慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	中小ファミリー企業における番頭がパフォーマンスに与える影響
Sub Title	
Author	吉田, 麻利杏(Yoshida, Maria) 村上, 裕太郎(Murakami, Yutaro)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2016
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2016年度経営学 第3220号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002016-3220

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（　　2016　年度）

論文題名

中小ファミリー企業における番頭がパフォーマンスに与える影響

主　査	村上　裕太郎　准教授
副　査	齋藤　卓爾　准教授
副　査	大藪　毅　専任講師
副　査	

氏　名	吉田　麻利杏

論 文 要 旨

所属ゼミ	村上裕太郎研究室	氏名	吉田　麻利杏

（論文題名）

中小ファミリー企業における番頭がパフォーマンスに与える影響

（内容の要旨）

2015 年の中小企業庁の中小企業数(会社数+個人事業者数)は、約 432.6 万社であり全企業数に占める割合は 99.7%となっている。ファミリービジネス学会によるとそのうち約 95%がファミリー企業であるとされている。

一般的にファミリー企業のオーナーは、経営者の強いリーダーシップを背景に、意思決定が迅速で、大きな事業リスクも取り易いといった優位性を持つとされる。しかしその裏返しとして、経営者が経営判断を誤った場合には、これを軌道修正するためのガバナンス機能が弱いという弱点がある。その弱点を補うために、ファミリー企業では、経営を規律する企業組織内部のルールや仕組み、すなわち内部ガバナンスをより精緻で強い構造にしておく必要があるとされる。誤った方向に行った際には間違っていると進言できる、陰でトップを支える、企業の歴史家訓を言い伝える、後継者の養育に努める、トップに代わって汚れ役を受けるなどの働きをする、またトップや創業家もその人の言うことには耳を傾けるというような人材が必要なのではないかと考える。

本修士論文は、「補佐役」「右腕人材」「片腕」を「番頭人材」にひとまとめにし、番頭人材の役割の中に「補佐役」や「右腕人材」があるという前提のもと行っている。反対にいうと番頭人材には、「補佐役」「右腕人材」「片腕」以外の役割もあるということになる。他の役割は企業パフォーマンスの向上に貢献しないのか。それを調査するため、番頭人材を「大番頭」、「女房役」、「トップの分身」、「懐刀」、「金庫番」という 5 つの役割に分類し、その中で企業パフォーマンス向上につながる役割は何なのかを分析していきたいと考えている。

目次

第１章　はじめに　・・・・・・・・・・・5

第２章　ファミリー企業の現状　・・・・・・・・・・・5
2.1　日本におけるファミリー企業
2.2　ファミリー企業の定義

第３章　番頭について　・・・・・・・・・・・7
3.1　番頭役の必要性
3.2　番頭制度の変遷
3.3　番頭の役割と機能
3.4　番頭の分類

第4章　本研究の目的・方法と対象企業　・・・・・・・・・・・10
4.1　研究の目的
4.2　研究の方法

第5章　先行研究　・・・・・・・・・・・11
5.1　現在の中小企業における右腕人材の研究
5.2　過去に活躍した右腕人材の研究
5.3　先行研究の問題点と明らかになっていない領域

第6章　仮説　・・・・・・・・・・・13

第7章　リサーチデザイン　・・・・・・・・・・・15
7.1　検証モデル
7.2　サンプル選択
7.3　アンケート配布期間
7.4　サンプルセレクション及び基本統計量

第8章　アンケート調査による分析結果　・・・・・・・・・・・23
8.1　平均の差の検定
8.2　分析結果

第9章　分析結果の解釈　・・・・・・・・・・・26
9.1　本研究で明らかになったこと
9.2　追加検証
9.3　金庫番人材の存在意義

第10章　結論および研究の限界と課題　・・・・・・・・・・・31

謝辞　・・・・・・・・・・・33

参考文献　・・・・・・・・・・・34

付録　・・・・・・・・・・・36

第１章　はじめに

本修士論文の中心課題は、日本国における会社の大半を占めている中小ファミリー企業における補佐役人材について、どのような補佐役人材が経営者を補佐し、実際にパフォーマンス向上につながるかを解明していくことである。

第5章でも触れるが、脇坂（2003）で、「中小企業において右腕の存在が、どのように経営業績や経営戦略に関係しているかを分析したところ、4社に3社、右腕が存在するが、右腕のいる企業は、いない企業において、売上や経常利益に貢献し、事業拡大も強く、競争力にも自信をもっている。」ということが分かっている。

先行研究では補佐役人材のことを、「補佐役」「右腕人材」「片腕」など、筆者により様々な言い回しが使われているが、本修士論文では、先行研究で書かれていた「補佐役」「右腕人材」「片腕」は「番頭」の役割の一部であるという定義づけを行った。定義づけをおこなうにあたり、青野(2011)を参考に補佐役・右腕人材を含む番頭人材を「5つの役割」に分類した。そして5つに分類した番頭の役割の中のどの役割が直接的に企業パフォーマンス向上につながるのかを分析していきたいと考えている。したがって先行研究からの引用個所については「補佐役」「右腕人材」「片腕」という言葉を使用するが、本修士論文では「補佐役」「右腕人材」「片腕」とは「番頭」の役割の一部であるということを冒頭で強調させていただきたい。

私自身、家業がファミリー企業を行っていることから、ファミリー企業に高い関心を持っており、本修士論文において、ファミリー企業がどのような番頭人材を配置することで高い企業パフォーマンスへとつなげられるのかを明らかにしていきたいと考えている。

第2章　ファミリー企業の現状

2.1　日本におけるファミリー企業

2015年の中小企業庁の中小企業数(会社数+個人事業者数)は、約432.6万社であり全企業数に占める割合は99.7%となっている。ファミリービジネス学会によるとそのうち約95%がファミリー企業であるとされている。ファミリー企業とは、一般的に創業者一族が中心となって経営権や所有権を支配している企業のことをいい、税法上では「同族企業」と称されている。このファミリー企業は、所有と経営を十分に分離させていないため、いくつかの側面で上場大企業

などとは異なる特徴を有する。典型的なのはガバナンス(経営統治機能)の違いである。一般的にファミリー企業のオーナーは、経営者の強いリーダーシップを背景に、意思決定が迅速で、大きな事業リスクも取り易いといった優位性を持つとされる。しかしその裏返しとして、経営者が経営判断を誤った場合には、これを軌道修正するためのガバナンス機能が弱く、とくに一般株主を通じた外部ガバナンスが働きにくいという弱点がある。その弱点を補うために、ファミリー企業では、経営を規律する企業組織内部のルールや仕組み、すなわち内部ガバナンスをより精緻で強い構造にしておく必要があるとされる。

2.2　ファミリー企業の定義

同族会社とは、法人税法上の概念が一般化したものである。これに対して、ファミリー企業とは、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をいう[1]。しかしながらファミリービジネスの定義は、まだ定まっていない。たとえば倉科(2003)では、「(1) 事業承継者としてファミリー一族の名前が取りざたされており、(2)必ずしも資産形成を目的としているのではなく、ファミリーの義務として株式を保有しており、(3)ファミリーが、重要な経営トップの地位に就任しているような企業である」としている。

欧米では、1980年代頃よりファミリー企業研究が盛んに行われ、その特徴や優位性について議論されてきた。日本では従来、同族企業や同族経営といった場合に同族支配の意味や、不祥事や不正の原因という必ずしも良くないイメージで語られることがあった。また、法人税法上も、同族会社には、非同族会社には設けられていない特有の規制もある。しかし、近年では、日本においてもファミリー企業に対する関心が高まり、老舗企業のような長寿性や高い収益性の要因として注目されるようになっている。同族会社とファミリー企業とは異なる概念であるにもかかわらず、倉科(2003)が指摘するように、実際には両者は混同して使われるケースが多い。そこで本修士論文ではファミリー企業の定義をMiller(2005)のいう「一族が株式または議決権の最大部分を握り、一人または複数の親族が経営の要職に就いている企業」と定義した。

[1]後藤 (2012)「ファミリービジネス知られざる実力と可能性-」白桃書房

第3章　番頭について

3.1　番頭役の必要性

昔から子供がいたずらをすると、「お天道様が見ているよ」と注意をされてきた。同様に企業の事件はあらゆる利害関係者、すなわち創業家、役員、取引先、仕入先、顧客、地域社会などから「お灸」を据えられ、「お小言」を呈され、正しい方向へとナビゲートされていく。さらに前述したとおり、ファミリー企業では経営者が経営判断を誤った場合の軌道修正するためのガバナンス機能が弱いという特徴がある。

創業者一族が大株主であるファミリー企業は、多くの場合、創業者一族が経営者を指名することから、株式所有者と経営者間の利益不一致が生じにくくなり、エージェンシー問題は低減する。エージェンシー問題の低減は、株主価値の減少を抑制し、直接的な業績指標をプラスに働かせる効果があると考えられる。しかし、出資と経営の統合による経営者の暴走あるいは独善的な考えによって、経営が腐敗するリスクは高くなる可能性がある[2]。

