

倉敷紡績の拡大過程における経営理念に関する考察

A Study on Management Philosophy in the Expansion Process
of Kurashiki Industries Ltd.

伊藤 末高[※]

Suetaka Itou[※]

要旨：

大原孫三郎は、明治から昭和にかけて倉敷紡績をはじめとして電力事業、銀行業、新聞社など多くの地域創生に向けた事業経営にかかわっているほか、農業、社会・経済、労働環境に関する3つの研究所、大原美術館などの社会事業にもかかわっている。この孫三郎の経営理念は、クリスチャン・ヒューマニズムに基づく理念として解釈されている。しかし、この経営理念だけをもって企業を存続、拡大させ続けることは可能であろうか。

吉備紡績所の取得は、大原孫三郎が倉敷紡績の社長就任直後に実施した施策である。この吉備紡績所の取得は、倉敷紡績の事業拡張の端緒となったともいえるが、この施策の実行に関しては社内での意見の対立もあった。しかし、倉敷紡績は吉備紡績所を取得し、岡山県内で1位の規模の紡績所に拡大したのである。

この施策の実行における大原孫三郎の企業者行動から経営理念について考察すると、自己防衛に基づく拡大志向や合理主義といった理念の存在を見出すことができる。

キーワード：近代日本、産業革命、紡績業、経営理念、岡山県

1. はじめに

近代日本において経済発展に寄与した代表的産業として鉄道、紡績、銀行などがあげられるが、本稿では、そうした代表的産業のうち紡績業に注目する。なかでも、紡績業だけではなく、大原農業研究所、大原社会問題研究所、倉敷労働科学研究所といった3つの研究所¹⁾、大原美術館、民芸運動など多くの社会事業を行った倉敷紡績株式会社（以下「倉敷紡績」と略記）の大原孫三郎（以下「孫三郎」と略記）を取り上げ、その企業者行動から見た経営理念についての考察を行う。その理由は、次のとおりである。

1906年8月に倉敷紡績初代社長の大原孝四郎が寄宿舎内での腸チフス発生事件を受けて社長を辞任し、同年9月に孫三郎が社長に就任した。社長就任直後の孫三郎は、社内の業務刷新と事業発展の実現に向けて、「第一 社内人事の刷新と綱紀肅正、第二 職工問題の改善、第三 吉備紡績所の買収」(倉敷紡績株式会社社史編纂委員, 1953: 107) といった施策を実施した。

[※]日本経済大学経済学部経済学科

第一の社内人事の刷新は、学卒の技術職や事務職の新人を採用することであり、綱紀肅正とは、女子職工の教育に関するものである。第二の職工問題の改善は、腸チフス発生などの問題があった寄宿舎の改善である。第三の吉備紡績所の取得は、倉敷紡績にとって最初に他の紡績所を取得したものであり、倉敷紡績の経営拡大の端緒といえるものである。なお、既存史料や先行研究²⁾の多くは、吉備紡績所の「買収」と表現している。「買収」という表現自体は誤りではないが、この場合、吉備紡績所が独立した法人³⁾であったかのようなイメージを抱くおそれがある。したがって、本稿では吉備紡績所の「取得」と表現する。

この孫三郎の経営理念については、土屋喬雄、大津寄勝典、兼田麗子などをはじめとする多くの先行研究があり、その多くがキリスト教主義に基づく経営理念とされている。しかし、企業を経営・拡大していく過程における企業者行動を見た場合、固定した経営理念だけでは説明できない部分があるのではないかと考えられる。つまり、クリスチャン・ヒューマニズムに基づく経営理念のみでは、企業を存続・発展させ続けることができるのであろうかという疑問が残るのである。

そこで本稿では、倉敷紡績の経営拡大の端緒として位置づけられる吉備紡績所の取得における孫三郎の企業者行動からの視点で経営理念を考察し、孫三郎の経営理念にクリスチャン・ヒューマニズム以外の経営理念が存在することを見出すことを目的とする。

本稿の構成は、次のとおりである。まず、中川敬一郎、土屋喬雄、由井常彦による経営理念研究を確認し、孫三郎の経営理念に関する先行研究を分析する。次に、吉備紡績所の概要を確認し、倉敷紡績による吉備紡績所の取得について売買契約書等をもとに分析する。最後に、当時の紡績業界の実情などを踏まえ、孫三郎の企業者行動と経営に対する思考を分析し、孫三郎がどのような経営理念に基づいて行動したのかということ进行を明らかにする。なお本稿では、当時の社会的背景や経済的背景などを考慮しつつ、既存史料の再検証を行うこととする。

