

キッコーマン株式会社 取締役名誉会長

茂木友三郎さんに聞く

聞き手 山岡三子さん ●フリーアナウンサー・名古屋短期大学客員教授



もぎ・ゆうさぶろう
キッコーマン株式会社取締役名誉会長 取締役会議長、公益財団法人日本生産性本部会長。藍綬褒章受章。慶應義塾大学法学部卒業後、コロンビア大学経営大学院で経営学修士を取得。キッコーマン代表取締役社長、会長のほか、コロンビア大学名誉理事、慶應義塾評議員、理事、中央教育審議会副会長などを歴任。

山岡 本日は、キッコーマン株式会社取締役名誉会長の茂木友三郎さんにお話を伺います。

茂木さんは1958年に慶應義塾大学法学部をご卒業後、米国のコロンビア大学のビジネススクールへ留学されました。同スクールでMBA（経営学修士）を取得した日本人第1号でいらっしゃいます。

**高度経済成長前夜の1950年代
しょうゆを「作れば売れる」時代の終焉**

山岡 キッコーマンが米国に進出して50年以上になると伺いました。茂木さんが米国に留学されていた時期と重なりますが、50年余り前の米国はどのような状況にあったのでしょうか。

茂木 キッコーマンは1957年に米国に本格的に進出しました。その理由は、国内で主力製品のしょうゆの需要が伸び悩んできたからです。終戦後、1940年代は、戦争中に激減した生産を回復するとい

うことで作れば売れる時代でしたが、1950年代後半になってしよゆの需要の伸びは、2パーセント弱に急減してしまいました。その頃の日本は高度経済成長が始まる前夜で、国全体に非常に明るさが出てきていました。他の企業では二桁成長の事業計画が当たり前の状況でしたから、危機感を抱いた私どもの先輩達が、しよゆ以外の商品を販売する「多角化」と、海外にもしよゆを販売する「国際化」という二つの戦略を打ち出して米国に販売会社を設立しました。

当時、私は慶應義塾大学の4年生でしたので、その設立には関与していませんでしたが、その翌年に米国に留学し、スタートしたばかりの様子を自分の目で見る事ができました。日本人の駐在員はたった一人で、あとは現地で雇った人たちという状態で人手が足りず、学校が休みの時は手伝わされたものです。

山岡 米国留学中はいへんなご努力をさ

れたそうですが、その時のお話をお聞かせいただけますか。

**「授業↓図書館↓カフェテリア↓図書館
↓寮での自習」の日々だった米国学**

茂木 あれほど勉強したのは、本当初めてでした。毎日、宿題がありましたし、資料を読んでもいかなないと翌日のクラスの議論についていけません。その本や資料が、英文で約100ページあるのです。さらに、オブシヨナルといって、時間があつたら読みなさいという資料もありましたが、とてもそちらまで手が回らない。日本語でも毎日100ページ読むのはたいへんですが、英語なので、米国人が読む時間の2倍かかりました。

当時は大学の寮に入っていました。授業は9時からで、遅刻すると教室にカギがかかって入れてもらえなくなってしまうのです。遅れないように行こうとすると、カフェテリアで朝食をとる時間がもつた

ないので、毎朝、部屋で買っておいたドーナツを食べて登校していました。授業が午後3時ころに終わると図書館に直行し、宿題に出た本を読む。途中で30分くらい、学校のカフェテリアで夕食をとり、また図書館に戻って夜11時の閉館まで勉強しました。その後も、寮に帰って、今度はケーススタディ（事例研究）をたくさん読みました。翌日の授業ではそれをもとに議論をするので、読んだうえで自分なりの考えをまとめて授業に出なくてはならないわけです。さらに小論

文の課題がありましたから、寝るのは3時から4時ころ。睡眠時間は4〜5時間という日々が続きました。

米国の大学はセメスター制で、





期末試験が年に2回あり、中間試験もある。

教授によつては、クイズという名の小テストを毎週のようにやりますので、準備がたいへんです。

ですから、土曜日も一日中、勉強をしていました。しかし、日曜日は寝だめをするために9〜10時くらいまで寝ていて、昼食に米国人の友人たちとステーキやローストビーフを食べに行くのが唯一の楽しみでした。食べたら部屋に戻つて、また勉強をする。本当に勉強漬けの毎日でしたね。

とても厳しく勉強させられましたが、2

年間で企業がどのようにして運営されているのか、例えば、生産部門や営業、マーケティング、人事や経理など、それぞれにどんな問題があつて何に注意しなければいけないのか、経営者はどこをチェックしないといけないのか、そういうことがわかつて、非常になりました。