だからこそ誤った方向に行った際には間違っていると進言できる、陰でトップを支える、企業の歴史家訓を言い伝える、後継者の養育に努める、トップに代わって汚れ役を受けるなどの働きをする、またトップや創業家もその人の言うことには耳を傾けるというような人が必要なのではないかと考える。

3.2　番頭制度の変遷

三好(1985)によると、商家への就職は奉公といい、最初に店に入るのは10歳ごろであった。新入りは「丁稚」として走り使い、家の雑用そして読み書きそろばんの訓練を受ける。15～16歳ごろ「手代」として一人前の店員になり、出納、売買、納品など商売に参画した。30歳前後には「番頭」となる。店の代表として商売の切り盛り、奉公人の指導をする、いまでいう課長クラスの責任者である。さらに「大番頭」となると部長クラスの責任者であり、主人の右腕、経営者の一員となるのである。

江戸時代の初期、三都（江戸・京都・大坂）が政治経済文化の中心となり、大都市となったころ、地方の商人はインフラ（陸運、海運、通信）が整備されるに従い、都市への出店を進めていった。地方の本店と都市の出先（支店）とのあいだで、地域的役割分担と、権限・責任の線引ができるにつれて、出先にも経営の責任者が必要となり、分身として「番頭」を置くようになった。反対

[2] 前川（2011）「老舗学の教科書」同友館

に都市の商売が拡大すると、都市に主人が常駐し、郷里、地方の本店に留守居役を兼ねた番頭を置くこともあった。

江戸時代の中期に度重なる幕政改革で経済が混乱したとき、「番頭」は主人に代わってリストラの切り盛りなど汚れ役をこなした。また、奉公人の指導、監督を通じて組織の隅々まで気配りする女房役もこなす、まさに「やり手」が重用された。

明治時代となり、急速な近代化で組織は大規模化し、さらに工業化、海外貿易の増大で競争環境も変化し、経営の専門知識と力量が問われだした。高等教育機関出身の専門経営者や、従業員の中から優秀な経営者が生まれ、創業者や資本家（オーナー）と経営を分担するようになり、創業家や資本家が名目上のトップ、「社主」と称する地位に就き、持株会社の代表となる一方で、実際の経営は支配人といわれる専門家経営者に任せる形態が生まれてきた。君臨すれども統治せずの状態であった。

戦後、財閥の解体による新旧経営者の交代、新興企業の急成長により、株式を多く所有しない、いわゆる資本家でない、従業員から昇進したサラリーマン役員や社長が増加した。株式公開、増資によって株主構成も、少数株所有の一般株主や企業同士の持合株主が増加した。大多数の資本家は、もの言わぬ株主となり、経営は社長を頂点とし、組合を底辺としたピラミッド構造となった。その中のナンバー2、ナンバー3である副社長、専務は従来の番頭とは役割が異なる。組織内の「潤滑油」役、または特定部門の「担当」役をこなす新しい番頭の形となっている。社長と相対する「副」の番頭の立場ではなく、序列ではナンバー2、ナンバー3であるが、「主」に対する「従」の立場である。

3.3　番頭の役割と機能

前川（2011）によると、番頭は企画や参謀のようなスタッフではなく、営業やものづくりの先頭に立つラインのリーダーでも、管理に徹するマネージャーや、指導助言のコーチでもない。とされている。

起業したとき、創業者は1人で走り回ってやりくりする。また、家族が手伝うことも多いが徐々に仕事が事業となり、従業員が集まり、経営規模が大きくなると、創業者1人では経営ができなくなる。また、業種の多様化、販路の拡大、技術の高度化、経理・人事の職種の分化に対応して、2人目の経営者が必要となってくる。企業経営のリスク、ピンチに対して、「ダメなものはダメ」と忠告する「やかまし屋」「嫌われ者」が必要となる。さらに会社の血液でもある資金について、断固として資金繰りを守る「金庫番」がいるかいないかで、会社の安全度は変わる。会社はこの世に生まれたからには、経営者が交代

しても永続することが何よりも大切である。そのために経営者は交代時期を想定し、候補者をしぼり、育成していく。ただ、経営者1人ではなかなか交代がスムーズにいかないことがある。そのとき、周囲の環境をつくり、後継者をサポートして、交代を進めさせる役回り、つなぎ役、演出家の役回りの黒子役が必要となる。家庭では、母親か奥さんがこの役回りを内助の功として務めているが企業では「番頭」がその役である。

3.4　番頭の分類

本修士論文では企業における番頭の役割について、青野（2011）を参考に(1)大番頭、(2)女房役、(3)トップの分身、(4)懐刀、(5)金庫番の5つの役割に分類した。それぞれの役割と特徴について記載する。

(1)大番頭

企業の屋台骨を支える大黒柱的存在で人格、識見ともにすぐれ、かつ、実務家としても並み外れた力の持ち主である。他方、トップにはやや煙たく映ることもある。トップに直接言えない泣き言や愚痴を聞いてくれるなど、駆け込み寺的な役割を果たしている。また大番頭は、トップの後ろ楯を得て、二代目（後継者）の教育係の役割を果たす場合が多い。忙しいトップに代わり企業内の管理、統括を行う役割である。

(2)女房役

阿吽の呼吸をもって暗黙のうちにトップの考えを実践することが求められるほか、「トップの耳」として、インフォーマルな情報を集め、それらの情報をトップに正確に伝え、トップの判断・意思決定の負担を軽減することが重要な役割である。女房役に求められているのは、トップの命令をつねに「諾」として受け取ることで、「否」という態度はタブーとされている。しかし、トップと女房役は決して主従の関係にあるのではない。あくまでパートナーの関係であり、トップの心のよりどころである。

(3)トップの分身

右腕型補佐役といわれる。特命を受けてビジネスの第一線でトップ代行として活躍する。このことから、片腕、側近あるいは旗振り役と言われる。右腕型補佐役は、関連会社の経営再建に従事したり、一年の大半を海外でとび回ったり、トップの特命を受けて水面下で活躍したりと八面六臂の活躍ぶりの超多忙人間である。

(4)懐刀

いわゆる黒子型補佐役の総称でありふつう外部にその存在を知られることなく、影の補佐役として活躍することでその本領を発揮する。「トップの腹心」とも言われる。「懐刀」の役割の多くは、水面下のもので、「パイプ役」「調整役」「汚れ役」「泥かぶり役」「問題解決屋」として、神経をすり減らす非公式の仕事に従事している。情報通にして人間通で、修羅場に強く、危機管理能力にすぐれていることが求められる。

(5)金庫番

かねぐらの管理をする人であり、金銭の出納などを把握し運用することが主な仕事である。場合によっては入出金の中から無駄なお金を指摘し、会社の無駄遣いを減らすことが仕事になることもある。無駄遣いを減らすことによって、会社の純利益をあげるための重要な役割である。また自社の経理・財務データをもとに将来を見通した経営戦略プランを練る、資金調達やキャッシュ・フローのコントロール、M&Aなどの投資戦略立案などさまざまな業務で意思決定の支援を行う。

第4章　本研究の目的・方法と対象企業

4.1　研究の目的

本研究は、現代の中小ファミリー企業に属する番頭人材について、その存在、役割などを明らかにし、どの番頭人材が直接企業パフォーマンスを向上させることに影響を与えているかを明らかにすることを目的とする。

4.2　研究の方法

上記内容について、中小ファミリー企業の経営者、またはそれに準ずる方へアンケート調査を匿名で行った（付録1）。アンケート調査は私の在籍している大学院の在校生、OBなどを対象にテスト調査（n＝24）を実施し、その後、株式会社マクロミル（以下、マクロミルと記載）を使用し同内容のアンケート調査（n＝103）を実施した。なお、アンケート調査の対象については下記の項目すべてを満たすようスクリーニングをおこなっている。

(1)現経営者が2代目以降であること
(2)現経営者は創業（6親等以内の血族、または3親等以内の姻族）の家系であること
(3)回答者は企業の経営者またはそれに準ずる者であること
(4)非上場企業であること

収集したアンケートの中で、同大学院の関係者よりご紹介いただいた3企業については、アンケート調査と一緒にインタビュー調査も実施している。

第5章　先行研究

5.1　現在の中小企業における右腕人材の研究

まず、実証研究が唯一存在する、現代の中小企業における右腕人材の研究を確認する。

川喜多(1992）は、「創業型製造業」に関する研究の中で、企業に不足している人材を調査した。その結果、直近に急成長した「浮上型」および急に落ち込んだ「失速型」の企業において、経営者の過半数が、経営者の片腕の不足感を感じていることを明らかにした。

富田(2000)は、調査対象とした経営者の約 65%に右腕従業員が存在し、その中でも企業規模が大きくなるにつれて右腕従業員が存在する割合が増えるという結果を得た。さらに、右腕従業員が中小企業の売上高の増大に貢献していることを実証分析によって見出した。

