

島津 淳子

---

清廉経営を実践した  
水産講習所出身の企業家  
—高碕達之助と中島董一郎—

(日本の企業家活動シリーズ No.49)

2011/12/09

---

**No. 1 1 6**

Atsuko Shimazu

---

Two Integrity Entrepreneurs  
Who Graduated from Suisan Koshujo:  
Tatsunosuke Takasaki  
and Toichiro Nakajima

(Series of Entrepreneurship in Japan No.49)

December 9, 2011

---

**No. 116**

## 清廉経営を実践した水産講習所出身の企業家

～高碓達之助と中島董一郎～

### 〈はじめに〉

明治政府は近代国家建設に向けてさまざまな勸業政策を展開した。1870（明治3）年に「百工勸奨」を司る工部省が設置され、主として重工業部門の勸業政策を担当した。3年後に内務省が設置となり、工部省の管轄外に置かれた製糸・紡績などの繊維工業と農業部門を所管することになった。明治期初期の勸業政策は両部を中心に行われ、行政面における水産業振興は工業や農業と比べて大きく出遅れた。国際的にみてもその地位は低いと言わざるを得なかった。水産行政を司る専門部局が置かれたのは1877年のことで、1881年の農商務省の新設に伴ってようやく水産行政が本格化することになった。

水産教育も他産業の実業教育に比して大きく出遅れた。そうした中、広く水産知識および技術を波及し向上させることを目指し、1882年に大日本水産会が設立された。学芸委員による水産調査、水産共進会の開催、水産陳列所の設置、水産巡回教師の派遣などの活動を行って全国各地の漁業振興に力を注ぐとともに、水産業振興には人材育成が不可欠であるとの見地から、1889年、水産専門学校・水産伝習所（後の水産講習所／現・国立大学法人 東京海洋大学）創設に踏み切った。

水産伝習所は実業に従事する漁業者の速成機関として設立された。学理よりも実理を重んじる教育を展開し、特に小資本の地方漁業家の育成に貢献した。1897年に農商務省所管の水産講習所に引き継がれるが、政府の遠洋漁業奨励策に歩調を合わせながら実業振興本位の教育方針を貫いた。

明治期後半より漁業の中心が沿岸・沖合漁業から遠洋漁業へと転換される中、大資本による企業活動が展開されるようになった。それとともに水産講習所卒業生の就職状況は実業従事者の割合が低下した。代わって民間企業への就職者が増加し、大資本会社において漁労や製造の担い手となって活躍する人材や、今に至る一大事業の礎を築いた企業家や事業家を多数輩出するに至った。

その代表例が東洋製罐株式会社を立ち上げた高碓達之助、キューピーマヨネーズの創始者・中島董一郎、ニチモウ株式会社の基礎を築いた岩本千代馬や林田甚八、日本水産株式会社を一大水産会社に育て上げた国司浩助、植木憲吉などである。明治末期に水産講習所に学び、大正期に企業家としての活動を開始した彼らに共通するのは、事業を通して日本の富国に貢献し国際社会に通用する国に育て上げようとの強い志、そして満足ではなかった日本の食糧事情を改善し国民の福祉と健康に寄与しようとの熱い思いがあったことである。

ここではその中から、缶詰事業を中心に水産国・日本の確立に寄与し、かつ特に清廉な経営を行い、食品産業界で大きな存在感を示しつつも公益の追求に邁進した2人の企業家、高碓達之助と中島董一郎を取り上げる。

《高碕達之助》

図表 1 高碕達之助略年譜

西暦	和暦	年齢	高碕達之助の動き
1885	明治 18	0 歳	高槻市柱本にて出生
1902	明治 35	17 歳	大阪府茨城中学校卒業 水産講習所入所
1906	明治 39	21 歳	水産講習所を卒業 東洋水産（株）に技師として就職
1912	明治 45	27 歳	メキシコ万国漁業（株）に水産技師として就任し、渡米
1913	大正 2	28 歳	メキシコに渡り、水産工場建設や缶詰製造に従事
1915	大正 4	30 歳	帰国
1917	大正 6	32 歳	東洋製罐（株）を設立し支配人に就任
1920	大正 9	35 歳	東洋製罐常務取締役就任
1934	昭和 9	49 歳	東洋鋼板（株）を設立し専務取締役就任
1935	昭和 10	50 歳	東洋製罐専務取締役就任
1938	昭和 13	53 歳	東洋罐詰専修学校を創立し学校理事長に就任
1941	昭和 16	56 歳	満州重工業開発（株）副総裁就任
1942	昭和 17	57 歳	満州重工業開発総裁就任
1945	昭和 20	60 歳	終戦後、満州にて日本人会会長となり在満邦人の帰国に奔走
1947	昭和 22	62 歳	帰国 東洋製罐相談役就任 公職追放
1951	昭和 26	66 歳	公職追放解除 （財）東洋罐詰専修学校理事長就任
1952	昭和 27	67 歳	電源開発（株）総裁就任
1954	昭和 29	69 歳	経済審議庁長官就任
1955	昭和 30	70 歳	衆議院議員初当選、経済企画庁長官就任
1957	昭和 32	72 歳	東洋製罐取締役会長、東洋鋼板会長就任
1958	昭和 33	73 歳	通商産業大臣就任（全ての会社重役辞任）
1959	昭和 34	74 歳	通商産業大臣辞任 大日本水産会会長、東洋製罐相談役就任
1960	昭和 35	75 歳	東洋製罐取締役会長就任
1962	昭和 37	77 歳	東洋鋼板取締役会長就任
1964	昭和 39	79 歳	2 月 24 日逝去

\* 高碕達之助集刊行委員会（1965）より筆者作成

## 1. 「人類の幸福に寄与する事業に全精力を注ぐ」との事業観を形成

### (1) 水産業にけることを決意した中学時代

高碕達之助は1885（明治18）年、大阪府高槻市柱本に父裕之助、母ノブの次男として生まれた。ノブは裕之助に嫁する前に二児を生み、裕之助とは再婚であった。裕之助との間に七人の子をもうけ、高碕はその三番目の子であった。ノブは高碕が16歳のとき、45歳の若さで亡くなった。

高碕の生家は農業を営んでいたが、その傍らで紺屋も経営していた。子どもが多く忙しかったせいか、高碕は母の実家（河内国四条村野崎／現・大東市）に預けられることが多かった。幼少のころはいわゆるやんちゃ坊主で、ありとあらゆるいたずらをして叱られてばかりいたが、母はそれをいつも温かく見守った。母が亡くなったとき、高碕は苦勞を掛けおしだった自分を後悔し、心を入れ替えた。後に母の供養のために、母の出生地にある野崎観音と高碕の生まれた柱本の興楽寺に悲母観音を建立した。

高碕はいたずらが過ぎるという理由で1年早く小学校に入れられた。そこで4年間学んだ後、茨木の養精高等小学校を経て大阪府立第四中学校に進学した。ここで高碕にとって運命の出会いがあった。浜田真名次先生という英語教師である。あるとき浜田先生は「これからの日本は人口が増え、食糧を輸入しなければならない。そのために工業製品を輸出しなければならないが、日本の工業製品の中心である繊維製品は近く中国やインドに浸食される。その中で日本人の生きる道は日本の四面を覆う海を開拓して水産製品を輸出するしかない。その水産について世界唯一の専門学校が、農商務省直轄の水産講習所である」と説いた。高碕はこのとき一生の仕事として水産の道に進もうと心に決めた。日本の水産業は、漁業法が成立してようやく近代化に向けて動き始めたところであった。

### (2) 水産講習所に入所し、学業と実業の結び付きを実感

高碕の決意に父をはじめ家族は反対であった。というのも、母の亡くなった年に兄と妹も亡くなっており、高碕は実質的な跡取りになっていたからである。同級生たちは工科や法科、高等学校などへ進学を希望しており、片や水産講習所はその存在すら知られていなかった。高碕は中学校を卒業すると、9月の入学まで高等小学校の代用教員として勤めた。その間に父は次第に態度を軟化させ、家督は弟に継がせることとなり、高碕は半ば強引に水産講習所への入所を決めた。

当時水産講習所は越中島にあり、新校舎が完成したばかりであった。高碕は漁撈科、製造科、養殖科の中から製造科で学ぶことを決めた。期待に胸を膨らませて入学したものの、水産講習所の教育内容は高碕にとって満足のできるものではなかった。高碕は少なからず落胆したが、水産業の前途は明るいとの確信は揺るがず、独自で北里柴三郎の研究所で細菌学を専門的に学ぶと同時に、日本の代表的化学者であった吉岡哲太郎の元に通った。食品加工に必要と思われる学問を独学で深めたのである。