2. 孫三郎の経営理念に関する先行研究

中川（1981）は、経営理念の属性として2つの要件を示している。1つは、経営者が企業経営について表明する見解であること、もう1つは、経営者によって社会的に公表した見解であること、である。この2つの要件を経営理念という言葉が意味する最小限の内容とし、経営理念研究の共通の出発点としている。

土屋（1967）は、社会的責任を自覚して実践しようとする信念をバックボーンとし、近代科学を尊重する合理主義的精神、キリスト教の倫理観念、福祉国家の建設、と結びついたものであるとし、企業者の経営理念を「儒教倫理を基本とする経営理念」と「キリスト教倫理を基本とする経営理念」に分類している。

由井（中川・由井，1969）は、経営理念に次の三つの流れを見出している。この流れは、第一に戦前の地方的な産業に影響を与えた「家産の維持・家業への献身の経営理念」、第二に宗教と結びつき産業社会の成立期の主体的な思想として日本の産業化に大きな役割を果たした「道義的・国益主義の経営理念」、第三に産業社会の確立期における日本の産業社会の成熟期に有力な思想的潮流となった

「自立的・合理主義の経営理念」とするものである。

こうした経営理念研究を基礎として、孫三郎の経営理念の分析について土屋喬雄、大津寄勝典、兼田麗子をはじめとする研究がある。

土屋（1967）は、孫三郎の経営理念を「キリスト教倫理を基本とする経営理念」に分類している。さらに、孫三郎の生涯における行動を総合的に考察し、資本家的経営者であってクリスチャン・ヒューマニズムと科学尊重の信念を経営に活かした人物としている。

大津寄（2004）は、この中川が提唱した経営理念の共通の出発点を信念と解釈し、孫三郎の行動に時間的なズレを認めたとうえで、孫三郎の経営理念は由井が提唱する第二の流れの「道義的・国益主義の経営理念」に沿うものとしている。さらに、経営理念を企業の全社レベルで理解と協力を得られるものとしたうえで、孫三郎の経営理念に「共同作業場の理念」があるとし、この理念について、地域社会と企業・工場、資本と労働、企業諸施設の社会化、という三つの側面から説明している。

兼田（2009）は、孫三郎が石井十次とキリスト教に触れたことにより転機を迎え、事業家でありながら多彩な社会事業を行った点に焦点を当てている。また、洪沢栄一、留岡幸助による福祉事業と孫三郎による社会事業を比較検討し、孫三郎の共同・協調重視の特徴はクリスチャン・ヒューマニズムと結びついた点であるとしている。さらに、富を追究した一方で富を社会に還元した社会福祉の実践者としての孫三郎に着目していることから、孫三郎の経営理念は、大津寄と同様に由井が提唱する第二の流れの「道義的・国益主義の経営理念」に近い経営理念として捉えているといえる。

それでは、孫三郎自身は自らの経営理念をどのように表現しているのだろうか。

孫三郎が倉敷紡績の分散的寄宿舎を建設した際の訓話において、「私の方針は人道的教育主義と申す事がありまして、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、そのやうに教育しお世話する方針」（大原孫三郎傳刊行会編集,1983：75.傍点筆者）と述べている。

この点について中川が提唱する経営理念研究の出発点からすると、孫三郎は自らの方針を「人道的教育主義」と表明していることから「キリスト教思想に基づく経営理念」といえる。この影響もあるかもしれないが、先行研究においては孫三郎の生涯の転換期の契機となった石井十次との出会いやそこから派生する社会貢献活動から、人道的教育主義、クリスチャン・ヒューマニズムに基づく経営理念として多く研究されている。

