

経営者倫理観と企業永続についての研究
— キューピーマヨネーズの創始者・中島董一郎の経営者活動を事例として —

指導教授 宇田川 勝 教授
2010年度法政大学大学院経営学研究科経営学専攻修士課程修了
企業家養成コース
島津 淳子

本論文の目的は、経営者の倫理観に基づいた企業経営が企業永続をもたらす主たる一要因となることを、事例研究を通じて明らかにすることにある。

日本の企業経営における倫理観は、1739（元文4）年に石田梅岩によって著された『都鄙問答』に見ることができる。由井（2007、p.21）は「日本人は、まさに『都鄙問答』以来この二世紀半にわたって、ビジネスにおける精神的なあり方を「道」ないし「心」として考え、行動してきたのです」としている。

由井の指摘するように、日本の企業活動の一端は「道」と「心」に精神的なあり方を見いだすことができる。一方、企業が利益至上主義に走ると企業倫理観や公器としての自覚が忘れ去られ、都度その必要性が叫ばれるという歴史が繰り返されてきた。その流れの中で企業の倫理観のとらえ方は時代と共に変遷し、近年は「道」や「心」といった抽象的な概念よりも、制度や法令遵守に重きが置かれるようになったと感じる。不況の長期化に伴い法令遵守に裏打ちされた利益至上の経営に走り、「失われた10年」の代償を背負わされている企業は多い。本論文では、「道」や「心」なき経営に警鐘を鳴らし、単なる法令遵守の域を超えた経営者の倫理観に根差した経営こそが企業永続の鍵なのではないかとの持論を、事例研究を通して実証していくものである。

事例研究対象として、キューピーマヨネーズの創始者・中島董一郎を取り上げる。中島を選んだ理由は、中島は非常に高い倫理観を持つ経営者であること、自身の倫理観に則した企業経営を行ったこと、中島の倫理観が現在もキューピー株式会社に色濃く残されていると思われること、キューピーは主力事業であるマヨネーズにおいて創業来確固とした地位を保っていることである。

分析方法は、中島の経営実践事例を4つピックアップし、それぞれの局面において中島が自身の倫理観に基づいて何をどう決断し、どのような実績を上げたかを考察する。それが結果としてキューピーの永続につながったことを明らかにする。

なお、中島董一郎に関する先行研究は管見によればなく、中島が起業した大正期および明治期に絞り、「経営理念の具体的事例研究」と「食品関連企業の経営者の倫理観」の2つの軸から先行研究を調べた。「経営理念の具体的事例研究」としては、『日本の経営者精神』（土屋、1959）、『日本経営理念史〈続〉—明治・大正・昭和の経営理念』（土屋、1967）、『経営哲学・経営理念 明治・大正編／昭和編』（中川・由井、1969—1970）、『企業者活動の史的研究』（中川、1981）、『日本型経営の源流：経営ナショナリズムの企業理念』（森川、1973）などがある。経営者の理念や倫理観が企業経営、国家や社会にどのような影響

を及ぼしたかを、時代背景とともにそれぞれの視点から考察している。しかしその結果としての企業の永続性や継承に触れられているものは少ない。「食品関連企業の経営者の倫理観」としては、「谷善之丞と相馬愛蔵の経営理念と宗教」(武井、1997)、「二人の起業家 三島海雲と三代目鈴木三郎助」(武藤、2001)、「三島海雲・蟹江一太郎」(生島、2002)、「三島海雲」(生島、2009年)などがあるが、いずれも企業永続や事業継承という視点からの記述は薄い。本論文においては経営者倫理観と企業永続との関連を主題として言及することで、先行研究とは一線を画すものとする。

本論文の第1章においては、中島の生い立ち、起業までの経緯、起業後のキューピーの事業活動について触れた。中島の倫理観の形成過程と経営活動を通し、中島が倫理に立脚した経営を行ったことを明らかにした。

第2章においては、中島の倫理観を多角的に考察した。まず父母や恩師から中島が受けた影響について述べ、次に後継者や取引先、金融機関担当者から見た中島の倫理観について触れた。最後に中島の言動を通して倫理観に言及した。

次に第3章において、中島の4つの経営実践事例について、中島の倫理観がどのように経営に生かされ、どのような影響を及ぼしたかを考察した。その際、『都鄙問答』の主張に照らしつつ中島の倫理観を4つのポイントに絞り、それに沿って考察を行った。

最終章においては、第3章の考察を通し、中島が常に自身の倫理観に基づいて経営に当たってきたこと、それがキューピーの評判や業績に良好な影響を及ぼしたことを確認した。中島は倫理観に基づく経営判断を行ったゆえに常に困難な道を選ぶことになったが、それは「当たり前のことを日々淡々と実行する」ことにつながった。それにより企業体質が強化され、また品質至上の考えを貫くことになり、キューピーの永続につながったのではないかと結論付けた。

最後に、逝去後に中島の倫理観がどう継承されたかの次研究につなげるため、歴代社長の言動から中島の倫理観が継承されていると思われる事例を取り上げた。