

第2部 パネルディスカッション

番頭制度は、老舗企業の事業承継に有効なのか？

登壇者：山本 貴大（株式会社山本海苔店専務取締役）

：後藤 俊夫（日本経済大学大学院特任教授）

：落合 康裕（静岡県立大学教授）

：吉村 正裕（吉村酒造（株）代表取締役会長）

ファシリテーター：桐明 幸弘（一般社団法人事業承継学会東京支部事務局）

総括：横澤 利昌（一般社団法人 事業承継学会代表理事）

桐明 桐明と申します。よろしくお願いたします。

本日のパネルディスカッションですが、テーマは「番頭制度は、老舗企業の事業承継に有効なのか？」ということで、後藤先生、落合先生のお話にもありましたように、事業承継を紡いでいくのが老舗企業ですけれども、そのときに番頭という制度は有効に働いたのかどうかということについて議論していただきたいということでございます。

会場の皆様からも御意見を賜りたいと思いますので、そういう時間になりましたら、また積極的にお願したいと思います。

本日は、今ご紹介があったように、山本様、後藤様、落合様、吉村様ということで、私、桐明のほうでファシリテーターを務めさせていただきます。

まず、各人のご紹介をさせていただきます。

山本様は先ほどご講演をいただいた山本海苔店の専務取締役でいらっしゃいます。落合先生は静岡県立大学の教授で、ファミリービジネスについてのいろいろな研究をされていまして、いろいろな本も出しておられて、我々の師匠的な存在で

やっけていただいております。後藤先生は、その落合先生のまた師匠とも言える先生でございまして、今、日本経済大学で月に1度、ファミリービジネスの研究会を開いていただいております、私どもは毎回参加させていただいているということでございます。それから吉村様ですが、私どもがフェローをしております日本ファミリービジネスアドバイザー協会のフェロー、仲間ということで、大変歴史のある酒造会社さんの6代目ということで、非常に苦境に立っておられた酒造会社さんを立ち直らせて、なおかつ新しいことをどんどん始めておられるという方で、大変楽しみにしております。よろしくお願いたします。

まず、番頭制度は有効かという話をやるときに、「番頭って何」という話があるんですね。先ほど落合先生から少し頭出しをしていただいて、この研究会では的を絞って、ファミリービジネスの中小企業の番頭というふうに議論していきたいと思っておりますけれども、まず後藤先生から番頭についての考えを少しご披露していただきたいと思っております。

後藤 それでは、先ほどのお話とダブる部分も出てくるかと思っておりますけれども、お話を差し上げた

いと思います。

番頭について、まず歴史的に見ておく必要があるかなと思いますが、中世、平安時代ぐらいに戻るんですね。年貢とか公事の徴収単位として、つまり役所から見て編成された番、そこから番頭の「番」が出てきます。その徴収責任者、税金を集めるということです。これは在家とも対比された言葉ですけれども、実際には有力農民から選ばれた者の名前です。それが公家とか武家における警護職の頭というふうになってまいります。番頭（ばんがしら）と呼んでおります。

江戸時代になりますけれども、幕府側につきましては大番という役所があったんですね。旗本を編成した常備兵力部隊であります。その指揮官のことを番頭（ばんがしら）と呼んだ。それから藩におきましては、平時は警備部門のうちで最高の地位にある者、番の頭です。ここまでが政治の分野であります。

一方、我々の分野は、言うまでもありませんけれども、先ほど落合先生からお話がありました。商人の中において使用人の中で最高の地位にある、こういうことになるわけですね。使用人というのは、下から丁稚、手代、そして番頭というふうになるわけです。使用人の中で最高だ。

もう一つ、番頭になりますと、一番出世頭でありまして、別家をつくることのできる、あるいはのれん分けをすることができる、あるいは住み込みじゃなくて通いができるという特権が与えられるんですね。もう一つ今日申し上げておきたいのは、実は法律の中にも番頭というのがちゃんとあったよということでもあります。明治民法というのは第2次大戦後のところまで続いたわけですが、今の民法の前の民法ですね。そこでは、番頭（ばんとう）とは、使用人の最高地位であって、支配人と手代の間だよ。支配人は使う側です。手代の上が番頭だということ、これが

法律用語として昭和22年まで続いていた、こういうことですね。

その中で、先ほどお話があったように、長く続くいわゆる長寿企業、あるいはその中の象徴的な存在とも言える昔の財閥、その中で番頭というポジションがあったということなんですけれども、それは過去の話であります。今までのを頭に置いた上で現代の番頭さんを考えるときに、当主との番頭ですから、チームということだと思えます。チーム型経営だと思えます。その中における番頭の位置づけですけれども、チーム型経営には3つあると思います。

1つは、今の当主、社長が率先垂範の場合、番頭さんというのはその下で忠実にその意思を体して行動する、そういうふうになると思います。しかしながら、それだけではない。今の社長さんがむしろ権限を移譲しちゃうよというタイプの方もいらっしゃる。そのときには逆になりまして、番頭さんは、ある場合にはその上に行く。これが戦前の財閥における住友だったわけです。当主はむしろ発言できなくなるというようなことが家憲でも定められていた。この左側と真ん中は番頭の役割が違うことをご理解いただけると思うんですね。これについては後ほど言いますが、この2つ以外にもう一つあるよということで、私は院政型というのを付け加えました。先代、実際にはお父さんということが多いんですけれども、お父さんが会長としてまだ力を持っており、それが院政ですよ。その場合の番頭というのは誰を見て仕事をするかということです。当主に経営権が移譲されたんだけど、この番頭さんはもしかすると会長のほうを向いて仕事をするかもしれない。あるいは、表現は悪いけれども会長が送り込んだスパイだ、そういうことにもなるかと思えます。