人生の「ある時期」には 死にもぐるいで勉強を！

茂木 ビジネススクールの2年間の学びは、企業における10年間の実務経験に匹敵すると言われます。実際、会社のどの部署に配属されても、その仕事の一番のポイントは何かということがたたき込まれていたのです。その意味がよくわかりました。

若い人によく言っていることですが、私は、人生のある時期に死にもぐるいで勉強をするという経験は、非常にいいと思います。何が起ころうとも、たいていのことに驚かなくなります。

山岡 結果として、コロンビア大学の経営大学院でMBAを取った日本人第1号になりました。

茂木 それまでも日本人はいましたが、相当厳しくつらいものでしたから、皆ギブアップしていったんですね。いまでは、日本人の取得者は500人近くいるのではないでしょう。

山岡 後に続く人たちが出てきたということですね。ビジネススクールでの2年間の学びは、米国のウィスコンシン州にキックマンの工場を建設する際に生かされたこともあったのでしょうか。

茂木 ええ、特に国際的な経営について役に立ちました。ビジネススクールでは、会社の中で何が起きているかを把握するためのツボを教わるわけです。そういう経験がない人よりは、ツボを押さえることが早くできたのではないかと思います。ビジネススクールでの勉強は、部門のトップや役員、社長になるとさらに役に立ちますね。

また、コロンビア大学のビジネススクールを出たと言うと、同じようなビジネススクールを卒業した米国人は、自分たちと同じ考え方をする仲間だと思ってくれるようで、警戒心が解かれるということがあるようです。それも非常に良かったと思います。

山岡 茂木さんのご著書では、例えば海外の工場では現地の人を雇用し、なるべく地域に利益を還元するといったグローバルスタンダードに基づいた発想がたくさん見受けられました。

茂木 そうですね、それもビジネススクールでの勉強が参考になっている一例かもしれません。

私が米国に留学したころは、自由主義経済と社会主義経済のどちらが優れているかという議論が非常に活発でした。当時はソ連の経済成長率が米国より高い年もありました。米国にとって非常にシヨックだったのは、有人宇宙船をソ連が米国に先んじて打ち上げたことです。1961年にコロ

ビア大学ビジネススクールの卒業した帰りにヨーロッパに行ったとき、ロンドンでソ連の宇宙飛行士であるガガーリンがパレードをやっていました。それくらい、ソ連の元気がよかった時代でした。

米国は、それに危機感を持ったわけですね。自由主義経済と社会主義経済の競争に勝つためには、自由主義経済のいいところを生かし、悪いところを最小にしなければいけない、そういう講座がビジネススクールにできました。企業の存在意義、すなわち企業がなぜ社会の中で生かされているのかということ、経営者は常に認識して経営に当たらなければいけないというものです。

経済のシステムでベストというものはないわけです。しかし、私は自由主義経済が他に比べるとベターだろうと今でも思っています。米国人もそう思っていて、そのベターなものをより良くするために、いいところを生かして欠陥は是正する。極端な利益優先主義やコンプライアンスの問題に対

応し、社会への貢献など自由主義経済の良さを生かすにはどうしたらいいかということとを、学生も大いに議論していました。

必要なのは「専門能力」「異文化適応性」「語学力」は3番目

山岡 ご著書にも書いていらっしゃると思いますが、海外進出の際には、日本人だけで固まらずに、分散して住みなさいといったように、きめ細かなアドバイスもしていらっしゃると思いますね。

茂木 外国人だけが集まって外国語で話し



山岡三子さん

ていると、現地の人には言葉が理解できないので警戒されてしまうのですね。最近、日本でも外国人が増えましたが、外国人だけが集まって知らない言葉で話していると、何かこわいと感じることがあるではないですか。ですから、海外にいるときは、日本人はできるだけ分散して住むように、という指導をしたわけです。

山岡 茂木さんはキックマンの国際化や多角化の礎をつくられてきましたが、それに関して、非常に印象的なお話をいろいろとなさっています。いくつかご紹介いただけますでしょうか。

茂木 例えば、国際的な仕事をする人の資格要件はいろいろありますが、一番重要なのは専門能力です。セールスマンもエンジニアも経営者も、それぞれの専門能力を持っていなくてはなりません。

