

岡 靖弘

原 六郎

—明治期における指導型経営者—

2025/03/27

No. **271**

Yasuhiro Oka

Rokuro Hara:
A Leadership-Oriented Manager
in the Meiji Era

March 27, 2025

No. **271**

原六郎—明治期における指導型経営者—

岡 靖 弘

原 六郎



出所：国立図書館所蔵。

はじめに

原六郎は天保 13(1842)年、兵庫県朝来市佐中の大地主である進藤丈右衛門の六男として生まれた。勤王の志士として活躍するも、明治 4(1871)年より、米国・英国に留学し、明治 10(1877)年 5 月に帰国。その後、我が国の金融・産業界の指導的経営者として活躍した。

佐々木[2001]は明治前半期の企業家たちは、①三井の三野村利左衛門、住友の広瀬幸平らのように、動乱期の舵取りに成功した江戸時代からの番頭経営者、②安田善次郎、浅野総一郎、大倉喜八郎、岩崎弥太郎らのような動乱期の中で成功を収めた財閥の創設者、③渋沢栄一、五代友厚のような明治期日本の産業のオーガナイザー、④地方企業家という四つのタイプに一応分けることが出来ると述べている¹⁾。

原六郎は、渋沢栄一、五代友厚と同じでタイプであり、経営環境が激変する明治期における産業のオーガナイザーとして活躍した企業家であると考えられる。

一方、原は「当時、渋沢栄一と並び称される実業家であった」と言われている。確かに次項の「原六郎の金融・産業の主な経歴」に示している通り、多くの功績を残しているにも関わらず、渋沢に比べると、原の研究・文献は極めて少なく、その影響力は相対的に薄いのが現状である。

この問題意識が、本稿の根底にある。そこで本稿では、原六郎の思考、活動をひもとき、明治期の指導型経営者である原の経営思想を探ることにより、今後の原六郎研究の一助となることを目指す。

本稿の構成は、[1]では原の生い立ちから、勤王の志士として行動、その後米国・英国に留学するが、その経緯を説明する。[2]では実業界に身を投じ、第百国立銀行、東京貯蔵銀行を創設し、横浜正金銀行の経営再建を行ったことを掘り下げる。[3]ではさらに原の鉄道、社会資本等への貢献を考察する。[4]では本稿の最後として、原六郎の全体像と経営思想について若干の含意を示すことにしたい。

なお、本稿の記述は、特段注記のない限りは『原六郎翁 上巻、中巻、下巻』に大きく依拠していることをあらかじめ断っておく。

原六郎の金融・産業の主な経歴

明治 9 年 08 月	<u>国立銀行条例改正公布</u>
明治 11 年 08 月	第百国立銀行設立を發起、頭取に就任
明治 13 年 04 月	東京貯蔵銀行設立を發起、頭取に就任
明治 14 年 05 月	日本鉄道設立發起人となる
明治 14 年 10 月	<u>松方正義、紙幣整理を開始（松方財政）</u>
明治 15 年 03 月	東京電燈（現東京電力）創立委員となる
06 月	日本銀行設立に出資（大蔵省ほか 17 人の出資者の一人）
明治 16 年 03 月	第百国立銀行頭取を辞任し横浜正金銀行頭取に就任 (明治 23 年辞任) 以後、取締役として大正 8 年まで在任
明治 19 年 08 月	横浜棧橋設立發起人となる (明治 20 年横浜埠頭・明治 24 年横浜船渠となる明治 45 年~大正 7 年取締役)
明治 19 年 12 月	神戸・姫路鉄道会社設立發起人となる (山陽鉄道と改称、明治 39 年国有化)
明治 20 年 10 月	富士製紙設立發起人となる（明治 45~大正 7 年社長）
明治 22 年	播但（山陽に合併）・北海道（後の北海道炭礦）両鉄道の發起人となる
明治 22 年 07 月	<u>東海道線（東京 - 神戸間）全通</u>
明治 24 年 07 月	帝国ホテル理事に就任（明治 26~大正 11 年取締役）
明治 26 年	総武（国有化）・南和（近鉄に合併）ほか各鉄道の發起人等に就任
明治 27 年 08 月	<u>日清戦争宣戦布告</u>
明治 27 年 10 月	帝国商業銀行設立發起、会頭に就任（明治 31 年辞任）
明治 28 年	函樽（北海道に合併）・東武・関東・阪神ほか發起人・役員に就任 この後も、多くの鉄道会社を發起して役員に就任
明治 29 年 03 月	富士紡績設立發起人となる
明治 29 年 04 月	東洋汽船創立委員となる (明治 29 年~明治 43 年取締役 明治 29 年 7 月~明治 30 年 2 月社長代理)
明治 29 年 09 月	汽車製造設立を發起、監査役に就任（明治 31 年退任）
明治 30 年 11 月	台湾銀行創立委員となる
明治 33 年 03 月	日本興業銀行創立委員となる
明治 35 年 06 月	第一生命創立發起人、基金拠出者となる
明治 37 年 02 月	<u>日露戦争始まる</u>
明治 40 年 02 月	豊前採炭を設立し取締役に就任（明治 45 年解散）
明治 44 年 10 月	猪苗代水力電気設立を發起、取締役に就任

出所：富岡[1994]、45-46 頁を参考に作成。

1. 生い立ち

1.1 生い立ち

原は天保 13 (1842)年 11 月 9 日に、但馬国朝来群佐中村（現兵庫県朝来市）において、進藤丈右衛門の六男として生まれ、幼名を俊三郎といった。19 歳の頃には、尊王の志士を志し、農兵を組織（生野の変）して戦って敗れ、他の地に身を隠している。その時、幕府の嫌疑を避けるため、原六郎の仮名を用いるようになったが、以来これが本名となっている。

進藤家は鎌倉時代から続く名門の家系である。土地の大庄屋であり、製糸・山林などを経営していたが、俊三郎が 12 歳の時に母を亡くしている。

母亡き後の俊三郎少年にとって、母代わりになって愛撫激励してくれたのは、25 歳年上の長姉のトセであった。トセは「お前は男だから独立して行かねばならぬ。学問に精を出して偉くなれ。けっして親兄弟を当てにするな。」ⁱⁱと弟の俊三郎を戒めたのであった。その後の原の独立自主の精神は長姉トセの訓戒の賜物であると言われている。後に原は、トセの三十三回忌の霊前に次のような句を詠み、若き日のトセからの訓戒を追慕している。