高碓は水産講習所の教育レベルに失望を禁じ得なかったものの、学業以上の貴重な収穫を得た。一つは水産講習所の学生たちが持つ高い志と気概である。水産講習所の学生には誰しも「日本で唯一の水産高等学校を出たんだから一致団結して日本の水産振興のためにつくそう」との思いがあり、その団結心と向学心、そこから醸成される校風を高碓は誇りに思った。

今一つは、学問を通して事業化への道筋を見いだしたことである。日露戦争を契機として軍に供給するための缶詰生産に学校を挙げて取り組むことになり、製造科であった高碓も駆り出された。その経験を通して、有事にあって国家のために昼夜兼行で働くことの喜び、学業と実業との結びつきを実感することになった。

### (3) 日本水産業の先導者・伊谷以知二郎からの影響

高碓にとってのもう一つの大きな収穫は、当時製造科で教鞭<sup>きょうべん</sup>を執っていた伊谷以知二郎との出会いであった。伊谷は後に第三代水産講習所所長となり、水産講習所のみならず日本水産界の発展に大きく寄与する。伊谷は水産講習所の前身である水産伝習所の第1回卒業生で、卒業後は大日本水産会を経て水産伝習所勤務となった。主に缶詰製造の技術向上に力を注ぎ、軍納缶詰製造の際には生徒を動員して力を尽くした。後に缶詰事業に携わることになる高碓にとって、運命的な出会いといっても過言ではないであろう。

伊谷は実直な人柄と生徒への思いやりの深さ、さらに水産伝習所出身ということもあって生徒から絶大の信頼を得ていた。卒業後も伊谷を頼る教え子が後を絶たず、卒業生の悩み相談に真摯<sup>しんし</sup>に向き合った。卒業生が事業を起す際の借金の保証人をことごとく引き受け、技術的支援、人的支援はもとより、人間として正しい道に導き、事業における社会的使命の重要性について説いた。高碓も人生や仕事の転機などで伊谷の指示を仰ぎ、ひとかたならず世話になった。

### (4) 缶詰製造会社に勤務し、起業のヒントを得る

1906（明治39）年、水産講習所を卒業した高碓は東洋水産株式会社に技師として就職した。東洋水産は軍用缶詰製造をはじめとする缶詰製造会社であった。軍用缶詰工場が三重県津市鬻崎にあり、そのほか鳥羽に製缶工場、波切、和具、神崎、島崎などにも缶詰工場があった。ここで高碓は、缶詰事業は原料となる魚の漁獲高に経営が左右されること、缶詰のラベルデザインによって販売量に影響が出ることなどを学んだ。さらに使用する油の研究、イワシの体質調査などを通じて缶詰製造の知識を蓄積し、技術を磨いた。各地で講習会を開き、自ら缶詰製造法についての講義を行うまでになった。

東洋水産での経験で高碓にとって最も重要であったことは、空き缶の一括生産を目にしたことである。東洋水産では鳥羽工場において全工場で使用される空き缶を一手に生産しており、これが後に高碓が製缶業を起業する際の大きなヒントとなる。

東洋水産は当時社長が空席で、石原円吉が専務を務めていた。石原は三重県志摩町和具に生まれ育ち、郷里の発展を期して缶詰の試作を始めた。高碕は事業に対する根本的な考えを二人の人物から教えられたと言っており、その一人が石原であった。石原は高碕に「…これから、若い人が仕事をする時には、儲かるということより、その仕事が将来大きくなるかどうかを考えて、もし将来性があるという見通しを得たならば全精根を打込んでやるべきだ。そうでなければ、単にエネルギーのロスになるだけだ。……」と語った。高碕はこの言葉に感銘を受け、「その仕事の前途は大きくなる可能性があるかどうか」が高碕の一つの事業観となり、もうけよりもやりがいのある仕事かどうかを見極めること、事業には全精力を注いで臨むべきことなどを学んだ。

東洋水産は原料のイワシの不漁、輸出用缶詰の売上不振などが重なり、ついには会社をたたまざるを得ない状況となった。それを機に高碕は缶詰技術の習得のためにアメリカ行きを決意した。その裏には、心身ともに行き詰まっていた状況を打開したいという気持ちもあった。そのころ高碕は仕事に打ち込む傍らで荒れた生活を送っており、さらに幼少のころから体が弱かったこともあって肺を病んでいたのである。どうせ死ぬのであれば缶詰技術が進歩しているアメリカの実態を見ておきたいとの考えもあった。

外遊について伊谷に相談したところ全面的に賛成してくれた。ちょうど伊谷の元に、メキシコのロワー・カリフォルニアに漁業権を持つインターナショナル・フィッシュ・コーポレーションという漁業会社から日本人技術者の派遣依頼がきており、伊谷は高碕を推薦してくれた。

さっそく同社から渡米費用を送ってきたが、高碕は放蕩生活の末につくった借金の返済に充ててしまい、旅費がなくなってしまった。どうにも身動きができなくなった高碕は再び伊谷に相談した。伊谷はほかに使用するはずの金を流用して黙って高碕に渡してくれた。こうして1912年末に高碕はアメリカへ向けて横浜港を出港した。伊谷はそのとき、水産講習所初代所長・松原新之助の銅像建立のために全国から集めた費用を、進退を賭する覚悟で秘密裏に流用したのであった。

### (5) 先進の缶詰製造のノウハウを究めた外遊時代

アメリカに向けての航海途上にハワイに停泊した際、高碕はハワイの缶詰工場を見学したいと考え、独断でパイナップルの缶詰工場に行き工場内に潜入した。日本人が多く働いていたので怪しまれることなく中に入ることができたが、途中見つかってすぐに出て行くように言われた。何としても見学をしたいと考えた高碕は、従業員の振りをしつつ4時間の無断見学をやり遂げた。原料から箱詰めまでの一貫作業、自動化された流れ作業など、先進の製造工程と規模に圧倒された。高碕は後にパイナップルの缶詰事業に携わることになる。

高碕は12月28日に無事サンフランシスコに上陸し、年明けにインターナショナル・フィッシュ・コーポレーションのサンドバール社長と面会した。「君は何ができるか」と聞

かれ、「缶詰のことなら何でもできる。特にサーズン缶詰にかけては日本の権威だ」と言ったところ、月給は60ドルだと言い渡された。高碕はメキシコに行く前にサンディエゴの小さな缶詰試験工場で働き、そこで試験的にエビのびん詰とサーディンの缶詰を作った。その技術の確かさにサンドバールは感嘆し、即座に月給を120ドルにしてくれた。メキシコ行きまでの滞米2カ月の間、高碕は工場に寝泊まりしてまとまった金額を手元に残し、それを伊谷に送金した。伊谷は短期間で大金を送ってきた高碕を不審に思い、後に知人に高碕の近況を調べるよう依頼したという。

アメリカでメキシコ行きの準備をした後、いよいよメキシコのサンタ・マルガリタ島に新たな缶詰工場をつくることを命じられ、高碕は2月にメキシコに向けて出発した。当初は言葉の壁など苦労も多かったが、次第に現地従業員とコミュニケーションが取れるようになった。高碕はメキシコ人たちをまとめて何とか工場を完成させたが、原料のブリキ不足、漁師や漁船、漁具の不足などが重なり、本格稼働には程遠かった。社長に直訴して本格的な生産体制をつくるべく進言したが、漁業権確保のための工場建設との意味合いが強く、本格操業をする気はないようであった。高碕は仕方なく各種見本缶をつくる程度にとどめ、漁業調査などを行ってのんびりとした生活を送った。その間にすっかり健康を回復することができた。

その傍らで、水上助三郎と共にアワビの採取事業を行ったり、コロラド河口に新工場を建設するための準備を行ったり、近藤篤弘のローワー・カリフォルニア漁業を手伝ってマグロ缶詰製造に着手するなど、さまざまな事業を手掛けた。水上助三郎は岩手県出身で、オットセイ猟で富を築き、キッピン鮑を名産に仕立て上げた功績を持つ漁業家であり、近藤篤弘はサンディエゴで遠洋マグロ漁業の礎を築いた企業家である。国際的に活躍する水産事業家と共に事業を手掛けつつ交流を深めたことも、高碕の外遊における大きな財産となった。

## (6) 高碕の事業観の一端を形づくったフーバーとの出会い

その間メキシコ革命が起こって政治、経済共に混乱を極め、サンドバール社長は失脚となった。その中であって高碕はアメリカからスパイ嫌疑をかけられ、とっさにスタンフォード大学総長、デービッド・スター・ジョルダン博士に身元保証を頼んだ。博士はアメリカの魚類学者で、以前来日したときに高碕と交流があった。博士の助力により高碕のスパイ嫌疑は解消したが、そのとき博士を通して後のアメリカ第31代大統領、ハーバード・フーバーを紹介された。これを機にフーバーとの交流が始まった。