なぜなら、欧米では専門教育が非常に進んでいるからです。先ほどのビジネススクールもそうですね。日本でも最近ビジネス

スクールが増えましたが、米国のほうがより実務的で、専門教育が進んでいると思います。そういう優れた専門能力を持った人々と海外で競争するには、こちらも高い専門能力を備えていなければなりません。また、海外へ行ったら、ある程度のことは自分で解決する必要がある。そのためには、専門能力が必要です。

2番目は、異文化への適応性です。日本とは異なる環境の中でも、自分の能力を100パーセント発揮できる力がないとだめなわけで、米国に行ったら米国の文化に、日本に帰ってきたら日本の文化に適応できる人でなくてはならない。

語学力の問題は3つ目です。今は英語ができて当たり前になってきていますから、新入社員には、履歴書の特技欄に「英語」と書くのはおかしい、もう一か国語ができれば特技と書けると言っています。これからの若い人は、英語ができたうえでもう一つの外国語ができるといいでしょうね。

日本で英語を習ったのは NHKラジオの英会話講座

山岡 茂木さんご自身の大学時代を振り返ってみて、英語は得意でいらっしゃったのでしょうか。

茂木 いえ、私は新制中学の1期生で、英語が必修科目であったにもかかわらず、英語の先生が一人もいなかったのです。そこで、工作の先生から英語を教わりました。なぜ工作の先生だったかというと、工作用の機械は輸入品なので、説明書などが英語で書いてある、だから工作の先生は英語が読めるだろうということでした。最初の1年間は、ABCだけで終わったような気がして、我々の世代は、そういう点では恵まれているとはいえませんでした。

実際に米国に行ったときに役に立ったのは、大学時代に聞いていたNHKラジオの英会話講座です。これを大学の3年生と4年生の2年間、一日も欠かさずに聞きまし

た。朝は6時15分に起きて、まず予習をし、6時半から45分まで番組を聞き、そのあとは復習。旅行するときはテキストだけ持参して、当時はまだ、携帯用ラジオがありませんでしたから、旅館にお願いしてラジオを聞かせてもらいました。

その後、米国へ留学して、最初の1学期は英語の特訓でした。米国の英語の教え方は日本と違って、すべて暗記です、いくら考えてばかりいても、知らない単語や言い回しは出てきませんからね。

米国へ行くときには、英和と和英の大きな辞書を持参していました。ところが、いざ勉強が始まると、1日に100ページを読まなくてはならないので、辞書を引く暇がまったくない。一つ一つ辞書を引いてもいられないので、初めの2、3日くらいで辞書を引くのをやめてしまいました。すると、不思議と読めるようになるんです。知らない単語も、文章の前後関係からわかるようになります。

特別な言葉を調べたことは、何回もありました。しかし、そういう単語に限って、日本の辞書には載っていない。だから、帰国したときに、日本語の訳がわからないけれども英語の言葉として理解しているという単語が相当数ありました。

さらに、英語の本を読むスピードが早くなると、ヒアリングができるようになります。日本の英語教育は文法とリーディングが主体でしたが、米国で文法を教わったことはありません。その代わり、こういう場面ではこう言いなさいということを教えられ、全部覚えさせられるわけです。だから、現在完了や過去完了を知らなくても、自然に英語が出てくるわけです。

もう少し続けたかった学生生活

山岡 慶應義塾大学の大学生活を振り返ると、ご自身では、どのような学生だったといえますでしょうか。

茂木 私はわりあい勉強するほうだったと

思います。米国と日本では勉強量が全然比較になりません。コロンビア大学のビジネススクールを卒業したときはホッとしたことを覚えていますが、慶應義塾大学を卒業するときはもう少し大学に残りたいと思いました(笑)。

一つは、いろいろな本を読みました。米国留学のきっかけも、2年生の時に読んだピーター・ドラッカーの著書に感激したからです。また、米国のノースカロライナ大学から来ていたホワイトヒル教授との出会いもありました。

ジャーナリズム研究会に入って、3年生の時に新聞の編集長を務めたときも楽しかったですね。大学生の特権で、偉い方がインタビューを受けてくださり、取材に行ったりすることもありました。野球の早慶戦の特集号を作ったときは、部員を人気女優のインタビュールに行かせたり、当時、巨人軍に入ったばかりの藤田元司さんとキャッ

チャーの永野さんの対談をやったときは、ファンが大勢押し掛けてきたりと、いろいろ楽しいことばかりでした。

自治会活動にも参加し、学校と交渉したり、慶應義塾大学が東京六大学野球で優勝したときには、神宮球場から三田キャンパスまでの優勝パレードを企画したりしました。ジャーナリズム研究会と自治会の仕事など、課外活動も楽しくて、卒業するときにはもう1年いたいという気がしたほどです。