「そのむかし君よりうけしみ教へのその言の葉は今もわすれず」ⁱⁱⁱ。

原は、5、6 歳の頃から菩提寺の住職に就いて四書の素読と手習いを始めるが、その後、安政 2(1855)年、13 才の時に池田草庵^{iv}の青谿書院に入門している。

青谿書院は、「但馬の聖人」と呼ばれた池田草庵が開いた漢学塾であり、明治 11(1878)年に池田が亡くなるまで子弟は 673 人にのぼった。池田は朱子学と陽明学を融合した独自の学問に、さらに修養を重んじた教えを説き門人たちと起居を共にし、子弟の教育に専念した。

教科書として用いられたものには、小學、大學、論語、孟子、中庸、近思録、詩経、書経、易経、十八史略、左傳、文章軌範、唐宋八家文、伝習録、劉氏人譜、儒門語要、名臣言行録、日本政治記等で、特に大學に重きが置かれた。

原の一生を通じての基礎的素養が、青谿書院入門時（足掛け四年）に形成されたことは確かである^v。

なお特記すべきことは青谿書院入門において得難い盟友である、北垣国道^{vi}と出会ったことである。北垣は天保 7(1836)年生まれであるから原より 6 歳年上であり、原が入塾時には、北垣は既に 6 年も在塾し塾長であった。

北垣国道は明治維新後、明治 12(1879)年に高知県令となり、明治 13(1880)年には徳島県令を兼任。明治 14(1881)年から明治 24(1891)年まで京都府知事を務め、琵琶湖疎水を完成させる等、京都の近代化に大きく貢献している。後述するが、幕末から明治維新にかけて原は、北垣と行動を共にすることとなる。

1.2 勤王の志士

原が青谿書院在学当時（安政 2 年～安政 5 年）は、日本中が幕末の騒然とした時であっ

た。安政5(1858)年4月23日には井伊直弼が大老となり、同年6月に反対論を黙殺して日米修好通商条約に調印している。

但馬においても尊王攘夷派の活動が盛んであった。池田は青谿書院の塾生に政治活動等を自重するようにと諭すが、北垣、原等の憂国への情熱も禁じ難く、彼らは尊王の志士を志し、生野の変に参加するために青谿書院を脱退した。

生野の変とは、文久3(1863)年10月、生野(現在の兵庫県朝来市生野町)において尊王攘夷派が挙兵した事件である。原は武器斡旋方として京に向かい武器を調達するが、武器搬送の途中生野破陣を知り、身の危険を感じ、故郷朝来を経て因州鳥取へと逃げ、身を隠した。その時、幕府の嫌疑を避けるため、原六郎の仮名を用いるようになったが、以来これが本名となっている。

その後、故郷但馬を経て京都に向かい、京都の地で北垣他と再会した。しかし京都も危険だということで、彼らは元治元(1864)年1月初め江戸に入った。江戸では鳥取藩士にて京橋桶町で道場を有する千葉重太郎^{vii}の庇護をうけ、その後長州藩邸にて身を潜めた。千葉重太郎は交友の広い人物であり、原は千葉重太郎について熱心に剣道を修めると共に、諸方の志士と交わりを結ぶ機会に恵まれた。

なかでも坂本龍馬との出会いは特筆すべきものである。何故ならば、この時の坂本龍馬から「強兵は国の実力を俟つべく、実力を増進する策は商工業の発達を促進しなければならぬ。」との教えに共鳴したが、この教えが後に原が実業界に身を転じる一つの動機となったと言われている^{viii}。

慶応元(1865)年春、原は北垣と共に江戸を離れ京都に向い、京都で高杉晋作に会っている。高杉からは長州に行き遊撃隊に入隊することを勧められ、彼らは長州に向い、長州藩兵として第二回長州征伐、小倉口の戦いに参加した。

慶応3(1863)年、小倉口の戦いが終わり、原は三田尻の海軍学校に入り英語を修め、その後山口の陸軍兵学校明倫館において、大村益次郎から直接フランス式の練兵術を学んでいる。この時、大村から「一国の強盛は単なる兵力ではない。それは殖産興業の力に俟たねばならぬ。強兵の背後には国富が必要で、これなくしては如何強くとも真の強国ではない」^{ix}と教えを受けている。

明治元(1868)年には、上野彰義隊などの倒幕戦に参戦し、榎本武揚や土方歳三等が立てこもった五稜郭の戦いまで戦い抜き、鳥取藩士の身分(士族)となって帰藩し、明治4(1871)年2月、鳥取藩第一大隊長を命ぜられ、同藩の兵制改革に尽力することになる。

なお、明倫館での恩師であった大村益次郎は、明治2(1869)年9月に京都にて凶徒のため負傷し、同年11月に大阪の病院において不帰の客となっている^x。

1.3 米国・英国留学

「智識ヲ世界ニ求メ大ニ皇基ヲ振起スヘシ」^{xi}とは明治政府の開国進取・国力充実の国是であったが、新政府は、明治3(1870)年11月、30万石以上の大藩においてそれぞれ2名を選抜し海外を視察することを命じた。鳥取藩にておいては、池田徳潤^{xii}（鳥取藩権大参事）と原六郎（鳥取藩第一大隊長）の2名を選定した。

原は明治4(1871)年6月に政府の海外視察員として横浜から渡米し、サンフランシスコ、シカゴ、ニューヨーク、ワシントン等を視察し、8月下旬ボストンに入った。この時期、明治政府は廃藩置県を行っている。廃藩置県となり学費が途絶え多くの海外視察員は帰国したが、原は南北戦争後の貨幣価値下落を利用し自ら利益を上げ^{xiii}米国に残り、自費で留学を続けたのである。

米国の生活に慣れ、言葉にも不自由がなくなった明治6(1873)年春にエール大学において経済学を専攻することになった。エール大学時代の原を知る金子堅太郎によると「原君は経済学を修めて財政家となって国のために働く決心であった。」^{xiv}と話している。当時欧米に留学した日本の学生は軍人か政治家希望であり、実業家、特に銀行理財などを専攻する者は稀であった。