脇坂(2003）は、右腕の存在が「競争力」や「事業拡大方針」に対して有意な正の影響を与えることを見出した。さらに右腕と企業パフォーマンスの関係を実証し、右腕の存在と、「売上の伸び」および「経常利益の伸び」とは正の相関があるとした。また、現在右腕が存在しない企業についても、「右腕が欲しい」経営者が72.7%、「とくに欲しくない」経営者が23.7%という結果がでている。事業を拡大しようと思っている企業にとっては右腕を必要としていることを見出した。

稲村・中内(2006）は、ベンチャー企業において右腕社員は、(1)社長をサポートする相談相手、(2)新たな幹部人材の獲得、という役割を通じて、より高い競争力の達成に貢献していることを見出した。

これら 4つの先行研究の結果から、現代企業でも、少なくとも中小企業においては、右腕人材が企業の成長・発展に大きな役割を果たしていることが確認

できた。

5.2　過去に活躍した右腕人材の研究

次に、過去に活躍した右腕人材の研究から、右腕人材の役割、右腕人材の要件、トップと右腕人材が機能するためのトップの要件を確認する。

(1)補佐役の役割

森(1993)は補佐役の仕事の中で特に重要な仕事を、①「負担の軽減」、②「決断の補完」、③「非を諌めること」と結論づけた。特に「リーダーを諌めることを、命令の上下関係を基本とする組織によって行うのは極めて難しく、それができるのは人としての 補佐役である」と付け加え、組織ではない「補佐役」の重要性を強調した。

(2)番頭人材の要件

森(1991)は補佐役の要件として、補佐役とリーダーが「苦労」と「青春」を共有し、「信頼」を得ていること、などを挙げた。後に森(1994)は補佐役に必要な条件を、①「少数であること」、②「目立たないこと」、③「分かちがたい絆」、とまとめている。小田(2007)は補佐役に求められることとして、①リーダーの欠けた部分や足りない部分を補うこと、②リーダーの価値観や理想に共鳴し夢や目標に同一化できること、③リーダーにとって脅威と見られる存在にならないこと、などを挙げた。

(3)トップと番頭人材が機能するためのトップの要件

森(1991)は、「リーダーが、積極的に自己の能力と知識を、補佐役に補ってもらおうとする時、よき組合せが生まれる」としている。また森(1994)はリーダーに必要な条件として、①「権力におもねる者を排除すること」、②「おごりに気づくこと」、③「他人の意見を聴く寛容さをもつこと」を挙げた。

5.3　先行研究の問題点と明らかになっていない領域

ここで、先行研究の問題点、および先行研究で明らかになっていない領域をまとめる。

(1)現代企業では、補佐役・右腕人材がいることにより企業パフォーマンスがあがることの研究しか存在せず、具体的にどの役割が重要なのかが不明。

(2) 中小企業の番頭人材は、非親族のほうが企業パフォーマンスの向上につながるとされているが、中小企業の95%をしめるファミリー企業において本当にすべての役割でそれが適応されるのかが不明

つまり先行研究で述べられている補佐役・右腕人材の役割のなかで、どのような役割が企業パフォーマンスの向上に影響を与えているのか、親族であることにより企業パフォーマンスが向上する役割はないのかという研究は存在しないのである。

第6章　仮説

会社は経営者ひとりのものではない。社員、取引、またそれぞれの関係者の家族も存在する。関係者全員の総意を会社経営に反映することは難しいが、少なくとも社員の総意を会社経営に活かす仕組みは必要である。長期的な会社経営を目指すのであれば、ファミリー企業が陥りがちなワンマン経営に陥らないようにするための手段を事前に講じなければならない。そのためにも番頭人材を育成し配置させることは良い手段だと考える。また先行研究でも、何かしらの役割を担う番頭人材がいると企業パフォーマンスが上がることが分かっている。さらにその番頭人材は非親族であるほうが企業パフォーマンスはあがることも明らかにされている。

上記を踏まえ、第3章で記載した、5つの番頭の役割がそれぞれ下記のように企業パフォーマンスに影響を与えているとの仮説をたてた。

H1. **非親族の大番頭がいると** 3 年前売上成長率が上がる

大番頭の役割として、多忙なトップに代わり、トップの目の届かないところまで社内を統括・管理することが可能となる。よって、いついかなる時にも社内の統制はとれている。トップと同じビジョンを持ち合わせトップに代わり常に従業員や会社全体に目を届かせる存在がいることは、3年前売上成長率の向上に大きく寄与すると考える。

また、事業継承に関してファミリービジネスでは早くから後継者が決まっており、幼い頃から計画して後継者としての教育を行うことができる。それにより後継者がその意識をもつことも大きなメリットとなりうる。次の時代の後継者に若い者を抜擢しつ、その後継者のサポートを先代やその他のファミリーが

行うことができるのも、一般企業にはないファミリー企業のメリットであると考えられる。しかし幼いころから後継者としての教育をし、計画をたて、意識を持たせていたとしても、実際に企業に入った際に企業に順応できなければせっかくのメリットが活かせない。またトップやファミリーだけでは、その他の従業員との関係や社内での立場などサポートに限界がある。そのような若い後継者がいる場合、非親族の大番頭が存在することはサポート面で大変有効であると考える。内部管理、統制を行ってきた大番頭が背後にいることにより、先代だけのサポートより円滑に企業に順応することが可能となる。このように社内調整が円滑に行うことができると事業承継もスムーズに行うことができるため、企業パフォーマンスが下がることが懸念される継承時も、下がることがなく行うことが可能となると考える。

H2. 非親族の女房役がいると3年前売上成長率が上がる

女房役いることにより、トップが収集しきれないインフォーマルな情報もトップの耳に入り、様々な意思決定を行う際の判断のひとつとなる。またどの様な状況下でもトップの補佐を行い、孤立しがちなトップの心の支えになることにより、トップが自身や企業の理念に忠実に、かつ経営に専念することができるため、3年前売上成長率が向上すると考える。

H3. 非親族のトップの分身がいると3年前売上成長率が上がる

企業の売上に直結している第一線の仕事をトップに代わって対応をすることができるため、どのような状況下でも対外的な仕事が滞ることが無い。特に事業規模の拡大や、新規事業立ち上げなどを考えている企業においては、トップの分身がいることにより積極的におこなうことができるため、3年前売上成長率が上がると考える。さらに対外的な対応がトップ一人ではなくなるため、多面的な視点で経営が行えるため、環境の変化が激しい昨今でも柔軟な対応ができると考える。

H4. 非親族の懐刀がいると3年前売上成長率が上がる

懐刀がいることにより、トラブルが起きた際もトップの時間を割くことなく対応することができる。サラリーマン社長の企業であれば、自身がトップの時にリスクをとる投資や戦略を行うことにためらいを覚えるが、ファミリー企業においては、「企業の永続性」を重視しているため、時には新しい分野にも挑戦しなければならない時があると考える。その際に、懐刀という人材が存在することにより、トップは積極的にリスクをとる投資や戦略を実施することができるため、3年前売上成長率は向上すると考える。

第7章　リサーチデザイン

7.1　検証モデル

本研究では第6章で記載した仮説を重回帰分析にて検証を行う。仮説を検証するために下記の検証モデルを構築した。企業パフォーマンスをあらわす指標として、3年前の売上高と現在の売上高を比較し、100.1%以上の成長率であった企業を1とするダミー変数を被説明変数とする。従属変数については大番頭、女房役、トップの分身、懐刀、それぞれの人材が存在する企業を1とするダミー変数とする。独立変数は、所属大学院の関係者の企業を1とするダミー変数、従業員数が10人以下を1とした6段階のリッカート尺度、社歴が5年以下を1としたリッカート尺度、社長の最終学歴が大学卒業以上を1としたダミー変数、社長の職歴が現職しか経験していないものを1とするダミー変数、常務以上の人数が1人を1とした5段階のリッカート尺度、先代の影響度が「非常に低い」を1とした5段階のリッカート尺度である。

■被説明変数

Sales growth　3期前売上高からの成長率が100.1%以上成長した企業を1とするダミー変数

■説明変数

HC　大番頭がいる場合を1としたダミー変数
HCF　大番頭が親族である場合を1としたダミー変数
AS　女房役がいる場合を1としたダミー変数
ASF　女房役が親族である場合を1としたダミー変数
RH　トップの分身がいる場合を1としたダミー変数
RHF　トップの分身が親族である場合を1としたダミー変数
CO　懐刀がいる場合を1としたダミー変数
COF　懐刀が親族である場合を1としたダミー変数
CA　対象企業の属性に関し、所属大学院の在校生・OB企業の場合を1としたダミー変数
EM　従業員数が10人以下を1とした6段階のリッカート尺度
HOC　社歴が5年以下を1とした6段階のリッカート尺度
EB　社長の最終学歴が大学卒業以上を1としたダミー変数
CAR　社長の職歴が現職のみを1としたダミー変数
MA　常務以上の人数が1人を1とした5段階のリッカート尺度
EX　先代の影響度が「非常に低い」を1とした5段階のリッカート尺度)

