

宮崎会員の随想「忘れえぬ労使の人々」第32話

「高い資質を備えた経営者兄弟」

キッコーマン社長・会長、日本生産性本部会長 茂木友三郎氏

キッコーマン副会長、独立行政法人日本芸術文化振興会理事長

茂木七左衛門（賢三郎改め）氏

生産性向上運動の推進機関として財団法人日本生産性本部が設立されたのは、1955年（昭和30年）3月である。日本の生産性向上運動は、国民運動として全国規模で展開され、2025年に創立70周年を迎えた。

運動の目的は第2次大戦の敗北によって荒廃した日本経済の立て直しにあった。

アメリカの資金援助で始まった運動は短期間に著しい成果を上げ、企業のみならず国民生活は目に見えてゆとり、豊かさを増していった。

産業社会は次第に自信を取り戻し勢いづき、さらに日本経済を欧米先進諸国に追いつき追い越せと大きな目標を掲げた。1960年代は日本経済が国際社会に踏み出して行く黎明期と言えよう。

キッコーマンの海外進出は、ソニーやトヨタ自動車等と並ぶグローバル企業の先駆けであった。同社の海外展開の第一歩は、1957年サンフランシスコに販売会社を設立したことに始まり、その後1973年には主製品の醤油をアメリカで現地生産する工場をウィスコンシン州に完成させるなど時代の先端を走る企業として知られていた。

日本生産性本部は運動開始から10年目を迎えた1965年、経済界からの強い要請で、経営の大学院とも称される「経営アカデミー」を創設した。

キッコーマンは社員を育てることに大層熱心な企業で、毎年社内選抜を経て経営アカデミーに有意な人材を派遣してくる企業である。

経営アカデミーは大学等の協力を得て、当代一流の講師陣をそろえ経済や経営に関する最新の理論や手法、事例を交えたカリキュラムを産業界に開示した。

参加者は将来企業を背負って立つであろうと目される上場企業のエリート層で、週一日とはいえ合宿を含む一年間の長丁場である。

経営アカデミーを修了するためには学者たちが合否の審査を行い、合格者には「経営アカデリーマスター」の称号が与えられた。マスターの称号を得た人物は企業によっては人事の登竜門と位置付けているところもあった。経営アカデミーは今日まで産業界のサポートを得て大きな成果を積み重ね、2025年に創立60周年を迎えた。

ところで当時のキッコーマンのトップは茂木啓三郎氏が社長であり、日本生産性本部の理事を務めていた。茂木啓三郎氏には友三郎、賢三郎のご子息がいた。

茂木社長はキッコーマン創業8家のうちの1家の当主であったが、同社にはそれぞれの家から後継者が一人だけ入社するという不文律があるため、賢三郎さんは一橋大学を卒業後、東京銀行に勤務してい

た。ところが、茂木家の源流である茂木本家の十二代茂木七左衛門氏には後継者となる子供がいなかったため賢三郎さんが養子となり、茂木本家の後継者としてキッコーマンに入社した経緯がある。



トップマネジメント朝食会で講演する茂木友三郎氏

経営アカデミーマスターの称号を得た同社の何人かから、“わが社には茂木兄弟という傑出した人材”がいるとたびたび聞かされたものである。

長兄の友三郎さんは学者に互し、経営アカデミー生産管理コースの講師を務めていたし弟の賢三郎さんは経営アカデミー財務管理コースの第1回生で経営アカデミーマスターの称号を取得している。

経営アカデミーにはトップマネジメントコース等経営の諸機能別に9種の専門コースが設けられていたが、私は財務管理コースの運営担当を命ぜられていた。

カリキュラムには講師と参加者が時を忘れ深更まで徹底討論するための4泊5日春・秋2回の合宿研修が組み込まれていた。財務管理コースの第1回合宿会場は伊豆下田湾の先端に位置する下田東急ホテルであった。

緑の芝生が眩しく、眼下に海を眺める素晴らしい景観の庭園で立食懇親会が催された。

講師を交えた50数名の中でひととき目立つ格好の参加者がいた。キッコーマンの後の副会長となる茂木賢三郎さんである。

海辺の初夏の陽で汗ばむ中、彼はきちんと白いワイシャツを着て蝶ネクタイを締めていた。まだ蝶ネクタイなど付けている人などはごく稀で皆さんの視線を浴びていた。

アシスタントの若い学者から、あの人のネクタイは変な形だが何ですかと問われ返答に窮したものである。

余談であるがネクタイ発祥の地はクロアチアで、フランスのルイ14世が目にとめたファッションだと言われている。

賢三郎さんがキッコーマンの社長の御曹司であることを知ったのは帰京して間もなくであった。

ある時何故茂木家は名前に三郎を付けるのかと尋ねたことがある。一郎も二郎も早世したので「三郎」としたところ長命であった。以来一族の男子はいずれも三郎を名乗っているのだと答えが返ってきた。上司から長兄の友三郎さんを紹介され面識を得て以来、様々な場面でお目にかかり気さくに声をかけて頂いている。兄の友三郎さんは人をそらせないお人柄で誰もがその人間的魅力に引き込まれていた。

