



連載

博聞意伝

世代を超えて未来を語る

74

第13回

茂木友三郎

(キッコーマン取締役名誉会長)

〔聞き手〕

澁澤健

(コモンズ投信会長)

ファミリー八家の合同

―近代企業「キッコーマン」の礎

澁澤 本日は、茂木友三郎さんを都内西新橋にあるキッコーマン東京本社にお訪ねしてお話を伺っています。『ほぼづゑ』の同人の中では私は若手の部類にあり、従って諸先輩のお仕事の上での信条、あるいは次代を担う人たちへのご提言、メッセージを私が仲介してお伝えしようというのが、この対談の目的であります。早速、お仕事の周辺のことから伺っていきます。

まず、「キッコーマン」という会社は、日本人であれば誰でも知っていますし、今や海外でも有名ですが、

その由来となるとご存知ではない方も多いと思います。その辺りからお話しして下さいませ。

茂木 キッコーマンの起こりは十七世紀中ごろ（寛文年間）、私どもの先祖が野田で醤油を作り始めたことです。野田は江戸川の流域にあり、豊かな水資源と農産物に恵まれて、醸造醤油の産地としても栄えてきました。そうして一九一七年（大正六年）に、野田で醸造業を営んでいた、茂木六家、高梨家、そして流山（野田の隣接地）の堀切家の八家が合同で「野田醤油株式会社」を興しました。それまでは互いに競争していたのですが、二十世紀初頭ともなると産業の近代化が進められるようになり、設備の機械化は個別では難しいから八家が合併してやろうということになりました。濫澤 八家が一緒に、同時に合併するというのはすごいですね。一九一七年というと今から百年前のことですね。

茂木 それまでは完全なローカル・ブランドだったのですが、この八家の合併による会社設立が、以後ナショナル・ブランドになって行くきっかけになりました

た。それで機械化された新しい工場も出来たし、研究施設も出来ました。ただ、合併するというと諸々問題が付きものです。例えば二者が合併するにしてもどちらから社長をだすのかなど問題ですが、ましてや八家ですからね。色々な問題を孕んでいた筈なのですが、そうはなりませんでした。それには様々な要因があったのでしようが、大きな要因の一つは一九二七年（昭和二年）の労働争議の発生です。ストライキです。待遇改善・賃上げを要求して、工場労働者が団結し、争議は実に二百十八日間に及びました。自慢にはありませんが、戦前の三大労働争議（野田醤油、日本楽器―百五日間、共同印刷―六十七日間）にも数えられ、私がコロンビア大学に留学していた時（一九六〇年代）に聞いた話では、シカゴ大学の社会学部に、私どもの会社（当時野田醤油）の争議の実態を研究されていた学者がおられたそうで、アメリカでも研究材料になるようなストライキだったようです。また、鍋山貞親という人がいて、この人は日本共産党員で後に転向した人ですが、争議の状況を、当時モスクワのクレムリン

に報告した、ということをご本人から聞いたことがあります。国の内外を問わず大きな話題になったようです。

澁澤 その二百十八日間の争議の最中、操業は完全にストップしていたのですか。

茂木 会社設立後に造った新しい近代的な工場だけが、これは組合員たちが関わっていなかったものですから操業していました。二百十八日間続いた争議は、最終的には会社側が勝利した形で収束しましたが、長期の労働争議が大きな痛手であったことには相違ありません。しかし、むしろ会社の経営の近代化を図る上では、禍を転じて福となす^{わざわい}と言いますか、大きなきっかけとなりました。そして争議を機会に経営理念も打ち出しました。〃会社は利潤を追求するだけの場ではなく、社会の公器であり、経営者は従業員や地域社会にも配慮するべし^{べし}というものです。それと、争議によって経営陣に強い連帯が出来たということが大きかったですね。経営陣が強固団結していなければ、とても乗り切れるような争議ではありませんでしたから。