3. 紡績業界の動向

(1) 吉備紡績所の概要

まず、吉備紡績所の前身である玉島紡績について、その概要を確認しておこう。

玉島紡績は、政府が1879年にイギリスから2,000錘紡績機10基を購入し、無利子10年賦で民間に払い下げをされて誕生した十基紡⁴⁾の1つである。

岡山県の第二十二国立銀行玉島支店長であった難波二郎三郎は、備中の実綿生産の高さと綿の販売が多かったことから、「機械之功用ヲ籍リ製糸ヲ盛ニシ価格ヲ廉ニシ内地ノ需要ニ応シ以テ洋糸輸入ヲ拒絶セン」（岡山県史編纂委員会、1985：253-254）という趣旨で玉島紡績の設立を企画した。1881

年1月に紡績機が払い下げられ、玉島紡績は難波二郎三郎が所長となり、第二十二国立銀行から資金の援助を受けて設立された。しかし、難波二郎三郎は第二十二国立銀行本店支配人として岡山に戻ったため、難波夫人の伯父である川口淵蔵が後任の玉島紡績の頭取となった。

太田（1981）は、玉島紡績の株式数は1,760株であり、県内16名（岡山市1名、浅口郡12名、窪屋郡2名、児島郡1名）、県外8名（福岡県7名、山口県1名）が株式を所有していたと指摘している。この点について、絹川（1937）は、玉島紡績設立の企画に賛同した窪屋郡と浅口郡の地主や商人の参加を指摘している。これらのことから玉島紡績設立時の株主構成は、主として地元資本及び地元商人の資本によって構成されていたことが確認できる。

しかし、玉島紡績の株主構成は規模の拡大に伴い変化してくる。絹川（1937）によれば、1884年に川口淵蔵が営業で大阪に赴いた際、久留米の機業家である国武喜次郎と出会い、国武喜次郎は川口淵蔵から製品を購入し、地理的關係から玉島紡績との取引を継続するために必要な投資をすることを約束した。この頃の玉島紡績は増設を計画しており、国武喜次郎は九州に戻って紡績機1基を購入するための株式募集に努めた。また、岡山県史編纂委員会（1985）によれば、国武喜次郎による株主募集によって1887年における玉島紡績の株主には、久留米、博多、下関などの綿糸商が加わっている。さらに、1887年から1889年の増資に伴い、県内資本は73.8%から57.8%に減少、県外資本は26.2%から42.2%にまで上昇した。つまり玉島紡績は、増資時の資金調達過程で県外資本の割合が増加していることが確認できる。

玉島紡績の経営状況は、1883年から1885年には大阪紡績と並ぶ収益をあげたものの、その後は経営不振に陥り、1899年6月に債権者である三井物産と第二十二国立銀行の管理下に置かれ、資本金20万円に縮小して第二工場の10,368錘のみで新玉島紡績所の名称で営業を再開した。しかし、同年6月には過度な借入金と設備投資⁵⁾により倒産し、翌7月に公売処分となった。倉敷市史研究会（2002）によれば、この新玉島工場を坂本金弥が225,000円で落札し、1899年10月17日に資本金45万円で吉備紡績所として営業を開始したとされている。

なお、坂本金弥の実業家としての経歴及び人物は、絹川（1937）によると、1891年6月に経営に行き詰った帯江鉦山を3,400円で買収し、帯江鉦山の近代化を進めたほか、金才鉦山、金成鉦山も買収して帯江鉦山の名に統合し、鉦山事業の大規模化を図った実業家とされている。また、岡山市選出の代議士であり、犬飼毅と名声を争ったほどの有力者であり、恩師の中野壽吉と憲政会同志の政友であるとともに、両名とも備前紡績の取締役でもあった。

（2）紡績業界の状況と倉敷紡績

1904年の日露戦争の勃発を機に戦時景気を迎え、紡績業は活況を呈したが、1907年には日露戦争後の反動不況に陥り、第5次操業短縮、第6次操業短縮が実施⁶⁾された。

まず、当時の吉備紡績所の経営状態を確認しよう。

倉敷紡績株式会社社史編纂委員（1953）によれば、資本金50万円の吉備紡績所は1902年末に繰越損失金23万3千円を計上して経営不振に陥ったが、好景気によって事業も好転し、3,440錘の増錘を実施していることが確認できる。しかし、1908年の中国向け輸出の不振から経営難に陥り、再び三井物