経済学を専攻した動機として、原は自身の出身は武士ではなく、但馬の大庄屋の六男に過ぎないこと、幕末の江戸潜伏時に坂本龍馬を知り、彼から「強兵論ではなく強国論」を教わり共鳴したこと、そして強国の基は商工業であり、国力充実のためには商工業を発展させなければならないのであって、武士のみでは国は立ち行かないことを維新の転換期に知ったことだと述べている^{xv}。さらに長州の明倫館時代の太田益次郎の「経国済民」の教えも、原の心底にしみ込んでいたに違いない。

明治7(1874)年に米国の留学を切り上げて原はさらに英国に渡った。ロンドンにおけるキングス・カレッジにおいて当時著名であった Leonen Levi 教授に就き経済学・社会学を修めた。原は Levi 教授の銀行学の講座を聴講して、試験に合格し、明治8(1875)年6月4日付で修了証書を与えられている。なお、Levi 教授とは、帰国後も相互に書信が絶えなかった。

その頃、井上馨は欧州各国における財政経済事情を調査研究するために家族、随員と共に米国を経由し、明治9(1876)年9月12日にロンドンに到着していた。当時井上は、毎週土曜日には同地に留学していた日本人学生を自分の宿舎に集めて経済学書の輪読を行い、我国の実際問題に照らし研究を進めていた。この井上を中心とする読書会には、横山孫一郎、沖守固、中上川彦次郎、小泉信吉等が参加しており、原も参加し井上から直接薫陶をうけた留学生の一人であった。

その後、欧州各地を視察して、明治10(1877)年5月21日、6年間にわたる米国・英国の留学を終え帰国した。

2. 第百国立銀行・東京貯蔵銀行

2.1 第百国立銀行

帰国した原は明治 11(1878)年 8 月に第百国立銀行を設立し、続いて東京貯蔵銀行を明治 13(1880)年 4 月に設立しそれぞれの頭取に就任した。第百国立銀行が設立された時代背景は、他の国立銀行の場合と同じであるが、少し整理したい。

明治維新後、新政府は統一的な金融制度のもとに、兌換銀行紙幣を発行し、貿易や商工業の振興に必要な資金が供給できる、近代的な金融機関の設立が急務とされた。そこで、明治 5(1872)年 11 月、新政府は国立銀行条例を公布し、国立銀行が設立されることとなった。日本の国立銀行は、アメリカのナショナルバンクの制度を採用したもので、商業銀行であると共に、発券を行う私立銀行である。

最初の国立銀行は渋沢栄一等の第一国立銀行であり、日本で最初の近代的な株式会社組織の銀行であった。その後、第二、第四、第五の各国立銀行が設立されたが、これらの四つの国立銀行が発行した銀行券は兌換紙幣であった。そのため多くが発行直後に正貨と兌換され、銀行は兌換金の準備も困難となり、国立銀行紙幣の信用は低下して、資金が枯渇し経営が行きづまることになった。

このため、政府は明治 9(1876)年 8 月に、国立銀行条例を改正して、従来の兌換紙幣を不換紙幣とし、同時に明治 9(1876)年の秩禄処分で交付した金禄公債を資本金に充当することを認めた。これにより、経営が容易で有利となり、国立銀行設立ブームが起こり、明治 10(1877)年以降は、国立銀行が濫立し、明治 12(1879)年末には、国立銀行数は 153 行にのぼっている。これらの国立銀行の大部分は、華・士族、即ち旧公家、旧大名、旧武士によって設立されているのが特色であった。

旧鳥取藩においても、状況は同じであった。明治 10(1877)年に原が帰国することになるが、米国、英国で経済学・銀行学を学んだ原は、国立銀行設立の中心的推進役として旧鳥取藩に迎え入れられる。

明治 11(1878)年 3 月 24 日、原は旧藩主池田家の家令吉田忠巳及び鳥取藩と密接な関係にある旧水戸藩の川崎金三郎^{xvi}等七名とともに第百国立銀行を発起し、同年 6 月 8 日に設立が許可され、同年 8 月 5 日に原が頭取に選任され、9 月 4 日に日本橋区萬町 1 番地において営業を開始した。

原は貿易振興を積極的に醸成することは銀行家に課された国家的使命であると信じ^{xvii}、同行開業の翌年には海外荷為替取組の計画を進め、明治 12(1879)年 6 月にニューヨーク佐藤組との間に米国輸出生絲荷為替を取り組む契約を結び業務を推進していくことになる。銀行が貿易振興を推進する業務は、他の国立銀行には見られない点である。

原によって設立、基礎を固め、貿易振興を推進する独自性を有する第百国立銀行は、池田謙三の卓越した識見と積極経営により経営は順調に推移し、明治 28(1895)年、『東洋経済新報』はその創刊号で、この銀行がその資本額に比べて預金の割合の最も多きことを指摘し、

銀行中の銀行と賞賛している^{xviii}。

その後も発展を遂げ、国立銀行条例が廃止された後も第百銀行と名を変え普通銀行として営業を継続し、我国屈指の大銀行に発展し、昭和 17(1942)年当時は 7 大銀行^{xix}の一角を占めるに至っている。なお、第百国立銀行における原を語るときは、この池田の存在を抜きにしては語れないと言われている。

池田謙三は安政元(1854)年 12 月 3 日に但馬国出石郡生まれで、原六郎と池田謙三は同郷の出身である。明治 9(1876)年 20 歳で上京して、大蔵省商務局で海外貿易の業務に就いていたところ、原に見いだされる。原は、明治 16(1883)年に松方正義に横浜正金銀行の再建を託されたため、第百国立銀行の頭取を辞任するが、自分に代わる逸材として、池田を第百国立銀行の支配人として呼び寄せている。

池田は、明治 16(1883)年に第百国立銀行の支配人となった後、明治 19(1886)年に取締役支配人、明治 45(1912)年に、頭取に就任している。「第百の池田か池田の第百か」と喧伝されるまでになるが、自分を見出し、育ててくれた原には終生、師事して変わることなく仕えている。

この間、池田は、終始一人一業主義を貫き、新規事業の相談に乗っても、これに参加することなく、第百銀行の経営に専念している^{xx}。

2.2 東京貯蔵銀行

原は、明治 13(1880)年 3 月 3 日に鳥取藩有志および横浜の富豪、知友を説いて、少額預金を取り扱う東京貯蔵銀行を発起し、頭取に就任し、同年 6 月 21 日に日本橋萬町の第百国立銀行の内に営業所を設けて営業を開始した。