この中で、2つのキーワードを入れましたけれ

ども、チーム型の経営を誰がデザインしているんだ、それが当主なのか、あるいは先代なのかということがあるだろう。

それからもう一つは、番頭さんがこういう中で正確に当主の意を理解して、それに従って行動しているだろうか。必ずしもそうは言えないわけです。表現は悪いけれども、そのような中で権限が与えられて、その権限を自分のために使うということもないわけではないし、実際にありました。これは理論的にはいわゆるプリンシパル・エージェント理論になるわけですが、ある意味では、チーム型の経営というのは所有と経営の分離ということでもあるわけですね。この場合の所有というのは創業家でありまして、経営は、特にこの真ん中の移譲した場合に出てくるわけですが、番頭さんが経営をほとんど手の内に入っているということでもあります。

次に、先ほどの落合先生の4類型とちょっと違った類型になるんですけども、先代と、本人というのは当主ですけども、そういうところから見ると、番頭さんには4つの分類があるかなと思います。

まず、当主の忠実な下僕タイプ。言われたとおりをやるというタイプ。それから、当主の参謀として動く。この2つは若干意味が違いますよね。忠実な下僕というのは言われたとおりをやる。手足です。参謀というのはむしろ当主の頭です。頭脳です。この2つがある。

3つ目にご意見番。これが、先ほど落合先生も使われたけれども、物を言う、諫言、こういうタイプ。最近注目されていないけれども、私はこれがすごく大事ななと思っています。なぜならば、特に創業家の社長というのはオールマイティーですから、裸の王様になる可能性も少なくない。そのときに誰がモノを言うんだ、意見を言うんだ、これは番頭しかいないじゃないかという

ことであります。

4つ目でありますけれども、これは落合先生が言われた教育係であります。この下の2つは誰が任命するかというと、いろいろな場合があるんだけれども、私は先代が任命するほうが多いのではないかなと思うわけです。

こんなふうを考えますと、結論的には、万能タイプの番頭というのは存在しないんだと。すなわち、当主あるいは先代の意思に基づいて選ばれる、それに従って動く。あるいはその時代の環境、先ほど山本専務が発言されたけれども、守るときと攻めるときは経営環境が違うわけですね。そのときに番頭というはおのずから違ってくるだろう、そういうふうに思います。

事業承継の成功要因というのは、よく言われておりますけれども、私たちは今研究の中で3つに分けています。

1つは、当然のことながら、当代の意欲あるいは当代の、今の社長の能力、これが重要です。だけど、それだけではない。次の世代、後継する世代ですね、その人の意欲と能力、特にここでは意欲が重要です。当代の意欲というのは、事業承継しようかなという意欲です。移してやろうかなという表現もあるかと思うけれども、後継者にボタンタッチしようかなという意欲が当代の人になれば、事業承継はいつになっても起きません。

このような両世代の関係性、それが非常に重要な、ファミリービジネスの学会では近年とみに重視されている事業承継が成功するための要因として、従来は当代あるいは次の世代ということに注目があつたけれども、実はこの両世代間の関係性がすごく重要なんだ、これがうまくいくかいかないか。

そしてもう一つ言われているのは、それほど重要ではないんですけども、周囲との関係性。この周囲という意味は、1つは後継者の兄弟であり

ます。いとこという場合もあります。あるいはお母様という場合もありますけれども、いずれにしても、大きく分けてこのような3つの要素が成功要因だと言われている。

事業承継における番頭ということになりますと、これらの中においてそれぞれとどのように番頭が関係を持つか。あるいは難しいポイントに番頭さんが助けようとするかしないか。あるいはもう一つ言うならば、ご当主も、今の経営者もやれないこと、あるいは後継者も言えないこと、それを番頭さんが言うか。これはなかなか難しいんですけども、特に今の社長が年を取ってきて、普通見ればそろそろ引退するはずなんですけれども、本人はやる気満々だ、そのときに周りが誰も言えない。それじゃ後継者が言うか。何を言うかといったら、そろそろおやじ、もう年なんだから俺に実印を渡せと。ご当主がもうそろそろ移そうかと思っていればいいけれども、思っていないときにそんなことを言ったら、おまえ、俺を何だと思っているんだ、今まで育ててやったのは俺なんだということで大変なことになってしまう。大変な事態がこじれるかもしれないようなときに、もしやれるとすればそれは第三者であって、しかも両世代を知っている番頭さんだということも言えるのかなと思います。

最近の話題で、ご存じの方はご存じだと思いますけれども、「番頭」という名刺を持った方がトヨタ自動車に現れました。もう一人は「“おやじ”」という、これは2つとも正式な役職でありますけれども、こんなものをつくった。これは役職として正式な名刺を持っている番頭さん、小林さんでありますけれども、過去にも、岐阜県の西暦1500年ぐらいから500年ぐらい続いているナベヤさんにも番頭という名刺を持った方がいらっしゃったと聞いております。