【表1】紡績各社一覧表（1908年2月現在）

会社名	工場数	総錘数	全国比	会社名	工場数	総錘数	全国比
大阪紡績(株)	3	49,064	5.0%	和歌山紡績(株)	1	27,720	2.8%
摂津紡績(株)	5	125,832	12.9%	播磨紡績(株)	1	11,520	1.2%
大阪合同紡績(株)	3	75,824	7.8%	倉敷紡績(株)	1	29,584	3.0%
福島紡績(株)	3	38,612	3.9%	笠岡紡績(株)	1	10,848	1.1%
堺紡績(株)	2	23,808	2.4%	坂本合資会社 (吉備紡績所)	1	29,336	3.0%
岸和田紡績(株)	4	65,352	6.7%	高岡紡績(株)	1	10,920	1.1%
共立絹糸紡績(株)	4	52,440	5.4%	愛媛紡績(株)	1	10,368	1.1%
三重紡績(株)	9	179,604	18.4%	讃岐紡績(株)	1	10,728	1.1%
鐘淵紡績(株)	13	179,168	18.3%	(1万錘以下の会社は省略)			
内外綿(株)	1	11,744	1.2%	合計		977,701	

(出典) 倉敷紡績株式会社社史編纂委員（1957：117-119）より筆者作成。

産と第二十二銀行の管理下に置かれた。

1908年2月時点における各紡績会社の錘数は【表1】のとおりである。倉敷紡績の錘数は29,584錘であり、この錘数は岡山県内では上位に位置している。しかし、全国レベル⁷⁾で見ると、1897年では全国74社中13位、1904年では全国48社中18位であった。また、全国の紡績所の錘数は977,701錘であり、倉敷紡績の錘数は全国の3.0%を占めるに過ぎない規模であったことが分かる。

この当時の岡山県内の紡績所の盛衰は激しく、1900年岡山紡績と西大寺紡績の合併、1901年柏崎紡績の大阪の半田綿行（大阪）への譲渡、1903年下村紡績の破産、1904年北川商店による味野紡績の買収、1907年絹糸紡績による岡山紡績と備前紡績の吸収合併など次々と合併・再編が行われていた。

大原孫三郎傳刊行会編集（1983）によれば、岡山県内の紡績業界の厳しい事情の下で、孫三郎が吉備紡績所売却の話聞き、吉備紡績所の取得を決意したとされている。当時の倉敷紡績の資本金は40万円、錘数は29,584錘であり、一方の吉備紡績所の錘数は29,336錘であったことから、倉敷紡績と吉備紡績所は同等規模の紡績所であったことが確認できる。

この吉備紡績所の取得という孫三郎の決意に対して、取締役会では木山取締役、林取締役が反対したのである。しかし、営業担当の木村支配人は、営業政策上必要であるとして孫三郎の意思を支持したことによって、吉備紡績所の工場及び設備一式を取得する方針が決定された。

それではなぜ、孫三郎は倉敷紡績の事業拡張を急いだのであろうか。

この当時の紡績業の状況からすれば、倉敷紡績も現状のままであれば、いずれ合併される可能性が

十分にある。つまり孫三郎は、倉敷紡績も将来的に合併されるかもしれないという経営上の懸念材料があったと考えることが妥当であろう。

倉敷紡績が自己の紡績所を存続させるためには、他社からの買収や合併を防ぐためにも事業基盤を盤石にする必要性を孫三郎が感じていたと考えられる。そのためには、事業の拡張を図ること、新工場を建設すること、他社を買収すること、の3点が考えられる。そうした状況の中で、孫三郎は倉敷紡績の規模の拡大という手段によって経営上の懸念材料を払拭しようとしたと考えられる。また、吉備紡績所の取得が営業政策上必要とした営業担当の木村支配人は、吉備紡績所の工場と販路を取得することによって、倉敷紡績の増産と販路拡大を図ることが可能になると考えていたと推察できる。

4. 吉備紡績所の取得と倉敷紡績の拡大

1908年10月初旬、三井物産大阪支店長の藤野亀之助の斡旋により、倉敷紡績は坂本合資会社代表社員である坂本金弥と買収交渉を行い、46万円での売買が決定した。この決定に基づき、同年11月1日に吉備紡績所の坂本金弥、倉敷紡績の孫三郎と林取締役によって売買契約書の調印が行われた。東京大学社会科学研究所調査報告第11集（1970）の吉備紡績所の取得に関する売買契約証書について【史料1】で検討しよう。

