明日への道標

愚直に道義を重んずる
―中島董一郎とキユーピー―

㈱日本設備工業新聞社
代表取締役社長　高倉克也

地中海にあるスペイン・メノルカ島は18世紀半ばイギリスに占領された。リシュリュー公爵の率いるフランス軍はメノルカ島を攻撃し、港町のマオンに駐留する。そこで食べた肉料理のソースが気に入って帰国後パリで紹介し、マオンネーズからマヨネーズと呼ばれて世界中に伝わった。

キユーピーマヨネーズ発売100周年を記念してキユーピー株式会社はマヨネーズ発祥の地といわれるメノルカ島ツアーなどを企画している。創業者の中島董一郎（なかしまとういちろう）（1883―1973）は渡欧・渡米中にマヨネーズに魅せられ、国内初の製造を開始した。

新事業への挑戦に際して中島は目先の損得ではなく誠意を尽くすことを肝に銘じる。何が真実で何が正しいのかと常に考えた。同時に創意工夫を重視し、従来にない創造的な経営に意欲を燃やす。

マヨネーズで食生活の改善を

中島は現在の愛知県西尾市で生まれた。中島家は代々眼科医の家系で祖父も父も地元では名士として知られていた。ところが父は親戚に頼まれて借金の保証人となり、返済できず破産してしまう。

夜逃げ同然に名古屋に引っ越したものの、9歳のとき母を亡くし、弟と妹は親戚に預けられた。

上京し、東京府立尋常中学校、のちの府立一中（日比谷高校）から水産講習所（東京海洋大学）へ進む。上級生に電源開発初代総裁や通産大臣を務めることになる高碕達之助がいた。

中島董一郎

卒業後、採掘工場の帳簿係や近衛輜重兵大隊への入隊などを経て缶詰会社に入社する。在職中、高碕のすすめで応募した農商務省の海外実業実習生に選ばれ、イギリスに派遣された。

第１次世界大戦が激化するとアメリカへ渡り、日常的に野菜サラダを食べるようになった。中島は調味料として使われるマヨネーズのおいしさと栄養価の高さに感嘆する。そして栄養不足の日本の食生活の改善に役立てたいと思い立つ。

帰国後、中島董商店の前身となる中島商店を設立し、缶詰の販売に乗り出す。1919年、食品工業株式会社を立ち上げ、さらに業容を拡大した。

転機は1923年に発生した関東大震災をきっかけに訪れる。復興の過程で中島はいまこそ欧米風食生活の普及のときと確信し、1925年に全国初のマヨネーズを発売した。当初はマヨネーズの存在さえ知られておらず整髪料とまちがえられたこともある。商品名はキユーピーマヨネーズと定めた。キユーピーはローマ神話に登場する愛の神キューピッドをモチーフにしたアメリカ発のキャラクターで日本でもセルロイド製の人形が大流行した。中島はマヨネーズが多くの人々に愛されるように

との願いを込めてキユーピーを商標に採用する。

輸入品に比べ約2倍の卵黄を使った栄養豊富なキユーピーマヨネーズは販売店への試食会や新聞広告などの積極的な宣伝活動を通じて全国に浸透し、着実に売り上げを伸ばしていく。

製造中止の試練から復活

勢いに乗った中島は世界初のみかんの缶詰を開発する。1932年に広島のみかんを缶詰加工する旗道園を中島董商店の全額出資で設立し、海外へ盛んに輸出された。同社を母体とするアヲハタは中島がイギリス滞在中に観戦したボートレースで翻っていた青い旗に由来している。「缶詰は中身が見えないからこそ製造するものは正直でなくてはならない」とフェアプレイの象徴としてアヲハタを果物の缶詰やジャムのブランド名にした。

事業の柱となるマヨネーズ部門では1933年、現在の東京・府中市に原料の鶏卵を生産する西府農場を開設する。業績は順調に推移していたものの、1939年に第2次世界大戦が勃発すると次第に原料の入手が困難になる。あくまでも品質の高さにこだわる中島は「よい原料がなければよい製品は生まれない」と製造を中止した。1945年の東京大空襲で中野区の本社と工場は焼失する。

品質を落としても生産を続行すべきだと主張した社員たちは中島に反発して会社を去っていった。それでも品質第一の理念に共感する社員たちと共に倒産の危機を耐え抜いた。

この試練の時期が楽業偕悦という社是に結実する。「志を同じくする人が、仕事を楽しみ、困難や苦しみを分かち合いながら悦びをともにする」と戦後の1948年に念願の再開にこぎつけた。

楽業偕悦を全社的に励行して1957年に社名をキユーピーに変更する。日本初のドレッシング、ミートソース缶詰、ホワイトソース缶詰などを次々と開発し、経営を軌道に乗せる。物価が上昇しても創意工夫による業務の効率化で20回以上も値下げを断行し、消費者や取引先に歓迎された。

業界トップシェアを実現した中島は「これまでのお客様のご愛顧に感謝し、同時に幾分なりとも社会の進展に貢献したい」と私財を投じて1967年、学生への奨学金の給付事業を行う中董奨学会を創設する。90歳で亡くなる1973年には旗影会を設けて農産、畜産、食品工業分野の研究・開発を支援する助成事業を後世に残した。

利己的を制して志を貫く

誠実・正直・感謝などの言葉に象徴される中島の経営哲学はいまも社是・社訓としてキユーピーやアヲハタで受け継がれている。社是は楽業偕悦、社訓は道義を重んずること、創意工夫に努めること、親を大切にすることの三点となっている。

第一に心がけなければならないのは「利益の追求よりもまず道義を重んずるということ」と中島は説く。道義とは何を意味するのか。「ものごとを判断するとき、何が正しいか、何が本当かということを基準にして何が得か、何が損かを判断基準にしないということ」と説明している。私利私欲に囚われて企業の不祥事が日常化している現在、もっとも有用な箴言といっていいだろう。

道義を重んずることを前提として中島は第二に「事業の発展には創意工夫が肝要である。利己的な人々を制して、創意工夫を凝らし、志を行うことが大切である」と創造的な活動をめざした。事業に支障が生じている場合、道義に問題があるのか、あるいは創意工夫が欠けているのか主体的に現状を省みることを求めている。

第三に親を大切にすることは感謝の気持ちを大切にすることにつながっていると諭している。「人の好意に報いることのできる人のまわりにはまた好意をもって接してくれる人が集まり、その人は温かい人生を送ることができる。そのような人が集まる会社は自然に発展するはずだ」と企業は人間性によって育まれるものと考えていた。

こうした一連の社是・社訓は中島の座右の銘である守愚に起因している。守愚とはおのれの分をわきまえ常に謙虚に愚直に努力を怠らないという姿勢を意味する。中島は「正直者が馬鹿を見て、ずるい者が得をしたり、横着な人が仕合せであったりする様に見える場合が往々にあるが、永い目で見ると、やはり誠実な人、道義を重んずる人が認められる」という信念を抱いていた。

たとえ愚かでも自分の良心に恥じないように志を貫く。忘れてはならない人間の原点だろう。