏み出す仕組みであった(土屋[1958])。明善の活動は近代的な更生保護思想の源流となっ

た。わが国の更生保護事業は、その後も民間の活力によって拡大する。1939（昭和 14）年、司法保護事業法が制定され、更生保護事業は国の制度として明確に位置付けられたのである。

3. 企業家としての足跡

(1) 運輸業

明善は、ビジネスで得た利益を社会公共のために活用することを己の使命としていた。彼の社会事業は夙に評価の対象とされてきたが、卓越した企業家としての事績を忘れてはならない。

彼が手がけた植林事業は、運輸業と製材業という営利事業を生み出した。彼は植林事業が全国に普及するためには、林業が営利事業として成り立つことが不可欠であると考えていた。そのためには低廉な輸送システムと付加価値の高い製材技術が必要であった。

1889 年、東海道本線が全線開通した。明善は鉄道による材木輸送事業を構想し、1892 年、天竜運輸会社を設立する。1898 年に天竜川駅が開設されると、同駅と天竜川西岸を軌道で結び貨物輸送の効率化を図っている（鈴木 [1979]）。天竜川上流域の木材は筏（いかだ）によって掛塚湊に集積され、海上ルートで全国の消費地に輸送されていた。鉄道輸送ルートの開発によって天竜川流域の林業は大きく発展していく。

天竜運輸会社は新橋、南千住、秋葉原に支店を置き、木材、洋紙、鉱石、雑貨等の輸送を扱った。その後、戦時統制により日本通運に吸収されている。戦後も水上交通と鉄道を結ぶ物流拠点としての役割を果たしてきたが、ダム建設の影響で筏による木材の輸送が途絶すると砂利や石油が輸送の主力となった。天竜運輸会社の敷設した軌道は、日本通運天竜川専用鉄道として 1993（平成 5）年まで稼働していた。

(2) 製材業

既述したように、明善は天竜川流域から産出する木材の付加価値を高め、植林事業の経済性を高める努力を払ってきた。1881 年、現在の天竜木材（株）の前身である合本興業社が治河協力会社の幹部によって設立される。同社は、蒸気を動力とする機械化された近代的な製材工場であった。しかし、機械操作に熟達した従業員が少なく、折からの不況で需要が停滞したことから 1885 年に解散している。興業店と改称し、明善の個人事業として再出発するも業績回復の目処は立たなかった。当時の明善は植林事業や後述する銀行業が忙

しく、同社の経営に直接関与できなかつたことも災いした。

その後、同店は合資天竜製材会社（1889年）を経て、1907年に天竜木材（株）として再スタートを切った。同社は金原明善の片腕として活躍し、後に金原治山治水財団理事長を務めた鈴木信一や静岡銀行創業者である平野又十郎ら明善門下の有志が中心となって設立されたものである。明善は出資もせず役員としても名を連ねていないが、事実上の創業者であった。

（3）銀行業

治河協力会社は、丸善の創業者である早矢仕有的が創設した丸屋銀行（1879年設立）に資金を預けていた。1881年に始まった松方財政による不況によって、1884年、同行も経営破綻に陥る。早矢仕は同行頭取に就任し債務整理にあたる。早矢仕は銀行存続を希望する債権者と株主で維持社を組織する。明善は債権者の一人として維持社で中核的な役割を担っていく。

商法施行前の銀行株主は無限責任を負っていたため、株主は債権者の弁済要求に対して出資額以上の弁済を余儀なくされていた。1886年、明善は旧丸屋銀行が保有する債権を保全するため、東里為替店という銀行類似会社を発足させる。同店は旧丸屋銀行に代わって貸付金の取立てを行い、回収した貸付金を運用して債権者への弁済に充てていた。

1899年、東里為替店は合名会社金原銀行に改組され、明善は頭取に就任する。1917年、同行は株式会社に改組され、養孫の金原巳三郎が頭取に就く。昭和に入り戦時色が強まると、政府は戦時経済体制の確立に向けて銀行合併を加速させる。こうした政策を受けて1940年、金原銀行も三菱銀行に吸収されその歴史を閉じている。

明善の銀行経営は「金は値打ちのない場所で儲けて、値打ちのある場所で遣え」（鈴木〔1979〕）という理念を実践したものである。値打ちのある場所とは、天竜川の治山治水事業を指しているのは言うまでもない。明善が推進したソーシャル・ビジネスの財政基盤は金原銀行が支えていたのである。金原銀行には「私心一絶万功成」という言葉が掲げられていた。私心を完全に捨て去れば、あらゆる目的は成就するという意味である。私利私欲を完全に捨て、勤儉・力行・利他心を事業経営の根幹に据えた明善の理念を示したものである。

