

——そもそも会社を継ぐという自覚はいつごろ芽生えましたか？

川鍋 私は幼いころ創業者である祖父からとてもかわいがられていました。よく大きな食卓の向こうから呼ばれ、頭をなでられましたね。そんな祖父の態度から、期待したいなものを感じ、中学生になるころには、「将来は日本交通の社長になる」と思うようになりました。

もっとも当時は「日本交通は何の問題もない、最高の会社であるに違いない」と思っていました。

家とビジネスは表裏一体

鎌田 私も小さいころから「大きくなったら社長になる」と思っていました。私は当社の主力工場がある埼玉で育ったのですが、その町にはほかに会社らしい会社や工場らしい工場がなかったで、白元にはそれなりの存在感があったし、社会科見学の見学先はいつもうちの工場。同級生とか地元の子供たちはみんな一度は来ていましたよ。そうした環境で育ったので、子供のころから「これ以外にない」という感じでした。

国分 当社は1712年の創業で、私の父である現会長兼社長

が12代目、私はその長男です。私の場合、長男として生まれたときから、家を継ぐことについては当然だと思っていました。しかし、ビジネスを継ぐという自覚はあまりありませんでした。

そんな私が、家とビジネスとが表裏一体であることを感じたのは、大学2年ときの祖父の葬儀でした。従業員や取引先など、すごい数の人が参列しているのを目の当たりにして、「自分の祖父が、というより、ビジネスの中心にいた人間が死んだんだ。そして父がその後を継ぐ。それならば、その次は自分なんだ」と肌で感じました。

——三人とも大学卒業後や入社後に、米国のビジネススクールへ行かれていますね。

鎌田 実は留学中、毎日「明日こそ帰ろう」と思っていました。というのも勉強があまりにもたいへんだったからです。とりわけディスカッションが苦痛でした。クラスの全員である80人の米国人らを相手に議論を挑むのは非常につらかった。しかし、必死に勉強することで、知識はもちろん、精神的なタフさが培われました。

川鍋 僕もただひたすら勉強しました。ビジネススクールに行つて良かったと思うのは、あれだけ頭の良さそうな人の中で

も一生懸命やれば何とか通用したことで、大きな自信が持てたことです。それに、実際のビジネスをするようになってからは同窓生のネットワークが役立ちました。例えば、自社が保有する不動産や株式を売却する際に、ビジネススクールのツテで、情報を得たり、話を聞かせてもらったりしました。

——MBA（経営学修士）を取得して、会社へ入ってからはいかがでしたか？

ファミリィ企業後継者3人の本音 若いうちに失敗できる だから強い経営者が育つ

日本交通、白元、国分という日本を代表するファミリィ企業の後継者3人に、その強さや弱点、そして将来像を、自らの生い立ちを含めて語ってもらった。

その後、「おれを受け入れないヤツは勝手にしろ」と子会社に逃げ込みましたが、そこでも毎月1000万円単位の赤字を出す結果になって初めて、自分のいたらなさに気が付きました。

国分 元々ビジネススクールで学んだことと実際のビジネスとは違うものだと思っていたの

川鍋 私の場合、大学を卒業してすぐに米国へ留学し、帰国後は外資系コンサルティング会社へ就職したこともあって、日本交通へ入社したころはカタカナばかりをしゃべっていました。

当時、当社は1900億円もの負債を抱えていたにもかかわらず、あまりにも切迫感がなく、役員会で「アスピレーションはないんですか」「モチベーションを上げてください」と怒鳴って、総スカンを食らいました。

で、さほど違和感はありませんでした。

私が最初、財務部副部長という立場で入社したとき、いつも何も言わない父親から「1年間は黙っている」と言われました。おそらく「落ち着いて周りをよく見る」ということだったのかもしれない。今は理解しています。その1年後、大手スーパーを担当する営業の最前線の部署へ異動になりましたが、百戦錬磨の営業部長たちを前に心掛けたのは、



国分常務(13代目)、35歳

国分 晃
こくぶ・あきら

94年慶應義塾大学法学部卒業
ネスレ日本を経て、98年ノース
ウェスタン大学ケロッグ経営大学
院修了、MBAを取得 98年9月
国分入社 取締役を経て、2006年
1月から現職



