

# キッコーマンから学ぶ持続経営

2019年5月30日

100年経営研究機構 理事 高梨一郎

# 高梨一郎

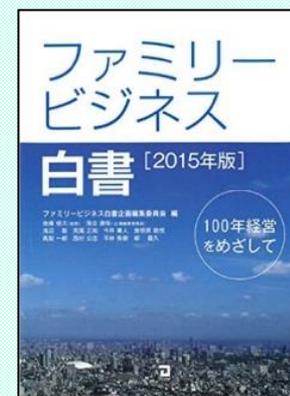
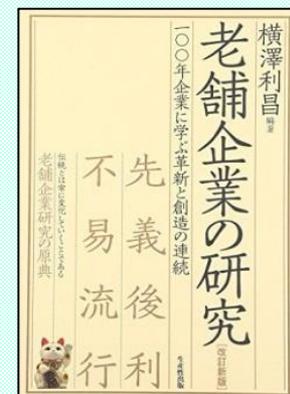
1954年兵庫県生まれ。

大学卒業後、東洋製罐勤務を経て、1981年 東京  
コカ・コーラボトリング(現 コカ・コーラボトラーズ  
ジャパン)に入社。

東京コカ・コーラは叔父である故) 高梨仁三郎が創  
業。その後、グループ企業及びグループ企業の持  
株会社である丸仁ホールディングスで取締役として  
勤務、現在顧問。2007年にはグループ企業の一つ  
で、フランチャイズビジネスを展開するヴィアの代  
表取締役社長に就任し、現在相談役。

2002年、NPO法人FBNジャパンを設立し、現在理事  
長。2015年、一般社団法人 100年経営研究機構  
理事。

主な著書に『老舗企業の研究 改訂新版』(共著  
2012)、『ファミリービジネス白書』(共著2015)、『長寿  
企業のリスクマネジメント』(共著2016)



# 高梨家とビジネス

---

## 高梨家の二つの柱の事業

### ◆キッコーマン株式会社

売上:4300億円、営業利益:365億円



### ◆丸仁ホールディングス(株) (東京コカ・コーラの事業分割により設立)

売上:250億円、営業利益:24億円

東京コカ・コーラボトリング(株)を基盤に

沖縄コカ・コーラボトリング(株)、(株)ヴィアン、中央ビルテクノ(株)、ホテル・キアオラなど、8社を統括する持株会社。

# 高梨家とビジネス

高梨家は1661年に下総国上花輪村(現在の千葉県野田市上花輪)の名主であった、19代高梨兵左衛門が醤油の醸造に着手。



茂木家は初代 茂木七左衛門が1662年に野田でみそ醸造を始め、

5代 茂木七左衛門が1766年に醤油醸造に転じた。

1917年、近隣で醤油醸造を営んでいた、茂木:6家、堀切:1家、高梨:1家の一族8家が大同合併し、野田醤油(株)を設立、現在のキッコーマン(株)に至っている。

## 醤油事業の変遷(困難な時代)

合併へ向けての話し合いにおいて、最初の商標の評価で対立する。



中野栄三郎

茂木佐平治家の「亀甲萬(キッコーマン)」印は知名度が高く、有償としていたものの、金額の隔たりが大きく、破局となる恐れがあった。しかし、一族が説得に努め金額の譲歩を得る。

中野栄三郎(同社4代社長)は、合同の行き着くところを次の3点に要約する。(意訳)

- 一、親戚間の摩擦を除き、一族の協力によって事業が発展すること
- 一、時代の変化に適応し、統一した経営のもとに事業が継承すること
- 一、一族の合同によって、団結して国(社会)のために尽くすこと