高碕に根本的な事業観を植え付けた二人のうちのもう一人がフーバーであった。高碕がフーバーと釣りをしていたとき、「釣りは魚を釣ることが目的ではない。それは楽しみであって、魚がとれることはその楽しみの結果なんだ」と、フーバーはよく口にした。高碕はこの言葉をかみしめ、事業は金もうけが目的ではなく、金もうけはその結果に過ぎないと



思い至った。事業の目的は奉仕でなければならないと考え、「その仕事は、日本人全体、ひいては、人類全体の奉仕になる性質のものであるかどうか」が高碕の事業観となった。

スパイ嫌疑が晴れてアメリカに戻った高碕は、当時アメリカの製缶業界で最大手であったアメリカン・キャン社の製缶技術を見て驚いた。機械化と自動化によって 1 分間に 120 個もの缶が作られており、手工業生産を行っていた日本とは隔世の感があった。高碕は日本での製缶事業起業の意を強くし、さっそく機械設備の買い取り交渉を行ったが、パテントの関係で断られた。

ちょうどその折、堤商会（現・株式会社マルハニチロホールディングス）の堤清六がカムチャツカにおける鮭缶詰生産をもくろんで缶詰機械を探しており、その命を託されたセール・フレーザー商会のブース氏から高碕は相談を受け、共にアメリカン・キャンに交渉に行くことになった。最初はかたくなに拒否されたが、どうにか 1 ラインの自動製缶機械の売買交渉が成立した。堤商会は日本で初めてアメリカン・キャンの最新鋭機を導入し、鮭缶詰事業に乗り出すこととなった。

## 2. 缶詰業界の進展を期し製缶専門会社を起業

### (1) 東洋製罐を設立

高碕は 1915（大正 4）年に帰国すると、いよいよ製缶会社を立ち上げるべく大阪で準備に取り掛かった。メキシコやアメリカでの経験を基に確信を得た、缶詰製造業と製缶業の分離独立のシステムを日本で確立することを決意したのである。

高碕は自らの事業計画を、伊谷および輸出食品株式会社社長の小野金六に相談して了承を得た。小野は出資を承諾すると同時に、小林一三を紹介してくれた。高碕は早々に小林を訪ね、小野の代理人として小林の協力を取り付けた。このとき小林と高碕は初対面であったが、短時間の間にお互いを認め合い、その後長く交流することになる。

高碕は資本金集めに奔走した。周囲の勧めで結婚したばかりの高碕に用意できる資本はなく、大阪の缶詰業者と缶詰問屋に頼んで資本を集めることとした。缶詰製造業と製缶業の分離という新たな構想を説明しつつ、それによって缶詰業界全体を活性化させることこそが自分の使命であるとの決意を述べて説得を行った。その熱意が伝わったのか、天満の間屋・徳田政十郎、イカリソースの木村幸次郎、笠屋町の井上吉松、祭原商店の祭原彌三郎、天満の乾物屋・北村芳三郎、松下商店の岩井支配人らが出資をしてくれることになり、同時に発起人も引き受けてくれた。不足分は輸出食品が出資することになった。高碕はこのときの資金集めの苦しさを永久に忘れることができないとしている。

1917（大正 6）年 6 月 25 日に東洋製罐株式会社の創立総会を開催した。取締役会長に小野金六、取締役に鍋島熊道、小林一三ら 6 名、監査役に高橋熊三ら 3 名、高碕は支配人に就任した。工場は大阪市北区の元小学校を払い下げてもらった。機械はセール・フレーザー商会を通してアメリカン・キャンから買入れた。

ところが第一次世界大戦の影響で機械の到着が遅れた。製缶事業に着手できず、高碕は考えあぐねた末にアメリカから石油の古缶を買い入れて再生し、日本で売って糊口をしのいだ。また各地から古いブリキを買い集め、さまざまな缶に再生して売ったりもした。油類缶、ペイント缶などのほか、小さいものではノミ取粉の缶、コハゼまでつくった。その際、各国機械のカタログを見ながら独自でハンドシーマー（缶にふたを巻き締める装置）を製作して使用したり、水産講習所にあった自動製缶機を借用したりした。

## （2）困難を極めた製缶業への理解

アメリカン・キャンから機械が到着し、旧来のはんだ付けの缶ではなく、二重巻締のサニタリー缶の製造を開始したのは 1919（大正 8）年のことであった。当初はタケノコやグリーンピース、マツタケなどを入れる缶を納品したものの、缶詰製造と製缶の完全分離の意図が十分に理解されず、良質とはいえないブリキ原料を持ち込まれて製缶を依頼されるなど、なかなか全面的に任せてもらえる状況にはならなかった。

やがて高碕は規格統一をして缶詰業界全体の利益に寄与しようと提案を行った。当時は同じ 1 ポンド缶でも 200 を優に超える種類があった。明らかに中身の量をごまかしているものもあった。高碕は規格を統一して生産効率を上げて製造コストを下げるとともに、缶詰業界の健全性を保ち信頼を得ることが業界の発展につながると考えたのである。しかし目先の利益にとらわれていたためか、あるいは規格変更による手間が面倒だと考えられたのか、反対意見が多かった。

高碕が規格統一を提唱したのは、これもフーバーの影響であった。フーバーは商務長官時代、商品の規格統一を行って大きな成果を上げていた。高碕はその合理性と経済性に着目し、規格統一こそが缶詰業界の発展につながるとの確信を得たのである。高碕は地道に反対者を説得し続け、東洋製罐創設時の精神である「缶詰業者の共同の工場」との考えを打ち出して理解を求めた。

高碕は原料となるブリキの相場変動の激しさにも苦しめられた。ブリキ価格を安定させるべく、まず八幡製鉄のブリキを買い占めた。ブリキ相場を牛耳っていたブリキ問屋から「東罐へ売るな」と排除されたりしたが、自社の利益追求を考えてのことではなく、あくまでブリキ相場の安定、ひいては製造コスト引き下げのために動く高碕の姿勢が徐々に受け入れられるようになった。さらに高碕はブリキの主要原産国であったアメリカの U.S. スチール販売会社と交渉し、ブリキ 1 年分をあらかじめ送ってもらい、そのうち使用した分の代金を払うという契約を取り付けた。同社はブリキ相場の低下に応じて料金の引き下げも約束してくれた。

缶の一括生産、規格統一、原料ブリキの価格安定など、高碕は質の高い缶を廉価に販売するためにはあらゆる努力を惜しまなかった。

### **(3) 各地に生産拠点を設立**

高碕の努力が奏功し高品質で低価格な東洋製罐のサニタリー缶が次第に評価されるようになり、1919年に函館工場を操業するに至った。当時函館では日魯漁業と輸出食品がそれぞれ大規模な製缶工場を稼働させていた。高碕は両社に缶詰製造業と製缶業の分離を提案し、東洋製罐が両社へ一手に缶を供給する条件で両社の製缶工場を譲り受けて函館工場とした。その後両社の事業が小樽に及ぶと、1921年に東洋製罐も小樽に工場を設置した。その折輸出食品とカムサッカ漁業が日魯漁業に合併することとなり、それを機に東洋製罐は北海道の製缶事業を日魯漁業に譲渡することを決めた。日魯漁業は北海製罐倉庫株式会社（現・北海製罐株式会社）を設立し、東洋製罐は北海道から手を引くこととなった。しかし間もなく北洋漁業の著しい発展に伴って製缶需要が増大し、1925年に地元業者の共同出資を東洋製罐と北海製罐倉庫が援助する形で、日本製罐株式会社を設立した。

1920年に東京工場を設置した。翌1921年、当時軍用缶詰の主要生産地であった広島に地元資本の缶詰会社と折半で広島製罐株式会社を設立した。さらに1922年に台湾製罐株式会社を設立（1925年に合併）、1923年に名古屋製罐倉庫株式会社を設立、1926年に仙台に工場を設置した。その後も1929年に日本水産と共同出資で戸畑製罐株式会社を設立、1937年に清水工場を設置、1939年には大連に満州製罐株式会社を設立するなど、逐次事業を拡大していった。

東洋製罐の売上は大正13年度（1923年12月1日～1924年11月30日）に急増した。前年に関東地方一帯を襲った関東大震災を機として缶詰の消費量が増え、生活必需品として認識され始めたことが大きな理由であった。実際、缶詰産業の1920年代から30年代にかけての成長には目を見張るものがあり、国内消費量の増加以上に、輸出量が急伸した。特に1930年代は円為替暴落を追い風に輸出量は大きく伸長し、市場拡大に寄与した。その背景には、缶詰生産技術の高度化や新商品開発・事業化などがあつた。加えて、高品質で廉価な缶の安定的供給が缶詰産業の急成長を支えた。それを先導したのは、日本最初の本格的製缶専業会社・東洋製罐であった。