明治 12 年、13 年当時の日本の経済は、諸物価は天井知らずに上昇し、輸出入の不均衡から国内の貨幣は海外に流出し、そのために紙幣のみ市場に溢れるなど金融は逼迫していた。そこでこの困難を克服するためには、原は輸出の振興と、国民に儉約貯蓄の風を養成して彼等の浪費を防ぎ、個人貯蓄を動員して商工業育成の資本として活用することが急務だと考え、東京貯蔵銀行を開業するに至ったのである^{xxi}。

当時、国立銀行は一般庶民の貯金は取り扱っていなかったが、少額預金を取り扱う東京貯蔵銀行は、日本最初の貯蓄銀行ということになる。当初、少額預金を取り扱う新しい銀行のため、経営は心配されていたが、図表 1 の通り、経営は順調に推移している。

図表 1 東京貯蔵銀行預金高推移

預り金高	109,142 円	392,853 円	791,232 円
	(明治 13 年自 6 月 21 日 至 12 月 28 日)	(自明治 17 年 12 月 至同 18 年 5 月)	(自明治 22 年 12 月 至同 23 年 5 月)

注：同行発行の「半期預金調査報告」により、開店当初における預り金の 5 年後及び 10 年後のそれと比較。

出所：『原六郎翁伝 上巻』、382 頁より作成。

その後、同年 7 月明辰貯金銀行が同じ目的で日本橋檜物町に開業したのを始めとして少額預金を取り扱う銀行は各地に誕生し、また私立普通銀行の中にも貯蓄預金を営むものが次第に増加し貯蓄銀行事業は急速に発展するに至った。

因みに、渋沢栄一が関係する東京貯蓄銀行は東京貯蔵銀行設立から 12 年後の明治 25(1892) 年に設立されている。

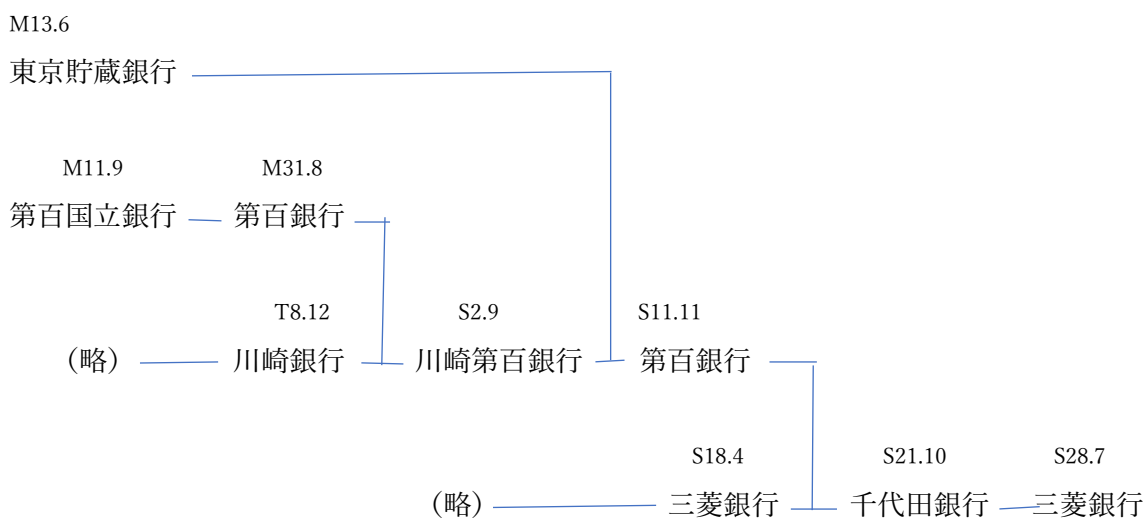
後年池田謙三は当時を振り返り『東洋経済新報』（第九号、16 頁）に東京貯蔵銀行の設立の動機を次のように述べている。

「(前略)一国の富強は国民各自の勤儉貯蓄に依らざるべからず、即ち勤儉貯蓄は本にして殖産興業は末なり。故に勤儉貯蓄を盛んにせざれば、決して一国殖産の進歩を謀り興業の発展を企るを得ずといふの説に帰着し、茲に始めて東京貯蔵銀行の設立を見るに至れり。(後略)」^{xxii}。

2.3 その後の経緯

しかし、第百銀行は大正 12(1923)年 9 月の関東大震災で、他の銀行と同様に大きな被害を受けることとなり、前年の大正 11(1922)年 11 月に池田が死去した後は、震災後の不況と金融恐慌の影響で、経営が急激に悪化した。図表 2 の示す通り、昭和 2(1927)年 9 月、第百銀行は川崎金三郎の川崎銀行と合併し川崎第百銀行となる。昭和 11(1936)年 11 月には、名称を第百銀行と変更するが、昭和 18(1943)年 4 月、戦時経済体制整備と金融機関編成の一環として、三菱銀行に吸収合併されることになる。

図表 2 第百国立銀行と東京貯蔵銀行の変遷の概略



注：他の銀行合併は省略。出所：富岡[1994]、50 頁。

なお、図表3の通り、昭和17(1942)年当時の7大銀行は、預金高では三和銀行、住友銀行、安田銀行、第一銀行、三菱銀行、三井銀行、第百銀行の順であった。このうち、昭和18(1943)年4月の戦時下の金融機関編成時に、下位4行(第一銀行、三菱銀行、三井銀行、第百銀行)がそれぞれ合併している。第百銀行は三菱銀行に吸収合併され三菱銀行となり、第一銀行は三井銀行と合併し帝国銀行となっている。

しかしその後、帝国銀行は昭和23(1948)年には再度分割し、第一銀行と帝国銀行(昭和29年1月に三井銀行に改称)となり再建されている。結果、渋沢栄一が設立した第一国立銀行の「第一」の名は、戦後復活し、その名は引き継がれることになるのである^{xxiii}。一方、原が設立した第百国立銀行は、昭和17(1942)年に三菱銀行に吸収合併され、それ以降第百国立銀行の「第百」の名は消えることとなる。