【史料1】売買契約証書

倉敷紡績株式会社取締役社長大原孫三郎ヲ甲者ト称シ坂本合資会社代表社員坂本金弥ヲ乙者ト称シ両者ノ間ニ左ノ契約ヲ締結ス

第壹条 乙者ハ現在経営スル吉備紡績工場悉皆ヲ代金四拾六万円ヲ以テ甲者ニ売渡スコト又甲者ハ之ヲ買受クルコトヲ互ニ確約ス

第貳条 前条ノ工場ニ属スル土地建物ハ合資会社半田綿行ヘ債務ノ為メ抵当権ヲ設定シアルニ依リ甲者ハ前条代金ノ内ヲ以テ其ノ債務金拾五万円ヲ直接ニ抵当権者ヘ支払フベキモノトス

第參条 同工場ニ属スル諸機械ハ曩キニ合名会社半田綿行ヘ金拾五万円ニシテ売渡シ明治四十式年式月壹日迄デニ同一金額ヲ以テ買戻シ得ベキ契約アルヲ以テ乙者ハ之ヲ買戻シ甲者ヘ完全ニ其所有権ヲ移付スベキモノトス
但シ甲者ハ乙者ノ要求ニヨリ本項ノ現在買金ヲ第壹条ノ代金ノ内ニテ乙者ノ為メ合名会社半田綿行ヘ代払ヲ為スコトアルベシ

第四条 乙者ノ有スル紡績糸及織布ニ関スル登録商標、特許権全部ハ無償ニテ乙者ヨリ甲者ヘ譲渡ノ手續ヲ為スベキコト

第五条 本件売買ノ目的タル物件ハ左記ノ通りナリトス

(一) 不動産 (略)

(二) 諸機械器具 (略)

(三) 工場事務所、社宅、寄宿舎等ノ各所ニ備付アル什器器具一切現在有姿ノ儘

第六条 工場授受ノ際存在セル準備品並ニ用度品ノ処置ハ兩者ニ於テ三井物産合名会社大阪支店長藤野亀之助シニ一任シ、其ノ処分ニ服従スルモノトス

第七条 第五条ノ物件ニ対スル火災保険契約ニ基ク権利ハ甲者へ譲渡シ其手續キヲ了スルモノトス

但未経過保険料ハ甲者ヨリ乙者へ特ニ支払フモノトス

第八条 本売買契約ノ履行ハ明治四拾壹年拾壹月式拾八日限トス

第九条 前条ノ期間内ニ乙者ニ於テ^マ第三^マ条ノ義務ヲ履行スル能ハザルトキハ甲者ハ本契約ノ全部ヲ解除スルコトヲ得、此ノ場合ニ於テ乙者ハ甲者へ損害ノ予定金額四万六千円ヲ支払フベキコト

第拾条-拾貳条 (略)

右ノ通り確約シタルノ証トシテ本証式通ヲ作成シ各自記名調印ノ上各壱通ヲ所持スルモノ也

明治四十壹年拾壹月拾日

倉敷紡績株式会社 取締役社長 大原孫三郎
 坂本合資会社 代表社員 坂本 金弥
 (下線筆者)

ここでは、第壱条、第貳条、第参条及び第六条に注目したい。

第壱条に「代金四拾六万円」とあり、第貳条では「工場ニ属スル土地建物」が半田綿行からの債務の担保として抵当権が設定されていたことが確認され、倉敷紡績が売買額46万円の中から15万円を半田綿行に支払うこととされている。

第参条では、「同工場ニ属スル諸機械」の処分方法が記載されており、半田綿行に15万円で一旦売却し、1909年2月1日迄に15万円で吉備紡績所が買戻して倉敷紡績へ引渡すこととされている。また同条但し書きにおいて、買戻し資金の15万円は倉敷紡績が半田綿行に直接払うことができるとされている。つまり、買取金額46万円のうち、土地建物が15万円、諸機械が15万円の合計30万円が半田綿行への支払いに充てられ、坂本金弥には残額の16万円が渡ることになる。さらに第四条では、吉備紡績の登録商標、特許権は無償で倉敷紡績が取得するとされている。