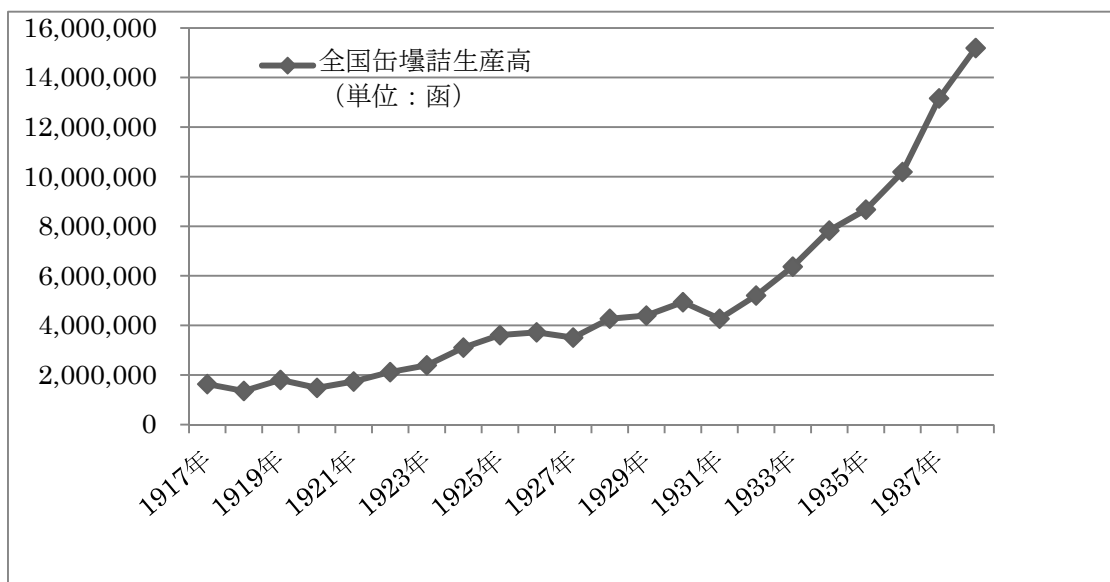
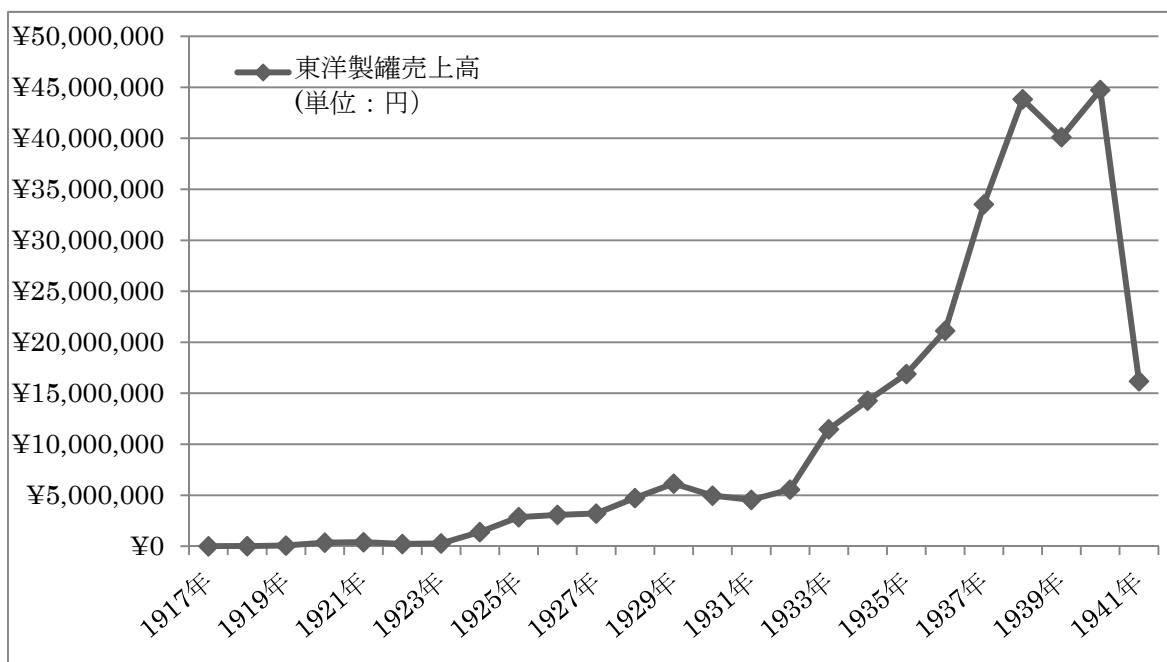
### **(4) ブリキの自給を目指し東洋鋼板株式会社を設立**

事業拡張の一方、高碕はブリキの自給について本格的に検討し始めた。国産ブリキの第一号は1923年に日本製鉄が生産したものであつたが、缶詰に使えるような高品質なものではなく、大正から昭和初期のころは大半を輸入に頼っていた。高碕は自らブリキ製造について試行錯誤するとともに、水産講習所出身で東洋製罐の常務であり事業部長であつた進藤義輔にブリキ事業を託し、1934（昭和9）年に東洋鋼板株式会社を設立した。社長に小野耕一、常務に進藤義輔、相談役に小林一三らが就任し、高碕は専務となった。

さらに1939年に東洋機械株式会社を設立し、工作機械製作にも乗り出した。「日本の精密機械工作はアメリカにはるかに劣っている。工作機械は、機械工業の基礎になるものだから、どうしても立派な工作機械を、われわれの手でつくる必要がある…」との進藤の意

思を受けて設立に踏み切ったものであった。しかし翌年暮に株式を処分し、東洋製罐は経営から手を引くことになった。高碕はこの経験が無駄にすることはなかった。優れた技術やノウハウを海外から取り入れて自国で機械を製造することの重要性を確信し、それが後に戦後復興の一助となった。

図表 2 東洋製罐創業から合併統合前までの売上高（上）／全国缶壘詰生産高（下）推移



\* 東洋製罐（1917～1941）および日本罐詰協会調査部（1940）より筆者作成

\* 東洋製罐の売上は、1917年は当年6月25日～11月30日、1918年以降は前年12月1日～当年11月30日、1941年は前年12月1日～当年4月30日

\* 売上には営業外収益（利息・雑収入・棚卸）は含まず。小数点以下は切り捨て

\* 缶壘詰生産高は1938年以降のデータなし

## (5) 戦時下の合併統合と満州行き

1937（昭和 12）年の盧溝橋事件を機に日華事変が勃発すると、次第に戦時色が濃くなった。鉄鋼需要は軍需のみとなり、缶詰生産は軍需と輸出用のみに限定された。ブリキも統制下に置かれた。企業の合併統合が進められ、1941 年に東洋製罐、北海製罐倉庫、日本製罐、明光堂、鶴見製罐、朝鮮製罐、広島製罐、長瀬商事の 8 社が一つとなって新東洋製罐株式会社が誕生した。

その間、高碕は日産コンツェルンの鮎川義介より満州進出の誘いを受けた。鮎川は当時満州重工業開発株式会社（満業）の総裁であった。高碕は満州の鉄資源に引かれ、1939 年に視察目的で満州を訪れたが、満州でも鉄は軍部に牛耳られており、期待外れに終わった。その後鮎川は高碕に満業の副総裁を依頼した。鮎川はかねて、親戚関係にあった日本水産の国司浩助より高碕の人望を聞いており、自分の仕事をぜひとも手伝ってほしいと熱望していたのである。高碕は決心がつかなかったが、周囲からの後押しもあり、1941 年に副総裁を引き受けた。しかし満州では軍部の横行と戦局の悪化のために思うような事業展開はほとんどできなかった。鮎川の総裁任期満了に伴い、1942 年、高碕は満業総裁に就任することになった。鮎川の退任と同時に高碕も副総裁を辞任し満業から手を引く意向であったが、軍部から許可が下りなかったのである。

満業総裁の立場で終戦を迎えた高碕は、在満日本人を救済する日本人会総会の会長に推され、満州に残る満業社員とその家族はもちろん、同胞の救済と帰国とに全精力を傾けた。ソ連軍、国府軍、中共軍と目まぐるしく支配者が変わる中、高碕は人並み外れた交渉力と熱意をもって日本人の無事帰還のために命を賭して臨んだ。

高碕が祖国の土を踏んだのは 1947 年 11 月のことであった。高碕は帰国後も満州に渡った日本人のための賠償問題や職業問題などに手を尽くした。事業家の領域をはるかに超え、気宇壮大な社会正義感をもって在満日本人のために力を尽くした高碕に、政治家、そして国際人としての素養を垣間見ることができる。