『日本醸造協会誌』1958. 53(2) pp.128-131

## 醤油事業の変遷(困難な時代)

個人経営時代から一族の合併と近代会社経営へと大きな変革が一度に起ったために、1927年 歴史に残る大労働争議を経験する。



その大労働争議を通して、企業はいかにあるべきかを認識することになり、1928年社是『産業魂』が生まれる。

写真:野田醤油(現キッコーマン)1千労働者216日間ストライキの大争議

### 社是

「産業は単に利潤追求を目的とするものではなく、賃金獲得の場として存在するものでもない、企業を通じて社会の福祉、国家の発展に寄与すべき公共の義務を負う」。

この社是をベースにその後の戦中、戦後の企業存亡の危機を克服していった。

# ガバナンス

---

1917年に野田醤油(株)(現 キッコーマン(株))設立 1946年に株式公開。それ以降も一族内から社長を選任。(2004年～、一族外から社長を選任)

- 同族と経営の不文律が存在する
  - 1.創業8家のキッコーマンへの入社は1家から1人に限定する
  - 2.社長は一番経営能力のある者を選ぶ
  - 3.創業家は社長人事には口出ししない

一族の中で多くの人材が競うことによって経営能力を養わせた。

## 多角化と国際化



<http://net.keizaikai.co.jp/archives/7272/3>

茂木友三郎氏

1995～2004年

代表取締役社長

現在、取締役名誉会長

多角化はデルモンテのジュースやケチャップ、ワイン  
コカ・コーラ(利根コカ・コーラ)といった醤油以外の食  
材を手がけるようになり、バイオ分野へも進出。

国際化は1957年頃からアメリカでのマーケティングを  
スタート。1973年 Wisconsin に工場建設。その後、  
オランダ、シンガポールに工場を建設。

今や売上の57%と営業利益の70%は海外という、グロ  
ーバル企業となっている。

「企業の寿命は30年と言いますが、大体30年に一度くらいは大きな問題が起  
きるものです。企業が長期間生き延びられるかどうかは、それを乗り越える  
かどうかということにかかっています。ただ守るだけでは駄目で、ピンチを前  
向きに乗り越える。そういう意味で、われわれは、積極的に立ち向かう姿勢  
を貫いてきました。いろいろなピンチをその都度、努力によって乗り越えてきた  
ことの繰り返しなんです」(茂木友三郎)

# 茂木・高梨家の家憲(ガバナンス)

---

## 行動指針となる家憲の存在



株式会社千秋社社屋(旧野田商誘銀行)

茂木・高梨家には家憲が多く残されている。

各家にあった家憲を審議して成文化したのが千秋会、現(株)千秋社)。

家憲は1919年に成文化され、その後1926年に新たな新時代に順応させて17条の家憲として編纂されている。

家憲の1条は聖徳太子の憲法17条に倣って、和をもって貴としと為すから始まる。

## ・組織運営

「和」を以て貴しと為すべし

競争は進歩の要因なれど、道徳に背く競争は避けよ

独断をもって着手する事勿れ、大事は独断すべからず、必ず衆と共に論ずべし

事業の根源は人なり、私情をまじ雑へず適材適所に置くべし

## ・利益の考え方

徳は本なり、財は末なり、本末をあやま誤ることなかれ

## ・共生の考え方

私費を省き社会公共のために出費せよ

公に奉ぜよ

## ・道徳規範

信仰、礼、慈愛、質素儉約、勤勉

◆会社の危機、ピンチにどのように対応するのか

◆企業の存続にはイノベーションが欠かせない

ただ守るだけでは駄目

前向きに乗り越える

} 守りから攻めの姿勢

近道は選ばない

企業としての存在意義、原点を再確認する(家憲、社是)

# 長寿企業の永続性を実現する6つの要因 定石

---

要因1: 長期視点に立った経営

要因2: 持続的成長の重視(身の丈経営)

要因3: 優位性の構築・強化 (イノベーション)

要因4: 利害関係者との長期の関係性

要因5: 安全性の備えとリスクマネジメント

要因6: 継続の強い意思

**ご清聴ありがとうございました**