先ほどの落合先生の問題提起を補完する意味

で、やや違った観点から番頭に関する定義、役割などについて報告をいたしました。

私の発言は以上です。

桐明 後藤先生、ありがとうございます。

今の後藤先生のご発表について、吉村さん、補足とかご意見とか、いただきたいんですけども。

吉村 今日、番頭というテーマでディスカッションするから事前に実際の番頭さんに聞いてみようと思ひまして、先週ある番頭さんと飲みました。京都の有名なマルブランシュという洋菓子を展開されているロマンライフという会社の専務さんで、加藤さんという有名な番頭さんがおられます。加藤さんの方が先輩ですけれども、ファミリービジネスアドバイザー協会と同じフェローなんです。加藤さんは番頭会というのを主宰されていて、京都、大阪、東京で開催されているそうです。

後藤先生や落合先生が理論的に体系立てておられたんですが、実は加藤さんも「番頭には3つのタイプがある」とおっしゃっていたんですよ。1つ目が「生え抜きタイプ」2つ目が「外様タイプ」3つ目が「指名タイプ」

詳しくお聞きしたら、まず生え抜きタイプ、これは社内の人材ですね。昔でいうところの丁稚から手代、そして番頭になる。次に外様タイプ、これは外部招聘、つまり中途採用ですよ。最後の指名タイプ、これは養子さん。

今日ちょうど山本さんが「養子の代のときに大改革があった」とおっしゃっていたんですけども、それこそ同じ日本橋にある布団の西川さん、近江商人ですね。今は西川八一行さんという方が社長ですけれども、あの方は養子さんで、いま大改革をされているんです。先月お会いしたときも、「改革、大変ですか？」とお聞きしたら、にやっとされていましたが改革を更に推し進めてお

られます。

加藤さんのお話の中で面白かったのが、番頭≠参謀という話です。番頭は参謀ではないとおっしゃるんですね。参謀というのは考える人。ところが番頭というのは考えて実行する人だから実践責任が伴う。企業組織でいうと番頭さんというのは取締役だから、オーナーの社長からの信頼が大事になりますね。執行役でいうと、現場の社員からの信頼が大事になる。要は、雇われる立場の人と雇う立場の間に立つ、そして執行責任も伴う役だとおっしゃっていました。加藤さんは最後に面白いことをおっしゃっていたんです。「番頭は感謝もされないのに頑張っているんだよ」と。なるほどなと思いました。

番頭の定義というのは様々あると思いますし、後藤先生がおっしゃっていた民法で定められていたという事は、今日初めて知ってびっくりしたんですけれども、番頭さんにはいろいろなタイプがありますし、オールマイティーはいないという話ですけれども、僕が加藤さんと話して感じたのは、労使のつなぎ役。世代をつなぐというのが今日のテーマだと思うんですけれども、そこも1つ大きな役割なのかなと感じた次第です。

桐明 ありがとうございます。

私も非常によく分かる話だなと思ってお聞きしていたんですけれども、実は加藤さん、今日ご参加いただいていますよね。少し補足いただけますかね。

加藤 呼ばれて出てまいりました。加藤と申します。日頃はいつも何かとお世話になり、ありがとうございます。

今、吉村さんがおっしゃったことで補足をするのは何もないんですけれども、先ほど後藤先生が番頭の4類型ということをおっしゃったと思うんですけれども、私も類型が4つあるなと思ってまして、1つは女房型、パートナー型ですね。

これはどちらかというと力関係がフィフティー・フィフティーかなと思っています。もう一つは秘書という形で、これは100・0で、完全にリーダーシップはトップにあると思っています。あと2つありまして、補佐役というのがあって、これは70対30ぐらいかなと。逆にリーダーとしてやる場合、トップがどちらかというリーダーシップを取るよりはサポートに回ったほうが得意だと言われる場合は、逆にリーダーとなって30対70。トップとの補完関係のやり方というのは、こういう4つのタイプがあるのかなと思っています。

桐明 ありがとうございます。

番頭の定義に関しては、いろいろな定義の仕方があるんだというふうに皆さんお考えいただければいいと思います。ただ、この場で議論するのは、基本的には、規模的には中小企業のファミリービジネスにおいて、創業家がいる、その創業家の社長が後継者に後継を譲っていく際に考えられる、番頭が存在しているとして、その番頭がいかに有効に事業承継に働けるんだろうかということについて議論していきたいと思います。

まずトップバッター、落合先生、先ほど番頭の役割を少しご説明いただいたんですけれども、先ほどお聞きしていて、親子間という関係と上司と部下という関係があるとおっしゃっていたんですけれども、親子間については、家庭の中で、例えば母親という存在がいて、番頭的につなぎ役をやっているというイメージがあるんですね。そうすると、会社の中での上司、部下とのつなぎ役みたいなことを番頭が担うのかなと考えたんですが、この辺についてはいかがですか。

落合 ファミリービジネスでは、後継者と現経営者と親子関係にある場合、家族の関係を仕事世界に持ち込んでしまうことがしばしばあります。親子関係にない従業員たちは、皆現経営者と後継者