## (6) アメリカより技術導入を行って復興を果たす

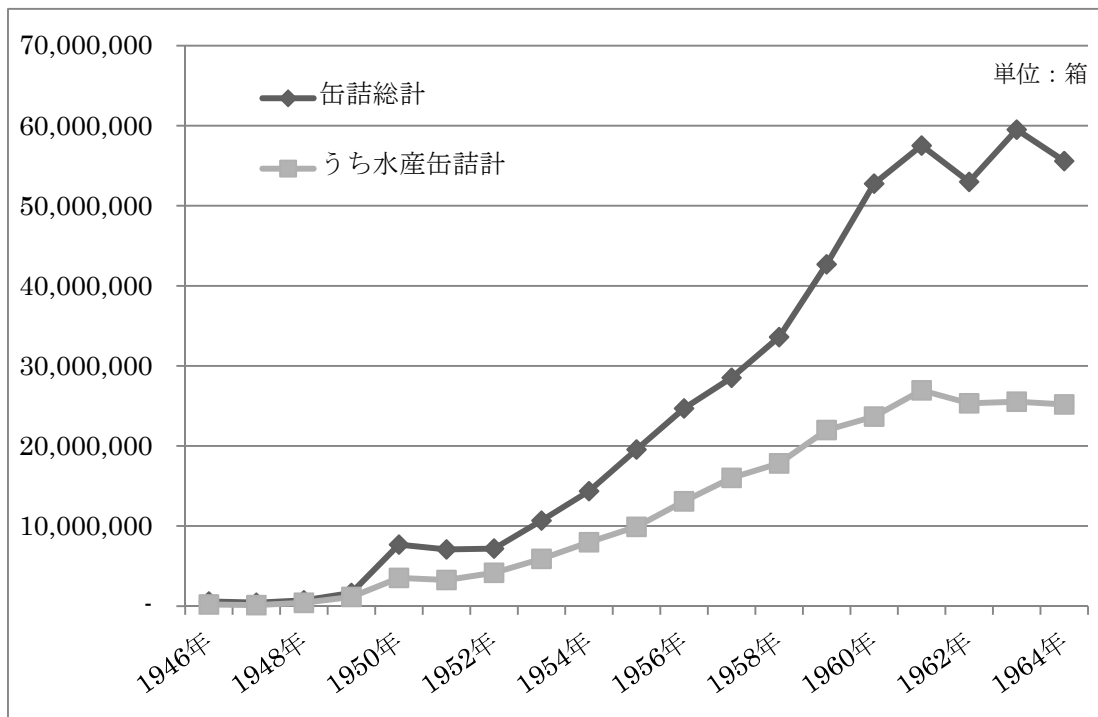
日本に戻った高碕は、東洋製罐の立て直しに力を注いだ。戦時中に企業統合を余儀なくされた東洋製罐は、戦後 GHQ の命により北海製罐と分離していた。高碕は戦争で立ち遅れた技術力を回復するべく、アメリカ製機械を購入するのではなく、同国の先進技術を導入して日本で機械を生産することとした。東洋機械設立の契機となった進藤の意向を汲む形となった。

高碕はアメリカン・キャンとの技術提携をもくろむが、アメリカの独占禁止法に抵触するとの理由で不成立に終わった。後に法的問題が解消し、1954 年、東洋製罐はコンチネンタル・キャン社との技術提携を行った。

缶詰産業の復興と相まって東洋製罐の業績は飛躍的に伸びた。東洋鋼板も復興を果たした。缶詰生産量は増加の一途をたどり、高度経済成長期の波に乗って右肩上がり成長を

遂げた。それとともに輸出量も増え、缶詰は外貨獲得に大きな役割を果たした。ここに高碕の思い描いた缶詰事業を通して日本の富国に、社会に貢献するという夢が現実のものとなったのである。

図表 3 戦後の缶詰生産量推移



\* 日本缶詰協会（1980）より筆者作成

### （7）高碕のその後

1952（昭和 27）年、高碕は求められて電源開発株式会社初代総裁となって佐久間ダムの建設などを遂行した。その後経済審議庁長官を経て衆議院議員に初当選し、初代経済企画庁長官、通商産業大臣などを歴任した。特に中国との国交やアジア外交などに力を発揮した。

そして1959年、何千人もの漁民がソ連の巡視船に<sup>だほ</sup>逮捕されている現状を目の当たりにし、自ら「余生にかけられた最大の責任である」として日ソコンブ協定を締結させ、根室漁民は長年の懸念であったコンブ漁を1963年に再開させた。「大企業の発展には何ほどのプラスをしたかも知れないが、この零細な漁民たちのために、一体何をしたといえるだろう。この、日本の水産を支える底辺の人たちの幸福なくして、何の水産日本なものか」と自らを省み、まさしく老躯にむち打って外交交渉に全精力を注いだ結果であった。それから間もなく、高碕は1964年2月に逝去した。享年79歳であった。

### 3. 高碕の事業観

高碕の事業観は、1933（昭和 8）年に発刊された「東洋製罐の使命」に凝縮されている。「東洋製罐の使命」は同社の根本方針と従業員服務精神を明文化したものである。それによれば、同社の根本方針は以下のように要約される。

- ・ 我社の目的は人類の幸福ならしむる結果を齎す處になければならぬ
- ・ 事業は営利が目的ではなく利益は結果であり目的でない
- ・ 自己の受持により各自が奉仕の精神を盡し此精神を団体的に發揮する事に努め、自己の繁栄を希ふと同様に関係者の繁栄に努力しなければならぬ

さらに従業員服務精神の核心を以下のように定めている。

- ・ 我社は空缶需要者諸彦の共同の製缶工場であり、我社の従業員は是等需要家の忠実なる使用人でなければならぬ
- ・ 我々の製品は他の何れのものよりも品質優良、価格低廉、且最も迅速に供給する事を心掛けなければならぬ然も製品は売るのではなく嫁がせる考へでなければならぬ。何となれば我等の製品は我等の精神を籠めて育て上げた愛しき子供であるから
- ・ 小成に安んずるは退歩であって何時迄も若き心と勇猛心を失わず働く事を第 1 の義務としなければならぬ

高碕が東洋製罐を設立したのは、缶詰業界の発展のため、日本水産業振興のため、ひいては国富、世界人類の幸福のためであった。そのベースには社会貢献と従業員との共生があり、それが「東洋製罐の使命」に凝縮されている。

《中島董一郎》

図表 4 中島董一郎略年譜

西暦	和暦	年齢	中島董一郎の動き
1883	明治 16	0 歳	名古屋市東片端の母の実家で出生 現・西尾市に住む
1902	明治 35	19 歳	東京府立尋常中学校卒業
1904	明治 37	21 歳	水産講習所に入所
1905	明治 38	22 歳	日光レーキサイドホテルでアルバイト
1906	明治 39	23 歳	水産実習場や水産試験所で缶詰はじめ水産加工品の製造を学ぶ
1907	明治 40	24 歳	水産講習所卒業
1909	明治 42	26 歳	若菜商店に就職 北海道や樺太の缶詰製造家を回る
1911	明治 44	28 歳	カムチャツカにて紅鮭缶詰製造
1913	大正 2	30 歳	海外実業練習生としてロンドンに到着 船中にてオレンジマーマレードを知る
1915	大正 4	32 歳	イギリスからアメリカに渡り、マヨネーズに出会う
1916	大正 5	33 歳	帰国
1918	大正 7	35 歳	缶詰仲次業・中島商店設立
1919	大正 8	36 歳	食品工業株式会社設立。取締役就任 開進組設立
1925	大正 14	42 歳	食品工業にてキューピーマヨネーズの製造開始 オレンジマーマレードの販売開始
1932	昭和 7	49 歳	株式会社旗道園（現・アヲハタ株式会社）設立
1938	昭和 13	55 歳	中島商店を株式会社中島董商店に改称
1942	昭和 17	59 歳	原料入手困難となりマヨネーズの製造中止
1948	昭和 23	65 歳	マヨネーズの製造再開
1957	昭和 32	74 歳	食品工業株式会社からキューピー株式会社に名称変更
1971	昭和 46	88 歳	キューピーの社長を藤田近男に、中島董商店の社長を中島雄一に譲り、中島は会長に就任
1973	昭和 48	90 歳	12 月 19 日逝去

\* 中島董一郎／董友会（1982）より筆者作成



## 1. 缶詰事業との関わりの中で起業の芽をつかむ

### (1) 幼少時、母から精神的な心掛けを学ぶ

中島董一郎は 1883 (明治 16) 年、愛知県幡豆郡大宝村字今川 (現・愛知県西尾市) に、父淳太郎、母キンの長男として生まれた。父方は代々医者で、淳太郎は医院を開業していた。医者として信頼が厚く多くの患者が訪れていたが、警察官と学校の先生からは診療代や薬代はもらわず、貧しい人にも診療代を請求することはなかった。親戚から頼まれるままに借金の保証人になったことなどが重なって、総じて貧しい生活を強いられた。