第六条では、「準備品並ニ用度品ノ処置」について「三井物産合名会社大阪支店長藤野亀之助シニ一任シ、其ノ処分ニ服従スル」とされており、三井物産がこの売買契約に介入していることが確認できる。三井物産と吉備紡績は1908年に綿花及び綿糸に関する売買契約を締結していたことを考慮すれば、吉備紡績所への債権との関係で売買を斡旋したと考えられる。これにより、三井物産は備品等を処分して債権を回収したと推察できる。

この売買契約書に基づき1908年11月25日に臨時株主総会を招集して吉備紡績所取得にかかる売買契約の件を付議し、吉備紡績所の取得を決議した。ここで、倉敷紡績株式会社社史編纂委員(1953)に記されている【史料2】の「臨時株主総会の決議内容」によって、その概要を確認しよう。

【表2】紡績工場と平均運転鍾数（岡山県）

社名	創立年次	1901年		1907年		1910年	
倉敷紡績	1887年	17,974		27,730		倉敷紡績 48,952	22,464
玉島紡績	1881年	吉備紡績	13,056	坂本合資	24,974		26,488
岡山紡績	1880年	岡山紡績 28,372	21,984	絹絲紡績 47,446	26,513	絹絲紡績 44,359	13,225
西大寺紡績	1896年		6,388		7,022		6,557
備前紡績	1896年	13,056			13,911		24,577
下村紡績	1881年	3,064		4,564		3,693	
笠岡紡績	1894年	8,525		10,651		福島紡績	10,080
柏崎紡績	1894年	半田綿行	4,801	半田綿行	4,888	半田綿行	2,856
味野紡績	1896年			江商	6,835	江商	5,803
小計		88,848		127,088		115,743	
対全国比		12.8%		8.6%		6.1%	

（出典）東京大学社会科学研究所調査報告第11集（1970：6）により筆者作成。なお、原表は、各年次とも『農商務統計表』による。

【史料2】臨時株主総会の決議内容

一、阪本合資會社吉備紡績所売買假契約ニ承認ヲ與へ、其ノ方法ハ取締役ニ一任スルコト

一、資本金ヲ貳拾萬圓増加ス

現在資本金四拾萬圓ヲ六拾萬圓トスルコト、増資新株式四千株ハ按分比例ニヨリコレヲ
十二月五日現在株主ニ割當ツルコト

（下線筆者）

臨時株主総会の決議により、吉備紡績所の取得資金46万円のうち20万円は資本金を増加することによって賄われ、その増資資金は株主割当によるものとされていることが確認できる。なお、倉敷紡績株式会社社史編纂委員（1953）によれば、残りの26万円は一時借入金によって賄われ、後に社債を発行することとされており、決議後、手続はすぐに進められたことが確認できる。

売買契約書第八条で売買契約の履行期限を「明治四拾壹年拾壹月式拾八日」とされており、工場の受渡しは1907年11月27日から開始され、翌28日に倉敷紡績株式会社玉島工場となった。この吉備紡績所の工場及び設備一式の取得は、倉敷紡績における第6次増設⁸⁾に位置づけられるとともに、倉敷紡績では初めての他社設備の取得による拡大でもある。吉備紡績所を取得する前までの倉敷紡績は5回の増鍾を実施しており、中野（2009）は、増鍾にかかった設備資金は680,373円を要しており、これに伴って資本金は54万円の増資によって64万円に増加していると指摘している。この中野の指摘に

対して、吉備紡績所の取得費用は46万円、資本金の増加額は20万円であったことからすると、倉敷紡績は安価でかつ迅速に規模を拡大することができたのである。

吉備紡績所の工場及び設備一式の取得によって、倉敷紡績の設備は本社工場の29,584錠と合わせて58,920錠になった。吉備紡績所取得前後の岡山県内の各紡績会社の平均運転錠数は【表2】のとおりであり、1910年時点では、倉敷紡績の平均運転錠数は48,952錠となり、岡山県内では1位、全国でも39社中13位になったのである。

孫三郎は、吉備紡績所の取得と倉敷紡績の実情について、「吉備紡買収の決心をしたのは自分の社長就任後間もないことであつたが、若氣の無謀として、故老林源十郎・木山精一氏当が反対したのを押し切って敢行した。當時倉敷紡績の學校出と云へば永瀬又七（技術）柿原得一（事務）の兩君位のものであつた。さて買収してみると倉敷よりも技術及び施設とも、玉島の方が優秀であつたのは意外であつた。玉島の合併は、たしかに倉敷紡績の技術の進歩を刺戟した」（倉敷紡績株式會社社史編纂委員、1953：125）と述懐している。

