

年次大会報告⑥

事業承継における番頭の役割

～後継者育成におけるガバナンス～

落合 康裕

(静岡県立大学経営情報学部准教授)

1. 問題意識

企業の持続的成長のためには、事業承継において適正なガバナンスが担保される必要がある。本稿では、ガバナンスを『経営者に適正な経営をさせるための牽制と規律づけ』と定義することにしよう。新聞報道でも取り上げられてきたように、日本のファミリービジネスにはガバナンスの機能不全のため業績低下や信用失墜に追い込まれたケースも多い。なぜ、ファミリービジネスでは同族の独断的な意思決定や経営暴走が生じてしまうのか。数世代にわたって事業承継を成功してきたファミリービジネスでは、どのような工夫が取られてきたのか。

本稿では、番頭の役割を着眼することでファミリービジネスの事業承継におけるガバナンスのあり方について考えてみることにしよう。

2. ファミリービジネスのガバナンス

会社形態の観点からファミリービジネスについて考える場合、所有と経営の概念で整理すると理解しやすい。ファミリービジネスは、所有と経営の一致度が高い会社形態であり、株主と経営者が同一である程度が高い企業である。一方、非ファミリービジネス（以下、一般企業という）は、所有と経営が分離している会社形態であり、株主と経営者が別人である企業のことだ。パーリミーンズ（1932）の古典的な研究によると、企業の大規模化に伴い、多様かつ多数の出資者が関与するこ

とで所有と経営の分離が進展する。

上記を踏まえ、ファミリービジネスと一般企業の利点と欠点を整理してみよう。一般企業の利点は、創業家一族の支配を超えて経験や能力に優れた専門経営者に経営を委ねやすいことだ。他方、株主である創業家一族と経営者が別人であることから、両者の利害の不一致が生じることが多い。そのため、専門経営者の利己的な経営行動が生まれやすい欠点がある。

ファミリービジネスの利点は、所有と経営の一致度が高いことから経営者の高いステュワードシップ（経営の負託責任）を期待することができる。これは、経営の成否が自らの所有資産に影響をもたらずからだ。また、経営者への監視コスト（エージェンシー・コスト）の低さも利点となるだろう。所有経営者であれば、自分で自分の行動を監視する必要がないからだ。

しかし、創業家出身の経営者に対して経営に対する牽制と規律づけが働きにくいという欠点が存在する。それは、所有経営者が組織に対する強い影響力を持っているからだ。創業家による経営暴走が報道で取り上げられることがあるが、このようなファミリービジネス特有の問題が起因しているようだ。

3. 老舗企業に見る番頭の役割

一般的に番頭とは、現経営者の経営を支える経営幹部であり、次世代経営者の育成も担う経営幹

部である。番頭は、欧米の先行研究で議論されてきた専門経営者と少し性格を異にしている。

前川・末包（2011）によると、番頭制度は、江戸時代初期に生成された。当時、江戸、京都、大阪の大都市が発達してきたことに伴い、地方商人が本店の他に大都市に出店を行うようになった。番頭制度とは、その出先に経営責任者を配置する必要性が出てきたことに起源をもつようである。その後、商家の営業規模の拡大、取扱品の多業種化に伴って、番頭は当主の補佐役としての役割や経営専門家の役割を担うようになった。

青野（2011）によると、江戸時代の商家の番頭は、時に後継者の教育係としての役割を果たした。また、現経営者へのご意見番としての存在だけでなく、後継者の後ろ盾をする存在でもあった。このように、番頭は世代から世代への経営上のつなぎ役を果たしてきたのだ（前川・末包、2011）。

日本の研究では、海外の研究と異なり、株主である創業家（経営の依頼人）と専門経営者である番頭（経営の代理人）との利害対立という前提で議論されてこなかった。日本の先行研究では、事業経営において番頭がむしろ所有経営者と同じ視点（利益一致）を持っていた可能性を示唆している。しかし、先行研究では、事業承継において番頭が果たす役割についての実証研究がほとんどなされてこなかった。

4. 課題と方法

本研究では、「なぜ、日本の老舗企業では、現経営者（親）と後継者（子）の間に、番頭（親子関係にない経営幹部）が指揮命令系統に介在する場合があるのか」と研究課題を定める。この研究課題を検討することによって、本稿の問題意識に答えていこうとするものである。

本研究では、数世代にわたって事業承継されて

きたファミリービジネスを研究対象とした。具体的には、酒造業（福島県／創業200年超）、食品製造販売業（東京都／創業150年超）、資材販売業（京都府／創業200年超）の三社である。また、事例研究の方法を用いて考察を行う。