この争議を乗り切れたことで、今日に繋がる近代的な会社経営の礎が出来たということです。

そして、合併しても大きなもめごとが起きなかった要因のもう一つは、ファミリーの中にある不文律です。それは、〃八家のそれぞれのファミリーの中から一代で一人しか会社に入れてはいけない^{べし}というものです。そして会社に入っても、役員にする保証は与えない^{べし}というものです。これは今日まで守られています。現在の八人の取締役のうち八家の出身者は、私と社長の二人だけです。一九一七年の創業から百年、三代のゼネレーションの中で、三代に亘って社長を出した家は一つもありません。二人出した家が三家、そして未だ社長を出していない家も幾つかあります。したがって社長の倅が社長になるということではないのです。だから、経営の健全化という意味においては、バランスが取れていると思います。

澁澤 「キッコーマン」というブランドは、一九一七年の八家合同の時からということですか。

茂木 一八〇〇年代から、八家のうちの一つが持つて



茂木 友三郎氏

いたブランドです。会社設立当時は二〇〇以上のブランドがありましたが、その中で一番知名度があり高く評価されていた「キッコーマン」に、一九四〇年までに統一しました。

日本の醤油は、世界の調味料

滋澤 話は少し廻りますが、醤油文化というのは日本

独特のものですが、それが千葉の野田で発生したという経緯はどういうことだったのでしょうか。やはり千葉の銚子、和歌山県にもありますね。

茂木 銚子は、「ヤマサ」と「ヒゲタ」ですが、和歌山の「湯浅」が発生の地です。しかし日本全国で醤油は作っていたんですよ。大きな農家などで穀物（大豆、小麦）が余ると醤油を作っていました。今でも全国に醤油の醸造家は千四百軒ほどあります。終戦の年（一九四五年）に、全国でたしか六千軒ほどあった筈です。ですからそれ以前はもつとあったということですね。

野田にしても、我がファミリー八家以外にも醤油の醸造家がありました。今でも家族で経営しているような小規模の醸造家が全国にたくさん残っています。

滋澤 醤油は日本全国で作っていたということですが、味覚の地域差というのはあったのでしょうか。例えば九州の醤油は、独特の甘みのある醤油ですね。

茂木 私どもの醤油は大豆、小麦、食塩を原料とした本醸造、つまり発酵作用による製法ですが、九州では化学的にたんぱく質を分解したアミノ酸液を使った醬

油に甘みを足したものが出回っています。今でも九州の醤油は甘いですね。だから、九州においては、わが社のマーケットは大きくありません（笑）。東京から転勤して行った人が寿司屋で関東風の醤油のボトルキープをする、という話も聞きます（笑）。それほど違いますね。醤油が甘いというのは不思議で、九州が甘い、そして沖縄は甘くない、そして台湾に行くと醤油が甘いんです。それからインドネシアに行くとこれも甘い。どうも砂糖の産地と関連があるのかも知れませんね。

濫澤 沖縄も砂糖黍の産地であり、醤油が甘くても不思議ではないのですが、沖縄の醤油は甘くないのですか。

茂木 どういう加減でしょうか。沖縄の食文化は中国の影響を強く受けて来たためなのか、ともかく沖縄は油の多い料理が多く、比較的さっぱりした醤油が好まれて来たのかもしれませんが。

濫澤 そういう意味では、油の多い食習慣のあるアメリカにキッコーマンが進出された折（一九五七年・昭

和三十二年）、醤油の味を変えるなど、販売工夫もあったのですか。

茂木 いえ、まったく変えていません。終戦後に進駐して来たアメリカの兵隊（GI）が、醤油を本国に持ち帰ったという話がされていますが、そうではなく、彼らはキャンプの中で、アメリカ式の食生活の中にいたのですから、兵隊や軍属の人たちは「醤油文化」の伝播には関係ないと思っています。軍関係ではなく、官僚やビジネスマンでしょうね。それに教育関係の人たちなど、大変多くのアメリカ人が日本に来ましたからね。そういう人たちが日本の街中に住んで、日本の食生活を経験して、日本人が毎日使っている醤油を見て、あれは何だ？、ということになり、醤油は日本の料理には欠かせないが、自分たちの料理にも調味料として使えるではないか」と発見したようですね。そしてそれを私たちの先輩が見ている、よし、これならいけるぞ、と思ったようです。アメリカ人の中にも醤油に対する潜在的な需要がありそうだ、うまくマーケティングをすれば需要を顕在化出来るのではないか、