創業時の倉敷紡績は、下村紡績へ技術習得の目的で職工を派遣していた。しかし、技術者である山口武の退社、小松原慶太郎の逝去、加藤工務長の退職、創業時に下村紡績に派遣されていた後任の久山悦三の退社などによって技術的な人材が払底していた。このため技術面では、玉島紡績の技術の方が倉敷紡績よりも高い水準にあつたといえ、孫三郎が技術・施設とも玉島紡績が優秀であつたと感じたのは自然なことであろう。

倉敷紡績は、吉備紡績所を取得して玉島工場として操業を開始した。ここで、【史料1】の売買契約書第四条で確認すると、「乙者ノ有スル紡績糸及織布ニ関スル登録商標、特許権全部ハ無償ニテ乙者ヨリ甲者ヘ譲渡ノ手續ヲ為スベキコト」とされていた。そのため、倉敷紡績株式會社社史編纂委員（1953）によれば、玉島工場では吉備紡績の商標と技術をそのまま使用することになったとされている。つまり、倉敷紡績本社工場では「三馬標20番手」及び「社標16番手以下の太番手」、玉島工場では「和合人標20番手」及び「三塚標16番手以下の太番手」が生産されたのである。玉島工場で生産された製品について、1908年下半期営業報告には、「十一月末ヨリ玉島工場ノ営業ヲ開始シ吉備紡当時ノ商標ニヨリ製品ヲ販売セシガ非常ノ好評ヲ博シ注文頻リニ來タリ在荷払底シ価額モ旧ニ比シ上位ヲ保テリ」（永山、1974：138）と記載されており、大津寄（2004）が指摘するように吉備紡績所の技術力が高かったことが分かる。

倉敷紡績は吉備紡績所の取得によって規模は拡大したが、吉備紡績所を経営不振に追い込んだ生産費の問題を是正する上でも経営の合理化を進める必要があつた。そのため、鐘淵紡績と三重紡績の職制を参考にして、営業部、事務部、工務部の3部を設けたのである。工務部には紡機課、原動課、保全課、人事課の4課を設け、さらに営業部、事務部、工務部の4課の下にそれぞれ係を配置し、1910年1月に実施された。

倉敷紡績が吉備紡績所の取得によって得たものは、錠数が倍増した規模の拡大、吉備紡績所がもつ設備・技術力、販路ということになるであろう。

5. おわりに

倉敷紡績による吉備紡績所取得計画は、木村支配人のように営業政策上必要として賛同する意見もあったが、倉敷紡績内の他の取締役からは反対意見があったことが確認できた。しかし孫三郎は、当時の紡績業を取り巻く環境から、経営上の懸念材料を早急に払拭するために吉備紡績所の工場及び設備一式の取得を決断したのである。

ここにみられる孫三郎の経営者としての行動から経営理念について考察すると、他紡績所による買収に対する自己防衛のための事業拡大、生産費削減や職制の変更にみられる合理主義などが存在していたといえるであろう。また、結果的にはあるが、事業拡大における倉敷紡績の経済的負担を軽減することができたという点では、経済合理性を追求していたのではないかと考えられる。

こうした合理主義的思考は、孫三郎自身が表明しているか否かについては確認できないため、中川が提唱する経営理念研究の出発点とした2つの要件を満たしているとはいえない。しかし、孫三郎の経営理念は、大津寄が指摘するように由井が提唱する第二の流れの「道義的・国益主義の経営理念」に沿うものというよりも、むしろ第三の流れの「自立的・合理主義の経営理念」に沿うものであるといえるであろう。

また、この孫三郎の行動からは、クリスチャン・ヒューマニズムを見出すことは困難であると言わざるを得ず、それ以外の思想や経営理念の存在をみることはできなかったのではないかと考える。

しかし本稿では、同時期に実施した3つの施策のうちの1つの施策について、孫三郎の企業者行動から経営に対する思考や経営理念に関する考察をしたに過ぎない。孫三郎の経営理念研究をさらに深めるためには、同時期に行った職工問題や寄宿舎の改善に関する考察、また倉敷紡績の岡山県外への進出、他事業との関連や地域内外の人的ネットワークの分析も必要であろう。つまり、孫三郎が多くの企業の経営や社会事業を実行するにあたり、どのような思想に基づいて行動するに至ったのかを分析することによって、新たな経営理念の存在を明らかにすることができると考えられる。