7.2　サンプル選択

本研究のサンプルは株式会社マクロミルによる無作為に行ったものに加え、所属する慶應義塾大学大学院経営管理研究科の事業承継者を対象としたアンケート調査にて抽出した。(付録 1 参照)

7.3　アンケート配布期間

サンプル抽出に関しては慶應義塾大学大学院へのアンケート及び株式会社マクロミルによるアンケート配布を 2016 年 10 月 1 日～10 月 28 日の期間行った。

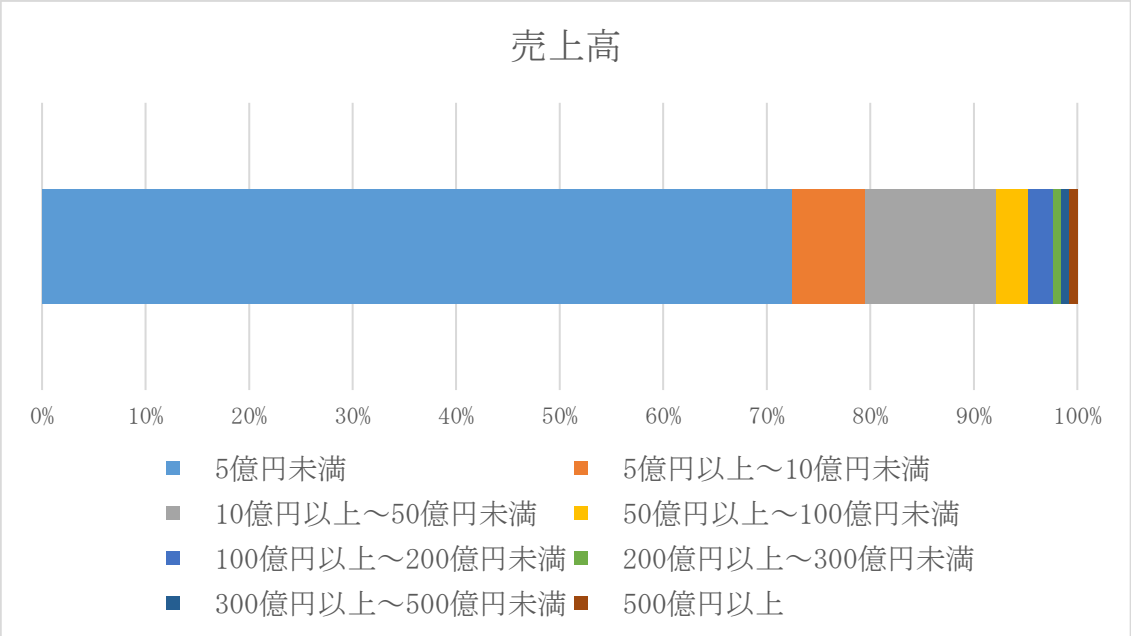
7.4　サンプルセレクション及び基本統計量

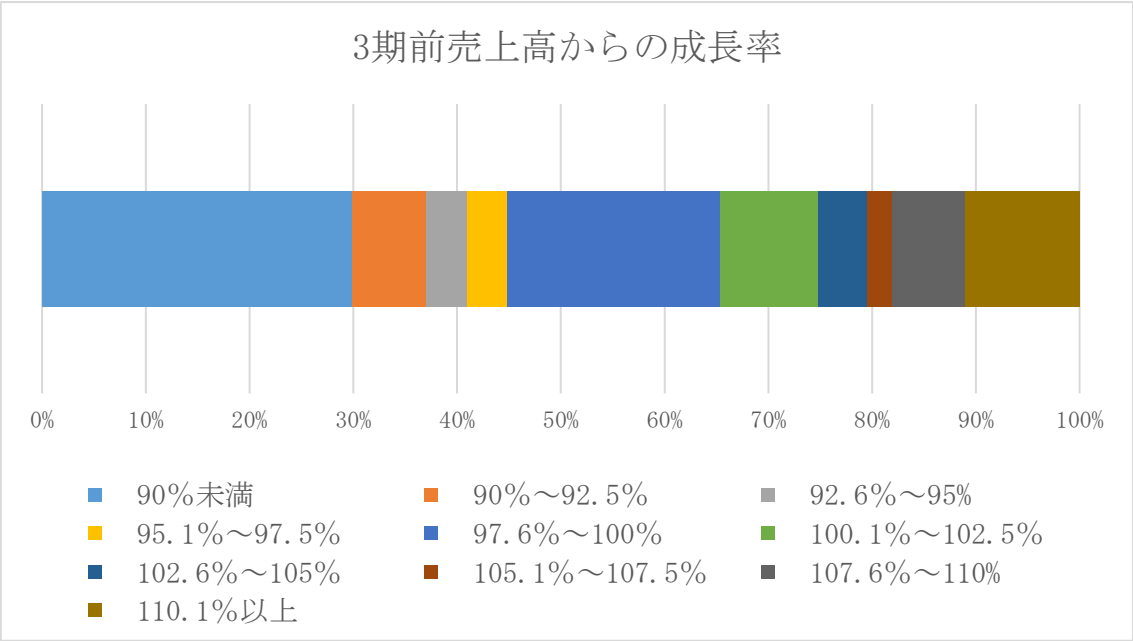
本研究では以下の基準にてサンプル抽出を行っている

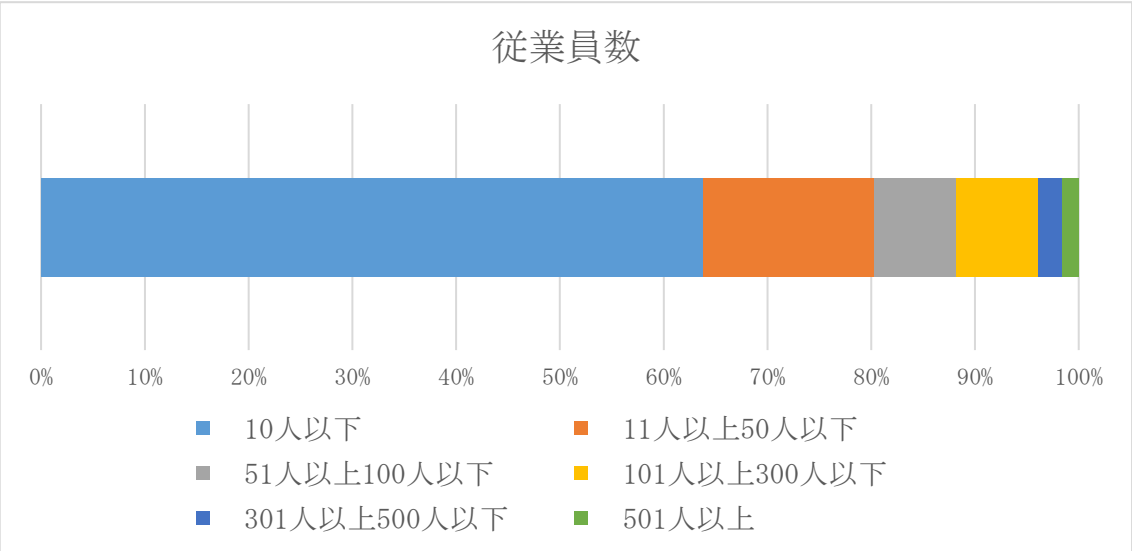
(1)現経営者が2代目以降であること
(2)現経営者は創業（6親等以内の血族、または3親等以内の姻族）の家系であること
(3)回答者は企業の経営者またはそれに準ずる者であること
(4)非上場企業であること

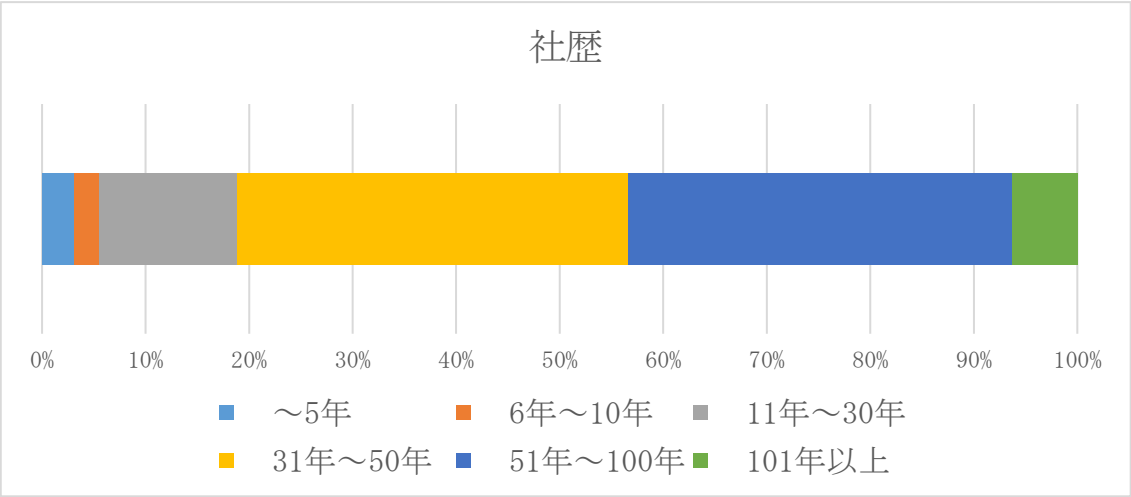
得られた結果はマクロミル社から103サンプル、慶應義塾大学大学院経営管理研究科からは24サンプルの計127サンプルとなった。サンプルデータ分布は下記図表1、記述統計量は下記図表2、相関行列は下記図表3に示す。

