

# ハーバード大が教える ファミリー経営のツボは 家族関係への目配り

取材・文◎小野田鶴（編集部）

ファミリー企業はMBA（経営学修士）の理屈通りには動かない。そんな経営者たちの声が届いたのだろうか。欧米のビジネススクールは近年、ファミリー企業に特化した講座や学科を次々に開設している（主なコースの概要はP104参照）。

米国の名門、ハーバードビジネススクール（HBS）が試験的にファミリービジネスの講座を始めたのは1997年、MBAの授業の一つとしてだった。これが発展して、今では6日間の講座も開いている。

MBAでの授業の第一期生には一人の日本人がいた。日用品メーカー白元（東京都台東区）の創業者の孫で、現在、同社の社長を務めている鎌田真氏だ。約3カ月間の授業で何を学び、その教訓をどう生かしているのか、鎌田氏に聞いた。

HBSの中では異色の授業でしたよ。実在の企業のケースを基に議論するという基本スタ

イルと同じですが、取り上げるケースがとにかく生々しい。

例えば、大手企業からの買収提案を機に長年、父親と次男の間でくすぶっていた確執が臨界点に達する。あるいは、創業家の長女が離婚し、ライバル会社に転職した元夫の持ち株を買い戻すため法廷で戦うとか……。

最大の収穫は「ビジネスの問題とファミリーの問題、オーナーシップの問題を分けて考える」という視点を得たことですね。親子ゲンカは経営戦略上の意見の対立とは違う。そこを一緒くたにして泥沼に陥るといのが、破滅するファミリー企業の典型的なパターンなのだと、ケーススタディを通じて痛感しました。

HBSで習ったファミリービジネス論を要約すれば、「事業に創業期や拡大期、安定期があるように、創業家の家族関係や株主同士の関係も時の経過とともに変化する。そして、それぞ

れ変化の段階ごとに対処すべき課題がある」ということ。

これを白元に当てはめると、創業家は第二世代から僕ら第三世代への世代交代の時期。株主は僕のいとこたちにまで広がりつつあり、ファミリー企業としては成熟、複雑化した、最も難しい時期だと気付いた。

そう認識したとき、実は不思議と勇気がわいたんです。「自分には創業者とは違う役割があるんだ」と。確かに創業者は、ビジネスの面では苦労して功績も残したけれど、そのころは創業家の形も株主の関係も単純だった。一方、複雑になった家族や株主の関係に対処して、次代の白元を作るのは自分なんだと。

ファミリービジネスの授業が終わった直後の冬、くしくも父が死去しました。その後、98年6月に僕はMBAを取って帰国し、白元の取締役に就任。昨年4月、社長に就任しました。あの授業の影響でいけばん変

わったのは、親戚の集まりを重視するようになったことです。鎌田家では盆暮れなど、一族が一同に会する集まりが多いんですが、以前は正直、好きじゃなかった。でも、今は率先して顔を出し、会を盛り上げたいです。

それは一つには、いとこたちのことを知りたいから。18人いるいとこの中には白元で働く人も多い。僕には、彼らが十分力を発揮できる環境を整える責務がある。親戚との会話から、いとこたちの資質や性格、家庭の事情などを把握し、彼らがいけばん活躍できる場を考える。

一族だからといって誰でも出世させるわけにはいかない。けれど、適材適所に配置した結果、いとこの能力がほかの社員と同等ならば、いとこのほうを出世させるのはありだと思う。価値観を共有する一族が社内にいるのは、やはりファミリー企業の強みですから。（談）

Passing the Baton

Working Together

Entering the Business

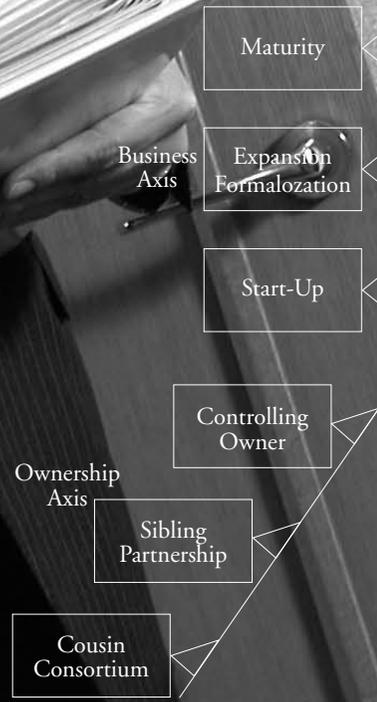
Young Business Family

Family Axis



ハーバード大学は米国屈指の名門大学。ボートも盛んだ

写真◎AFLO



ファミリービジネスの授業の教科書「Generation to Generation」(P87 参照)で、鎌田氏が最も感銘を受けたという図(右)。ファミリー企業の発展段階をビジネスとファミリー、オーナーシップに分けてとらえるという概念を示している。