

危機管理システム研究会第21回年次大会

日本のファミリービジネスの 中心的存在としての番頭の役割

井上 善博(神戸学院大学)

2021年10月23日(土)

1

1. ファミリービジネスとは

①ファミリーの影響力

②ファミリーの経営参画

③複数のファミリー
メンバーの関与

④次世代へ継承する意思

ファミリービジネス

```
graph TD; A[①ファミリーの影響力] --> B(ファミリービジネス); C[②ファミリーの経営参画] --> B; D[③複数のファミリーメンバーの関与] --> B; E[④次世代へ継承する意思] --> B;
```

2

①ファミリーの影響力

経営の意思決定におけるファミリーの影響力が強い。例)株式所有による経営権の行使。

②ファミリーの経営参画

取締役会における経営方針の決定へ参加する。

例)ファミリーの代表が社長・会長として実権を確保している。

3

③複数のファミリーメンバーの関与

一人株主・一人経営者は除外する。

例)2名以上のファミリーが経営に関与する

④次世代へ継承する意思

創業者が、次世代に経営権を譲渡する意図がある。

狭義)ファミリービジネスとは、ファミリーが同一時期あるいは異なった時点において、役員または株主のうち2名以上を占める企業。【後藤(2012)3ページ。】

4

1位 ウォルマート

アメリカ／ウォルトン一族／売上：4,763億ドル／従業員：220万人

2位 フォルクスワーゲン

ドイツ／ポルシェ一族／売上：2,616億ドル／従業員：572,800人

3位 バークシャー・ハサウェイ