の言動をよく見えています。そこには、いくら親子関係があっても仕事世界での上司と部下の関係をしっかり守らねばならない。組織の秩序を守るという意味です。しかし、これが現実的に難しいのですね。そこで、番頭が現経営者と後継者の間に入って、この組織の秩序を守らせることが重要と考えています。

また、吉村さんと加藤さんのお話をお聞きして思ったことが、番頭は従業員の信頼を得ている必要があるということです。私の調査では、従業員の代表としての役割を担っている番頭も存在していました。だとすると、従業員の代表としての番頭が、現経営者と後継者の間をつなぐ役割を行うことは、従業員の声をファミリービジネスに伝える効果があるとも考えられます。標準的な教科書によると、ファミリービジネスは密室型の意味決定につながりやすいということが指摘されています。意思決定が早いというのはチャンスをつかむためにはいいんですけども、他方で、創業家にとって意向に沿わない情報は排除されやすくなる、つまり独裁的な決定にもなり得る可能性があるわけです。そこに番頭が介在することが重要となります。

また、従業員を代表する立場としての番頭がこの意思決定において介在することによって、従業員の声の間接的にも反映されることにつながります。従業員にとっては、一人一人の意見が反映されなかったとしても、自分たちの意見を代表する人物が入ることで、彼らにとっての納得性が高まるのではないかと考えています。

桐明 それはよく分かりますね。新しい社長、後継者の権威づけをするには社員の納得というのが必要になるので、その補佐をしていくというか、そこに貢献していくという意味ではよく分かりますね。

そういう意味では、先ほど山本専務が、叔父さ

んが、親族が番頭の役割をしていたんじゃないかとおっしゃっていましたが、この叔父さんが果たした役割というのに従業員を代表するような考え方はあるんですかね。というのは、先ほどお伺いしていて、山本専務が何かやろうとすると、全員が反対したみたいな話をされましたよね。では、従業員がみんな番頭さんか、そんなイメージがあったんですけども、いかがですか、その辺は。

山本 ちょっと複雑だったなと思って。

僕が山本海苔店に入って、山本海苔店のコアコンピタンスとかヒントになる考え方みたいなのを教えてもらったのは、その叔父さんなんです。山本敏治という名前で、さっき言った本家、分家、分家で運営することが決まっている中の1つの分家なので、従業員の代表では決してないのです。完全に山本家サイドの人間です。父親よりも話を聞けるというのは確かにそうで、父親の社長から言われるより何倍もその人の話は聞けますし、僕が社内で最も尊敬している人です。

でも一方で、その山本敏治ですら、入社した時に山本敏治の父親から、おまえは徳治郎本家をしっかりお支えするんだぞと言われて入っていますので、本家に反発なんていうことは絶対しなかったのです。今でもそうです。

あと、番頭からの諫言、という話があったじゃないですか。敏治は先ほどお話しした通りですので、敏治から社長への諫言もありえませんが、いいか悪いかは別にして、今社内で社長に諫言できるのは僕だけだと思っています。私から社長に意見したけれど、社長が耳を傾けてくれないとき、敏治さんをお願いして「敏治さんからもこの件社長に伝えてもらえませんか？」とお願いしたことがあります。しかし敏治は「僕は入社したときから徳治郎さんが何をしたいのかを想像して先回りして考えてやってきたから、今から本家の徳治郎社

長にちょっと言ってくださいよとか言われても、僕は言えないよ」と言うのです。

桐明 それは、創業家のための番頭であり、この場合は創業家の補佐役とか秘書役みたいな感じでやってこられたというイメージになるんですね。

山本 そうですね。

でも、これもいいか悪いかは別として、リーダーのあるべき姿というのは、本来はビジョンをつくったり方針を決めたりする役割なんですけれども、時代が良過ぎて今の社長は何もしないでよかったというか、それこそ象徴みたいな感じで、従業員に「そういえば子供何歳になった？」とか、そういう会話しかないんですよ、僕の父親は。それはいいことでもあり悪いことでもあるんですけども、叔父さんは当主側のCOOという感じがしますね。

桐明 類型が面白いなと思って。本家を守る、創業家を守る番頭と社員とのつなぎ役をやる番頭、いろいろな役割があるのかなと思います。

山本 だけど一方で、取締役というのを番頭だとしてしまえば、山本家以外の取締役も何人もいたんですけども、その人たちの話については、僕は全然聞けなかったですね。僕があれしたい、これしたいと言っても、いや、そんなことやったことないとか、いわゆる駄目な拒絶の仕方拒絶されてしまうというのもある。だけど敏治さんだけは、こうこうこうで、こういうことがあってこうだから駄目なんだよとちゃんと説明してくれました。

吉村 落合先生とか山本さんがおっしゃっていた、いわゆる一族の中からの番頭さんのタイプもあれば、うち（吉村酒造）は20年前に酒蔵を200キロ離れた過疎地に移転したんですが、移転先地域の企業の中には、非同族の番頭さんの世襲もあつたりしたんですよ。その世襲の番頭さんたちを見ていると、大体が実直秘書タイプでイエス

マントタイプでしたね。

他方、地方の酒造会社の中には、後藤先生の話にもありましたが、江戸幕府の大老政治の様な会社もあります。将軍がお飾りで、大老が実権を掌握するようなタイプですね。トップを無視して社長はお飾りにしておいて、番頭である筈の専務が俺の言うことだけ聞けみたいなのもあつたりします。