図表3 7大銀行(昭和17年6月現在)の概況

銀行名	預金高(百万円)	行員数(名)	店舗数(店)
三和銀行	3,544	7,294	224
住友銀行	3,372	4,812	96
安田銀行	3,201	5,717	144
第一銀行	2,797	4,655	74
三菱銀行	2,371	3,089	63
三井銀行	2,117	2,784	40
第百銀行	1,824	3,151	106

出所：富岡[1994]、50頁。

3. 横浜正金銀行

横浜正金銀行は明治13(1880)年2月28日に福沢諭吉、大隈重信等の支援をうけ設立されたが、その背景は次の通りである。

当時の日本の貿易においては、不換紙幣は使用できず、その上外国為替は一切外国銀行が取り扱い、日本の商人は非常な不利益を被っていた。このため、日本人の手で、正銀取引ができる銀行を設立し、外国銀行に対抗して正銀供給の便宜を図るとともに、内外商人の間に介在して金融の円滑化を図り、日本の商圈を回復することが緊急の課題とされていた^{xxiv}。そこで、日本人の手で正銀取引ができる銀行として横浜正金銀行が設立されたのである。

一方、明治政府は逼迫する財政を改善するため、紙幣を濫発した結果、紙幣価値の暴落となり、百数十余りの国立銀行から流出する大量の銀行紙幣はこれに拍車をかけて、明治11(1878)年以降の国家財政は将に破綻に瀕するに至った。洋々たる前途が約束されていた横浜正金銀行であるが、日本経済は猛烈な不景気に見舞われ、得意先に倒産者が続出、経営者の未熟、経営方針の放漫等により、大損失を招くに至り、経営は困難を極めた^{xxv}。

ここに至って、明治14年の政変^{xxvi}が起り、大隈重信が失脚して松方正義が大蔵卿に就

任し、国家財政の舵取りが大隈から松方へと変わった。その過程で、それまでの横浜正金銀行の経営不振を刷新するため、原は松方に請われて、明治 16(1883)年に頭取に就任することになる。その裏には、英国留学当時から懇意にしていた井上馨や沖守固等の推挙もあった^{xxvii}。

原の横浜正金銀行における経営刷新は、松方正義の不換紙幣整理と兌換制度確立を主眼とする財政政策を前提とするものであったが、政府の実質的監督権の強化と原頭取の権限拡張とが著しいものとなった^{xxviii}。

原は就任早々、不良債権や損失を徹底的に調査し確定させ、銀貨と紙幣とを交換した差益で補填をはかり二年後には欠損を解消させている。さらに、明治 20(1887)年 4 月に外国為替の取組を急増させ、業務拡大のため資本金を 300 万円から 600 万円に倍額増資し、その後松方等と連携の上、同年 7 月に横浜正金銀行条例を制定し、横浜正金銀行を外国為替特別銀行として確立させている。

ここに、明治 15(1882)年に設立された日本銀行との関係において、横浜正金銀行が外国為替を行い、日本銀行が兌換券発行の銀行となり、これらが両輪として日本の財政、金融を牽引し、我国の金融・産業の基礎を確立していくこととなったのである。

なお原は、明治 23(1890)年に横浜正金銀行の頭取を辞任(取締役として大正 8 年迄在任)しているが、その後明治 27(1894)年に、国家的事業において株券を担保に資金を融通して産業の発展を助成する目的で、帝国商業銀行を創設し会頭に就任している。

明治 30(1897)年 4 月には、台湾の商工業並びに公共事業に資金を融通して産業の発展を助成するために台湾銀行法が制定され、同年 11 月に創立委員 14 名が任命される。原は民間側の委員として渋沢栄一、安田善次郎、大倉喜八郎、池田謙三、大谷嘉兵衛、高橋是清等と共に任命され、同銀行は、明治 32(1899)年 6 月に設立された。原は設立後も理事として長らくこの銀行の経営に参加している。

その後も同じく政府立案の特殊銀行である日本興業銀行の創設に際して、渋沢栄一等と共に創立委員を命ぜられ、明治 35(1902)年 3 月に資本金 1,000 万円をもって設立した。

原は第百国立銀行、東京貯蓄銀行の設立を手始めに、横浜正金銀行の経営改革、渋沢栄一等と共に、幾多の特殊銀行の設立、経営に参画するなど、明治期の我国金融制度の整備、確立に輝かしい功績を残している。

4. 産業・社会の興隆に尽くす

上述の通り、原は、明治期の金融制度整備に貢献したが、さらに鉄道、社会資本等の発展においても先駆的指導者としての役割を果たしている。

4.1 鉄道の発展に貢献

銀行即ち金融機関と交通機関としての鉄道とは近代的産業発達の二大基礎であり、この両者の整備を待たねば大規模な商工業の発展は望むことは出来なかった。米・英各国において鉄道の効用を体験し、意義について熟知している原は、下記の通り、鉄道の発展においても様々な功績を残している。

原の鉄道の発展における主な経歴

明治 14 年 05 月	日本鉄道設立発起人となる
明治 19 年 12 月	神戸・姫路鉄道会社設立発起人となる (山陽鉄道と改称、明治 39 年国有化)
明治 22 年	播但 (山陽に合併)・北海道 (後の北海道炭礦) 両鉄道の発起人となる
明治 26 年	総武 (国有化)・南和 (近鉄に合併) ほか各鉄道の発起人等に就任
明治 28 年	函樽 (北海道に合併)・東武・関東・阪神・京阪ほか各鉄道の発起人・役員に就任 この後も、多くの鉄道会社の設立を発起して役員に就任
明治 30 年 07 月	北越鉄道取締役役に就任 (明治 40 年国有化)
明治 33 年 04 月	九州鉄道取締役役に就任 (明治 40 年国有化)
明治 36 年 12 月	東上鉄道設立発起人となる (明治 44 年~大正 6 年取締役 大正 9 年東武鉄道に合併)

出所：『原六郎翁伝年譜』を参考に作成。

明治 14(1881)年 8 月に、華族池田章政他 461 名を発起人として、資本金 2,000 万円の最初の民営鉄道会社である日本鉄道株式会社が発足するが、かねてより鉄道の民間経営を主張していた原も発起人として参加している。