アメリカ／バフェット一族／売上：1,822億ドル／従業員：330,745人

4位 エクソール

イタリア／アニエッリ一族／売上：1,511億ドル／従業員：301,441人

5位 フォード

アメリカ／フォード一族／売上：1,469億ドル／従業員：181,000人

<http://familybusinessindex.com/>

5

●上位500社にランクインした日本企業

65位 サントリーホールディングス

日本／佐治一族／売上：199億ドル／従業員：34,129人

117位 ファーストリテイリング

日本／柳井一族／売上：127億ドル／従業員：23,982人

141位 山崎製パン

日本／山崎一族／売上：99億ドル／従業員：25,356人

148位 竹中工務店

日本／竹中一族／売上：97億ドル／従業員：7,335人

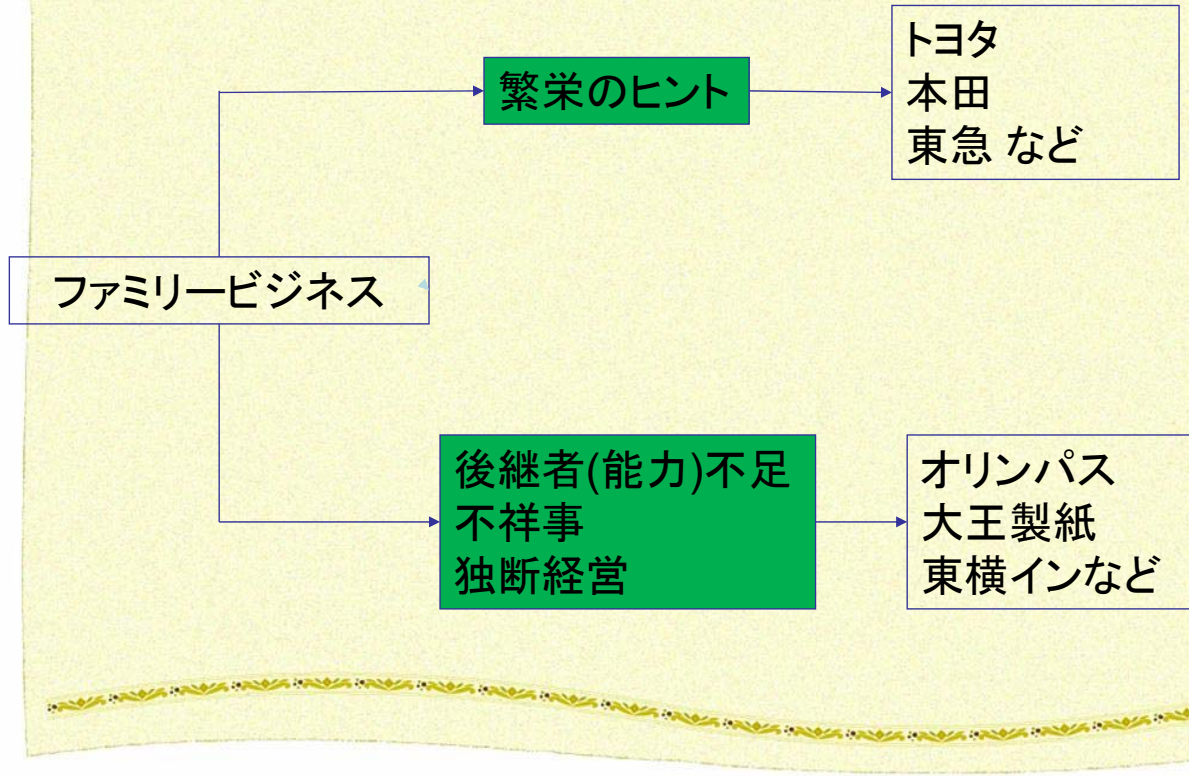
223位 ヤンマーホールディングス

日本／山岡一族／売上：63億ドル／従業員：16,678人

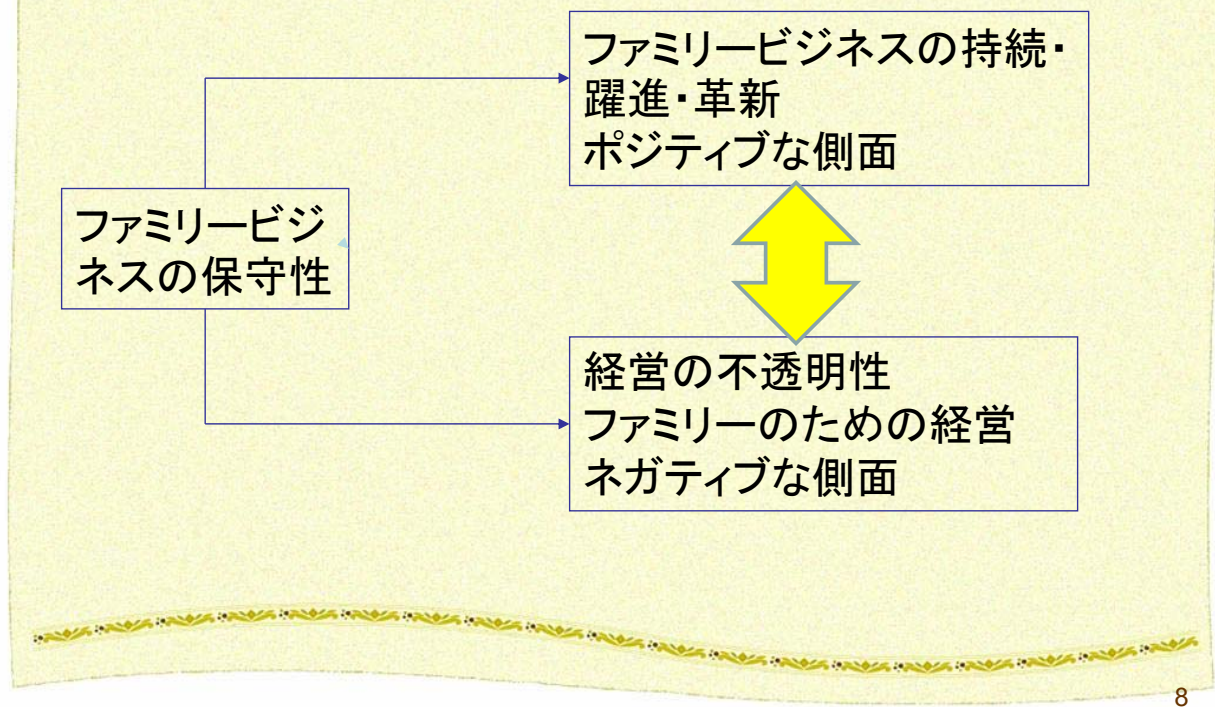
<http://familybusinessindex.com/>

6

論点:ファミリービジネスの二極化はなぜ起きる

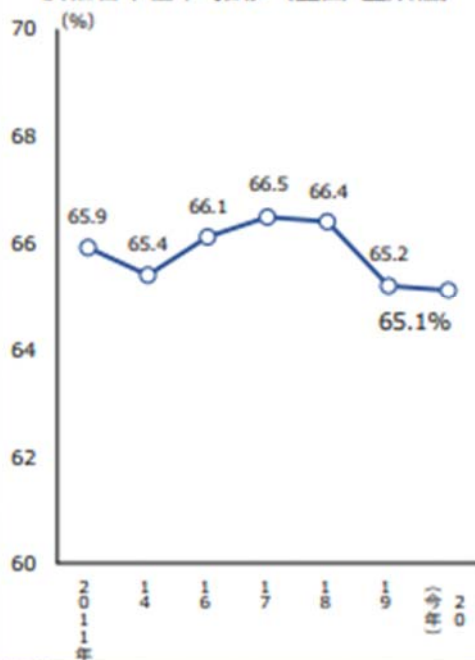


持続できるファミリービジネス
持続できないファミリービジネス

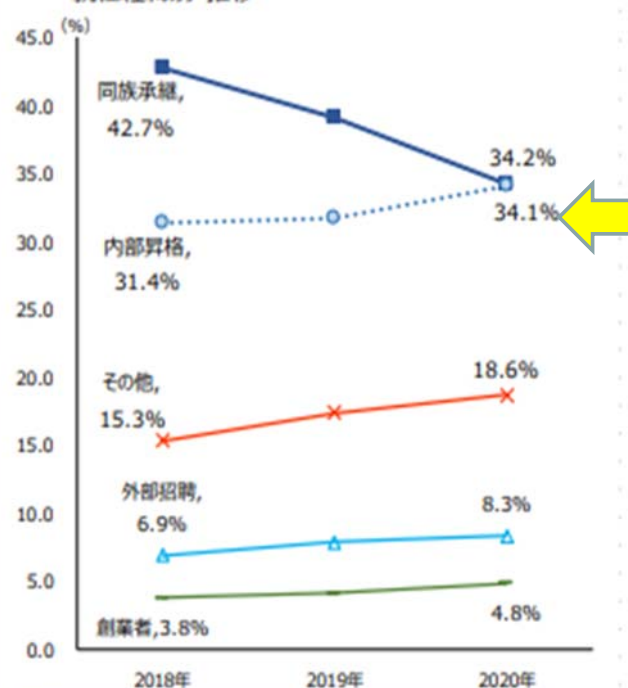


2.日本のファミリービジネスの危機

後継者不在率 推移 (全国・全業種)



就任経緯別 推移