あとは、例えば江戸時代の側用人政治のような会社もありましたね。社長に媚びへつらつておいて、社長には自分を通さないと情報が入らないようにして、番頭に情報と権力を独占集中させる。そうなるとトップも現場を無視した判断や命令という風潮になるから、特に事業承継でいくと、番頭の在り方としても、一歩間違えると弊害になってしまう部分もあるんだなと思いましたね。

桐明 質問に戻りますけれども、後藤先生、結局のところ、事業承継において番頭は有効なんですか、有効じゃないんですか。どう思われますか。

後藤 先ほど発言したとおり、全て当事者の意思にかかるわけですよ。その当事者というのは、今の社長の場合が多いと思うんですけども、もしかしたら後継者のほうかもしれませんよね。力関係というよりも、その2人の意識、それから置かれている状況によるんですけども、その中でそのファミリーが、あるいはそのファミリービジネスがどの方向に行くべきか、いつ事業承継をやるべきかということを考えた上で番頭の役割が出てくるんじゃないかと思うんですね。だから、くれぐれも言うように、番頭は有用だとか、番頭は無用だとかいうのは何の意味も持たない。

調べていくと、1世代の社長としての任期というのは、長い場合と短い場合があるけれども、平均は日本では28年なんですよ。大体28年で承継していくわけです。ということは、大体見えるわけですよ、そろそろタイミングだと。そのと

きに後継者も大体見えるわけですよ。候補者何人かの中で決めることになるんだけれども、最終的には1人に決まる。

それからもう一つ、今の社長、事業承継すれば先代ということになるんだけれども、その人の性格というものもしっかりしているわけですよ。そうするとと言えることは、先代の性格、特徴、それは長所も弱点もあるんだけれども、それから後継者の弱点、長所があるけれども、もう一つは時代が何を求めているか、その3つの点数で大体決まるわけですよ。決まるところの事業承継が円滑にできるかできないか、そこにおいて番頭の出番というのが出てくるんじゃないかと思うんですね、事業承継についていうと。

それから、先ほど諫言という言葉を上上げた。すごく重要だと思うから付け加えるんだけれども、江戸時代に日本のファミリービジネスでは押し込め隠居という制度があったわけですよ。特に近江商人。だけではないんだけれども、近江商人では、先ほど事例として吉村さんが言われた日本橋の西川、あそこで実際に起きているんです。押し込め隠居というのは、当代の人が社長にどうか当代になったんだけれども、何代目になったんだけれども、悪さばかりしているわけですよ。悪さというのは、酒飲んでいたり、お金とか何だかんだだけでも、そのときに、もうこれは下ろさなくちゃいかぬ、しかし誰が下ろすんだ、最終的には押し込め隠居ということで、引きずり下ろして軟禁するわけですよ。部屋に閉じ込めてかぬきぐらいかけるんだけれども、要するに強制的な隠居をする。そのときに出てくるのが番頭なんです。番頭が言い出して、あとは別家だとか先代だとかがそれに合意をする。

だから、事業承継のときにおける番頭の役割、それから、今みたいに当主がうまく動かないときにそれをどうやって替えていくのか、そんなとこ

ろでも番頭が役割を果たす。ただ、言えることは、そういうことをやる気にならないと番頭は機能しない。しかも、先ほど加藤さんが言われたと言ったけれども、番頭が幾ら頑張ったって誰も褒めてくれない。ある意味では黒子的な存在だということですよ。

桐明 理想的な番頭のような気がしますがね。

吉村 それでいうと先ほどの西川八十行社長のお父さんは、危機管理という言葉をつくった人なんですよ。佐々淳行先生という方ですけども、僕が佐々先生に直接いろいろと薫陶を受けた中でいうと、実は危機管理というのは、日本語では1つですけども、2つ意味があるとおっしゃっていて、1つがリスクマネジメントです。これは危機に備えた平時のマネジメントです。クライシスマネジメントというのは一旦有事が起こったときのマネジメント。この2つがあるとおっしゃっていて、佐々先生は、リスクマネジメントの部分では平時には悲観的に準備をなさい、一旦事が起こったときには楽観的に対処をなさい、こういうことをおっしゃっていたんですけども、後藤先生の話のいろいろとお聞きしている中で、これは両方大事なんだろうなと思いました。

事業承継でいうと、よく言うじゃないですか『誰が首に鈴をつけに行くんだ？』と。例えば、若がご乱心になったときには誰が若の首に鈴をつけに行くかとか、押し込め隠居をするときもそうでしょう。あと、例えば社長が高齢になっても、なかなか引退しないとすると、誰が社長の首に鈴をつけに行くのかといった、世の中の流れや社内外の環境を見極めた上で、危機管理の観点からも鈴をつけに行く役目なのかなと、ちょっと今感じたんですけどね。