その後も、明治 19(1886)年 12 月、神戸・姫路鉄道会社 (山陽鉄道と改称、明治 39 年国有化) 設立発起人として、明治 22(1889)年、播但 (山陽に合併)、北海道 (後の北海道炭礦) 両鉄道の設立発起人となっている。

また、明治 26(1893)年には総武 (国有化)、南和 (近鉄に合併) ほか各鉄道の発起人等に就任した。その後、明治 28(1895)年には函樽 (北海道に合併)、東武、関東、阪神、京阪他の発起人、役員に就任している。

なお、鉄道省で編纂した「日本鉄道史」の索引では「原六郎」の項には「神戸姫路鉄道計画・山陽鉄道常議員・北海道炭礦鉄道創立発起・総武鉄道常議員・南和鉄道監査役・船越鉄道取締役・九州鉄道取締役・山陽鉄道授受ニ付立・東武鉄道取締役・東上鉄道取締役」と記載されている^{xxix}。こうして原は、近代的産業の発展には欠かせない鉄道の設立・経営についても、多くの功績を残している。

なお政府は日露戦争終結の翌年、明治 39(1906) 年に鉄道国有法を公布し、これらの鉄道の多くは国有化となっているが、原はその後、帝国鉄道協会の協議員として、長らく官民

鉄道の発展に尽力している。

4.2 社会資本等の整備に貢献

ロストウは、1880年から1890年代を日本の経済成長における離陸の時期としている(W.W.ロストウ『経済成長の諸段階』)。

原は、銀行、鉄道といった近代的産業発達の諸条件が整備され、生産の工場化・動力化が押し進められる中で、下記の通り、数多くの社会経済活動を支える産業基盤となる企業の発起、経営にも貢献をしている。

原六郎の産業基盤となる企業の主な経歴

明治15年03月	東京電燈（現東京電力）創立委員となる
明治19年08月	横浜棧橋設立発起人となる（明治20年横浜埠頭・明治24年横浜船渠となる。明治45～大正7年取締役）
明治20年10月	富士製紙設立発起人となる（明治45～大正7年社長）
明治24年07月	帝国ホテル理事に就任（明治26～大正11年取締役）
明治29年03月	富士紡績設立発起人となる
明治29年04月	東洋汽船創立委員となる (明治29年～明治43年取締役 29/7～30/2 社長代理)
明治29年09月	汽車製造設立を発起、監査役に就任（明治31年退任）
明治33年05月	品川白煉瓦有限責任社員になる
明治33年07月	若松築港設立発起人となる
明治40年02月	豊前採炭を設立し取締役役に就任（明治45年解散）
明治44年10月	猪苗代水力電気設立を発起、取締役に就任

出所：『原六郎翁伝年譜』を参考に作成。

原は、明治15(1882)年3月に渋沢栄一等と、未だ行燈と洋燈に親しんでいた明治初期に、我国最初の電気会社である東京電燈（現東京電力）の創立委員となり、その後経営に参画し、電気を供給しようとした先駆者の一人である。

また、原が横浜正金銀行の頭取に就任した当時は横浜港には埠頭がなく、沖合に停泊する親船へ運ぶ積荷の不便は一通りではなかった。そこで原は明治19(1886)年8月に横浜棧橋会社（明治20年横浜埠頭・明治24年横浜船渠となる）設立発起人となり、明治45(1912)年から大正7(1918)年まで取締役役に在任し、横浜貿易界の活況と港湾整備に尽している。

さらに原は、筑豊炭田との関係があった若松港の整備のため、若松築港会社の設立発起人なり、石炭の主要集散地としての若松港の発展にも貢献している。

明治20(1887)年10月には富士製紙設立の発起人となり、明治45(1912)年から大正7(1918)年迄社長に就任している。また、明治29(1896)年には富士紡績設立発起人となり、

我国における綿糸紡績事業の興隆にも貢献している。

明治 24(1891)年 7 月には帝国ホテル創設に渋沢栄一らと関与する等、原は数多くの社会経済を支える事業の創設、経営を通して、わが国の産業界において中枢的存在として活躍している。

4.3. 社会貢献活動

明治期において、我国近代産業の発達に貢献した原であるが、社会貢献活動においても、数々の功績を残している。

同志社大学は、上州安中の出身新島襄が、明治 7(1874)年 11 月米国から帰国するや信仰するキリスト教の精神に基づき子弟を教育するために、翌年 11 月京都に同志社学校を設けたのが始まりである。

原は同志社大学昇格時には井上馨、大隈重信をはじめ、土倉庄三郎^{xxx}、渋沢栄一、岩崎弥之助等とともに尽力するとともに、多額の寄付を行っている。なお、新島が亡くなった後も、新島の遺志を尊重し、同校発展のために尽くしている。ちなみに、原の妻である富子夫人は、同志社女学校に学び新島の陶醉を受けた一人であり、明治 20(1887)年 11 月、京都府知事北垣国道の紹介で原と婚約し、翌年 2 月 25 日の結婚式は北垣国道夫妻の媒酌に依り、新島襄司式により純洋式で行われている。

また、明治 23(1890)年 1 月 23 日、新島の臨終に際しては、徳富蘇峰からの危篤の報を受け取るや、急ぎ療養に努めていた湘南大磯に駆け付け見守っており、これらのことから原と新島との関係は、まことに浅からぬものがあつたと考えられる。なお、原は八十歳の春に、熱海の別荘において洗礼を受けている。

第百国立銀行取締役として、或いは東京貯蓄銀行取締役として原の事業を補佐した相馬永胤^{xxxi}は一方で教育者としても著名であるが、相馬が校長であつた専修学校が財政面で逼迫した時期に、原は相馬からの申し出により、財政上支援し危機的状況を乗り越えさせている。原は、相馬の人格識見を強く信頼しており、相馬の教育事業を全幅的に支持した。

また、大隈重信とは財政上の問題に関しては互いに相反する立場であつたが、教育に関しては何の隔たりもなかつた。大隈自身が経営する早稲田専門学校の発展に対しても、大隈が関係した日本女子大学の設立においても、物心両面の協力を惜しまなかつた。