という気持ちになったようですね。そして一方、昭和三十年頃になると、国内の醤油の需要が伸び悩むようになって来ました。

澁澤 それは、どういうことですか。

茂木 それは、戦争中から終戦時にかけて、原料が不足する、労働力が不足する、ということとで醤油の生産も減ってしまったのです。それが回復するのが昭和二十年代です。だからこの回復期では作れば作った分だけ売れたのですが、三十年頃になると、有名なものは戦後ではない。という経済白書が出て（一九五六年・昭和三十一年）、醤油業界も戦後が終わって、生産も戦前のレベルまで戻りました。ところが、醤油というのは生活必需品ですから、人口の伸びぐらいいしか増えませんが、昭和三十年という、高度経済成長期の前夜で、みんな希望に燃えていて、どの企業も事業計画を作る場合、二桁成長の計画を作ったわけです。ところが、私たちの主力商品である醤油は、全体の重要は人口の伸びぐらいいしか伸びない。勿論シェア（市場占有率）を増やしていければいいのですが、全体の需要

が増えなければ商売は明るくありません。だから、「これは困ったな」ということで、私どもの当時の経営者が考えたことは、一つは、醤油が売れないのであれば他のものを作って売ろう。という多角化戦略ですね。そしてもう一つは、醤油が国内で売れなければ、海外で売ろう。という国際化戦略。この二つの戦略を打ち出したわけです。そしてその戦略に従って、昭和三十三年にアメリカに販売会社を作ることにしたのです。当時日本の製造会社でアメリカに販売会社を持っている企業はほとんどありませんでした。同じ年にトヨタ自動車販売会社をアメリカに作りました。それからソニーもこのころですね。

それで、その時に私たちの先輩が、アメリカ人の日本での食習慣を見ていて、これなら醤油を使ってくれるのではないかと判断したようです。日系人に売るよりも、むしろアメリカ人を対象にしたほうが商売の対象が大きくなる。勿論日系人にも買って貰いたいが、それだけではたいした商売にはならない。ということ、広くアメリカ人を対象に商売をしようと決めて出

たわけです。それでアメリカの販売会社の中にテストキッチンを作つて、ホーム・エコノミスト（大学の家政学部を卒業した家政学士。女性が多く、主婦の立場で消費財メーカーの商品計画やマーケティングに参画する）を何人か雇い、毎日朝から晩まで、醤油をどのようアメリカ料理に使うかということ、研究してもらつたのです。すると毎日レシビが出来てきます。それをアメリカの新聞社の家庭欄担当部署に持ち込むようになりました。新聞社には政治・経済の情報は溢れるように入ってくるのですが、家庭欄の情報というのはあまり持ち込まれない。それで新聞社は喜んで記事として扱ってくれました。それとクックブック（料理の本）を作る。さらに小さなレシビブックを作つて、それを醤油の瓶の首のところにゴムで留めて、そうして販売するということをしました。ともかくアメリカ人に、醤油の使い方を分かつてもらうための工夫を様々なやりました。

澁澤 なるほど。醤油文化の教育ですね。

茂木 一方でインスタ・デモンストレーション

（スーパー店頭での試食販売）を行いました。醤油で味付けした肉を小さく切つて、それを楊枝に刺して来場者に食べてもらうのです。そして、「美味しかったら帰りに買って下さい」とアピールするのです。これは、コロンビア大学に留学している折の夏休みなどに何度もやりましたが、こうした様々な営業努力をしました。よく、日本食が普及しているので醤油も売れるでしょう」と言う人がいますが、確かに日本食の普及は醤油の販売にはプラスであるには相違ありませんが、日本食の普及にだけ頼っていたのでは、とても商売にはなりません。醤油のアメリカにおける販売実績は、日本食関係がおそらく十分の一くらいでしょう。そのほとんどはアメリカ料理と、あとは中華料理ですね。アメリカ料理にかなり使ってくれているので、お蔭様で販売が伸びているということですね。