そこでいくと、後藤先生もおっしゃっていたのですが、三位一体、スリーサークルの長期計画というのがあるじゃないですか。事業承継の長期計

画に番頭さんも参画して積極的に関わっていかねばならないでしょうが、実際にはどうなのでしょう？

後藤 それは理想論だけれども、どうだろう、今そういう事例があるだろうか。

吉村 僕、聞かないですよ。

後藤 聞かないね。

吉村 加藤さん、今事業承継の最中でしょうか？

加藤 そうです、事業承継の最中です。

吉村 今の社長から息子さんに継承する過程で、加藤さんは社長の番頭さんですよ？

加藤 そうです。

吉村 事業承継の長期計画に番頭さんは関わっておられるんですか？

加藤 僕は関わっていますね。彼が入社したときから、教育係を頼むと言われたところから始まっています、彼の番頭というか右腕は誰がいいんだということも徐々にトップから出てくるわけです。それを選んで、当然私と長く現場をやってきた人間ですけれども、それを最終トップに評価してもらって、こいつならいいなということで、今、後継者の番頭、右腕になっていますね。

吉村 ただ、落合先生のお話だったかと思うんですが、家庭内でのいざこざを会社に持ち込むというケースが御社でもあったのかどうか分かりませんが、そういう場合には番頭さんが「いやいや、それは家庭内の問題ですよ」みたいな、ある種の諫言を、加藤さんはされているんですか？

加藤 多分僕は社長には思ったことは120%言わせてもらっていると思います。それがビジネスであろうがファミリーの問題であろうがオーナーシップの問題であろうが、時には「おまえ、どう思う」と聞かれることもありますし、また、ちょっと口幅ったいですが、社長のナンバーツーとして、責任を果たしていただくためにちょっと耳障りなこと言っているのかというこ

とはよく言いますね。それはファミリービジネスのスリーサークル全てに関わっていることだと思います。

桐明 理想的な番頭さんですよ。

後藤 加藤さんのお話を聞いていると、今日のメンバーで本が書けますね。というのは、番頭というのは非常に日本に特徴的な存在だ。海外でももちろんナンバーツーというのはありますよ。例えば専務が代わりにやるとか、それはある。だけど、今加藤さんが言われたような教育係を含めての、それから家の中のことにも立ち入るような、それは程度はいろいろあるけれども、これはやっぱり日本固有のものなんだろうな。日本が長寿企業大国であるには要因がいろいろあるんだけれども、そのなかの1つにこれもあるんだと思うんですよ。ナンバーツーの研究というようなことでも書けるんだけれども、ファミリービジネスにおける番頭さんの役割、しかもそれがいい場合もあれば悪い場合もあるわけですよ。私は悪いほうの事例ばかり関心を持って今まで見てきたけれども、もちろんいい事例が大多数だということも事実だと思うし、今の加藤さんのご発言、それから実際の事例、すごく学ぶところがありますね。

桐明 非常に面白いですね。本当に後藤先生がおっしゃるとおりだと思います。落合先生、いかがですか。

落合 私は、これまでの先生方のご発言をお聞きして、番頭には先代世代と次世代との関係を繋ぐ役割を超えて、創業家と従業員との間のコミュニケーションを活性化する役割があるのではないかと考えています。創業家出身の後継者は、将来の経営者としてリーダーシップを発揮する上で従業員からの信任を取り付ける必要がある。しかし、次期経営者としての正統性を十分獲得できていない場合は、後継者がそれを行うことは難しい。また、従業員の立場では創業家の後継者に率直な意

見を言いにくいので、番頭が従業員の意向を汲み取り、その声を後継者に対して説明する役割を担うこととなります。創業家の後継者と従業員との仕事上の距離を上手に埋める役割が番頭にはあると思うのです。

また、加藤さんのお話にありましたように、番頭は、現経営者に対して経営上の率直な意見交換ができる人物であるべきだと思います。ファミリービジネスの強みは、意思決定の早さですが、一方で弱みは、創業家による独断となってしまうことです。現経営者や後継者にとって、自分の考えにフランクな意見を述べてくれる右腕（番頭）を持つことが重要となります。特に、将来、後継者自身が正統性を高めて社内や対外的に交渉力を持った時に、番頭的な立場の人間がそれに対して戒めをする、方向を軌道修正させる、対案をぶつけさせる、経営の異論をぶつけさせるというようなカウンター的な機能を果たすことが重要になってくるんじゃないかなと思います。その意味では、番頭はファミリービジネスの弱みを補う重要な役割を担うということだと思います。

後藤 時間が限られてきた中で、ぜひご発言を聞きたい方が3人いらっしゃるんですよ。1人はツカキの塚本さん、ぜひ伺いたい。それから、関西大学の亀井先生がいらっしゃるでしょう。それから前川先生、しばらくお会いしてないんだけど、いらっしゃるんじゃないかと思うんだけど、できたらご発言いただけないだろうか。

桐明 私もぜひ会場からお声をいただきたいと思って、時間をちょっと止めたんですけども、塚本社長はいらっしゃいますか。

塚本 おります。

桐明 お願いいたします。

塚本 後藤先生、発言の機会を頂戴しましてありがとうございます。

たまたま昨日、日本橋倶楽部の130周年の記念

式典に参加しておったんですが、山本専務のお父様やらいろいろおいでになりまして、中央区の区長さんもご一族ですね。というので、日本橋倶楽部、老舗ばかりの会で大変に盛り上がりました。