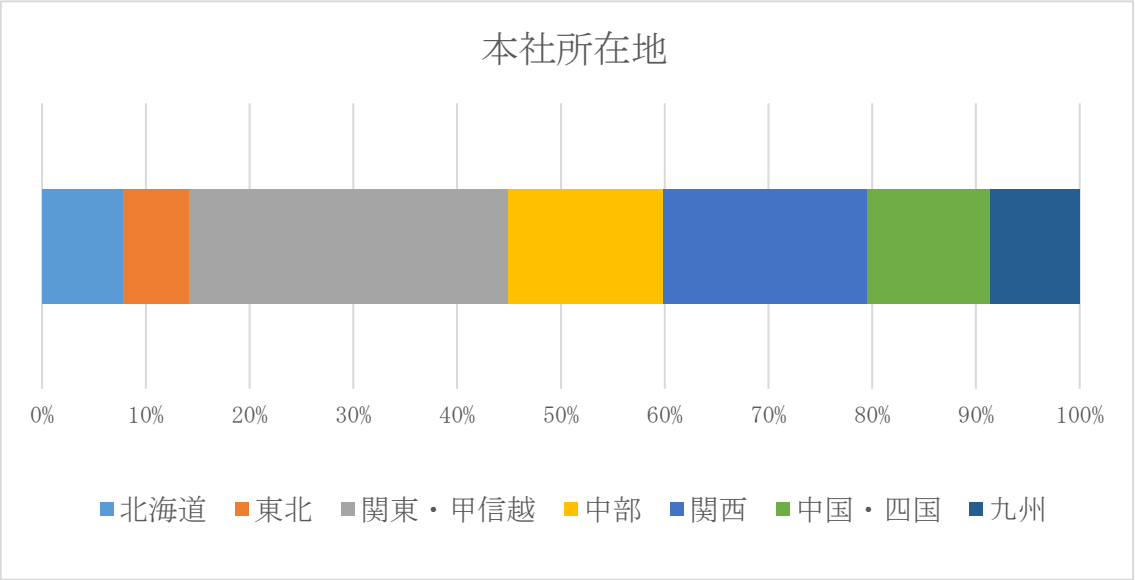
図表１　サンプルデータの分布

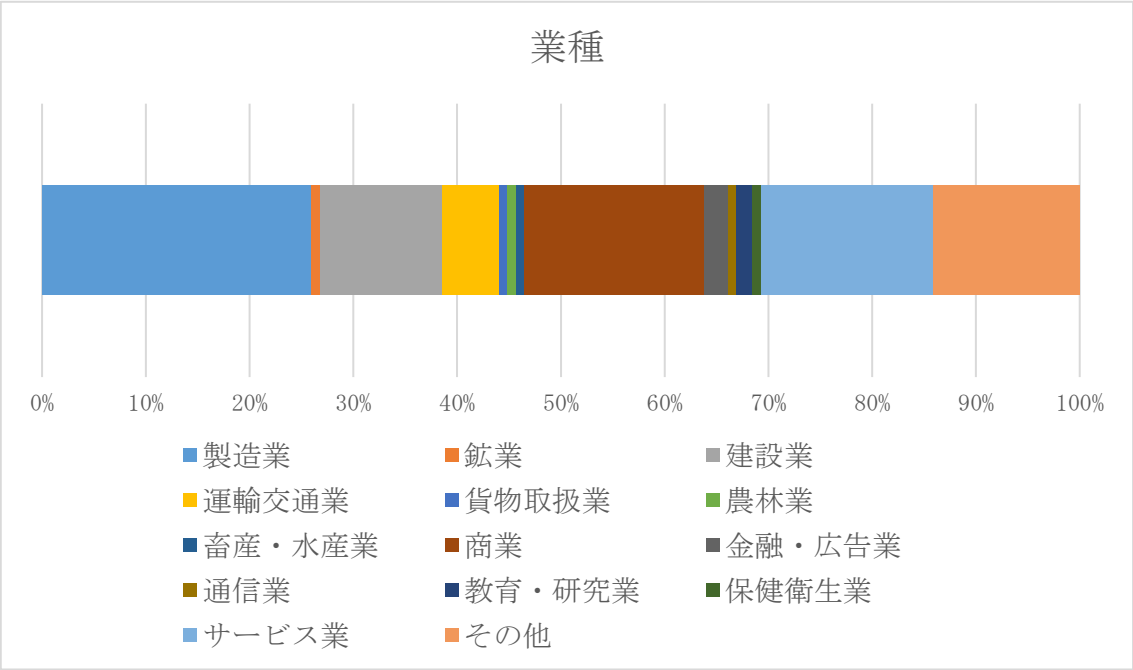



3期前売上高からの成長率
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%
70%
80%
90%
100%
90%未満
90%～92.5%
92.6%～95%
95.1%～97.5%
97.6%～100%
100.1%～102.5%
102.6%～105%
105.1%～107.5%
107.6%～110%
110.1%以上


従業員数
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%
70%
80%
90%
100%
10人以下
11人以上50人以下
51人以上100人以下
101人以上300人以下
301人以上500人以下
501人以上


社歴
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%
70%
80%
90%
100%
～5年
6年～10年
11年～30年
31年～50年
51年～100年
101年以上


本社所在地
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%
70%
80%
90%
100%
北海道
東北
関東・甲信越
中部
関西
中国・四国
九州



図表 2　記述統計量

記述統計量

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差	分散
sales growth	127	0	1	.35	.478	.228
corporate attributes	127	0	1	.19	.393	.154
employee	127	1	6	1.73	1.198	1.436
history of company	127	1	6	4.22	1.046	1.094
educational background	127	0	1	.73	.445	.198
career	127	0	1	.36	.483	.233
managers	127	1	5	1.64	.698	.487
ex-president	127	0	5	2.97	1.234	1.523
head clerk	127	0	1	.39	.489	.239
assistant	127	0	1	.39	.491	.241
right-hand	127	0	1	.35	.480	.231
confidant	127	0	1	.33	.472	.223
cfo	127	0	1	.41	.494	.244

図表 3　相関行列

相関

		sales growth	corporate attributes	history of company	educational background	career	managers	employee	ex-president	head clerk	assistant	right-hand	confidant	cfo
sales growth	Pearson の相関係数	1	.325**	.068	.029	.071	.237**	.385**	-.170	-.203*	-.011	-.055	-.019	-.001
	有意確率（両側）		.000	.446	.745	.427	.007	.000	.056	.022	.903	.539	.829	.995
	度数	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127
corporate attributes	Pearson の相関係数	.325**	1	.072	.110	.013	.223*	.681**	-.086	.072	.105	-.063	.003	-.075
	有意確率（両側）	.000		.424	.218	.886	.012	.000	.337	.422	.240	.480	.976	.404
	度数	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127
history of company	Pearson の相関係数	.068	.072	1	.247**	.092	.045	.161	-.154	-.075	-.016	-.173	.044	-.069
	有意確率（両側）	.446	.424		.005	.303	.615	.070	.083	.405	.860	.052	.623	.443
	度数	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127
educational background	Pearson の相関係数	.029	.110	.247**	1	-.099	.043	.267**	-.102	.077	.123	-.035	.123	-.075
	有意確率（両側）	.745	.218	.005		.266	.630	.002	.252	.387	.167	.693	.170	.401
	度数	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127
career	Pearson の相関係数	.071	.013	.092	-.099	1	-.126	-.064	.113	.042	-.004	.024	.202*	.006
	有意確率（両側）	.427	.886	.303	.266		.159	.473	.207	.638	.967	.789	.023	.951
	度数	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127
managers	Pearson の相関係数	.237**	.223*	.045	.043	-.126	1	.415**	.051	.180*	.211*	.078	.077	.227*
	有意確率（両側）	.007	.012	.615	.630	.159		.000	.568	.042	.017	.382	.387	.010
	度数	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127
employee	Pearson の相関係数	.385**	.681**	.161	.267**	-.064	.415**	1	-.145	.164	.235**	.139	.242**	.039
	有意確率（両側）	.000	.000	.070	.002	.473	.000		.103	.065	.008	.120	.006	.662
	度数	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127
ex-president	Pearson の相関係数	-.170	-.086	-.154	-.102	.113	.051	-.145	1	.178*	.165	.220*	.032	.178*
	有意確率（両側）	.056	.337	.083	.252	.207	.568	.103		.045	.064	.013	.724	.046
	度数	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127
head clerk	Pearson の相関係数	-.203*	.072	-.075	.077	.042	.180*	.164	.178*	1	.686**	.766**	.646**	.524**
	有意確率（両側）	.022	.422	.405	.387	.638	.042	.065	.045		.000	.000	.000	.000
	度数	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127
assistant	Pearson の相関係数	-.011	.105	-.016	.123	-.004	.211*	.235**	.165	.686**	1	.751**	.735**	.509**
	有意確率（両側）	.903	.240	.860	.167	.967	.017	.008	.064	.000		.000	.000	.000
	度数	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127
right-hand	Pearson の相関係数	-.055	-.063	-.173	-.035	.024	.078	.139	.220*	.766**	.751**	1	.704**	.521**
	有意確率（両側）	.539	.480	.052	.693	.789	.382	.120	.013	.000	.000		.000	.000
	度数	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127
confidant	Pearson の相関係数	-.019	.003	.044	.123	.202*	.077	.242**	.032	.646**	.735**	.704**	1	.436**
	有意確率（両側）	.829	.976	.623	.170	.023	.387	.006	.724	.000	.000	.000		.000
	度数	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127
cfo	Pearson の相関係数	-.001	-.075	-.069	-.075	.006	.227*	.039	.178*	.524**	.509**	.521**	.436**	1
	有意確率（両側）	.995	.404	.443	.401	.951	.010	.662	.046	.000	.000	.000	.000	
	度数	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127