白元社長(4代目)、40歳

鎌田 真
かまだ・まこと

90年慶應義塾大学経済学部卒業
都市銀行を経て、91年白元入社
98年ハーバード・ビジネス・ス
クール修了、MBAを取得 98年
同社取締役マーケティング部長、
常務、副社長を経て2006年4月
社長に就任



日本交通社長(3代目)、36歳

川鍋 一朗
かわなべ・いちろう

93年慶應義塾大学経済学部卒業
97年ノースウェスタン大学ケロ
ック経営大学院修了、MBAを取
得 マッキンゼー・アンド・カン
パニー・インク・ジャパンを経て、
2000年日本交通入社 05年8月
社長に就任



日本交通
 本社●東京都品川区
 売上高●463億円
 (2006年5月期)
 創業●1928年
 事業内容●一般乗用旅客自動車
 運送事業 (ハイヤー・タクシー)

れば、「ぞうきんがけ3年間やつてきなさい」より、いいかも
 しないですね。

危機でこそ発揮される オーナーシップ

——逆にファミリー企業の弱み
 はどんな点だと思いますか？

川鍋 ファミリーあつてのビジ
 ネスになりがちな点ですね。フ
 アミリー企業が崩れてくるの
 は、同族の人で使えない人が給
 料だけもらって、付加価値を提
 供しない場合です。ビジネスあ
 つてのファミリーなのに、ファ
 ミリーだからいい家に住んで当
 然、優遇されて当然とか勘違い
 しがちです。実際、私もファミ
 リーの人間に何人も辞めていた
 できました。それは今でも正し
 かったです。それが今でも正し
 かったです。ただ、そ
 うした変革は当
 社が非常事態だ
 ったからできた

——ファミリー企業は非ファミ
 リー企業と比べて、強い経営形
 態である、との研究結果があり
 ますが、当事者としてそのよう
 に感じますか？

国分 富の蓄積ということに關
 しては相続税が非常に高く、そ
 うしたモチベーションだけで
 は、ファミリー企業の経営は決

ことで、平時に変えるのはかな
 り難しいと思います。
鎌田 確かにそうですね。私が
 入社したとき、当社の業績は決
 して悪くありませんでした。と
 はいえ、定番商品の売り上げは
 少しずつ下がっているし、外資
 系メーカーとの競争、取引先の
 合従連衡も進んでいた。5年先、
 10年先を考えたら、潜在的な危
 機が既にありました。私は「今
 のうちに手を打とう」と社内に
 訴えましたが、楽観論が支配的
 で、全く受け入れられませんで
 した。
 であれば、私自身が力をつけ
 て、自らやるしかないと思っ
 たのが、留学を決めた理由の一つ
 でした。帰国後は意外とすんな
 り社員に受け入れてもらえまし
 た。それは年齢によるところも
 大きかったと思います。20代
 のころは理屈はあっても実技が伴
 いませんでしたが、30代になっ
 てそれが少しばかり身に付いた
 と思います。

フランス・ワイン「フレンチラビ
 ット」新発売発表の記者会見で



国分
 本社●東京都中央区
 売上高●1兆3889億円
 (2006年12月期)
 創業●1712年
 事業内容●酒類・食料品の卸並びに
 不動産賃貸業

社員うんぬんではなく、まず顧
 客に受け入れられることでし
 た。顧客に受け入れられれば、
 おのずと社内でも受け入れられ
 るはずですから。
 確かに日本の食品流通はすべ
 てが情みたいな世界ですが、こ
 が意外と心地良くて。ただ最
 近このままではまずいと、情と
 理の真ん中に重心を戻すように
 しています。
川鍋 ファミリー企業の利点は
 若いうちから失敗できるところ
 だと思えます。
 僕自身、日交マイクルという
 子会社をやって、億単位の負債
 を背負った。だからこそ、新し
 いことをするとき、当時の痛み
 が蘇ってきて、とにかく固定費
 は小さく始めようという姿勢に
 なるんです。
 自分で試行錯誤して、失敗し
 てみないと分からない。僕自身