注

- 1) 大原農業研究所は、小作俵米品評会を実施するなど農業の近代化に尽力した。大原社会問題研究所は、1949年に大内兵衛が総長を務める法政大学に引き継がれ、現在は法政大学大原社会問題研究所として存在している。倉敷労働科学研究所は、倉敷紡績の女工の労働衛生と保健管理を目的に設立された。
- 2) 倉敷紡績株式會社社史編纂委員（1953：120-127）、倉敷市史研究会（2002：462-463）、大津寄（2004：40-44）、中野（2009：92-93）兼田（2012：58）。こうした史料及び先行研究では「買収」と表現していることが多いが、「合併」と表現していることもある。
- 3) 絹川（1937：183-203）によれば、吉備紡績所とは最初の名称であり、後に吉備紡績株式会社、合資会社吉備紡績所と組織変更をしているが、実質的には坂本金弥独自のものであったと指摘している。しかし、【史料1】の倉敷紡績との売買契約書では、坂本合資会社の社名で契約を締結していることからすると、吉備紡績所は坂本金弥を代表社員とする坂本合資会社の事業の1つと考えられる。
- 4) 山口（1970：5-8）。十基紡とは1881年から1884年の間に設立された紡績所であり、玉島紡績のほか、三重紡績（三重県）、下村紡績（岡山県）、島田紡績（静岡県）、長崎紡績（長崎県）、遠州紡績（静岡県）、下野紡績（栃木県）、豊井紡績（奈良県）、市川紡績（山梨県）、佐賀物産（佐賀県）がある。
- 5) 岡本（1993：320-326）を確認すると、玉島紡績第十七回課課状により作成された「表2 玉島紡績借入金状況（明治23年6月末）」で、久留米の国武喜次郎（久留米緋卸商）個人からの借入13,200円が計上されている。また社債は、利子8.5%、償還期限38年であった。
- 6) 第5次操業短縮（1908年1月～1910年4月）では、夜業休止や休鍾が実施された。第6次操業短縮（1910年10月～1912年9月）では、休鍾や昼夜休業が実施された。
- 7) 東京大学社会科学研究所調査報告第11集（1970：7）
- 8) 1889年に設立された倉敷紡績の当初の鍾数は4,472鍾であったが、1892年に5,504鍾、1893年に688鍾、1894年に4,816鍾、1895年に6,536鍾、1905年に7,568鍾の増鍾と設立から16年間で5回にわたって増鍾を実施している。

文献一覧

- 太田健一（1981）。『日本地主制成立過程の研究－近畿型地主経営の分析－』、福武書店。
- 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集（1983）。『大原孫三郎傳』、中央公論事業出版。
- 岡本幸雄（1993）。『地方紡績企業の成立と展開 明治期九州地方紡績の経営史的研究』、九州大学出版会。
- 岡山県史編纂委員会（1985）。『岡山県史 第十卷 近代I』、岡山県。
- 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』、中央公論社。
- 絹川太一（1937）。『本邦綿糸紡績史 第二巻』、日本綿業倶楽部。
- 倉敷市史研究会（2002）。『新修倉敷市史 近代（上）』、倉敷市。
- 倉敷紡績株式會社社史編纂委員（1953）。『回顧六十五年』、倉敷紡績株式會社。
- 土屋喬雄（1967）。『続日本経営理念史』、日本経済新聞社。
- 東京大学社会科学研究所調査報告第11集（1970）。『倉敷紡績の資本蓄積と大原家の土地所有 第一部』。
- 中川敬一郎・由井常彦（編）（1969）。『財界人思想全集1 経営理念・経営哲学 明治・大正編』、ダイヤモンド社。
- 中川敬一郎（1981）。『比較経営史序説』、東京大学出版会。
- 中野茂夫（2009）。『企業城下町の都市計画 野田・倉敷・日立の企業戦略』、筑波大学出版会。
- 永山卯三郎（1974）。『倉敷市史 第十一冊』、名著出版。
- 山口和雄（1970）。『日本産業金融史研究 紡績金融篇』、東京大学出版会。