4. 金原明善の経営思想

明善は企業家として営利事業を営み、そこで得た利益を活用して社会事業を展開し、公共に尽くすことを生涯にわたって続けた。その思想は金原家家憲（1900年）の①実を先にして名を後にす、②行いを先にして言を後にす、③事業を重んじて身を軽んずという言葉に示されている。

明善は資産を蓄えた後で慈善を行うとか、余財があれば寄付するという考えは間違った考えであると指摘する。真の慈善は貧富にかかわらず時期も選ばないものであり、贅沢な暮らしをして余財を投じるのは、世間での評判を目的とした偽りの慈善であると断じている。

金原治山治水財団理事長を務めた鈴木信一は明善を評して「私的生活では勤儉経済第一主義、公的には経済報国第一主義を貫徹した」（鈴木 [1979]）と述べている。事業に必要な資本を明善は己の勤儉力行の実践に求めたのである。「何事も一人ではできぬ。だが、先ず一人が始めねばならぬ」（鈴木 [1979]）という言葉に示された強固な意志は、あらゆる企業家にとって欠くべからざる資質といえよう。

明善の経営思想は、経済を重視しつつも営利主義に陥ることなく、公利をもって事業の目的とするものであった。彼にとって事業活動は致富を目的としたものではなく、公利を実現するための手段に過ぎなかった。その理財の才をもってすれば、地方財閥として大成することも可能だったであろう。しかし、明善は最初からソーシャル・ビジネスに必要な資金を得るために事業会社を経営したのであり、社会貢献と称して利益の一部を寄付する行為とは似て非なるものである。彼の企業家活動は、事業を重んじて身を軽んずという理念の実践そのものであった。

金原家の全資産を天竜川の治水事業に拠出した行為が示すように、明善は個人的な蓄財に全く興味はなかった。彼は「事業の前途に見込みが立てばこれを人に譲って、次の事業を始める」（鈴木 [1981]）と語っている。彼が経営した事業会社の多くは、明善の手を離れ、形を変えて現代に生きる企業に承継されている。

明善は事業に臨む心構えとして①己の心を正しくすること、②人を欺かず、人を妨げないこと、③誠心誠意、愚直に進むこと、④よい知恵とすぐれた技術を伴うことを挙げている（鈴木 [1981]）。遠江地方に浸透していた報徳思想と共通する要素の多い明善の経営思想は、企業家を目指す人々に大きな影響をもたらしたのである。

(表 2) 金原明善関係事業

種別	事業名	設立年	事業内容
公益 事業	治河協力社	1875	天竜川の治水事業、天竜川通堤防会社として発足
	遠江興農社	1882	西洋種牛馬の飼育
	金原山林	1887	天竜川上流域における私有林買収地の植林事業
	静岡県勸善会	1888	免囚の保護・教育事業、静岡県出獄人保護会社として発足
	北海道金原農場	1896	開拓と殖民事業
	金原治山治水財団	1904	天竜川の分水による灌漑事業、金原疎水財団として発足
営利 事業	天竜木材株式会社	1881	製材業、合本興業社として発足
	株式会社金原銀行	1884	銀行業、東里為替店として発足
	中屋商店	1885	製本印刷・文具販売業、丸家銀行株主から経営委譲
	丸屋指物店	1885	西洋家具類販売、丸家銀行株主から経営委譲
	井筒屋香油店	1887	京都小野屋から経営委譲、後に井筒ポマード株式会社
	東里組	1888	八丈島の特産物販売
	天竜運輸株式会社	1892	運輸業、後に日本通運へ吸収

(出所) 各種資料をもとに筆者作成

おわりに

本稿では、企業の社会的責任（CSR）や企業倫理の分野で先駆的な成果を残した大原孫三郎と金原明善のケースを検討してきた。大原は貴族的性格を持ち、自らも「下駄と靴を片足ずつ履いて」と述べているように理想主義と現実主義を併せ持っていた。一方、金原は勤儉・力行の人としてピューリタンのような生き方を貫いている。

企業家としての二人には共通する要素が多々みられる。それは①平等思想と人道主義に基づく経営思想、②公利の実現に基盤を置く事業活動、③経済の重視、④営利観念を律する道徳感情の四点に集約することができるのではあるまいか。

大原は、倉敷紡績の社長に就任すると積極的に学卒者を採用し近代的マネジメントを導入している。さらに、電力を動力源とする新工場を建設し、紡績業界においてイノベーティブな活動を展開している。時代の流れを先取りした経営センスによって倉敷紡績を国内有数の紡績会社に押し上げ、レーヨンの開発など将来を見越した研究開発にも積極的な姿勢をみせた。さらに銀行や電力会社を傘下におさめ、強固な企業グループを生み出すことに成功している。