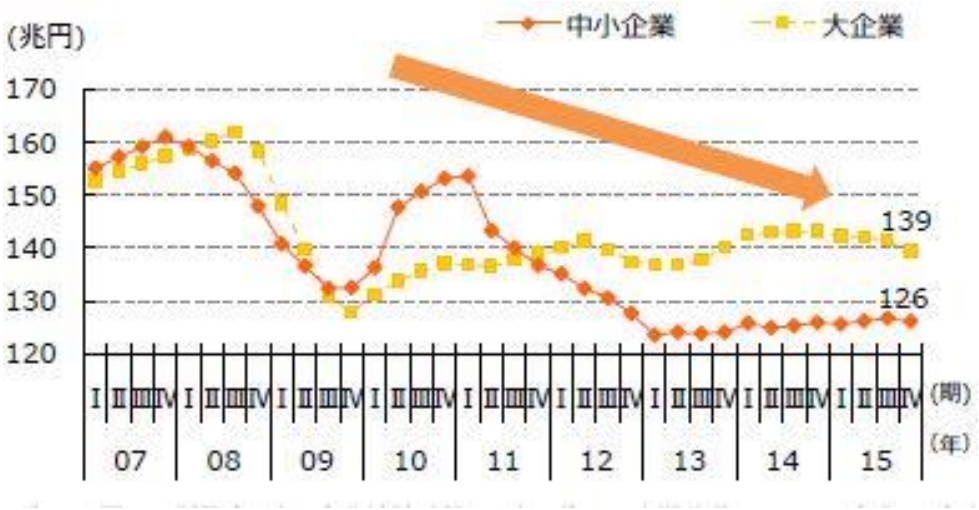
**. 相関係数は 1% 水準で有意（両側）です。

*. 相関係数は 5% 水準で有意（両側）です。

今回のアンケート調査の対象企業は、全127企業のうち売上高が5億円未満の企業が約7割を占める結果となった。3期前からの売上高の成長率については100%以下の企業が全体の6割以上で「中小企業白書概要2016」（図表4）の結果と近似し、全体的に右肩下がりの成長率であった。従業員数は10名以下の企業が約6割、50名以下で約8割と小規模企業が多く、社歴については全体の約8割が創業31年以上の長寿企業が多い。業種についても製造業と非製造業がバランスよく抽出できているため、日本の中小企業の縮図のようなサンプルを対象に実施することが出来たと考える[3]。

図表 2 の記述統計量をみると、大番頭、女房役、トップの分身、懐刀、金庫番のそれぞれが、全体企業の 3～4 割程度存在することが見て取れる。また、図表 3 の相関行列をみると、大番頭とトップの分身の相関係数が（0.766**）、女房役とトップの分身が（0.751**）、トップの分身と懐刀が（0.704**）、懐刀と女房役が（0.735**）、金庫番と大番頭が（0.524**）と非常に高い結果となることが指摘される。

図表 4　売上高の推移



（出所）中小企業白書概要2016より

[3] 中小企業庁（2014）「都道府県・大都市別企業数、常用雇用者数、従業者数（民営、非一次産業）」データ

第8章　アンケート調査による分析結果

8.1 平均の差の検定

3年前の売上高と現在の売上高を比較し、番頭人材の有無のみで100.1%以上の成長になるかについて平均の差の検定を行った（図表5）。

図表 5　番頭人材の平均の差の検定

役割	人材の有無	平均値	有意確率
HC	有	22%	-2.32**
	無	42%	-2.32**
AS	有	34%	
	無	35%	
RH	有	31%	
	無	37%	
CO	有	33%	
	無	35%	

注）0.1 水準、0.05 水準、0.01 水準で有意ならば、それぞれ「有意確率」欄に「*」「**」「***」とマークしている。

結果をみてみると、大番頭の係数は5%水準で有意になったが、それ以外の役割はすべて有意な結果を得ることが出来なかった。唯一有意の結果がでた大番頭人材がいる企業においては3年前の売上高と比較し100.1%以上の成長をしたのは22%のみで、大番頭人材がいない企業においては42%の企業が100.1%以上成長していることがわかった。他の項目においても有意な結果はでていないものの、平均の差だけをみると全体的に番頭人材がいない企業のほうが100.1%以上成長している企業が多いという結果になった。

8.2　分析結果

回帰分析の結果は図表6の通りである。大番頭人材がいると$\beta_1<0$で有意である（1%水準）。しかしながら親族であれば、負の値が少なくなっているため、有意ではないが親族であるほうが親族でないよりも負の影響は少なそうだということになる。女房役人材がいることによる企業パフォーマンスへの影響は有意にはでなかったが、親族であれば$\beta_4<0$で有意となる（5%水準）。女

房役人材がいることによる有意な結果はでなかったが、女房役については親族であれば負の影響が出るのではないかということになる。トップの分身人材がいることによる企業パフォーマンスへの影響は、$\beta_5 > 0$で有意である（5%水準）。親族かどうかについては有意な結果を得ることが出来なかったが、親族であっても正の影響がでるのではないか。懐刀人材がいることによる企業パフォーマンスへの影響は、人材の有無、それが親族である場合は、$\beta_7 < 0$、$\beta_8 > 0$で、ともに5%水準で有意であった。このことより懐刀においては親族であれば企業パフォーマンスが向上するが、非親族の場合は減少することがわかった。

図表 6　番頭人材と企業パフォーマンス（3 年前売上高成長率）

	予測符号	β	標準化係数	t 値	
定数項		0.043		0.2	
head clerk	＋	-0.523	-0.536	-3.262	***
head clerk (family)	＋	-0.011	-0.01	-0.057	
assistant	＋	0.206	0.212	1.291	
assistant (family)	＋	-0.514	-0.459	-2.238	**
right-hand	＋	0.363	0.365	2.005	**
right-hand (family)	＋	0.082	0.074	0.361	
confidant	＋	-0.368	-0.363	-2.007	**
confidant (family)	＋	0.632	0.528	2.695	***
corporate attributes	?	0.29	0.239	1.977	*
employee	?	0.088	0.219	1.542	
history of company	?	-0.006	-0.013	-0.146	
educational background	?	0.035	0.032	0.381	
career	?	0.162	0.164	1.924	*
managers	?	0.157	0.229	2.535	**
ex-president	?	-0.043	-0.11	-1.305	
調整済決定係数	0.275				
サンプルサイズ	127				

注）0.1 水準、0.05 水準、0.01 水準で有意ならば、それぞれ「*」「**」「***」とマークしている。

第9章　分析結果の解釈

9.1　本研究で明らかになったこと

H1.検証　非親族の大番頭がいると3年前売上成長率が上がる

大番頭人材がいると3年前売上成長率が下がることがわかった。中小企業は、大企業にくらべて人材が不足しているといわれている。今回の対象企業も従業員数10名以下の企業が全体の6割強であった。そのため大番頭人材がいなくても、企業内の統括はトップ一人で可能であるのではないかと考える。企業が成長し、従業員人数が多くなるにつれ大番頭人材の必要性が高まるのではないか。今回の対象企業は、日本の中小企業の縮図と近似した対象企業であった。それらを総合すると日本の中小企業、とくに中小企業数の約85%を占める小規模企業[4]の多くは、従業員数が親族、非親族に関わらず大番頭人材がいても売上高成長率は100.1%より上がることがないという結果となった。

