



キッコーマン株式会社  
取締役名誉会長 取締役会議長

## 茂木友三郎

もぎ ゆうざぶろう 1935年千葉県野田市生まれ。58年慶応義塾大学卒業、野田醤油（現キッコーマン）入社。61年米コロンビア大学ビジネススクール経営学修士課程卒業、MBA取得。95年代表取締役社長 CEO、2004年代表取締役会長 CEOなどを歴任し、11年より現職。14年より日本生産性本部会長を務める。18年企業活動を通じた「食文化の国際交流」の功績で文化功労者に選ばれた。

# 企業は国際社会の「良き市民」たれ

— 食の国際戦略と自由主義経済を語る

— 茂木さんは昨年、企業活動を通じた「食文化の国際交流」の功績で、文化功労者に選ばれました。

茂木 世界の人々が日本の「食」にふれることで、日本に対する関心や理解を深めてくれれば、こんなに嬉しいこと

はありません。食文化を通じた国際交流は、キッコーマンの経営理念の一つであり、国際社会における友好の促進に寄与するものと確信しています。これまでの私たちの実践が評価されたことは、たいへん光栄なことです。

聞き手 本誌編集部

## 留学時に感じた米国社会の寛容さ

——醬油はいまや世界的な調味料です。キッコーマンの米国進出がその嚆矢となりました。

**茂木** 「醬油は海外でも売れる」と感じたのは、一九五九年、私が米国コロンビア大学のビジネススクールに留学中のことです。セントローレンス水路の開通で大西洋と五大湖がつながったことを記念して、シカゴで大きな国際貿易見本市があり、そこにキッコーマンも参加したのです。私は、夏休みを利用してその販売員として手伝いに行き、醬油で味付けした牛肉をアメリカ人に試食してもらいました。やってみると、思っていた以上に反応がよくて、実によく売れました。醬油は可能性に満ちた商品だ、そう確信して、俄然この仕事が面白くなりました。いまでは売り上げの約六割を海外で稼いでいます。

——ビジネス・スクールで学んだことは何ですか。

**茂木** とにかくハードな毎日でしたが、効用は大きかったですね。第一に、一〇年の実務経験に匹敵するようなビジネスのノウハウを、二年間で学ぶことができました。会社経営や各部門を運営するための「ツボ」を体系的に教えてくれるのです。実際、米国での工場の建設・操業や社長時

代の経営判断には、大いに役立ちました。

第二に、多くの友人ができました。コロンビア大学の同級生・同窓生、あるいは他大学であつても、ビジネススクール出身者同士は信頼関係をつくりやすいのです。第三に、ビジネス英語を身につけられました。そして第四に、根性がついた(笑)。あの二年間を乗り越えられたのだから、少々厳しい状況にあつても挫けなくなりました。

——日本人であることで差別を受けるようなことはありませんでしたか。

**茂木** なかったですね。むしろ、米国社会の寛容さを感じました。終戦以来一四〜一五年、日本が貧しかったこともあり、温かく迎えてくれたような感じがします。感謝祭やクリスマス、新年だけでなく、ふだんの週末でも米国の一般家庭が留学生を家に招待してくれました。ホワイトカラーだけでなく、工場労働者の家庭も多かったです。いわゆる中流階級ですが、ゲストルームを持っているような家が多く、ちょっとしたホームステイのような形で、非常に親切にしてもらいました。

——現在の米国社会とはかなり異なりますね。

**茂木** 私が留学した一九六〇年前後は、まだ「古き良きアメリカ」の寛容さ、親切さが健在でした。その寛容さを支



米国のスーパーマーケットに並ぶキッコーマン醤油。現地の料理に合う調味料として認知されたことが、世界的な普及のカギとなった（キッコーマン株式会社提供）

えていたのは、豊かな中流階級だったのでしよう。現在の米国の悩みの多くは、その中流階級が失われていることに起因しているのだと思います。二〇一七年の大統領選挙で、いわゆる「ラスト・ベルト」の票がトランプ氏を大統領に押し上げていったのも、その現れの一つでしょう。

