

視点



同族企業に、創業
家出身の若者が入
社することには、特

別な価値があると考えられてい
ます。純粹な実力とは別に、会
社への帰属意識の強さを期待さ
れ、早くから役員に取り立てら
れる。そんなケースが多くあり
ます。だからこそ次世代から、家
業に飛び込む優秀な人材が出て
くる側面も見逃せません。

しかし、キッコーマンは、創
業家出身者にも、ほかの社員と
同じ土俵で競争させる実力本位
のルールを貫いています。

優遇されずとも家業に入る優
秀な若者がいるとしたら、どん
な理由からでしょうか。(星野)

キッコーマン・茂木友三郎名誉会長と考える「家業の魅力」 優秀な若者ほど家業に入らない？ 創業家を優遇する是非を問う

星野 キッコーマンには、ユニークな事業承継の仕組みがあります。創業家が8家あるなかで、各々からキッコーマンに入社できるのは1世代につき1人に限る。しかも、役員になれる保証はしない。創業家のメンバーを実力本位の競争にさらすという意味で、素晴らしい仕組みだと思います。

ただ、そこで私は、素朴な疑問も感じるので。

このようなルールの下では、キッコーマンに入社したがる子供が1人も現れないという家が出てこないでしょうか。

茂木 少なくとも、今まではありませんでした。子供のいない家が養子をとったり、娘ばかりの家が婿養子を入社させたりするケー

スはありましたが、ほとんどの家が誰かしら入社させてきました。

ただ、今後の可能性としては、あり得るでしょう。意欲あふれる若者が「自分には、ほかにやりたいことがある。だからキッコーマンに入りたくない」と言い出すのは、ある意味、自然で、悪いことではありません。

実のところ、私自身にも身に覚えがあります。

星野 そうなのですか。

留学で家業を見つめ直す

茂木 私は1958年春、慶應義塾大学を卒業し、キッコーマンに入社すると同時に、米国に自費で留学しました。

大学時代にピーター・ドラッカ

ー氏の『現代の経営』に感銘を受け、米国のビジネススクールに行きたくなりました。そこで自分なりに調査し、米ニューヨークのロンビア大学に狙いを定めて受験。大学の卒業式のころ、合格通知を受け取りました。そこでキッコーマンに入社してすぐ休職し、渡米したので。

こうして米国のビジネススクールに入学すると、チャンスが一気に広がりました。卒業生に提示される就職先には、興味をそえられるものが多く、しかもどれも待遇がとてつもなくいいのです。

星野 そうでしょうか。

茂木 当時の私の初任給は、せいぜい1万数千円ほど。1ドル360円の時代なので、米ドルに



ほしの・よしはる
1960年長野県生まれ。慶應義塾大学卒業後、米コーネル大学ホテル経営大学院に進学し、修士号取得。88年星野温泉旅館（現星野リゾート）に入社。いったん退社した後、91年に復帰して社長に就任

家業に子供を入れるには 優遇措置も必要では？

換算したら100ドルにも満たない。ところが米国で目にした求人、月給が400ドルとか、下手をすると700〜800ドルというのもあり、日本の社長の給料を超えてしまうほどでした。

星野 そこで、心境に変化が？

茂木 正直に申し上げれば、私が最初にキッコーマンへの入社を決めたのは、要するに、父に言われたからです。とはいえ、特段の不満はなく、それまでは「まあ、悪くない選択だ」と、思っていました。

た。しかし、渡米して、そこに広がるチャンスを目の当たりにしたら、どうしても「これはちよっとほかの選択肢も考えた方がいいかな」という気になりますよね。

星野 当然です。だから私は、創業8家から、優秀だからこそ入社しない子供が出てこないかと思うのです。しかし、茂木さんは結局、キッコーマンに残りました。

茂木 転機は、ビジネススクールの夏休みです。米国での醤油の販売促進を手伝ったのです。スーパーマーケットの店頭で、醤油で味付けした肉を焼いて小さく切り、楊枝に刺して食べていただく。これを毎日やりました。

最初はおっかなびっくりでした。見ず知らずの外国人に楊枝を突き出すのですから、怒られるのではないかと思います。けれど、続けてみると、非常に反



もぎ・ゆうざぶろう
1935年生まれ。慶應義塾大学法学部卒業後、キッコーマン入社。61年米コロンビア大学経営大学院修了。キッコーマン社長兼CEO（最高経営責任者）などを経て、2011年から現職