故郷但馬の絆も忘れていない。50 年を経て、生野の変に参加した当時但馬の農兵としての生き残りは、原と北垣国道の二人のみであつたが、原は大正 5(1916)年 10 月、烈士を永く記念するために、その場所に生野殉難烈士記念碑を建設し要する費用を全額負担している。

また幕末に原を育てた青谿書院に対しては、池田草庵の遺徳を偲び、その学舎であつた青谿書院を永く保存するために財団法人とするため尽力し、祠堂建築に要する全費用を負担

している。

大正 8(1919)年頃には、郷里山口村の山口小学校の講堂兼体育館を兄丈右衛門と二人で寄贈するなど、原は故郷但馬において数多くの貢献を残している。

様々な分野において、民間経済人として日本の近代化に貢献した原であるが、原邦造『原六郎翁伝』「編集後記」によると次のように述べられていることを書き添えたい。

「原の維新当時における勤王の行動や、明治 10 年以来横浜正金銀行の改革をはじめ産業界への功績に報いて、政府は幾度か爵位授興の内意を原に示したが、原は『人爵よりも天爵』を尊び、授爵の恩命はいつも拜辭するを常とした」^{xxxii}。

5. 最後に

これまで原六郎の思考、活躍を辿ってきたが、ここで彼の経営思想を、国事としての企業経営といった視点と、企業家精神の背景といった二つの視点で考察を試みたい。

明治維新となり、新政府は、欧米先進国に追いつくために、早急に欧米の経済システムや先進技術等を導入して、日本の近代化に必要な産業を育成することを迫られていた。

「貿易取引之義是迄銘々一己利欲より眼前之利に走り終に西洋人之商策に陥り大損毛を醸し身上退転およひ候もの其先蹤不少東京之諸商近国之商人に至る迄開市場において手堅貿易商業遂げんと欲するものは社中同盟し相互に助合善良之商法を以永久之利益を測るため今般開市場之貿易商社取建方之免許有之候に付而は数多之諸商貧富を不論公平之商業相営候様と之厚御趣意に基き社中之規則左之通取極め加入之もの堅く是を守るべし」^{xxxiii}。

これは、明治 2(1869)年 2 月、新政府の指導の下に、それまで欧米人の手にあった貿易上の主導権を日本人の手に取り戻すことを目的として、三井八郎右衛門を総頭取として発足したわが国最初の合資会社「貿易商社」の創立趣旨である^{xxxiv}。

その内容は、①外国貿易における日本人の敗北と失地回復の願い、②この願いを実現するための、商人たちの協同へのよびかけからなっている^{xxxv}。一言でいえば、民族的危機感を共有し、商人（経営者）の団結を礎にした経営思想であるといえる^{xxxvi}。

中川[1972]は「わが国の経営者は明治時代以来むしろ企業をば富国強兵というきわめてナショナリスティックな目的を達成するための経済機能の担い手として意識してきたのであり、その意味でそれは個人または私的集団の『生業』ではなくむしろ一種の『国事』として経営され続けてきたのである」^{xxxvii}と述べている。

渋沢栄一もまた、明治 6(1873)年、第一国立銀行の開業祝賀会において、合本協力の思想を説き、さらに「能く各自の実利を興して併せて全国人民を裨益し、以て富国理財の一助たらんこと」^{xxxviii}と、実業が国益に通ずることを説いている。

これらのことは、明治初期における指導的経営者は、国と社会の繁栄を念頭において、ビジネス活動を展開しようとする、強い国家意識に基づいていたと推察でき、原もまた同様に

あったと考える^{xxxix}。

しかしながら、国事としての企業経営と言った社会的動機のみによって、原六郎の経営思想を把握することは十分ではないと考える。原が、どのような出自であり、教育や経験を積み、いかなる動機を持ち、企業家精神を育んできたのかに注目したい。

原六郎は、但馬の大地主の家に生まれ、幼少期から漢籍等の伝統的教養を身につけ、嘉永6(1853)年、ペリーの浦賀来訪時には少年期を迎える。幕末の騒然とした青年期には封建体制に不満を持ち、社会の変革を志し、生野の農民の蜂起に参加するなど、勤王の志士として活躍する。

多感な時期に、幕末から明治にかけての政治的改革的経験し、時代の新しい息吹を感じ取り、明治維新後、米国・英国に渡り、財政学、銀行学を専攻するなど、欧米の経済システム等の新知識を吸収する。帰国後は実業界に身を投じ、第百国立銀行の設立、横浜正金銀行の経営再建をはじめ、数多くの事業に関与し指導的経営者としての役割を果たすことになる。

これらの驚くべき社会的経歴のなかで、伝統的教養と欧米留学における新知識を身につけ、新たな社会を創出しようとする強い動機のもとで、実践的でタフな企業家精神が養われていくのである。

明治維新の指導者の性格^{xi}については、なお次のような見解がある。

「その変革が容易に達成されたのは、たんに精力的な、想像力に富んだ指導者に負うばかりではない。明治維新における政治的革命が、古い社会を破壊する大変動ではなくて、むしろ支配階級間の勢力の再分配を意味したに過ぎないという事実による。その結果、日本は伝統的な感情と忠誠心を新しい時代に引き継いだ。それは社会的結合を損なわずに、大きな物質的変化をもたらすことを可能にした」^{xii}。

原六郎は、幼少期、青年期に儒学など伝統的教養を身につけ、伝統的社会の指導者（但馬の大地主）である父や親族の立ち振る舞いを身近で感じ取り、さらに対人脈的脈絡の中で、身分の高いものはそれに応じて果たさなければならない社会的責任、義務があることを引き継いでいくのである。

原が、明治維新という大変革の中で、企業家としての自分に与えられた社会的責任、義務を、村にとどまらず、国家・社会という舞台上で果そうとした行動は自然の流であろう。

ちなみに土屋喬雄は経営理念について、「『社会的責任』を自覚し、あるいは社会に対する『道義的責任』を自覚し、これを実践せんとする信念をバックボーンとするもののみをさすのである。」と述べている^{xiii}。

経営環境が激変する明治という舞台において、原は、国事としての企業経営という国家的使命と、社会的経歴と対人的脈絡の中で醸成されていく企業家としての責任と義務といった思想に基づき、指導的経営者として日本の近代化に大きく貢献したと言えるのではないだろうか。