キンの祖父は、明治維新に尾張徳川藩の勤皇の志士の一人であった田宮如雲である。キンは中島が 10 歳のとき早逝するが、キンから一生の教えを受けたと中島は語っている。その 1 つが算術の修得である。中島は数え年 10 歳に達すると、母の指導の下に毎日 30~50 題の算術の問題を解き始めた。その結果 1 年半足らずで 1 万 8,000 題を解き終え、二桁の掛け算くらいは暗算できるようになった。

さらにキンは中島に、武士の血を受け継ぐ者としての自覚を促したものと思われる。中島が 10 歳くらいのとき、仲の良い友人が 7、8 人からいじめられているところに遭遇した。「大勢して弱い者いじめをするな」と果敢に食ってかかったが、砂利をぶつけられたりしてどうすることもできず、家にあった床の間の刀を手にとって立ち向かっていったところ、皆逃げ出していった。その後近所の子どもの親が次々と自宅を訪れ苦情を持ち込み、キンは丁重に謝って帰ってもらった。キンは中島を叱ることはせず、ただ短い文章を書いた半紙を中島に渡し、それを毎朝家を出る前に声に出して読むよう命じた。それは『文章軌範』の「留侯論」の初めの部分であった。

「古の謂はゆる豪傑の士は、必ず人に過ぐるの節有り、人情忍ぶ能はざる所の者あり、匹夫辱めらるれば、劍を抜いて起ち、身を挺んでて闘う、此れ勇となすに足らざるなり、天下に大勇なる者あり、卒然として之に臨んで驚かず、故無くして之に加へて怒らず、此れ其の挾持する所の者、甚だ大にして、其志甚だ遠ければなり。」

キンは中島に人生における大きな教えを残して 1893 年に没した。その後父と後妻と共に東京に移り住んだ。

中島は小学校時代に練習に練習を重ねて水泳を習得した。これが後に水産講習所に進学する布石となった。中学校時代は専ら講談本や大衆本を読みあさり、『唐詩選』や『文章軌範』なども読むようになった。

### (2) 水産講習所における終生の恩師との出会い

中学校を卒業すると父の希望に沿って医者になろうとしたが、受験に 2 度失敗した。医者は断念し、水泳が好きであるとの理由から水産講習所に入所した。

中島は水産講習所で寄宿舎生活を送りながら、ひたすら水泳と船の腕を磨いた。勉強に対してはあまり熱心ではなかったと自ら振り返っているが、化学と応用機械学、英語だけは一生懸命に打ち込んだ。水産講習所での中島にとっての大きな財産は、伊谷との出会い

であった。中島は卒業し独立した後も、何かにつけ伊谷に指導を仰ぐことになる。また 1 年次上に在籍していた高碕とは、生涯にわたって深く交流していくことになる。

在学中の夏休みの 2 カ月間、中島は日光のホテルでボーイとしてアルバイトをした。そこでの体験を通して「目前の損得にとらわれないで真面目に努力すれば、世の中では必ず認められる」という考えに至り、これが中島の信念の一つになった。

水産講習所入所の動機については中島自身が、水泳が好きというほかに学費がかからないことも理由に挙げているが、それ以外の理由には言及していない。少なくとも大きな志を抱いて入所したようには思えない。また卒業後の身の振り方を決める段においても、水産業発展のために尽くすといったような強い意志は見えず、少なくとも高碕のように水産業に対する確たる思いを持っていたようには見受けられない。伊谷は中島の就職先について度々世話をするが、その際、未知の地への興味から東南アジア方面に就職先があれば紹介してほしいとの希望を出していることから、開拓者精神のようなものは持ち合わせていたと考えられる。

中島は幼少時代から水産講習所時代を通して、起業に対する志や闘志を表立ってみなぎらせることはなかったが、決して消えることのない熾火<sup>おきび</sup>のように、企業家としての素養を蓄積していったと思われる。

### (3) 若菜商店で缶詰事業のノウハウを身に付ける

水産講習所卒業後はいくつかの職場を経た後、缶詰販売を手掛ける若菜商店に就職した。北海道の缶詰製造家や工場を訪ね、さらに樺太にまで足を伸ばし、製造現場の実態や実務を学んだ。製品の買い付けや取引先の開拓なども行った。

やがて伊谷の勧めもあり、カムチャツカにおける紅鮭缶詰製造を手掛けることになった。1910（明治 43）年に堤商会在日本で初めて紅鮭缶詰の製造を行ったが、それに次ぐものであった。

中島は独立して起業した後、鮭缶詰の内地市場開拓に大きな実績を残し「中島サーモン」と称されるまでになるが、若菜商店における経験はその端緒となるものであった。

### (4) 海外実業練習生として欧米に留学しマヨネーズと出会う

高碕および伊谷の助言と協力により中島は農商務省の海外実業練習生の試験に合格し、1912（大正元）年 11 月に外遊のためイギリスに向けて出航した。その船中でオレンジマーマレードと出会い、ロンドンの下宿先の老婦人から製法を教えてもらった。後に中島はオレンジマーマレードの製造を手掛け、1932（昭和 7）に立ち上げた株式会社旗道園（現・アヲハタ株式会社）で製品化することとなる。

ロンドンでは倉庫会社において輸入缶詰の打検（缶詰のふたや底を棒でたたいて不良品を判別すること）・荷造りのノウハウを学んだほか、缶詰の有力問屋を訪ね歩いて市場調査などを精力的に行った。

やがて戦争が日に日に激しくなり、滞在地をイギリスからアメリカへ移した。アメリカでは缶詰工場を訪ね歩いて見聞を広めたが、何よりの収穫はマヨネーズとの出会いであった。そのおいしさは中島にとって鮮烈であった。中島は外遊を通じ、日本における缶詰打検・荷造り、オレンジマーマレードやマヨネーズの製造・販売などの事業展開を心に描きつつ、1916年の正月に母国の土を踏んだ。

## 2. 仲次業を起業し鮭缶詰市場拡大に寄与

### (1) 中島商店を立ち上げ、鮭缶詰の輸出で信頼を築く

中島が日本に戻ったとき、若菜商店は鮭缶詰の買入れ過剰によって経営難に陥っていた。中島はその再建を果たした後、独立のために若菜商店を辞した。その際、若菜商店と競合したり抵触するようなことはいかなる場合にも避けようと、固く心に誓った。

伊谷の口添えで資金4,000円を手にした中島は、1918年2月11日、「缶詰仲次業中島商店」を創設した。「仲次業」とは外遊時代に見聞したいわゆるブローカー業であるが、資金が潤沢でなかった中島にとって、在庫を持たずに商売できるという点ではうってつけの業態であった。その分、信用が事業成功の重要な鍵となった。

初仕事はギル商会からのオーストラリア向けピンクサーモン500函の注文であった。ギル商会はイギリス人・W.H.ギル氏が営む会社で、ギル氏とは独立前からの知り合いであった。中島はギル商会から口銭として売価の一分を受け取ることを決め、購入先である山陽堂に代金を持参した。そのときギル商会から口銭もらうのとの理由で山陽堂からの口銭の受領を断り、大きな信頼を得た。

やがて第一次世界大戦が勃発し、海上運賃が高騰した。横浜―ロンドン間の定期船の運賃が鮭缶詰1トン当たり40円のところ、臨時船は1,000円にも達した。中島は定期船の割り当てを確保した上で、堤商会や輸出食品会社に対してロンドン渡しではなく横浜渡しで缶詰を売ることがを提案し、1函につき10銭の口銭を受け取った。この方法によって中島の取引先は多大な利益を手にすることができた。それに応じてもっと多額の口銭を受け取るべく言われたが、中島は通常と同じ10銭以上は受け取ろうとはしなかった。この手法は中島オリジナルであったため多大な数量をさばくことになり、中島商店は大きな利益を得て経営基盤を構築することができた。

### (2) 鮭缶詰の内地販売で国内市場を開拓

大戦終結後日本は一転して恐慌に見舞われたが、中島商店はかねて緊縮経営を心掛けていたため損害を受けることは全くなかった。経済が混乱する中、堤商会において大量の鮭缶詰の在庫が発生し、中島に相談が持ちかけられた。鮭缶詰は当時専ら輸出品として製造されており、国内消費はごくわずかであった。

中島は1922(大正11)年に缶詰普及協会(現・社団法人日本缶詰協会)の設立に携わり

市販缶詰の品質向上活動に力を注いだ。が、当時は缶詰の統一品質規格はなく、想像を絶する低品質のものも少なくなかった。日本人は缶詰の味になじめず、また品質的に信頼もできず、まだまだ国内缶詰消費量は少なかったのである。従って鮭缶詰の内地販売を取り巻く環境はかなり厳しいものであった。中島は支払いサイトの短縮化により価格の低減を図るべく、当時の商習慣と異なる新しい提案を堤商会に行った。さらにそれまでの販売ルートであった食品問屋だけでなく各地の塩乾魚および鯉節問屋をもターゲットとし、「あけぼの印 堤の鮭缶詰」として売り出した。小売店の店先の立て看板や新聞広告などのプロモーション活動も積極的に行った。そうした施策が功を奏し、一挙に売上が伸びた。