帝国データバンク「後継者不在率動向調査」

<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p201107.pdf>

9

実子の後継者候補がいても、養子をとる=創業家の存続

東京の紙卸商「中庄」(1783年創業)

家訓「永代日用記録」において

「後継者は養子に限る」と謳われている。

鹿島岩吉「鹿島」(1840年創業)の養子後継者

3代目 鹿島精一氏(婿養子=娘の夫+養子となる)

4代目 鹿島守之助氏(婿養子)

6代目 渥美建夫氏(娘婿=娘の夫)

7代目 石川六郎氏(娘婿)

創業家の息子に限定せず、多くの候補者の中から最も有能・適任の者を後継者として選択している。

10

日本生命保険の歴代経営者(外部登用)

弘世助三郎(近江国・弘世家)によって1889年に創設

初代社長は鴻池善右衛門

鴻池の辞任⇒銀行業務に集中するため

2代目社長は片岡直温(なおはる)⇒政治活動へ

3代目社長は弘世助太郎[助三郎の長男]⇒死去

4代目社長は常務だった成瀬達(とおる)に

5代目社長は弘世現[げん]⇒成瀬達の弟で弘世家の婿養子となっていた。

その後の社長は同族以外から登用

ファミリービジネスに対する外見的評価

迅速な意思決定⇒家族で一致団結

責任ある経営⇒家を守るため

経営方針の一貫性⇒家訓・社訓

⇒ファミリービジネスで重視されるのは、**次世代への事業継承**であり、短期間の成長よりも**安全性**に経営の重点を置き、**リスクに対して慎重**である。加えて、事業継承が直系の親族男子に限定されていないため、**経営に対する緊張感**も保たれている。