## 良き「企業市民」たれ

——キッコーマンは、一九七三年に米国ウイスコンシン州で一貫生産の工場を建設しました。奇しくも、トランプ氏の当選を決定づけたことで注目を集めた州です。

**茂木** 何か所か候補地がありました。全米に醤油を運ぶには中西部がよいだろうと考えました。さらに大豆や小麦など原料の入手しやすさ、質の高い労働力、治安もよく友好的な土地柄だということで、ウイスコンシン州のウォルワースを選びました。

——茂木さんはプロジェクト・マネージャーとして陣頭指揮を執られました。難しい局面も多かったと思います。

**茂木** 工場などまったくない農業地域ですから、公害を恐れ反対する人たちが少なからずいました。そのときに私が話したことは二つあります。一つは、絶対に公害は出さない。もう一つは、われわれはアグリ・ビジネスであり、醤油が売れば大豆や小麦の生産農家も潤う、共存共栄ができるんだ、ということ。各戸を回って説得に二ヵ月かかりましたが、「雨降って地固まる」というか、その過程で地域の人たちとずいぶん仲良くなりました。

——現地との協力関係は重要ですか。

**茂木** とても重要です。海外で事業を継続的に発展させるためには、現地に根差した良き「企業市民」でなければなりません。当時、米国に進出した日本企業の多くは、日系企業同士で取引をすることが多かった。しかしキッコーマンは、条件が同じなら米国企業から物資を購入しましたし、できるだけ出向者を減らして現地の労働者を雇用しました。また、日本からの出向者は一カ所に固まらず、できるだけ分散して住むようにしました。外国人が大勢で集まっているだけで、何となく不安を掻き立てるものです。工場には星条旗を掲揚しましたね。できるだけ現地の活動には関わろうと、ロータリーなどへの参加も奨励しました。

——当時としてはかなり先駆的な取り組みです。

**茂木** コロンビア大学時代の同級生がコンサルタントとして全面的に支援してくれました。工場建設の過程で、ある程度の規模を持つ企業は「社会の公器」なのだとして強く意識しました。目先の利益ではなく、現地の人たちと共に豊かになる、という理念が失われると、大げさに言えば、自由主義経済の基盤を壊すことになりかねないと思います。

## 家庭の台所に入れれば本物

——その後、醤油は米国、欧州にも広がりました。近年

の和食ブームの礎をつくったといえると思います。

**茂木** もちろんその側面はあると思いますが、ひとつ申し添えると、醤油が米国や欧州で広がったのは、和食が普及したからではありません。米国料理、欧州料理に使って美味しいから、醤油は多くの方に買ってもらえたのです。そのため、米国の料理に合うレシピを必死で開発し、本や新聞などでぜひぶん宣伝しました。

——「醤油＝和食」ではないのですね。

**茂木** 一九六〇～七〇年代の米国に和食はほとんど普及していないので、それを当てにしていたら商売になりません（笑）。いまは当時と比べ物にならないくらい和食が世界中で認知されています。しかし、あえて厳しいことをいえば、まだレストラン止まりのブームではないでしょうか。これが各家庭でも作られるようになれば、本当の和食ブームといえると思います。

そう考えると、外国の家庭にまで入り込んだ日本の食材や調味料はそれほど多くはありません。地域にもよりますが、米欧では、醤油、インスタントラーメン、ヤクルト、などでしょうか。アジアでは味の素もありますね。いま注目を集めている日本酒は、日本では醤油の三分の二程度の消費量なのに対して、米国では醤油の七分の一から八分の

一程度です。それはまだ日本酒がレストラン止まりだからです。日本の農産品・海産品・食料品がどこまで家庭の台所に入り込むか、和食が海外で普及する一つの指標は、そこだと思えます。