堤商会での取引で成功を収めると、三菱商事より取引の打診が舞い込んだ。先々の事業展開を考えるとネームバリューのある三菱商事との取引は大きな魅力であったが、中島は堤商会に対して「忘恩の徒」になる恐れがあると考えて断った。このとき中島は三菱商事からの依頼を引き受けるべきかどうか、伊谷に相談をしている。熟考した揚げ句に三菱商事との取引を断るべきとの結論に達して伊谷に報告したところ、伊谷は「誠に残念ではあるが、それが本当の道であろう」と答えた。

その後堤商会が輸出食品会社を吸収合併し、あけぼの印の缶詰の取り扱いが中島商店の手から離れたのを機に、堤商会の了解の下に三菱商事との取引を開始した。以降、あけぼの印と三菱商事の印缶詰は好敵手となり、両者の競争によって鮭缶詰市場は拡大することになった。その後も三菱商事から多くの仕事を任せられ、中島商店はその期待に応えた。しかし1925年に三菱商事は北洋商会を設立し、中島商店の仕事を引き継がせることを決めた。三菱商事はそれまでの実績に対して感謝の言葉と共に2万円を中島商店に与えた。さらに国分商店、逸見山陽堂に次ぐ特約店として契約を結んだ。

### (3) 打検検査会社・開進組を創設

中島商店設立の翌年、中島は缶詰の打検検査を行う開進組創設に関わった。中島は外遊中、ロンドンに輸入される缶詰の打検・荷造りをほとんど一手に引き受けていたコールエント・ケーリーという倉庫会社でそのノウハウを学んだ。

中島は日本の缶詰業界全体の品質底上げの一環として打検制度が必要であると考えて、帰国後伊谷に進言した。そして伊谷の呼び掛けにより中島商店と堤商会が出資し、販売前の缶詰の打検検査業務を手掛ける開進組が1919（大正8）年に設立された。

最初は片山俊太郎を支配人に据え、引き続き中島吉十郎を支配人として運営に当たらせた。事業が順調に推移したところで一切を中島吉十郎に任せることとなり、中島商店と堤商会は経営から手を引いた。

### (4) マヨネーズの製造・販売を開始

1923（大正12）年、関東大震災が起こった。その前後で女学生の服装が和風から洋風へと大きく変化する様を目にし、中島は食生活も次第に洋風化すると直感した。そして外遊

以来考え続けていたマヨネーズの製造販売を決意した。

それより先の 1919 年、松岡幾四郎はソースの製造販売を主事業とする食品工業株式会社を設立していた。中島は発起人として取締役役に就任して支援したが、事業はうまくいかず、中島は株式の大半を譲り受けた。しばらく休業状態であったが、中島はマヨネーズの製造を食品工業で行うことを決めた。

マヨネーズ製造において中島がこだわったのは、原料の厳選であった。中島はアメリカでマヨネーズを口にしたが、今一つ淡泊であると感じていた。そこで日本人の味覚に合うようなマヨネーズを研究し、卵の白身を使わずに黄身だけを使用してコクを出すことにした。「日本人の体格を欧米人に負けないような体格にしたい」との思いの下、栄養価にこだわった結果でもあった。高碓の助言で「キューピーマヨネーズ」と命名し、1925 年に販売を開始した。

当時輸入マヨネーズが細々と売られていたものの、日本でのマヨネーズの知名度はほとんどなかった。そこで鮭缶詰の販売促進も兼ね、小売店の店頭で当時かなり高級品であった鮭の缶詰を開け、マヨネーズをかけて試食してもらった。小売店に直接アピールすることで小売店における認知度が高まり、小売店からの働きかけによって一次問屋や二次問屋の関心を引き起こすことにつながった。

新聞広告も果敢に展開した。人目につきやすい全面広告ではなく、30 行の豆広告を毎日掲載した。また有名画家にポスターを描いてもらったり、一流スターをモデルに使うなど、斬新な広告宣伝を展開した。発売初年の売上は 2 万円弱だったが、翌年の広告宣伝費に 2 万円を費やした。中島は「宣伝は資本である」との考えを持っており、広告宣伝に特に力を入れた。こうして当初年間 120 函だった販売量は、4 年後に 1 万函、17 年後に 10 万函に達した。

#### (5) マヨネーズ市場におけるトップシェアを確立

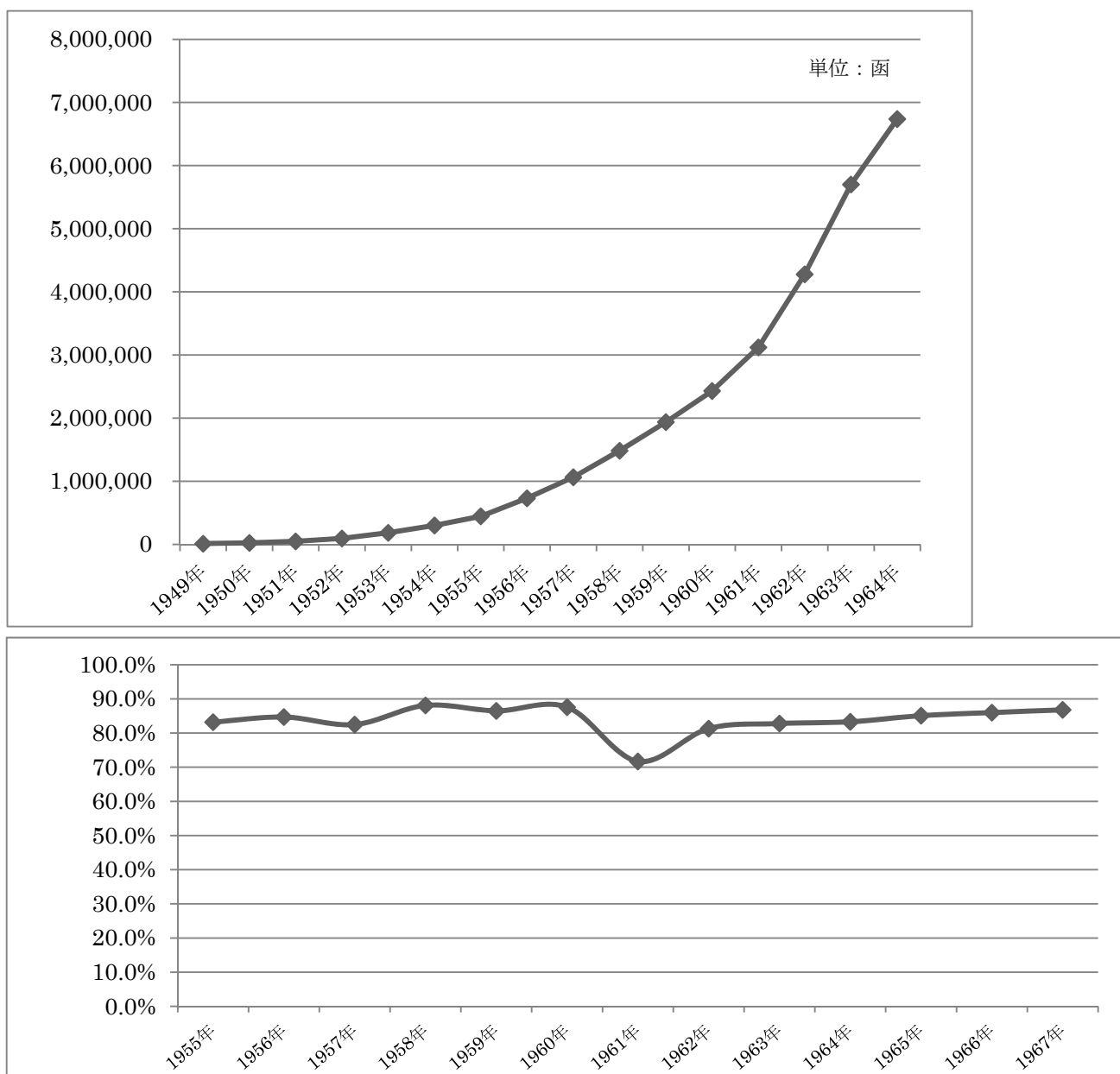
1938 (昭和 13) 年 12 月、社名を「株式会社中島董商店」に改称した。資本金は 18 万 5,000 円であった。中島は商業道徳に沿わないことは一切行わず、それに抵触することはたとえ相手が軍部であっても断じてその要求に応じなかった。太平洋戦争が勃発すると配給が途絶え、マヨネーズの製造を中止せざるを得なくなった。終戦後も公定価格制度が施行されている間は製造を行わなかった。公定価格では品質を維持できなかったからである。闇商売から原料を入手して事業を行うことも、中島の倫理観に反した。従ってなかなか事業再興の目途をつけることができず、退職する従業員が相次いだ。