若者へのアドバイス

— Boys be ambitious! —

山岡 最近の大学生は内向きで、海外へあまり出ていかないとされていますが、若い学生に学びへのアドバイスをいただけたらいいでしょうか。

茂木 コロンビア大学のビジネススクールには、日本からの留学生が最も多い時は30人ほどいましたが、3年前に訪れたときはたった1人しかいませんでした。いま一番

多いのは中国からの約30人、次いで韓国とインドが25人ぐらいずつです。なぜ日本人は1人しかいないのかと聞くと、日本から受験する学生自体が少なくなっているとのことです。若い人の間で留学希望者が減っていて、海外には、留学でなくてもレジャーで行けばいいという意識になっているようです。

また、中国と韓国の学生のレベルが非常に上がってきているということもあるそうです。

これからのグローバル化の中で、日本の若者には米国へ留学するくらいの気概を持ってもらいたいですね。留学すれば米国人の友達もできるし、米国には世界中から若者が集まっていますから、世界中に友達ができる。そうすると、仲間だと思ってもらえるようになるわけです。

山岡 どうせ行くのだったら、茂木さんのように、死にものぐるいで勉強する経験をしてほしいですね。

茂木 そういう機会を作る意味でも、米国のビジネススクールなどに行くといいですね。最近では、コロンビア大学の場合は国際関係の大学院に行く人も多いようですが、そういうところでは、相応に鍛えられますし、鍛えられることで自信も付いてくると思います。

山岡 ご自分の時も、海外留学という箔を付けるためではなく、本当に厳しいタスクを自身に課して行かれたのですね。

茂木 そうですね、当時は箔付けのために行って、修士号を取らないで帰ってくる人が珍しくありませんでした。しかし、私はそういう考えには反対だったのです。

今の世の中は、海外へ行っただけで箔が付くなどということはあり得ません。若い人たちには、懸命に仕事をする、必死に勉強するためにこそ海外に行ってもらいたいですね。シリコンバレーでベンチャー企業を興す、ビジネススクールへ行く、国際関係あるいは法律の大学院へ行くなど、いろ

いろな道があるでしょう。

「ボーイズ・ビー・アンビシャス」というクラーク博士の言葉ではありませんが、若い人たちには、ぜひがんばってもらいたいですね。そうでないと、日本がこれからの国際社会の中で生きていくのがたいへんになると思います。

「人こそ日本の生命線

—日本人が失ってはならない「勤勉性」

山岡 今の若者は高度経済成長も経験していませんし、ジャパン・アズ・ナンバーワンといわれた日本の輝かしい時代も知らない人が多いと思いますが、文字通りの国際人でいらつしやる茂木さんから見て、日本や日本人が失ってはならない長所は何であると思われませんか。

茂木 日本は天然資源に恵まれていませんから、最後に物をいうのは人であり、「人」こそが日本の生命線です。そして、忘れてはならないのは日本人の持つ勤勉性であ



茂木友三郎氏（右）と山岡三子さん
（2015年5月14日 キックマン株式会社東京本社にて）

り、それを失ってしまったては、日本はだめになるでしょう。教育も「勤勉」を最重要課題に掲げなくてはいいけません。日本人の勤勉性はまだ失われていないと思います。

確かに、今の日本には負け癖が付いてしまっているという面はあるでしょう。失われた25年といいますが、50歳くらいまでの人は、学校を卒業して就職してから、日本経済が成長する時代をほとんど経験してい

ませんからね。こういう人たちに、成功体験といいますが、早く勝ち癖を付けてもらうためにも、いま国はいろいろな政策をやっているわけです。

山岡 茂木さんは本当にお元気でいらして、毎日ウォーキングをなさっていらつしやるそうですね。

茂木 70歳になる少し前から歩き始め、今でも毎日続けています。時速5・8キロくらいのスピードで30分歩くので、1年間に約3000日歩くとして10000キロ弱、これまでにほぼ1万キロを歩いたことになりました。日本からニューヨークまでが約6000キロですから、米大陸を横断し、大西洋も越えてヨーロッパまで歩いた計算になります。

ウォーキングを続けてきたことで、膝や腰が痛いのも治りましたから、今後も続けたいと思っています。平均寿命が長くなったといっても、健康であってこそです。できるだけ健康で長生きしたいと思っています。