——まだまだ開拓の余地がありそうです。

**茂木** 醤油だつて、まだまだ販路を拡大したい。次なるターゲットは、インド、南米、アフリカです。

## 自由主義経済のマナー

——ここ数年、自由主義経済、あるいはそれと一体をなすグローバルイズムが大きな挑戦を受けています。

**茂木** 先ほど、日本の食文化を代表するとの思いで醤油を販売していると話しましたが、それと同じで、グローバル化する世界では、日本企業の一挙手一投足が、日本の評価につながってきます。その点で、企業も広い意味で日本外交を担う存在であり、相応の責任を有しています。そこで重要なのは、自由主義経済における企業の行動原理です。自由主義経済は、ルールに基づいて自由に競争する経済だと言われますが、ややもすると、明文化されたルールさえ守っていれば何をやってもよい、と誤解されがちです。私は、ルールに加えてマナーも大切だと考えます。

——マナーとは、どういうことですか。また、マナーを重視することで、厳しい競争に後れを取りませんか。

**茂木** 競争の意味するところが目先の利益の最大化で、そのためには何をやってもよいということであれば、そこに持続可能性はありません。一つのヒントとして、一九九九年の世界経済フォーラムにおいてコフィ・アナン国連事務総長が提唱した「グローバル・コンパクト」を挙げることができるでしょう。多国籍企業はグローバル化に貢献する一方で、その行動を誤ると大きなマイナスを国際社会に与えかねません。それゆえにアナン氏は、企業に対して、人権・労働権・環境・腐敗防止に関する一〇原則の順守を求めました。私は、これはマナーの大切さを訴えた運動だと思います。このマナーの重要さが、いま問い直されているのではないのでしょうか。これは「良き企業市民」「社会の公器」としての企業のあり方とも通ずる考え方です。

## 米国中西部の発展に貢献した日本の直接投資

——今後アメリカとの物品貿易協定（TAG）交渉が本格化します。日米の経済・貿易関係のあり方をどのように展望されますか。

**茂木** 日米であれ、米中であれ、これまでも貿易摩擦は繰

り返されてきました。自由貿易の原則を維持しつつ、それを政府間でどのように調整するか、まさに政治の知恵が求められるところです。

——一九八〇年代後半から九〇年代初頭にかけての日米貿易摩擦の結果、日本企業の米国への直接投資が進みました。キッコーマンが七〇年代に先駆的に取り組まれていたことですね。

**茂木** 一九七〇〜八〇年代にかけて経済的苦境にあった中西部が、いまや米国の「インダストリアル・ハートランド」



海外での工場建設第一号となった、米国ウィスコンシン州ウォルワースの工場。グランド・オープンでスピーチする茂木啓三郎社長（当時）と友三郎氏（右）

と呼ばれるまでに回復したのには、日本の直接投資や、それに伴う現地の雇用拡大が大きく貢献しています。この地域の州知事たちは、皆そのことを感謝しています。そういう話を、現在の政権に届け、理解してもらえるようにすることが大事です。

——今後の日本外交に何を求めますか。

**茂木** 態勢強化の観点から、二つ申し上げます。一つは、経済摩擦もそうですが、関係が困難なときにもきちんと話し合える相手方の政治家、ビジネスマン、官僚、研究者をいかに確保するか。そのためには、日頃の交流が重要になってきます。私が運営委員長を務める「日米知的交流・共同研究プログラム」の一環である富士山会合などもそうですが、顔を突き合わせて議論し、食事をとりながら語り合う交流の重要性は、改めて強調したいと思います。

もう一点は、最前線で働く外交官へのサポートを充実させてほしい。特に家族の問題は重要で、海外への単身赴任は、本人にも家族にも負担がかかります。海外赴任時の子女教育の経費などは、政府が全面的に面倒をみるべきです。国際情勢が目まぐるしく変わるなかで、優れた人材はどの分野・業界でも獲得競争が激しい。優れた外交官が輩出される仕組みを作ってもらいたいと思います。●