それで昨年度の、私どもの売り上げ全体に占める海外での売り上げ比率は五五%で、営業利益では八〇%を占めています。

澁澤 海外の方がはるかに利益率が高いんですね。そ

れは海外の方が原料を安く仕入れられるということですか。

茂木 それもありますが、海外では需要が伸びていまずからね。需要と供給の関係で言うと、日本国内では需要が頭打ちになっており、どうしても供給が過剰になっていきます。

日本の戦後の復興と高度成長期

澁澤 先ほど、戦時中は醤油の原料が不足し、人手も足りなかった、というお話がありました。茂木さんご自身の戦争体験はどのようなものだったのですか。

茂木 私は、終戦の時小学校五年生で十歳でしたから、しっかり記憶はあります。戦時中は野田にいましたが、野田は直接空襲を受けていません。ただ、夜間に東京が空襲を受けると、空が真っ赤に染まりました。そして翌朝になると大量の灰が降ってきました。東京が焼かれた灰ですね。また、昼間の空襲の時には、B29爆撃機を見上げていましたが、地上から高射砲を撃ちあげるので、遙か手前で炸裂して届きません。敵機は

悠然と飛んで行きました。

その頃になると、沖縄にアメリカ軍が上陸したとか、満州にソ連軍が侵攻したとかラジオが報じ、子供ながらに、えらいことになったと思つたものです。そして、広島と長崎に新型の特殊爆弾が落とされたという、甚だ簡略な報せではありましたが、やはりラジオで聞きました。そういつた状況なのに、竹槍で敵が上陸して来たらやつつけると言っているわけですから、これには子供心にもおかしいと思つきましたよ。やがて終戦になり東京に出掛けてみたところ、すっかり焼野原でした。……ですから私たちは、つくづく戦争はいやだ」と実感した最後の世代でしょうね。

澁澤 終戦の前後において、明らかに違ったということはどういうことでしたか。

茂木 私は当時まだ学童でしたから、終戦後教科書を墨で真っ黒に塗らされたことですね。今まで、鬼畜米英、〃神国日本〃などといった戦意高揚の字句がならび、それを良しとされていたことが総て否定された訳ですからね。終戦の日（八月十五日）は夏休みの最

中でしたから、夏休みの前と後とでは、世の中も変わったし、先生の態度も言うこともすっかり変わってしまいましたね。ただ、小学校の五年生ともなると、大人の豹変も、やむを得ないのじゃあないか、などと、おおよそ理解していたのではないのでしょうか（笑）。ですから、終戦の詔勅にしても、ラジオの雑音がひどく、内容もよく理解は出来ませんでした。戦争が終わったと誰が言うともなく伝わりました。それと、^{おやじ}親父が泣いているのを見て、あ、あ、やつぱり負けたんだ、と思いましたが、そして、家によく来る陸軍の軍人さんがいましたが、終戦の日か翌日に、いつもの様に軍刀を下げてやって来て親父としばらく話し込んでいたのですが、阿南陸軍大将の自決（八月十五日）が伝わっていたのでお袋が心配して、様子を見て来い、ということになり、行ってみると、やはり大泣きしていましたね。……ただ、子供心にも、いい時代になったんだ、と感じましたね。

澁澤 そうした敗戦から立ち直って、国も世の中も、稼業も、もう大丈夫だと思われるまで、どのくらい時

間が掛りましたか。

茂木 そうですね、先ほどの、もはや戦後ではない、といわれた昭和三十年から昭和三十五、六年頃でしょうね。私が大学の二、三年生頃です。それまでに、朝鮮戦争（一九五〇年・昭和二十五年）一九五三年・昭和二十八年）による特需景気もあり、世の中が上向いて来ていましたからね。

澁澤 終戦から十五年ですか。

茂木 経済も上向いて来ていましたし、世の中が明るくなったという実感がありました。テレビが普及し始めたのもこの頃ですね（一九五三年二月放送開始）。

澁澤 世の中が明るくなったという実感は、具体的には生活の向上ですか。

茂木 それはやはり、世の中の雰囲気明るくなりましたね。ただ、私が高校に通い始めた頃（一九五〇年）までは、上野公園には戦災で焼け出された人たちのバラックがまだ密集して在りましたよ。それが高校二年生の頃には無くなりましたね。それと、上野駅の地下鉄に入って行くところのガード下のトンネル辺りでは、



澁澤 健氏

戦災孤児を見かけることもありました。これも昭和三十年頃までには無くなっていきましたね。

そういう意味では日本は、敗戦の焼野原から、アメリカの助けもありましたが、十年で立ち直りましたね。澁澤 その復興の日本人のエネルギーの根源にあるものは何でしょうね。