ベンチャー的な魅力を 高めるのが本筋でしょう

応がいい。「これはおいしい。自宅でも使ってみる」と、醤油を買って帰る人も結構いたのです。

ベンチャーとしての家業

星野 日本食がまだ、海外では知られていない時代ですよね。

茂木 ええ。ニューヨークですら、日本料理店なんて10軒もなくて、醤油を置いていたのは、私の記憶では、東洋食品専門の小売店だけでした。

星野 その日本食が、今では世界

的なブームですから、確かにポテンシャルはあったでしょう。**茂木** そう、そのポテンシャルを、私は強く感じてしまった。「この醤油というものは、国際的な調味料になり得る」と。それなら自分の手で実現してみたい。こうして改めてキッコーマンの仕事に興味を抱いたのです。

——だから、高給を蹴ってでも、家業に戻ることにした。

茂木 そうですね。一種のベンチャー事業として醤油に惚れ込んでしまったのです。私の場合、そんな経緯でキッコーマンを選びましたが、次世代の創業家のメンバーも、同様の岐路に立つことはあるでしょう。

星野 そのなのです、私が興味を感じるの。なぜ優遇される保証



キッコーマンが1950～60年代、米国のスーパーで行った実演販売。茂木名誉会長は米国留学時代、店頭に立った

のない家業に、創業家の若者たちが、わざわざ入るのか。

前回、茂木さんは、会社が大きくなっても、創業家が経営に関与することにはメリットがあると強調されました。外部から優秀な人材が集まるようになって、帰属意識が強い創業家のメンバーを、経営者の選択肢から完全に外すのは得策ではない、と。

しかし、御社のルールを厳格に適用したら、創業家出身者にとつて、家業に入るメリットがあまりに乏しい気がします。若くして役員になり、経営に携われるなら、意欲ある若者は魅力を感じるでしょう。

う。しかし、その保証がない。

創業家出身者を今後も入社させたいのなら、何らかのメリットを与える必要はないのでしょうか。

茂木 いや、ムリをしてまで入れる必要はないでしょう。

星野 自然に任せるのですか。

茂木 しょうがないですよ。確かに、創業家からの入社にはメリットがありますが、だからといって創業家全体にインセンティブを与えるのはおかしい。例えば、特に優秀な人がいたとき、個別に条件をつけて引つ張ってくるのは、あってもいいと思います。しかし、そんな気概のある人ほど、優遇されたところで、「嫌だ、自分のしたいことをする」と拒絶するものです。だから、結局、現役の経営者が頑張つて、会社を良くしていくしかないのです。優秀な若者が、事業意欲をそえられるような会社をつくるよりほか、次世代をつなぎ止める方法はありません。

創業家の地位の低下

星野 親の側はどうなのでしょう。例えば、茂木さんのご両親は、息子がキッコーマンに入社すること

を、喜ばれていましたか。

茂木 ええ。キッコーマンに入るのは自然だし、いいことだ、というスタンスでした。

ただ、「後を継がせる」という感覚は皆無でした。

私の祖父はキッコーマンの役員を務めました。社長にはなっていない。そして私が入社したとき、父は役員。実は、その数年後に父が社長になるのですが、基本的には、父が勤める会社で息子が就職したサラリーマン家庭と変わらなかったと思います。

振り返ってみれば、父が役員になったことには、あまり驚きませんでした。あのころは、不文律があつたとはいえ、創業8家の出身者はだいたい皆、役員になっていましたから。

星野 役員になるのが普通で、例外的になれないこともある、といったところでしょうか。それが今は違うのですか。

茂木 そうですね。現在、取締役は社外が3人、社内が8人ですが、創業8家の出身者は、私と社長の2人だけです。

星野 なるほど。創業家のメンバ

ーが役員になるのは、昔と比べると難しくなっているのですね。

それはある意味、当然のことです。今のキッコーマンは立派なグローバル企業で、外部から優秀な人材がどんどん入社しています。

そこで、創業家出身者を優遇しない方針を貫くなら、やはり、創業8家には「キッコーマンに入りたくない」という若者が増えていくのではないかと、私は予測します。創業家出身者が会社に入れば、特別な目で見られることもあるでしょう。しかも、ほかの社員たちとの激しい競争にさらされる。そのような環境に、今どきの若者があえて飛び込むでしょうか。少なくとも、私なら「嫌だ」と、きっぱり拒絶すると思います。

茂木 私としては、「それでもやるぞ」というくらいの意気込みのある若者が出てきてほしい。

星野 私は逆に、そのような自然な形で、同族経営を脱しつつあるところが、キッコーマンの素晴らしいと感じます。ただ、実際に今後、どうなるのか。20年後、30年後にまた、キッコーマンを取材に訪れたいところです。