このような成功事例は他にも見出すことは容易であろう。しかし、大原の偉大さは利益を人道のために使うことを決意し、そのために事業を拡大し一所懸命に金を儲けたことにある。従業員や地域社会に対する責任を自覚し、企業という枠を超えて責務を実践した大原の行為にCSRの本質を見ることができるといえよう。

金原にあって、利益とは道義的信念を実践するための手段に過ぎなかった。企業が持続的に発展するためには、利益が必要であることは言うまでもない。しかし、利益が目的化した企業活動は弊害をもたらす。明善は「徳は本であり財は末であることを誤ってはならない。末である財に拘泥して金銭の奴隷となり、他の利害を顧みず全て自己本位に行動し、最後は利欲のために不正をなすとはあさましい限りである」と述べている（鈴木[1981]）。

昨今、われわれは著名企業の不祥事を目の当たりにしてきた。企業不祥事の根本原因を突き詰めれば、道義心の欠如と我欲の追求にほかならず、明善の指摘は現代企業に潜む病理を的確に指摘しているといえよう。

近年の企業不祥事や環境問題の深刻化、経済格差の拡大などを背景に、企業の社会的責任（CSR）に対する関心はますます高まっている。2010年、国際標準化機構（ISO）は、社会的責任（SR）の実施に関する国際規格（ISO 26000）を発行した。ISO26000は社会的責任の中核課題として、①組織統治（organizational governance）、②人権（human rights）、

③労働慣行 (labor practices)、④環境 (the environment)、⑤公正な事業慣行 (fair operating practices)、⑥消費者課題 (consumer issues)、⑦コミュニティ参画及び開発 (community involvement and development) の7つを挙げている。われわれは、CSR や企業倫理など形而上の課題が、なにゆえ規格化されなければならなかったのかを自問しなければならない。

アダム・スミスは『道徳感情論』(1759年)において、社会的存在としての個人が道義心に基づいて行動するという条件の下でのみ、私的利益の追求は許されるとした。つまり、個人の経済活動は公益に資する場合にのみ許されると指摘したのである。スミスが構想した「神の見えざる手」に導かれた社会経済メカニズムとは、大原や金原のごとく利己的な欲望に支配されない道義心を持つ企業家の存在が必要なかもしれない。二人の事績は、企業と社会の関係を改めて問い直すことを、われわれに求めているのではなかろうか。

参考文献

○テーマについて

川添登・山岡義典編著[1987]『日本の企業家と社会文化事業』東洋経済新報社

土屋喬雄[2002]『日本経営理念史』麗澤大学出版会

日本取締役教会編[2008]『明治に学ぶ企業倫理～資本主義の原点に CSR を探る』
生産性出版

日本取締役教会編[2010]『大正に学ぶ企業倫理～激動する時代と新たな価値観の芽生え』
生産性出版

J. ヒルシュマイヤー・由井常彦[1977]『日本の経営発展－近代化と企業経営』
東洋経済新報社

○大原孫三郎について

倉敷紡績株式会社編・刊[1953]『回顧六十五年』

倉敷紡績株式会社編・刊[1988]『倉敷紡績百年史』

青地晨ほか[1978]『実業の覇者』筑摩書房

大内兵衛[1963]『高い山－人物アルバム』岩波書店

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

大原孫三郎傳刊行会編・刊[1983]『大原孫三郎傳』

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

兼田麗子[2009]『大原孫三郎の社会文化貢献』成文堂

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

間宏[1970]『財界人の労働観』（財界人思想全集 5）ダイヤモンド社

原田伴彦[1983]『財界革新の指導者』TBS ブリタニカ

労働科学研究所編・刊[1971]『労働科学の生い立ち－労働科学研究所創立 50 周年記念』

○金原明善について

静岡県近代史研究会編[1999]『近代静岡の先駆者』静岡新聞社

新谷九郎[1968]『金原明善及資料編上下』金原治山治水財団

鈴木要太郎[1937]『金原明善と其思想』金原翁伝記刊行会

鈴木要太郎[1966]『金原治山治水財団史』金原治山治水財団

- 鈴木要太郎[1979]『金原明善—その足跡と郷土』浜松史跡調査顕彰会
- 鈴木要太郎[1981]『金原明善翁余話』浜松史跡調査顕彰会
- 鈴木猩太郎[1963]『財団法人静岡県勸善会史』静岡県勸善会
- 土屋喬雄[1958]『金原明善の事歴と指導精神』金原治山治水財団（非売品）
- 土屋喬雄[2002]『日本経営理念史』麗澤大学出版会
- 水野定治[1937]『金原精神』宝文館
- 御手洗清[1963]『遠州偉人伝（2）』浜松民報社



法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1
TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690
URL: <http://www.hosei.ac.jp/fujimi/riim/>
E-mail: cbir@adm.hosei.ac.jp

著作権無断転載