茂木 やはり日本人の勤勉さでしょう。アメリカの援助もありましたが、朝鮮戦争の特需という、当国国不幸に対しては申し訳ないが、運もありましたね。

澁澤 そうして、日本が高度成長の波に乗り始めた一九五九年（昭和三十四年）に、茂木さんはコロンビア大学経営大学院へ留学のために渡米されますが、その折のアメリカの印象はいかがでしたか。

茂木 アメリカに行った時の印象は、*「すごい」*の一言です。それまでハイウエーなど見たこともありませんでしたからね。……その渡米の折、先ず飛行機でハワイに飛び一泊して、サンフランシスコに行ったわけです。現地には前の年にキックコーマンの販売会社が出来ていて、その駐在員が迎えに来てくれていました。それで空港から車で市街地に連れて行って貰ったのですが、その道程のハイウエーにはびっくりしました。

澁澤 広くて真つ直ぐで……。食べ物はいかがでした。
茂木 食べ物、そうですね、日常の食事は学校の寮の食事ですから、美味しかったという記憶はありませんね（笑）。ただ肉を毎日食べることが出来ました。日本では、肉はそう毎日食べませんから、これには感激しましたね。

澁澤 五九年頃というところ、日本食の店はまだ多くなかったでしょうからね。

茂木 そうですね。かといって学校の寮に醤油を持ち込むのは憚はばかられましたのでね。だから、毎日硬い肉を無理やり口の中に押し込んでたという感じでしたね。

日本の究極の美德は「勤勉の精神」

澁澤 そうして一九六四年の東京オリンピックを経て、戦後の復興と高度成長を成し遂げた日本が、バブル経済期後の失われた十年を経て、現在もさらなる伸長のための苦闘をしています。現在の日本がおかれた状況を、茂木さんどのようにご覧になりますか。

茂木 現政権のアベノミクスも、第一の矢、第二の矢は良かったのだけれど、第三の矢の効能がまだ見えてきませんね。だけど大分良くなってきていると思っています。それと、安定した政権が続いているということが、一番安心感を与えてくれていますね。

澁澤 安全保障法制の問題など、日本の戦後の有り方を根本的に変えつつある大きな課題が多く積み上がっ

ています。

茂木 そうした、安保法制の問題は勿論大切ですが、やはり経済最優先でやって貰いたいですね。経済が躓つまずくとあらゆることに問題が波及します。

澁澤 かつては醤油文化で繋がっていた、日中、日韓の政府間の軋轢えんりくがなかなか解消しませんが。

茂木 日韓は一時期よりは改善されて来ていると思います。日韓両国の関係の改善は、当事国だけではなく、東アジア全体の平和と安定のためにも大切なことですからね。やはり、日本と韓国は法の支配、民主主義、自由主義経済という共通の価値観を持っているので、そうした共通の価値観をアメリカとともにアジア全域に広げていくことが大切ですね。

澁澤 政治と比べると経済の交流においては、日韓、あるいは日中も比較的スムーズに機能しているように見えます。

茂木 日中も日韓も歴史問題というものは、そう簡単に解決できる問題ではありませんよ。互いの相違を言い募るのではなく、未来志向で行くべきでしょう。

澁澤 もうすでに次世代へのメッセージをいただいています。改めて次代への提言、励ましのお言葉をいただきたいと思います。

茂木 私は日本人の良さは、「勤勉」にあると思っています。どうかこの「勤勉の精神」を失わないようにして欲しいと思っています。このことは、ネット社会になるうが、どのような技術的に発展した社会になるうが、必要なことだと信じています。先ほどの繰り返しになります。敗戦後の荒廃した国土と、困窮した国民が、十年余の短い年月で復興を成し遂げられたのは、その勤勉さあつてのことだと思っています。これからも、勤勉さを持ち続けていただきたいと思っています。

それから、若い人には志を持って生きていただきたい。自分の生きる意味を理解して、志を持って仕事や人生に臨んでいただきたいですね。

澁澤 どうもありがとうございます。

(もぎゆうざぶろう／しぶさわけん)



〔二〇一五年六月十六日収録〕