私的なことであるが終戦後、私は中国大連から引き揚げてきて母の実家のある長野県飯山市に高校までお世話になった。故に飯山市は心の故郷である。現飯山市長は高校時代の後輩の江澤岸生さんである。

飯山高校の大先輩に東工大名誉教授の池川信夫氏と文化学園で長年理事長を務めた大沼淳氏がいる。二人は故郷の人づくりのために寄付をして基金を作った。両氏からの声かけで私も江澤さん共々故郷の人

つくりの企画に参加した。



左茂木友三郎氏・右池川信夫氏

そして「飯山フォーラム」と名付けた幕開けに、今や財界活動を通し経営者として名の知れたキッコーマンの茂木友三郎さんに講師を引き受けていただいた。講師を出迎えるため江澤さんと二人で長野駅頭に立った。

友三郎さんは私を見るや驚き「貴方がなぜここに
いるのか？」と不思議そうに尋ねるので、飯山フォーラム設立の経緯を話した。

車で飯山へ向かう間、友三郎さんはほとんど独り

でしゃべっていた。飯山には若かりし頃スキーで何度も訪れているので親しみを感じているなど四方山話で車中は大いに沸いた。

飯山では関係者一同との昼食懇談会を経て、聴衆700名を前にして講演頂いた。

一流の経営者から聞く貴重な体験談は示唆に富み、集まった市民に深い感銘を与えたことは言うまでもない。

弟の賢三郎さんとの交流はすでに半世紀を超え、お互い高齢となった現在も折に触れ行き来をしている。

古い話だがキッコーマンが醤油を使った「コルザ」という名のステーキレストラン一号店を六本木に出店した。オープンして間もなく賢三郎さんに連れられ醤油の生成過程のうまみが凝縮している「もろみ」に付け込んだ上質なステーキをご馳走になった。

今でも忘れられない美味さであった。都内でもステーキ専門店など目にしない時代であった。コルザの評判は高く、なかなか予約が取れない盛況でその後銀座などにも出店している。

賢三郎さんからアメリカへ留学するので会いたいと連絡がきた。ハーバード大学のビジネススクールへ行くことになったが、レベルの高い経営アカデミーの財務管理コースを修了したので、学長証明があればハーバード大学は財務関係の授業を免除してくれるかも知れないというので早速会計学の大御所である中西寅雄経営アカデミー学長のサインを頂き証明書を手渡した。

渡米してからハーバード大学の極めてハードな勉強について、時々律儀な字で埋め尽くした長い手紙をもらった。賢三郎さんは一橋大学卒の秀才でありながらハーバードでは息つく暇もなく勉強に追われる日々を送っていると綴ってくるのでその都度エールを送ったものである。

賢三郎さんは留学中、素晴らしいことを成し遂げて帰国した。ハーバード大学のビジネススクールは全世界のエリートが学ぶ学舎である。そのカリキュラムはユニークで「ケースメソッド」と呼ばれる企業の実例を書きおろしたケースを教材として受講生はそれを読みこなし、そののちグループで討論しなが



茂木友三郎氏の講演

ら自らに欠けている発想やアプローチを感得していくというユニークな教育メソッドである。

賢三郎さんはキッコーマンを題材として、当時欧米の経営者が注目しつつあった日本的経営の神髄を盛り込んだケースを書き上げ、ハーバード大学のケースクリアリングハウスに登録し世界のエリートが学ぶ教材を完成させてきたのである。

兄の友三郎さんは大学を卒業して、さらにアメリカコロンビア大学経営大学院に学んだ。

多分この留学から大いなる刺激を受け、経営かくあるべしの大義を感得し、自社の海外戦略や未来像を頭に描いていたものと思われるが、キッコーマンのその後の海外展開の礎を築いていった。