ファミリービジネスの弱み

事業と私事の公私混同がある

家族とその他の従業員との組織不調和になりやすい

社長に頼りがちになる

独断的になる

社内の公平感が阻害される

身内に甘くなる

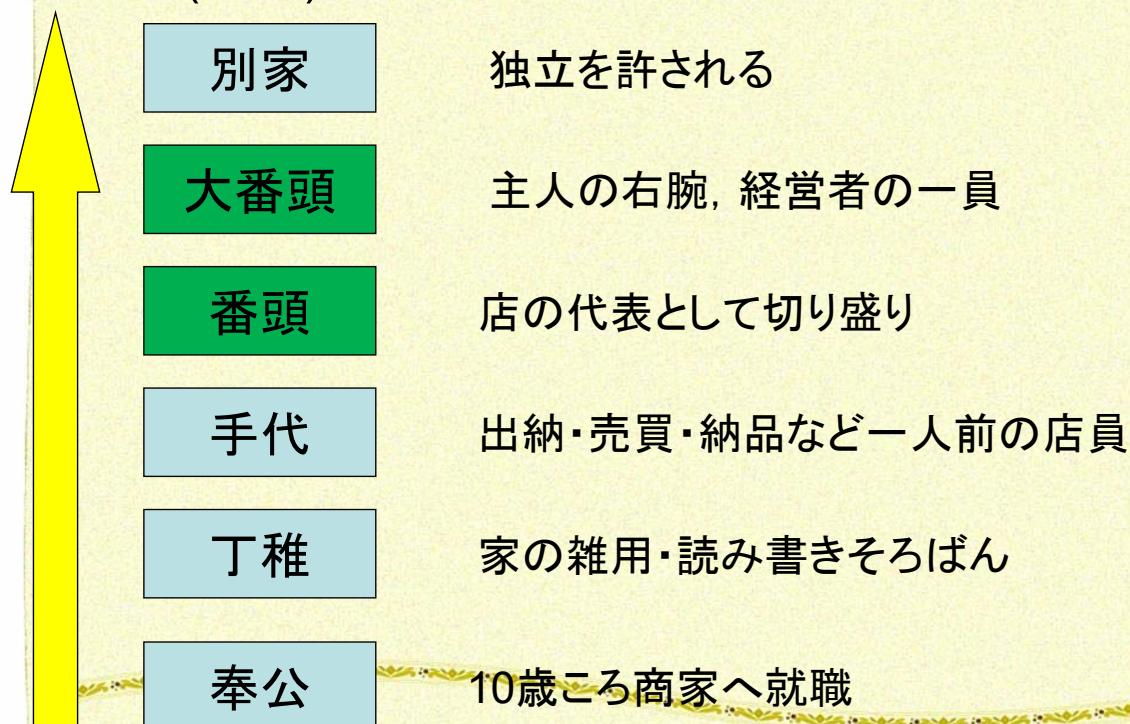
家業の継承が最優先される

優秀な後継者がいない場合が多い。

13

3.江戸時代の長期的な人材育成

家族(家業)と共に歩む従業員－江戸の商家



①「戦力となる従業員」の育成

⇒丁稚・手代としてOJT

②従業員をいかにやる気にさせるか

⇒努力すれば昇進・独立の青写真が見える

③従業員との信頼関係を築く

⇒10歳の頃から奉公し、読み書きそろばん、経営手法を学ぶことができた。経営者も長年務め上げた番頭を信頼した。

⇒従業員を大切にし、長期的視点で育て上げる。

家業に忠臣する番頭を育てる。

15

江戸時代の番頭の役割

江戸時代初期

地方の本店には「主人」、都市の支店には「**主人の分身としての番頭**」を置いた。江戸の大店(おおだな)の誕生によって、主人から店の実務を預かる者すなわち**番頭**が誕生した。