また原六郎の企業家活動は、単に当時の経済発展にとどまらず、今日の企業における社会

的責任やサステナビリティの考え方を先取りしたものであり、その思想は現在の企業経営にとっても重要な指針となっていると考える。

本稿を終えるにあたり、冒頭で掲げた問題意識と課題について以上のように考察するが、より詳細な論証は筆者の今後の課題としたい。

注

- i 佐々木聡[2001]、5~6 頁。
- ii 原邦造「1937」上巻、17 頁。
- iii 同前、18 頁。
- iv 池田草庵[1813~1878 年]は、通称は禎蔵、草庵はその號である。江戸時代末期の儒学者であり、1915(大正 4)年、大正天皇御即位に際し従四位を贈られる。
- v 原邦造[1937]上巻、22 頁。
- vi 北垣国道[1836~1916 年]は、幕末期の志士、明治期の官僚、政治家。高知県令(第 4 代)、徳島県令(第 7・8 代)、京都府知事(第 3 代)、北海道長官(第 4 代)、貴族院議員、枢密顧問員を歴任した。
- vii 千葉重太郎[1824~1885 年]は、幕末の剣客、鳥取藩藩士。北辰一刀流桶町千葉道場の創設者・千葉定吉の長男。
- viii 原邦造[1937]上巻、109 頁を参考にしている。
- ix 同前、222 頁。
- x 原邦造[1937]は「大村先生の逝去は、翁をして方向転換をなさしめた動機の一つであると思う」と述べている(同前、184 頁)。
- xi 1868 年 4 月 6 日(慶應 4 年/明治元年 3 月 14 日)に明治天皇が公卿や諸侯に示した明治政府の基本方針である、五箇条の御誓文の一文である。
- xii 池田徳潤(いけだのりまさ)[1847~1929 年]は、播磨藩福本藩主。維新後は男爵。
- xiii 当時米国は南北戦争の直後で紙幣が暴落していたが、原は紙幣の暴落は一時的であり、必ず騰貴すると考え、先に米国銀行に預けておいた金を全て引き出し紙幣に交換し、銀行に現物保管させていた。
- xiv 原邦造[1937]上巻、211 頁。
- xv 同前、221~222 頁を参考にしている。
- xvi 川崎金三郎[1866~1947 年]は、初代川崎八右衛門、世舞子夫婦の次男。東京川崎財閥の第 2 代当主。
- xvii 原邦造[1937]上巻、330 頁。
- xviii 同前、346 頁。
- xix 7 大銀行とは、三和銀行、住友銀行、安田銀行、第一銀行、三菱銀行、三井銀行、第一百銀行の 7 行である。

-
- xx 富岡勇[1994]、42 頁。
- xxi 原邦造[1937]上巻、348 頁。
- xxii 同前、360 頁。
- xxiii 第一銀行はその後、1971 年に日本勸業銀行と合併し第一勸業銀行となり、2002 年に富士銀行、日本興業銀行と合併し、現在のみずほ銀行に繋がる。
- xxiv 富岡勇[1994]、51 頁を参照。
- xxv 原邦造[1937]中巻、13 頁。
- xxvi 明治 14 年の政変とは、開拓使（北海道開拓のための臨時官庁）の官有物払下げ事件を機に、1881(明治 14)年 10 月に参議大隈重信が明治政府中枢から追放された事件である。
- xxvii 原邦造[1937]中巻、15 頁。
- xxviii 同前、25 頁。
- xxix 同前、236 頁。
- xxx 土倉庄三郎[1840~1917 年]は明治期における吉野林業および日本林業の先駆者、指導者。長女・富子[1869~1957 年]は原六郎の妻である。
- xxxi 相馬永胤[1850~1924 年]は政治家、法学者、経済学者、横浜正金銀行頭取、専修学校創立者の一人・校長、専修大学創立者・初代学長。
- xxxii 原邦造[1937]編集後記、10~11 頁。
- xxxiii 菅野和太郎[1966]、129 頁。
- xxxiv 中川 [1972]、85 頁
- xxxv 同前、85 頁
- xxxvi 同前、85 頁~91 頁を参考にしている。
- xxxvii 同前、32 頁。
- xxxviii 「渋沢栄一伝記資料」全 68 巻（渋沢栄一伝記資料刊行会<本巻 58 巻>・渋沢青淵記念財団竜門社<別巻 10 巻>・1955~1971 年）。
- xxxix 佐々木[2001]、29 頁を参考にしている。
- xl 日本の工業化の初期における産業指導者の性格については、菅野和太郎[1966]『日本の会社企業発生史の研究』、土屋喬雄[1954]『日本資本主義の経営史的研究』、藤田五郎[1948]『日本近代産業の生成』で様々な視点で論じられており、参照されたい。
- xli G.C.Allen, et al., Western Enterprise in Far Eastern Economic Development, 1954.
- xlii 土屋喬雄[1967]、7 頁。

【参考文献】

- 菅野和太郎[1966]『日本会社企業発生史の研究』経済評論社。
- 佐々木聡編[2001]『日本の企業家群像』丸善出版。
- 中川敬一郎編[1972]『現代経営学全集 3 経営理念』ダイヤモンド社。
- 土屋喬雄[1954]『日本資本主義の経営史的研究』みすず書房。
- 土屋喬雄[1967]『続日本経営理念史』日本経済新聞社。
- 富岡 勇[1994]『第一生命の絆』矢野恒太記念会。
- 原 邦造[1937]『原六郎翁伝 上巻』原邦造
- 原 邦造[1937]『原六郎翁伝 中巻』原邦造。
- 原 邦造[1937]『原六郎翁伝 下巻』原邦造。
- 藤田五郎[1937]『日本近代産業の生成』日本評論社。
- 萬成 博[1965]『ビジネス・エリート』中公新書。
- 矢野恒太記念会編[1981]『池田謙三翁略記』矢野恒太記念会。
- 宮本又郎[1999]『企業家たちの挑戦』中央公論新社。
- 森川英正[1996]『トップ・マネジメントの経営史』有斐閣。
- W.W.ロストウ[1961]『経済成長の諸段階』ダイヤモンド社。



本ワーキングペーパーの掲載内容については、著編者が責任を負うものとします。

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: <https://riim.ws.hosei.ac.jp>

E-mail: cbir@adm.hosei.ac.jp

(非売品)

禁無断転載