講演する茂木賢三郎氏

兄弟二人の努力と決断の結果であろうか日本独特の発酵食品醤油は、海外でも徐々に人々に受け入れられ今や国際商品となっている。

今でこそ醤油は全世界で使われるようになったが、1960年代前半は海外での知名度ゼロに等しかった。

私的なことだが1964年、まだ外貨の制限があり一般人は渡航が許されていないときに約2か月アメリカへ出張を命じられた。専門家から海外へ出かけた日本人のノイローゼの原因は食物に対する欲求不満からだと言われ、醤油・ノリ・お茶をかばんに沢山詰めたことを思い出した。

今日醤油は欧米に限らず世界各国のスーパーなどでも目にするし、フランスやシンガポールなどではレストランのテ

ーブルに常備されているように、醤油は世界の人々に親しまれている。振り返ると茂木兄弟は日本を代表する食材を世界に広めた功労者と言えよう。

同社は若手の幹部社員を経営アカデミーの4つのコースに毎年派遣している。その中には後年社長に上り詰めた人物もいる。

日を経て友三郎さんは社長、会長となりキッコーマンの国際化、多角化に向けて強いリーダーシップを発揮し、グローバル企業への道をまっしぐらに突き進んでいる。

その都度賢三郎さんから海外進出の苦労話を伺いながら、全社挙げての苦労が果たして報われるのか心配したことが昨日のように思い出される。

弟の賢三郎さんは副会長の要職に在り、対外的な活動を中心に引き受け、辣腕を振るった。この頃の賢三郎さんは何事にも研究熱心で実務家というより学者の風情を漂わせていたものである。

知り合いの日経連（日本経営者連盟）の会員であるさる経営者から、茂木さんは勉強熱心で論客だと伺ったことがある。

賢三郎さんは2009年副会長を最後に退任し、国立劇場などを運営する独立行政法人日本芸術文化振興会の理事長に就任した。

転身するとお聞きした時、企業経営に情熱を傾けてキッコーマンのために貢献してきたのに、なぜ転身

してしまうのか正直戸惑いを感じたものである。

しかし賢三郎さんは歌舞伎、文楽、邦楽、日本舞踊等日本の伝統文化に数多く携わり、これまで企業人として接してきた私などから見ると、人間の器が一回りも二回りも大きくなった印象を感じたものである。

私的には茂木兄弟には長年講演依頼など随分お世話をかけてきた。

独法理事長在任中に、賢三郎さんは養父である十二代茂木七左衛門氏逝去の後、茂木本家の名跡を継いで十三代の茂木七左衛門を襲名した。

この時友三郎さんにたまたまお会いし迂闊にも「今度賢三郎さんは七右衛門さんと改名されたのですね」と申し上げた。友三郎さんはすかさず「宮崎さん違うよ。右と左を取り違えているよ。七左衛門だよ」と正され赤面した。

兄弟の父君啓三郎氏は生産性運動の推進に熱心であった。多分父君の薫陶を受けておられたのであろう。お二人には力の及ぶ限り生産性運動を陰に陽に支援していただいていた。



出版記念会で挨拶する茂木副会長

私的なことであるが2008年駄文を出版した。おだてられ恥かしげもなく出版記念会を催した。賢三郎さんには発起人の一人を引き受けて頂き当日来賓挨拶を頂いた。ウィットにとんだスピーチであった。私にとって忘れがたい思い出である。

友三郎さんは2014年からウシオ電機の牛尾治朗会長の後を引き受け、公益財団法人日本生産性本部の第7代会長に就任し2025年まで務めて頂いた。

退任に当たって日本再生の道はリスクを恐れず物事に果敢に挑戦することだと述べている。全世界を視野に入れて歩んでこられた経営者の提言と感銘深く聞いた。そして未来へ向けてデジタル化、研究開発、人材育成など企業の基盤づくりへの投資を惜しまぬようよう警告している。キッコーマンのト

ップリーダーとして歩んできた長い道程の中で得た貴重な実感なのだろう。

賢三郎さんの勉強家であることは長い付き合いの中でよく知っている。記憶に残るものの一つに美しい日本語正しい日本語の使い方を教わったことがある。若い世代の言葉使いの乱れを鋭く指摘し、この時伺いながら世相をよく観察し論理を組み立てていると尊敬の念を強くしたものである。このような活動も評価されたのであろうか、賢三郎さんは文化芸術の振興に関する功績により2025年11月旭日中綬章の叙勲を受けている。

お二人が歩んでこられた軌跡を思い起こすと、生まれながらにして備えている資質に加え、人並み外れた感度の高いアンテナを張り巡らしながら、常に日本の企業の行く末を案じている忘れ難いトップリーダーであることに思い至る。