H2.検証　非親族の女房役がいると3年前売上成長率が上がる

女房役人材の有無については、有意な結果は得られなかった。本研究は企業パフォーマンスを企業の3年前の売上高と現在の売上高を比較している。女房役がいることによる影響は売り上げにつながるものではなかったため、このような結果になったと考える。

H3.検証　非親族のトップの分身がいると3年前売上成長率が上がる

トップの分身人材がいると3年前売上成長率が上がることがわかった。この役割は「右腕型補佐役」と位置付けられるため、5つの番頭の役割の中で、先行研究で明らかになっている「補佐役」「右腕人材」がいることにより、企業パフォーマンスが向上する人材と最も近い存在であると考える。今回のアンケート調査では親族か否かについて有意な結果を得ることができず検証ができないが、トップの分身が先行研究で調査していた「補佐役」「右腕人材」であるとするならば、親族でない方がより企業パフォーマンスへ正の影響を与える役割となるものと考える。

[4]中小企業庁（2014）「都道府県・大都市別企業数、常用雇用者数、従業者数（民営、非一次産業）」データ

H4. 検証　非親族の懐刀がいると3年前売上成長率が上がる

懐刀人材がいると3年前売上成長率が下がることがわかった。懐刀人材の役割は、「パイプ役」「調整役」「汚れ役」「泥かぶり役」「問題解決屋」として、神経をすり減らす非公式の仕事に従事するものである。本調査で懐刀人材がいる企業といない企業を比較分析した。その結果、懐刀人材がいる企業の回答は「投資の割合は新規事業への投資よりも既存事業拡大に向けたものの方が大きい」ものの、「今後も本業を拡大し続ける事に関心を持っている」という回答が低い傾向があった。つまり、懐刀人材がいると投資行動を抑制する影響を与えてるのではないかと考える。

また、懐刀人材が親族であることで、正の影響を与えることについては、今回の対象企業がファミリー企業であることが起因していると考える。ファミリー企業の特性として「企業の永続性」というキーワードがあるが、親族の懐刀人材は、非親族の懐刀人材よりも自社を守る気持ちが強く作用するため、リスクを冒す事業拡大などをおこなっていても企業パフォーマンスが下がらないようにしようというインセンティブが働くのではないか。また緊急時などには企業存続のために自ら積極的に汚れ役を被ることもいとわない意識が働き、企業パフォーマンスに正の影響を与えるのではないかと考察する。

9.2　追加検証

先行研究で明らかになっている補佐役を、5つの番頭の役割で分解したところ、企業パフォーマンスに有意に正の影響を与えているものはトップの分身のみであった。どの独立変数が5つの番頭の役割に影響を与えているのだろうか追加検証を行った。

被説明変数はトップの分身が存在する企業を1とするダミー変数である。説明変数は、所属大学院の関係者の企業を1とするダミー変数、従業員数が10人以下を1とした6段階のリッカート尺度、社歴が5年以下を1としたリッカート尺度、社長の最終学歴が大学卒業以上を1としたダミー変数、社長の職歴が現職しか経験していないものを1とするダミー変数、常務以上の人数が1人を1とした5段階のリッカート尺度、先代の影響度が「非常に低い」を1とした5段階のリッカート尺度である。

■検証モデル

$$Y = \alpha + \beta_1 CA + \beta_2 EM + \beta_3 HOC + \beta_4 EB + \beta_5 CAR + \beta_6 MA + \beta_7 EX + \varepsilon$$

■被説明変数

HC	大番頭がいる場合を1としたダミー変数
AS	女房役がいる場合を1としたダミー変数
RH	トップの分身がいる場合を1としたダミー変数
CO	懐刀がいる場合を1としたダミー変数
CFO	金庫番がいる場合を 1 としたダミー変数

■説明変数

CA	対象企業の属性に関し、所属大学院の在校生・OB企業の場合を1としたダミー変数
EM	従業員数が10人以下を1とした6段階のリッカート尺度
HOC	社歴が5年以下を1とした6段階のリッカート尺度
EB	社長の最終学歴が大学卒業以上を1としたダミー変数
CAR	社長の職歴が現職のみを1としたダミー変数
MA	常務以上の人数が1人を1とした5段階のリッカート尺度
EX	先代の影響度が「非常に低い」を1とした5段階のリッカート尺度)

■検証結果

結果は図表7の結果とおりである。

図表 7　番頭役割に影響を与えている変数

	HC	AS	RH	CO	CFO
CA			－(***)	－(***)	
HOC			－(**)		
EB					
CAR				＋(***)	
EX	＋(*)	＋(**)	＋(**)		＋(*)
EM		＋(*)	＋(*)	＋(***)	
MA					＋(**)

注）0.1 水準、0.05 水準、0.01 水準で有意ならば、それぞれ「*」「**」「***」とマークしている。空欄は有意ではない。

先代の影響度は懐刀以外、従業員数は大番頭と金庫番以外のすべてに有意に正の影響がでている。先代の影響度が高ければ高いほど、現トップが一人で企業を抱え込まないよう、その多忙さを身をもって体験している先代より番頭人材を置くことを指示されているのではないかと考える。従業員数については、脇坂（2003）でも企業の規模別で「右腕」とよばれる存在がいるかどうかの調査をしたところ、企業規模が大きくなるほど「右腕」が存在しているという結果がでているため、先行研究をなぞった結果となった。

反対に負の影響がでているのは社歴と大学院関係者の企業であった。社歴に関してはトップの分身は5%水準で有意である。大学院関係者の企業はトップの分身と懐刀に関しては、それぞれ1%水準で有意である。脇坂（2003）で、「会社が若くて経営者も若いほど、売上収入を伸ばしている」と明らかにしたが、社歴に影響を及ぼす今回の結果を見ると、トップの分身以外は有意に出ていない。先行研究で調査していた「右腕」人材とは、5つの番頭のなかのトップの分身であることがここでも明らかになった。大学院関係者の企業は株式会社マクロミルのアンケート調査対象の企業より企業規模が各段に大きいにも関わらず負の影響であった。これは、従業員の人数に対する、常務以上の人数の比率が圧倒的に少ないためではないかと考える。大学院関係者の企業は、従業員数101人以上の企業が5割以上あるにも関わらず、常務以上人数は全体の8割が2人～5人以下となっている。対照的にマクロミルの対象企業においては、従

業員数50人以下の企業が全体の9割を占めるが、常務以上人数は全体の5割が2人～5人以下である。通常番頭人材は常務以上であるため、大学院関係者の企業では企業規模が大きいため番頭人材がうまく機能できていない、もしくは番頭が企業パフォーマンスに与える影響が少ないのではないかと考える。

9.3　金庫番人材の存在意義

今回の分析調査は、企業パフォーマンスをあらわす指標として3年前の売上高と現在の売上高を比較し、100.1%以上の成長率であった企業を1とするダミー変数を被説明変数とした分析であった。アンケート調査では、金庫番人材の有無についての質問も行ったが、今回の分析には全く有意な結果は得られなかった。しかしながら私個人の印象では、金庫番人材というのは5つの役割の中で最も企業のパフォーマンスに影響を与えていると考えていたため、大学院のOB企業へインタビュー調査をさせていただくにあたり重点的に質問した。（付録2参照）

■インタビューの概要

インタビューにおいてはガイドラインを作成しそれに沿って行った。付録2にインタビューを行った企業のリストとガイドラインを掲載している。インタビューの質問項目は、質問1は経営者自身の経歴を知るため、質問2は企業のこれまでの概況、繁栄の要因を知るため、そして質問3以降は番頭人材、特に金庫番の存在の有無とその属性、必要性についての質問をおこなった。インタビューの内容は、話を聞きながらメモを取り、その後インタビュー議事録としてまとめたが、要点のみ論文に載せようという主旨から、インタビュー議事録は論文には載せていない。

■インタビュー結果

インタビューをさせていただいた3社中、A社とB社の2社より「金庫番は大変重要な存在であり、今後も必要な人材である」との回答を得た。回答を得ることが出来なかったC社については、本来インタビューをさせていただく予定の方が当日不在であったため、急遽、経営陣ではない創業家一族[5]の一般社員の方にインタビューをさせていただいた。そのため金庫番の存在にまで言及できなかったので回答を得ていない。回答をいただいた2社に存在する金庫番のプロフィールについては、A社は金庫番として銀行から引抜いた人材と、生抜き人材の2名を登用している。B社については、もともと研究開発部門にいた生抜き

[5] 6親等以内の血族、または3親等以内の姻族の方

社員が、社内を巡り巡った後金庫番になったとのことであった。

A社、B社のどちらも共通していることは、親族、非親族に関係なく生抜き人材を登用していることである。会計上のノウハウや実務能力であれば、生抜き人材よりもその道のプロフェッショナルを引抜き登用したほうが企業パフォーマンスは向上すると考える。ではなぜA社、B社はともに生抜き人材を登用したのであろうか。実務だけでいうのであれば、外部の人材を登用する、もしくは金庫番としての能力に長けている人材を他社から引抜いた方が良い。しかしながら中小ファミリー企業の限られた資源の中で他社と競い勝ち抜いていくためには、自社の事業内容、競争力、ステークホルダーとの関係を熟知している人材こそが金庫番にふさわしい人材であるためだと考える。また、森(1991)でも補佐役の要件として、補佐役とリーダーが「苦労」と「青春」を共有し、「信頼」を得ていることが必要だとされていることからも、インタビュー結果は納得のいくものであった。