白元
 本社●東京都台東区
 売上高●347億円
 (2007年3月期見込)
 創業●1923年
 事業内容●防虫剤および防臭剤など
 の製造販売



がそうでしたが、ファミリー企
 業の後継者は取締役とか、いき
 なり上から入った方がいいと思
 います。早く責任を持たせて、
 どんどん失敗させないと、判断
 の精度が上がりません。
鎌田 会社員だったらとても許
 されないけど、ファミリー企業
 ならそれができるといふ面は確
 かにあると思います。問題はそ
 こから何を学ばせるの
 か。この点をきちん
 と先代が見てあげ



2006米国フルタイムMBA
トップスクール
(['ビジネスウィーク』誌
によるランキング)

1位 シカゴ

2位 ペンシルベニア (ウォートン)

3位 ノースウェスタン (ケロッグ)

4位 ハーバード

5位 ミシガン (ロス)

6位 スタンフォード

7位 MIT (スローン)

8位 UCB (ハース)

9位 デューク (フークア)

10位 コロンビア

海外で
MBAを取得した
ファミリー企業経営者の例

企業名●経営者名
MBA取得スクール名

イオン●岡田元也社長
バブソン

エーザイ●内藤晴夫社長兼CEO
ノースウェスタン

NOK●鶴正登会長兼社長
ハーバード

キッコマン●茂木友三郎会長
コロンビア

日清製粉グループ本社●正田修会長
ハーバード

Mr Max●平野能章社長
ノートルダム

持田製薬●持田直幸社長
インディアナ

YKKグループ本社
●吉田忠裕会長兼社長
ノースウェスタン



してできないと思います。当社には「信用第一」「見かけ悪いをしない」など、代々受け継がれる「帳目」と呼ばれる憲章があります。これがすべてのベースにあり、その哲学を永々と継いでこられたのが大きいと思います。

鎌田 日常の内部統制、内部けん制、コーポレートガバナンス、外部の目のあたり方——、ファミリー企業にはアキレスけんがたくさんあると思います。ある程度の規模までであれば、1人のカリスマとおぼしき人が引つ張るといふ形態は、大企業の集団指導体制みたいなものより良い成果を生むと思いますが、企業の永続性を前提とすれば、ファミリー企業で、なおかつけん制がきいているのが一番いいと思います。

川鍋 ファミリー企業を突き詰めていくと、上場して、なおかつオーナーの顔が見やすいところにある、という形態になっていくと思います。人間誰しも神にすぎりたい部分はあるし、そ



れが神だろうが、創業者だろうがよいのですが、特に窮地のときは何かしらの軸が必要なのだと思います。

後継のプレッシャーをどう受け止めるか

——ファミリー企業の長所、短所が見えてきたところで、自分の子供に会社を継がせたいですか？

川鍋 僕はまだ結婚していませんので、そこはさっぱり分からないですね。

國分 私は結婚して、2人の子供がいますが、そこは葛藤がありません。継承していくものがビジネスなのか、資産なのか、それとも別のものなのか。私のなかではまだ結論が出ていません。——代々続くファミリー企業の後継者としてのプレッシャーは

ありますか？

國分 プレッシャーは間違いなくあります。私自身は自分をリーチのランナーだと考えています。バトンをどこかのタイミングで受け取って、どこかのタイミングでバトンを渡す。そういう立場だと思っています。私から見ると、お二人は社長になられてある一線をもう超えている気がするんですが、私は今がっつらい。例えば、M&A(企業の合併、買収)を一つすると、その従業員40〜50人が私の肩に



どんと乗る。だから、ビジネスが拡大してうれしいという感覚はまだなくて、私によって人生が変わってしまう人がまた一人増えてしまったと、日々責任の重さを感じています。

鎌田 僕は社長になって1年ですが、あまり感じないですね。今はプレッシャーをやりがいで呼ぶようにしています。

川鍋 入社前は確かに重圧があったんですが、入ったら危機的な状況で、「どうせ一度ここまで来た会社なんだから」と全くプレッシャーがなくなりました。振り返ると、ある意味ではラッキーだったと思います。私がトップに立ってからの再建策は軌道に乗りつつあります。しかしそれだけにこれからの私の正念場だと思います。