手前どもは近江の出身で、近江商人でいろいろな創業者が生まれて、番頭さんもぎょうさん生まれて、さっきの住友の広瀬幸平初代総理事、それから伊庭貞剛さん、すぐ近所の人です。それから伊藤忠商事の伊藤忠兵衛さん、ああいう創業者タイプもあります。それから、婿さんでは豊田利三郎さん、トヨタ自動車の初代社長とか、石田退三さんは番頭さんですが、というので、我々の近江商人の近在——さっきの大老の話ですと、井伊直弼さんなんて井伊家の末っ子に近いほうの人が大老になりまして、手前どもの近所近在には今仰せのようなタイプの人がいっぱいいる。西川甚五郎さんもうちのところの近くです。

手前どもも、私は6代目の喜左衛門ですが、3代続いて養子、養子でしたから、養子になると非常に経営が手堅くなるというか、自分のためというよりも家のためということに一生懸命になるので、これはおっしゃるとおりだなと思って、非常にうなずいて聞いたり、それから別家というのがありましたよね、押し込め隠居、このときには別家会が非常に発言力、権威を持ちます。別家といたら元番頭さんの会ですが。

番頭さんには分家の番頭さんと別家の番頭さんがありまして、山本さんのところの場合ですと分家の番頭さんという話です。別家の番頭という言い方がおかしいですが、35から43歳になって別家待遇になって、通い別家となって番頭をするという話です。そうすると、分家の番頭さんを別家扱いするとプライドが傷つくというか、うちところは分家やないか、別家と一緒にするなというわけで、これまたややこしい話です。

後藤先生はじめ、山本専務さん、落合先生の話聞きながら、手前どもの近在にはこういう話がいっぱいあって、そういう意味で、手前どもの近江商人のエリア、考え方が、かなりそういうのがごてごてに集束している地域だなと。特に後藤先生の話は、親近感というか、身の回りのことをつつかれているような感じで、感慨無量の思いでお聞きしておりました。また、山本専務さん、今後ともよろしく願います。

桐明 どうもありがとうございます。

それでは、亀井先生はいらっしゃいますか。

亀井 はい。こんにちは。ご指名光栄です。

実は、今日あるので、昨日も後藤先生の「長寿企業のリスクマネジメント」を少し読んでいたところですよ。

まず、この学会に入れてもらったのは8年ぐらい前ですけども、私はもともとリスクマネジメント、危機管理専門でやっているんで、事業承継がうまくいかないということが特にファミリー企業のリスクということで、そういう観点からアプローチしていました。8年前、9年前は結構異端かなと思っていたんですけども、今日のテーマもそうですけれども、後藤先生もこういう「長寿企業のリスクマネジメント」という本を書かれているので、リスクマネジメントという発想が事業承継研究においてメジャーになったんだという感慨を持っているということがまず1つです。

それから、先ほど吉村様が佐々先生のご発言を引用されて、リスクマネジメントとクライシスマネジメントの違いというふうにおっしゃっていました。よく我々の分野で語源を言うんですけども、リスクの語源は岩肌とか崖壁ということで、岩に当たらないように船を進めると積荷を目的地で売って利益を得る。要するに、利益を得るためには何かリスクを冒さないといけない、そういう雰囲気があって、事前のという感じがあります。

それから利益というところが絡んでくるんですけども、クライシスの語源はまさしく、コロナ禍じゃないですけども、病気に絡んでいて、病気で峠と言いますよね、峠を越えると病気が治ったとか、そういう決定的瞬間とかターニングポイントという意味があって、事業承継で何かうまくいかないという場合は、確実にターニングポイントといいますかクライシス、ですから、危機対応、危機管理というのが当てはまるのかなと思います。

最後に、番頭についてですけども、リスクマネジメント研究でよく言うリスクが、実は企業は倒産するときには、物が売れないとか財政とかそういう合理的なことじゃなくて、経営者が暴走する、つまり経営者リスクによって倒産ということが結構多いんじゃないかというんですけども、そのときに誰が経営者の暴走をストップするかというと、やっぱりナンバーツーだということです。特にファミリービジネスといいますか同族企業というのは、マスコミ的には企業不祥事の温床だなんて言われたりすることがあったんですけども、私は必ずしもそうは思わないんですけども、ファミリー企業とか同族企業においては、暴走するときは本当に暴走してしまうので、それをいかに番頭が抑えるかということが1つポイントだなと考えますね。ところが、番頭の中には、後継者を手のひらの上で転がすようにしながら、べたっと先代にくっついていて、先代のイエスマンというような人もありますよね。そういうときに、リスクマネジメントの問題だなと考えます。

桐明 ありがとうございます。すごく整理していただいてありがたいですね。

私どもも、事業承継計画というのはBCPだと思っていて、リスク管理の1つとして事業承継の管理はすごく大事だ、プロセスをきっちり踏

んでいくのが大事だと考えているんですね。それで今回のテーマに「企業のリスク管理と番頭制度」というふうに付け加えたんです。今まとめていただいたようで、ありがとうございました。

亀井 1点付け加えますと、BCPというとき、今まで自然災害というのが多かったんですが、BCPのきっかけになったのは、実は鳥インフルエンザとかの感染症が出発点だったんですね。ところが、その後、東日本大震災とかがあつて、自然災害の対策イコールBCPみたいになったんですけども、BCPで扱う自然災害にしる感染症にしる、うまくするとその被害に遭わない、経験しないということがあり得るんですね。ところが、事業承継というのは確率1なんですよ。自然災害は遭わないかもしれないけれども、事業承継は確率絶対1なんですね。だから必ずやっておかなきゃならないことだと考えます。

