

歴史に学ぶ

大阪経済大学特命教授・
経済評論家

岡田 晃

第五十四回

世界に広がる日本の醤油（醸）礎を作った高梨・茂木一族

醤油と言えは昔から日本人の食卓に欠かせない調味料だが、今では海外の日本ブームに乗って世界中の食卓に広がっている。

その先鞭をつけたのは醤油のトップメーカー、キッコーマンだ。同社は昭和三十年代にいち早く米国に進出するなどグローバル化を進め、今では海外の売上高が全体の八割近くを占めている。伝統的な地場産業で同族経営だった醤油メーカーが、なぜ変貌を遂げることができたのだろうか。

江戸の人口増加と消費拡大に着目「下り醤油」に負けない品質づくり

キッコーマンの源流は、江戸時代前期にさかのぼる。一六六一年、現在の千葉県野田市の名主・高梨兵左衛門が醤油の醸造を始め、翌年に茂木七左衛門が味噌の醸造を始めた後、一七六六年に醤油醸造に転じた。一方、流山では堀切紋次郎が酒づくりを開始し、後にみりん醸造を始めた。

野田では一五〇〇年代後半頃から醤油づくりが

行われていたが、一六〇三年の徳川幕府開闢以来、江戸の人口が爆発的に増え、人々の生活も安定したことから、醤油、味噌、酒などの消費需要が急速に拡大していた。彼らはそこに新たなビジネスチャンスを見出したのだった。

ただ当時の江戸では、醤油や酒などは上方から送られてくる良質の商品「下りもの」が中心だった。そこで、上方産に負けない商品づくりに力を注いだ。上方産の醤油は薄口だが、江戸では濃口が好まれた。そうしたニーズに対応して関東風の濃口醤油を開発し、広めていった。

また野田には地の利があった。すぐそばを流れる江戸川を船で下っていけば、醤油をその日のうちに日本橋の間屋街まで直接運ぶことができた。

原料にも恵まれていた。醤油の主な原料は、大豆、小麦、塩だが、近くの筑波山麓は良質な大豆の産地で、野田周辺はもともと小麦の産地。江戸川の河口には行徳塩田があった。そのうえ江戸川と利根川の豊富な水も醤油づくりに適していた。

これらの条件を生かして品質を向上させていったのだ。江戸では、野田醤油の味の良さが評判となったという。

江戸以外の販路拡大にも取り組んだ。幕府はその頃、江戸で諸物資への需要が増大しているのに対応し、北関東一円で養蚕をはじめ菜種油、茶などの栽培を奨励した。従来は小麦や大豆の栽培で醤油を自家醸造していた農家の多くが桑や綿、茶、菜種などに転換したため、醤油の自家醸造が減ったのだ。そのため関東の農村で醤油への需要が発生し、新たな市場となったわけだ。

野田の醤油は発展し、醸造を営む者も増えていった。高梨・茂木一族は姻戚関係を結ぶとともに、分家を繰り返して、野田のリーダー的な存在となっていく。一七八一年、幕府が進めていた株仲間公認の一環として、野田の七つの有力醸造家が「造醤油仲間」を結成した。幕府や藩への冥加金（みょうがきん）についての交渉や江戸問屋との折衝などを協力して行うための同業者組合で、これには高梨・茂木

一族から三家（高梨本家、茂木一族二家）が参加し、指導的な役割を果たした。

こうして一八〇〇年頃になると、野田の醤油は質量ともに上方産を圧倒するようになる。茂木家の分家の一つである茂木佐平治家は「亀甲萬」を商標として使い始め、高い評価を得ていた。これが今日の「キッコーマン」印の始まりとなった。

事業成功に三つのポイント あくなきチャレンジ精神

野田醤油の隆盛には三つのポイントがあった。

第一は、醸造家同士が競争し、時には協力して品質向上に努めたことだ。これがあつたからこそ、「下りもの」を圧倒できたのである。

野田醤油には、上方のほかにもライバルがいた。銚子だ。銚子も古くから醤油醸造が盛んで、

その中からは現在のヤマサ醤油、ヒゲタ醤油などを輩出している。そうしたライバルとの切磋琢磨を通じて力をつけていったのだった。

第二は、新しい市場への挑戦だ。前述のように、江戸の人口と消費の爆発的増加、北関東の農村の作物転換といった変化をしっかりとらえ、ニーズに合った商品を作り出していた。

キッコーマンが昭和三十二年に米国市場に挑戦したのも、そうしたDNAを受けついだものと言える。同社取締役名誉会長の茂木友三郎氏（元社長・会長）は「国境は超えるためにある」と言い切っている。まさにチャレンジ精神の塊である。

第三は、たびたび危機に見舞われるも、それを乗り越えてきたことだ。

江戸時代には、天明の大飢饉（一七八〇年代）、天保の大飢饉（一八三〇年代）など飢饉がたびたび起き、関東地方でも多くの農民らが飢えに苦しんだ。高梨・茂木一族をはじめ野田の醸造家は私財をなげうって救済に当たった。

だが飢饉は醤油醸造自体を危機に陥れた。原料の大豆や小麦などが大凶作で、価格が暴騰したのだ。天保年間には五倍にも跳ね上がったという。そのため廃業に追い込まれる醸造家が続出した。

これらの危機を一族が結束して乗り切ると同時に、その努力を通じて一段と力をつけ成長した。ピンチをチャンスに変えたのだった。

〳〵集团的事業承継で歴史を紡ぐ 時代に合わせた企業変身も

やがて近代となり、一九一七年、茂木家の六家、

高梨家、堀切家の八つの家が共同で野田醤油を設立した。これが戦後にキッコーマンへと社名変更し今日に至っている（現在は持ち株会社制）。

一つの家系で同族経営を続ける老舗企業は多いが、複数の家系が協力して事業承継を成功させてきた例は少ない。いわば「集团的事業承継」だ。これが、創業以来三百六十年にわたる歴史を紡ぐ原動力となったと言える。

同時に、同族経営の弊害を防ぐため、同社には「創業八家から入社できるのは、一世代一人に限る」「創業八家の出身でも役員・社長にする保証はない」などの不文律があるという。すでに指名委員会制度に移行しており、実際近年では創業家出身者でない社長も登場している。時代の変化に対応したガバナンスも確立しているわけだ。

事業内容も、醤油以外の事業の方が多くなっており、総合食品メーカーへと変身を遂げている。そうした成果は、二〇二五年三月期決算で十二年連続最高益という好業績に表れている。

現在、日本の醤油が世界中の日本ブームの一翼を担う存在となっているのは、野田の醤油産地と高梨・茂木一族がその礎を築いたといえる。その歴史から、老舗企業の永続の秘訣を学ぶことができる。

岡田晃（おかだ あきら）

一九七一年、慶應義塾大学経済学部卒業後、日本経済新聞社入社。編集委員を経て、テレビ東京出向。「ワールドビジネスサテライト（WBS）」マーケットキャスター、同プロデューサー、NY支局長、テレビ東京アメリカ社長、理事・解説委員長。二〇〇六年から大阪経済大学客員教授、同特別招聘教授を経て、二〇二五年に同特命教授。

集团的事業承継

