

問題提起 2

「番頭による後継者への規律づけと革新支援」

落合 康裕

(静岡県立大学教授)

ただ今、ご紹介に預かりました静岡県立大学の落合でございます。事業承継の問題を経営学の観点から研究をしております。私の方からは、「番頭による後継者への規律づけと経営革新支援」というテーマで、この後のパネルディスカッションにあたっての問題提起をさせていただきます。具体的には、第一に問題提起の背景と内容、第二に番頭の定義と類型、そして第三に事業承継における番頭の役割について、お話をさせていただきます。

最初に、問題提起の背景についてお話しします。日本の創業 100 年以上の老舗企業では、番頭が存在する事例が多く報告されています。なぜ、老舗企業において、この番頭が必要なのでしょう。また、老舗企業において、この番頭が担うべき役割とはどのようなものなのでしょうか。これが、私の問題意識となります。

これから番頭について論じるにあたって、番頭の定義について確認しておきたいと思います。広辞苑によると、番頭とは「商家の雇人の頭で、店の万事を預かる者。手代の上位。」と定義されています。江戸時代の一般的な商家の組織階層で見ると、組織階層のトップは創業家出身の当主となり、その次の階層が番頭となります。実質的な内部の経営管理の責任者であったと考えられます。その番頭の下の方階層には手代や丁稚が続きます。

次に、番頭の類型について考えてみたいと思

います。先行研究などを紐解いてみると、番頭と言っても様々ではありません。私としては、企業規模に応じて番頭を三つの類型に分けることができるのではないかと考えております。第一に、財閥専門経営者型の番頭です。これは特に明治維新以降、商家が大規模化していく際に見られた番頭の類型でございます。これに該当するのが、住友の廣瀬幸平、三井の三野村利左衛門や中上川彦次郎などです。第二に、トップサポート型というものです。これは、先の財閥専門経営者型と同様に、企業規模が大きな企業に見られる類型です。主に創業経営者などを経営の面でサポートする役割を担う番頭の類型になります。典型的な事例が、松下電器で松下孝之助をサポートした高橋荒太郎、本田技研工業で本田宗一郎を経営管理面で支えた藤沢武夫などがあげられると思います。最後に、老舗中小ファミリー企業型の番頭です。企業規模としては、先の二つの類型のものと異なり中小規模の企業で見られる番頭の形態となります。私が今回の問題提起において対象とする番頭の類型が、この老舗中小ファミリー企業型の番頭となります。先行研究を見てみますと、このタイプの番頭は、他の 2 つの番頭の類型と異なる特徴が見られます。それが、経営者（当主）をサポートすることに加え、後継者を育てるという役割があるという点です。

この番頭の具体的な役割について見ていくことにしましょう。番頭が担う経営者のサポートと

は、経営戦略の立案、経営管理を含む組織の運営、リスク管理などを示します。財閥専門型経営者型やトップサポート型のように企業規模が大きくなると、経営が複雑化するために、経営をサポートする機能が番頭に強く求められるのだと思います。他方、老舗中小ファミリー企業の場合、所有と経営の分離が進んでおらず同族で経営の承継を行おうとするインセンティブが強く、番頭の役割としては同族の後継者の育成に主眼が置かれるのだと考えています。老舗中小ファミリー企業型の番頭の役割としては、前川先生などの先行研究によれば「世代間のつなぎ役」や「後継者の後ろ盾と権威づけ」の機能が求められることなどが示されています。

次に、この番頭による後継者育成の役割について、もう少し詳しく考えてみたいと思います。そもそも事業承継とは、単なる経営権の移転を示す者ではなく、次期経営者を育成するプロセスであると言えます。さらには、この事業承継のプロセスは、各段階で求められる役割が異なります。各段階別に見ていくことにしましょう。第一に事業承継プロセスの初期から前半では、後継者の次期経営者としての正統性の獲得が大きなテーマとなります。私の事例研究によると、老舗企業の後継者は入社当初、生得的な地位はあるものの、自らの実績に基づく獲得的地位が低く、独自性のある行動をとることが難しい場合がよくおこります。この段階での番頭の役割は、後継者に能動的行動を促し、能力を蓄積させて、組織の従業員や外部の取引先などに次期経営者として信任

を獲得させることにあります。これらの役割は、親子関係にある者よりも、親子関係以外の者の方が行いやすいと言えるかもしれません。第二に事業承継プロセス中盤では、後継者の経営革新行動の生成と促進が育成の主眼となります。老舗企業の多くでは、後継者に新規事業を任せたりすることがあります。しかし、せっかくの後継者の先進的な行動も、本社の伝統的な事業部門の反対にあってしまうことがよくあります。このような状況の時に、いかに後継者が率いる新規事業プロジェクトの活動を守り組織全体に伝播していけるか、この役割が番頭には求められると言えるでしょう。第三に事業承継プロセスの後半～終盤については、組織の内外で交渉力を高めた後継者に対して適正な経営を実践させるための牽制と規律づけが育成テーマとなります。一般企業と異なり、ファミリービジネスの経営者は所有経営者であり、強大な力を保有することになります。そのため、いったんファミリービジネスの経営者として正統性を獲得した場合、その経営者に対するガバナンスが難しくなるという欠点があります。このような場合に、ご意見番としての番頭の役割が重要となるのです。経営者の相談に応じるだけでなく、時には経営者に対案を示したり、場合によっては「NO」と言える番頭が必要となります。

以上、私のパートでは、番頭の定義、類型化、承継プロセスにおいて期待される役割などの観点から問題提起を行いました。ご清聴ありがとうございました。