1948 年に公定価格が撤廃され、マヨネーズ製造を再開した。早々に小瓶 130 円、大瓶 240 円という小売価格で東京都から承認を受けた。まだ闇屋が横行していたが、中島は小売価格より高く売ることを決してしなかった。やがてその品質が評価され、売上は右肩上がりとなった。競合品が多数登場したが、キューピーマヨネーズを駆逐することはできなかった。

マヨネーズの製造販売を再開して以降、中島は値下げに次ぐ値下げを行った。1961（昭和36）年3月までに17回値下げを行った。値上げは2回のみであった。これは中島の「利益は結果であって目的ではない」との考えに基づいている。利益は消費者には値下げで、取引先には謝礼金という形で還元した。

1957年に食品工業株式会社からキューピー株式会社に社名変更した。製品ブランド名を会社名に採用した先駆の一社とされる。以降もキューピーはマヨネーズ市場におけるトップブランドとして君臨した。

図表 5 キューピーマヨネーズの戦後復興後の販売実績（上）および市場シェア（下）推移



\* 井土貴司（1995）より筆者作成

### 3. 中島の事業観

中島の事業観は、利害損得によらず、「何が正しいか」という不変のものさしを持ってことに当たるということであった。中島はいかなる場合もこれを基準に経営判断を下した。その背景には、「我々が第一に心掛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である」という考えがあった。

中島は 1973（昭和 48）年に記した「新しく入られた社員の方々へ」において、「戦に敗れても必ずしもその国は滅びないが、もし国民が道義を重んずる心を失った時、その国は必ず滅びると教えられております。（…中略…）生産でも販売でもそれに携わる人々が道義を顧みない様になれば、如何なる大企業でも必ず没落する幾多の事実が之を示しております」と新入社員に伝えた。商売の第一義は利益の追求よりも道義を重んずることであり、その上で事業を発展させるために創意工夫が必要であることを繰り返し強調した。それと併せて、「正直者がばかを見て、ずるいものが得をしたりすることがあるが、長い目で見ると、誠実な人、道義を重んずる人が認められるというのが世の中である」とも言い、道義を重んじていればそれを誰かが見ていつか評価されるとの意味を込めて、「世の中は存外公平である」と事あるごとに口にした。

今一つの中島のこだわりは、親を大切にすることであった。高碓達之助が猪苗代湖に出掛けた折、野口英世博士の記念館で母親から英世への手紙を見て感動し、その写しを中島に送った。中島はそれに胸を打たれ、従業員の両親に宛てて毎月近況を手紙にしたため、併せて金壱千円也を添えて送ることを決めた。第 1 回目の手紙は 1954（昭和 29）年 5 月 15 日付けであり、以降毎月手紙を書いて送った。親を大切にする精神は社訓として掲げられており、現在は親元送金に加えてお中元・お歳暮（キューピー新商品を中心にした詰め合わせ）も行われている。

また、「食品作りに携わる者は、いかなる犠牲を払っても消費者の健康を守ることに徹しなければならない」ことを、食品メーカーとして守るべき固い信念とした。「良い製品は良い原料からしか生まれえない」の考えの下、徹底して原料の吟味を行い、採算を度外視して品質を追求した。品質にかけてはわずかの妥協も許さなかった。

さらに「皆様とともに毎日の仕事を楽しみながら悦びを偕に致したい」、つまり従業員が共に働く仲間と志を同じくし、仕事を楽しみ、悦びを分かち合うことによってやりがいや生きがいを感じてほしいと願って「楽業偕悦」を掲げた。これは現在キューピーの社是となっている。

## 《おわりに》

高碕と中島の接点は、水産講習所にある。共に製造科に学んで伊谷以知二郎に師事し、教え子として、事業家として、そして人間として、大きな影響を受けた。

高碕は水産国・日本の創成に寄与しようとの大志を抱いて水産講習所に入り、外遊を経て製缶会社を起業し、日本缶詰業界の発展に大きな足跡を残した。片や中島は医者になることを断念して水産講習所に入り、卒業後は缶詰卸商に入店する。高碕と同様、外遊を経て缶詰仲次業として独立して鮭缶詰の国内市場開拓に貢献し、その後、日本にマヨネーズという新たな食文化を根付かせた。

缶詰事業という共通点はあるものの、製缶業をベースに缶詰産業発展のために事業展開し、最後は政治に身を投じることになった高碕と、あくまでマヨネーズを主軸とする食品事業に邁進した中島とは、企業家として歩んだ道のりは大きく異なる。しかし、清廉経営を貫いたという点において、二人の価値観にかなりの共通項を見いだすことができる。

二人の事業観に共通するのは、第一に、社会的に意義のある事業に従事することを念頭に起業したことにある。高碕は缶詰生産増大により日本の食糧事情を向上、安定化させ、輸出拡大による国力増強を目指して缶詰業界、ひいては日本の発展に寄与したいとの思いの下に起業を決意した。中島はおいしく栄養価の高いマヨネーズを日本に普及させることで日本の食生活を豊かにし、かつ日本人の体格を良くしようとの思いを抱いていた。

共通点の第二は、需要先あるいは消費者に対する奉仕の精神である。高碕、中島それぞれに表現方法は違うが、需要先や消費者に対して誠実であること、すなわちより高品質な製品を出来る限り低価格でニーズに応じて提供することを使命とした。

そして第三に、利益は目的はなく結果であるとの考えで事業に取り組んだこと、第四に、従業員を大切にし和を重んじたことである。

2人が共にそうした考えを礎に企業経営を行ったのは、両親からの教え、近代化の真っただ中であつた明治時代という時代背景、日本唯一の水産専門学校である水産講習所で培われたプライド、そして教職、研究者の立場から水産事業支援に生涯を捧げた伊谷からの影響が大きいと考えられる。

高碕は慈悲深い母の愛情を一身に受け、親のありがたさを知ると同時に真っ当に生きることの重要性を学んだ。中島は父から社会奉仕の精神を、武家の娘として育った母から物事の本質を見極める武士の精神というべきものを学んだ。

また明治期の日本は鎖国から放たれ、先進諸外国と肩を並べるべく発展途上にあり、しかも日清日露戦争による国力増強の機運が高まる中で国家奉仕の精神が自然と国民に根付いた時期であつた。そうした背景下、産業の中で殊更遅れていた水産業の重要性がようやく認知され、水産講習所出身者は水産人として日本の水産業の一翼を担う人材となるべくプライドを持っていた。そうした校風の中で学んだ卒業生たちは、水産に携わることで日本の発展に大いに貢献することに対して自負心を持ったとしても不思議ではない。



さらに伊谷は水産業発展のために、卒業生たちの起業に対し資金面、技術面、人脈面など、あらゆる方向から協力を惜しまなかった。高碕と中島が事あるごとに伊谷に相談したのは、資金面や技術面などの実利的な協力依頼のみならず、伊谷にその事業、その選択が「正しい道」であるかどうかのお伺いを立てる意味合いも大きかった。

東洋製罐の根本方針と従業員サービス精神は、既述の「東洋製罐の使命」に高碕が記載したもの、ほぼそのままである。またキューピーの社訓は、「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」であり、中島の教えそのものである。清廉経営、社会奉仕の経営を志した2人の企業家の精神は、起業から約100年を経た今も脈々と受け継がれているのである。

● 主な参考文献

- ・ 荒木幸三編（1997）『創業者中島董一郎遺聞』中島董商店
- ・ 井土貴司（1993）『続 中島董一郎譜』董友会
- ・ 井土貴司（1995）『中島董一郎譜 戦後編』董友会
- ・ 渋川哲三（1966）『高碓達之助集』経済雑誌ダイヤモンド社
- ・ 高碓達之助（1957）『私の履歴書 第二集 高碓達之助』日本経済新聞社
- ・ 高碓達之助集刊行委員会（1965）『高碓達之助集 上・下』東洋製罐
- ・ 高橋敬忠編著（2003）『西尾が生んだ大実業家 中島董一郎の世界』三河新報社
- ・ 東洋製罐（1917～1941）『東洋製罐営業報告書』
- ・ 東洋製罐（1967）『東洋製罐 50年の歩み』東洋製罐
- ・ 東洋製罐（1997）『東洋製罐八十年の歩み』東洋製罐
- ・ 中島董一郎／董友会（1982）『中島董一郎譜』董友会
- ・ 日本缶詰協会（1980）『戦後日本の缶詰生産統計集（昭和 21～53 年）』
- ・ 日本罐詰協会調査部（1940）『本邦罐壘詰輸出年報』日本罐詰協会代理部

島津淳子（しまづあつこ）

社史・個人史ライター

法政大学大学院 経営学研究科 博士後期課程



**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](mailto:cbir@adm.hosei.ac.jp)

**複製無断禁止**