江戸時代中期

奉公人の指導監督、リストラの切り盛り、組織の隅々まで気配りをする、**主人の補佐役**の経営専門家として番頭を置いた。

江戸時代後期

番頭が不行跡な二代目主人を隠居させる権限をもっていた。⇒**実力番頭の誕生**

16

番頭の役割

トップの弱点を補い、その非を諫め、その意思決定と決断を補完し、その負担を軽減する役割。

- ①女房役として、トップが働きやすい環境づくりをする。(トップが能力を十分発揮できるように、資金繰りや組織面の調整をする。)
- ②前面防衛的処理の要となる。(リスクを予見し、事前の措置を講じておく。)
- ③トップの心の調整をする。(相談役・諫め役)
- ④トップの右腕、懐刀としてトラブルの処理に身を挺する。
- ⑤次世代後継社長を補佐する(中継ぎ)。

17

青野豊作(2011)30, 196~267ページ。

社長と番頭・・・例えば

本田宗一郎と藤沢武夫

天才的技術者としての本田と販売・資金集め・組織管理の任をこなした藤沢。本田が、その能力を最大限発揮できるような環境づくりをすることが藤沢の役目であった。陽性の本田と陰性の藤沢がお互いの良いところを見つめ、信頼しあった。

東急グループ五島昇と田中勇(初代五島慶太の子飼番頭)

五島の事業拡大路線(伊豆急行や東亜国内航空の設立)の失敗と田中による経営再建。

18

青野豊作(2011)200,232ページ。

番頭に求められる任怨分諒[にんえんぶんぼう]

任怨とは・・・社会常識の枠を大きく超えた発想で新しい事業に取り組むとき、社会から批判されることが多い。そのとき、その批判を恐れるなという意味。

分諒とは・・・志を共にするものは一心同体となって、批判[怨み]を分けて、受けて立つ気概の意味。

青野豊作(2011)244ページ。

19

4.近代における番頭の役割

相棒役の二人三脚型の番頭

豊田家と石田退三、松下幸之助と高橋荒太郎、本田宗一郎と藤沢武夫⇒急成長、困難を乗り越えた

ご意見番、いさめ役

企業の不祥事の予測と予防、社会規範のコンプライアンス、構造改革に向き合う「ものをいう」番頭

20

社長と番頭との位置づけ

上下関係ではない

番頭は「主」である社長の弱点を補佐し、社長にいうべきこと具申し、社長の意思決定の負担を軽減する「副」の立場にある。

「主」と「副」のパワーバランス

「主」は「服」に対して「任して任さず」→実務のリーダを「副」に任せるが、意思決定は「主」が行う

「副」は「主」に対して「任し任されて」→「副」は黒子に徹し、任されたことは責任を持ってやり遂げる

21

日本型補佐役(番頭機能)の特徴

江戸時代から継承した、**忠臣的な補佐役**の存在

社長の非をいさめる役割から、社長の楯となって泥をかぶる役割を同時にこなしている。番頭は組織上は非公式で、縁の下の力持ちとして機能する。

これらの機能に対して欧米企業の補佐役(アシスタント)は、雇用契約に基づいてビジネスライクに職能(助言や社長の決定に従った執行)を果たすのみである。

青野豊作(2011)70,71,74ページ。

心からや創業家の存続に貢献する番頭の存在

江戸時代から継承される番頭経営

22

資本と経営が分担された専門家経営

資本の所有は創業家

経営者は番頭出身者から登用する

⇒資本所有はオーナー

経営執行者は従業員からの内部昇進者で分担する

専門経営者は戦略と戦術に専念する。

オーナーは経営者の監視と経営の方向付けに専念する。

番頭出身の経営者

トヨタ自動車工業:石田退三氏

豊田一族に敬意を払いつつ、一族の後継者〔豊田章一郎〕を一人前に育て上げていった。

菊池浩之(2010)54ページ。23

番頭が必要とされた時代背景

日本企業の経営環境において、

創業家を支える番頭

江戸期・・・商業の本格的発展と需要の拡大

明治・大正期・・・殖産興業など産業の近代化

昭和初期・・・戦争による経営の危機

昭和(戦後)・・・高度経済成長や海外企業との競争

平成・・・日本経済に閉塞感がある。二度の震災

令和・・・コロナ危機への対応

5.ファミリービジネス衰退の診断指標

①成功から生まれる傲慢

運が良かった可能性を認識せず、自分たちの長所と能力を過大評価する。

②規律なき拡大路線:

当初の規律ある創造性から逸脱し、主要なポストに人材を配置できなくなる。

③リスクと問題の否認:

経営者が、大きすぎるリスクを取って企業をリスクにさらすか、リスクをとったときの結果を考えずに行動する。

25

企業衰退の診断指標

④一発逆転策の追求:

第3段階に出てきた問題とリスク・テイクの失敗が積み重なって表面化し、一発逆転策にすがろうとし、当初は業績が良くなったように見えるが、長続きはしない。

⑤屈服と凡庸な企業への転落か消滅:

巨費を投じた再建策がいずれも失敗に終わることから、財務力が衰え、士気が低下し、経営者は偉大な将来を築く望みを放棄する。

ジェームズ・C・コリンズ『ビジョナリーカンパニー3 衰退の五段階』日経BP社、2010年。

26

同族企業の企業不祥事

- 外部からの経営への監視が不十分な企業統治構造。
- 株式を公開していないため、株主の圧力とは無縁。
- 雇用の創出と無借金経営で、地元経済界や金融機関の声も届きにくい。

例えば、赤福(三重県伊勢市)の赤福餅の賞味期限偽造問題

余分に残った製品を冷凍保存し、解凍日を新たな製造日として34年間もの間、生産調整を行っていた。
利益優先主義が伝統企業の暖簾に傷をつけたケース

27

ファミリービジネスに番頭が関与することによって
持続的成長企業が貫く価値基準はDual Strategyになる。

社会的使命の重視
(リスクの管理) and 経済価値の追求

家族の共同体意識 and 労働者の健全な競争

長期志向のガバナンス and 現実の課題へのガバナンス

野中郁次郎監修・リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所著
『日本の持続的成長企業』東洋経済新報社、2010年、214ページ。

28

おわりに 番頭の役割

ファミリービジネスのカバナンス機能
例)不祥事の抑止

創業経営者を勇気づける
例)未来を示唆する

创业者の勇み足には
例)諫め役を引き受ける

創業家に忠臣する
例)次世代経営者の育成,
自ら経営者となる

29

主な参考文献

- 青野豊作『番頭の研究』ごま書房新社、2011年。
朝日新聞編『日本の百年企業』朝日新聞出版、2011年。
小倉榮一郎『近江商人の経営管理』中央経済社、1991年。
川島蓉子『虎屋ブランド物語』東洋経済新報社、2008年。
菊池浩之『日本の15大同族企業』平凡社、2010年。
久保田章市『百年企業、生き残るヒント』角川SSC新書、2010年。
倉科敏材「ファミリービジネス成功術:第2回国内外のファミリービジネス」
(『Future SIGHT』44号, フィデア総合研究所, 2009年。)
黒川光博『虎屋 和菓子と歩んだ五百年』新潮社、2005年。
後藤俊夫『三代、100年潰れない会社のルール:超長寿の秘訣はファミリービ
ジネス』プレジデント社、2009年。
後藤敏夫『ファミリービジネス』白桃書房、2012年。
鮫島敦『老舗の訓 人づくり』岩波書店、2004年。
帝国データバンク史料館・産業調査部編『百年続く企業の条件-老舗は変化を
恐れない』朝日新聞出版、2009年。
日本経済新聞社編『200年企業』日本経済新聞出版社、2010年。
野中郁次郎監修・リクルートマネジメンツソリューションズ組織行動研究所著
『日本の持続的成長企業』東洋経済新報社
野村進『千年、働いてきました-老舗大国ニッポン』角川書店、2006年。
前川洋一郎・末包厚喜編著『老舗学の教科書』同文館、2011年。
三菱総合研究所「平成21年度地域経済活性化対策調査(地域経済におけるフ
ァミリービジネスに関する調査等事業)2010年。」

30