5. 事例研究

本節では、三社の事例から得られた典型的な番頭の特徴について、考察してみることにしよう。

第一の酒造業の事例では、当主と後継者の親子関係の弱点を番頭が補完する役割を担っていた。後継者が親である現経営者に対して、他の従業員がいる前で感情的かつ反抗的な姿勢をとった。同社の番頭は、後継者のこの行動に対して厳しく指導を行っていた。実の親子関係では、率直な意見交換ができる関係があるがゆえに、そのまま親子関係を仕事世界に持ち込んでしまいがちである。この番頭の行動からは、親子関係の仕事世界への持ち込みを防ぐ効果と組織の秩序を守る効果があることが推察される。

第二の食品製造販売業の事例では、番頭が後継者と従業員との間の仕事上の距離を埋める役割を担っていた。ファミリービジネスの後継者は、将来の経営者としての地位を保有している場合が多い。この後継者の生得的な地位が、特に非ファミリーメンバーとの間に目に見えない組織上の断層を生じさせてしまう。後継者と従業員との間に仕事上の距離が存在する場合、将来、後継者は組織でリーダーシップを発揮することが困難になってしまう。同社の番頭は、後継者に楽な仕事をさせるのではなく、現場社員があえて嫌がる仕事を率先して取り組ませていた。この番頭の行動からは、従業員と後継者の仕事上の距離を埋める効果とともに、皆が嫌がる厳しい仕事を行うことで将来の経営者としての当事者意識を高める効果が得られることが考えられる。

第三の資材販売業の事例では、番頭が現経営者と後継者の指揮命令系統に介在する役割を担っていた。ファミリービジネスの弱みとして、同族のメンバーに対する特別扱いがある。これは、時に組織の中で非ファミリーメンバーの仕事意欲を低下させてしまう。同社では、親である現経営者と子である部下の間で、経営上の重要な審議や決定を委ねるのではなく、非ファミリーメンバーである経営幹部を意図的に現経営者と後継者の間に介在させていた。ここからは、二つの経営管理上の効果が生み出される。第一に、組織秩序の維持の効果である。言い換えれば、後継者に組織の公式的な指揮命令系統の厳守される効果である。これは、創業家出身者であっても、他の従業員と同様に職場の上司と部下の関係を遵守させることだ。第二に、後継者と従業員との仕事上の距離を埋める効果である。これは、食品製造販売業の事例で説明したものと同様の内容である。

6. 結論と課題

本研究では、事業承継を通じた後継者へのガバナンスについて、番頭が果たす役割の視点から考察を行ってきた。事例分析より導き出された番頭の役割は、以下三点である。第一に親子関係の仕事への持込みを防ぐこと、第二に後継者と従業員との仕事上の距離を埋めること、第三に後継者に組織の秩序を守らせることである。

最後に、今後の研究展望を述べておくことにしよう。一つが、番頭がファミリービジネスに対し

て高いコミットメントをもつ要因の解明である。出世が限定されるファミリービジネスにおいて、なぜ番頭は創業家の経営者を支え続けるのかという点である。ファミリービジネスの先行研究において、非ファミリーメンバーの仕事意欲やコミットメントの要因に関する研究は多くはない。二つ目が、時代変遷における番頭の役割の変化を分析することである。番頭制度は江戸時代に生成されたが、明治維新以降の財閥における番頭の役割は大きく変化した。時間経過に伴って、また組織規模が拡大することに伴って、番頭の役割がどのように変遷してきたかを分析することで、番頭が果たすガバナンスの本質を浮き彫りにすることができるかもしれない。

先述の通り、事業承継における番頭の役割の研究は、まだ諸についたばかりである。本研究報告を機に、今後更に文献資料とフィールドワークの分析を進めていく予定である。

参考文献

- 青野 豊作 (2011) 『番頭の研究—ナンバー 2 参謀とは違う日本型補佐役の条件』 ごま書房新社。
- Berle, A. A. & Means, G. C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. The Macmillan Company (北野忠男訳『近代株式会社と私有財産』文雅堂銀行研究社、1958年)。
- 落合康裕 (2016) 『事業承継のジレンマ：後継者の制約と自立のマネジメント』 白桃書房。
- 落合康裕 (2019) 『事業承継の経営学：企業はいかに後継者を育成するか』 白桃書房。
- 前川洋一郎・末包 厚喜編 (2011) 『老舗学の教科書』 同友館。

以上