桐明 そのとおりです。ありがとうございます。

吉村 後継者が暴走するというのと、後継者が変革するというのは実は紙一重なんですよ。僕も経験した事ですけども、自分が何かチェンジさせるときというのは、ある種の独裁でもあり、リーダーシップでもあり、吉と出るか凶と出るか。それで変革して成功してきたケースもあるわけですよ。だから、この辺の兼ね合いを山本さんはどう感じられたかなと思ひましてね。

山本 恐らく僕がメールを送った件ですよ。何て言ったかなと思って、ちょっと今焦っています。吉村さんの話とはあれだと思いますけれども……

桐明 多分、改革をするときに番頭が抵抗する可能性もあるわけですよ。推進してくれる番頭もあるだろうし。例えば、有名な星野リゾートの星野さんの場合は、自分が進めて全部改革しないと立ち行かなくなるという危険を感じて、番頭から何から全て追い出しちゃったわけですよ、先代も含

めて。そういう改革をするということと諫言を受けるといことは、紙一重のところがあるという感じがしますよね。

山本専務は今いろいろな新しいことをしようとされているじゃないですか。そのとき自分を律する諫言をしてくれる人をどう確保されているのかなということですね。

山本 ちょっと難しいですね。何から話していいか…私の話の続きというか、社長の言葉からすると「おまえになんか百貨店はやらせない」だったんですけども、逆に言うと会社で決めた新しい事業を自由にやらせてもらえたんですよ。つまり私がやりたい事業をやらせてもらえたというよりは、社長が決めた事業を好きにやらせてもらえたので、やり方に関して諫言するような人はおりませんでした。社長の時代につくったビジネスモデルが百貨店を中心としたビジネスモデルで、私は百貨店のことはよく分かってないんですけども、それ以外のところだったら、それこそ伝票の書き方とか、そういう細かいところまで把握しているので、本気で怒れたり指導できたりするのです。

トヨタだったかな、どこかの会社が、各代必ず新しいことを1つやらないと会社は立ち行かなくなるというので、なるほどなと思ったことがありました。つまり会社の中の事業が全て社長より社員のほうが詳しい状況では、社員に会社の全て好きにやられてしまいマネジメントが全く効かなくなり会社が危うくなるということでした。新しいところに関しては私が始めたこともあり、すごく細かいところまで理解できているので、少なくともここに関しては…。なんだか話が変わってしまいました。

桐明 番頭ということで話を……

山本 諫言してくれる人の確保の話に戻します。山本海苔店に入社した時百貨店以外をやらせる、

新しいことをやらせるんだから、貴大と同じぐらいの年のメンバーでやらせようと社長が思ってくれました。このメンバーが正しく諫言してくれると思います。私の悩みを経営の先生に話した時「いろいろ山本さん悩みは分かったけれども、山本さんが今信頼しているのは会社に何人ぐらいいますか?」と聞かれて「そうですね、1, 2, 3, 4, 5, 6…」とか言っていたら、「だったら全然平気だよ」と言われました。何をやるかとか何故やるかよりも、今は誰とやるかのほうが大事だから、君が信頼しているメンバーがそんなにいるんだったら、何をやったって平気だよと言われたことがあります。このメンバーは社内で私と一緒にいじめられながら百貨店以外の事業をやってきたメンバーなので、この結束はすごく強くて、そのメンバーは僕に、「若ご乱心」ではない言い方で、「専務、それは違うんじゃないですか」みたいなことを普通に言ってきてくれるので、別に番頭ではない、ただの課長・マネージャーですけど、年齢が僕と同じぐらいで、一緒にやってきたメンバーがちゃんと言ってくれているので、そこについてはあまり不安には思っていないですね。

落合 一点、補足をさせていただきます。慣習の話と、諫言の話つまり悪いことをしたときに戒めるという話、これらは切り分けて議論する必要がありますと考えます。慣習を守ることは、後継者にとって先進的な行動をとる際の制約になる場合もあり

ますが、伝統的な取引先や社内のベテラン社員から受け入れやすくなるという積極的な意味を生み出す場合もあります。一方、諫言とは、大きな力を持つファミリービジネスの経営者であっても、不適正な経営をした場合には、牽制と規律づけがなされる、いわばガバナンスの意味になります。その意味で、亀井先生のお話を拝聴して、この諫言は組織の存続や成長におけるリスクマネジメントの機能があると改めて感じました。

桐明 ありがとうございます。

議論が尽きないんですが、時間が来てしまいましたので、1回締めさせていただきますので、またこの後の懇親会等でご意見交換していただければと思います。

後藤先生がおっしゃったように、この問題は追求するとすごく広くて深くなりますよね。このメンツで本を書きたいですねというのは本当に思います。大変面白い議論ができたかなと思います。

パネラーの皆様、どうもご参加ありがとうございました。

会場のほうはあまりお声が聞けなかったんですが、ご興味があれば懇親会に残っていただければと思います。

ということで、一応パネルディスカッションはこれで終了させていただきます。皆さん、どうもありがとうございました。