金庫番の主な役割は、第3章で記載したことと大差なく、企業の会計管理を行うことであった。金庫番がいることにより、トップも常に企業の資金状況を把握することが可能となり、M&Aや投資戦略立案時にも状況把握から今後のシミュレーションを行うことが出来るとのことであった。それでも売上高成長率にたいする有意な結果を得ることができなかった事を踏まえると、金庫番がいることにより最も大きな影響を与えるのは企業の利益率なのではないかと考察する。本修士論文のアンケート調査の対象企業が非上場企業であるため、売上高については回答いただけたが、企業の利益についてまで調査することが出来なかった。そのため、アンケート調査をもとに行った重回帰分析では全く有意な結果を得ることがでなかったものと考える。

第10章　結論および研究の限界と課題

本修士論文は、先行研究で書かれていた「補佐役」「右腕人材」「片腕」を「番頭人材」にひとまとめにし、番頭人材の役割の中に「補佐役」や「右腕人材」があるという前提のもと行っている。反対にいうと番頭人材には、「補佐役」「右腕人材」「片腕」以外の役割もあるということになる。他の役割は企業パフォーマンス向上に貢献しないのか。それを調査するため、大番頭、女房役、トップの分身、懐刀、金庫番という5つの役割に分類し、中小ファミリー企業に向けてアンケート調査を実施した。

アンケート調査を分析した結果、企業パフォーマンスを100.1%以上向上させたのはトップの分身のみであった。女房役と金庫番については有意な結果を

得ることができず、大番頭と懐刀においては企業パフォーマンスに負の影響を与える結果となった。以上の結果を踏まえトップの分身においては、先行研究でいわれる「補佐役」「右腕人材」「片腕」と同じ役割であると考察できる。

女房役の役割は、社内の情報整理を行いトップに伝達することで、意思決定の補佐を行い、トップの心の支えとなる役割である。金庫番の役割は、企業のキャッシュフローをコントロールし純利益の向上、M&Aや投資戦略の立案の際にトップの意思決定の補佐を行う役割である。そのため女房役、金庫番ともに、3年前の売上高と現在の売上高の成長率を比較する本修士論文の企業パフォーマンスには影響を与えなかったと考察する。

大番頭の役割は、社長の目の届かないところまで社内を統括・管理すること、後継者育成など企業全体を網羅している。懐刀の役割は、「パイプ役」「調整役」「汚れ役」「泥かぶり役」「問題解決屋」といういわゆる企業のトラブル処理役である。大番頭、懐刀は売り上げをあげることに直結する役割ではないため、直接的に企業パフォーマンスがあがることはない。しかし大番頭や懐刀が存在することにより、企業が円滑に回り、結果的に売り上げが上げやすくなる、もしくは下がりづらい影響は与えているものと考える。

また、先行研究で「補佐役」は非親族であることにより企業パフォーマンスが向上するとされていたが、今回の分析では懐刀以外の役割は、親族かどうかについて有意な結果を得ることができなかった。唯一有意にでた懐刀については親族であると企業パフォーマンスが向上する結果となった。これは、今回の対象企業がファミリー企業であることが起因していると考える。ファミリー企業の特性として「企業の永続性」というキーワードがあるが、親族の懐刀人材は、非親族の懐刀人材よりも自社を守る気持ちが強く作用するのではないか。そのためトラブルが起きてもトラブル対応をするのではなく、企業パフォーマンスが下がらないように努力し、必要であれば自ら積極的に汚れ役をこなすため、今回の分析では正の影響を与える結果となったのではないかと考察する。

最後に本研究の問題点と課題について示す。本修士論文は、番頭人材を5つの役割に分類しアンケート調査を行った。しかし5つの役割の定義づけが難しく、5つの番頭のイメージが、アンケート調査の回答者と共通の理解ができていたか、完全には合致していない可能性があるという点を認めざるを得ない。より正確な分析を行うためには5つの番頭の明確な定義が必要である。さらに今回の対象集団は非上場の中小ファミリー企業であったことから、得られる情報が限られていた。企業パフォーマンスを検証するのであれば、売上高だけでなく、経常利益まで入手することが望ましいと考える。アンケート調査という特性上、経常利益に関する回答を求めると、アンケートの回収率が著しく低下する恐れがあった。そのため今回は3年前と現在の売上高を比較した成長率を

企業パフォーマンスとして分析をおこなったが、今後検証する際は利益部分も含めて検証していく必要がある。以上を今後の研究課題としたい。

謝辞

前節において、本研究の限界と課題について触れたが、本修士論文においてアンケートによる実証研究やインタビューによる事例研究で仮説を導出し、その考察から提言まで打ち出すができたのは、多くの方々のご協力があったからに他ならず、深く感謝している。また、論文の執筆に当たり、1年間ご指導をして頂けた主査・副査の先生、そしてゼミ員の同期の方々には、執筆に未熟な私を適切な方向に導くための貴重な意見・アドバイスを頂け大変感謝している。そして、2 年間という時間を大学院での研究に専念することができたのも、そのための環境を整えてくれた家族であり、改めて感謝したい。

末尾での紹介となってしまったが、本論文を執筆することができたのも、たくさんの方からのご協力があったからこそであり、ご協力頂けたたくさんの方々に深い感謝の念を示し、私の修士論文の締めくくりとしたい。

以上

＜参考文献＞

青野豊作(1997)「番頭の研究―会社を強くする、日本型補佐役の条件」ごま書房
稲村雄大・中内基博(2006)「ベンチャー企業における右腕・幹部社員の役割とその効果」『企業家研究』第 3 号、企業家研究フォーラム
小田晋(2007)『補佐役の精神構造―リーダーを支えた名参謀の条件』社会経済生産性本部
川喜多喬（1992）「創業型製造業における人材問題と人材育成」日本労働研究機構『創業型製造業における雇用行動と人材育成』(調査研究調査書第 17 号)
倉科敏材(2003)「ファミリー企業の経営学」、東洋経済新報社
倉科敏材(2008)「オーナー企業の経営―進化するファミリービジネス」、中央経済社
後藤俊夫編著(2012)「ファミリービジネス知られざる実力と可能性-」白桃書房
中小企業庁（2014）「都道府県・大都市別企業数、常用雇用者数、従業者数（民営、非一次産業）」データ
冨田安信（2000）「中小企業における右腕従業員:そのキャリアと貢献度」日本経済学会報告論文
冨田安信(2002)「第8章 中小企業における右腕従業員 そのキャリアと貢献度」三谷直紀・ 脇坂明編「マイクロビジネスの経済分析 ― 中小企業経営者の実態と雇用創出』東京大学出版会
前川洋一郎（2011）「老舗学の教科書」同友館
三好信浩(1985)「日本商業教育成立史の研究」風間書房
三好信浩(1987)「商売往来の世界」日本放送出版協会
森雄繁(1991)「組織における補佐役の役割」「神戸大学修士論文』
森雄繁(1993)「補佐役の役割とその要件」「Business Insight」第1巻第2号１、神戸大学
森雄繁(1994)「補佐役―新しいリーダーシップ像」同文舘出版
脇坂明(1999)「不況期に開業・事業継承した中小企業経営者」「経済論叢(京都大学)」第164巻 第4号
脇坂明(2003)「成長と人材」佐藤博樹・玄田有史編「第3章 右腕が中小企業の経営業績に与える影響」勁草書房

D.Miller,I.L.Miller, “Managing For the Long Run:Lesson in Competive Advantage from the GreatbFamily Businesses”, Harvard Business School Press(2005)(斎藤裕一訳「同族経営はなぜ強いのか?」ランダムハウス講談社、2005年7月)

＜付録 1＞　アンケート調査票

貴社の情報をお聞かせください

企業の一般的な情報に関る質問

1、貴社の直近の年間売上高をお聞かせください

□5億未満　□5億以上～10億未満　□10億以上～50億未満　□50億以上～100億未満

□100億以上～200億未満　□200億以上～300億未満　□300億以上～500億未満　□500億以上

2、貴社の直近の年間売上高は前期の年間売上高に比べどの程度成長しましたか

□90%未満　□90%～92.5%　□92.6%～95%　□95.1%～97.5%　□97.6%～100%

□100.1%～102.5%　□102.6%～105%　□105.1%～107.5%　□107.6%～110%　□110.1%以上

3、貴社の直近の年間売上高は３期前の年間売上高に比べどの程度成長しましたか

□90%未満　□90%～92.5%　□92.6%～95%　□95.1%～97.5%　□97.6%～100%

□100.1%～102.5%　□102.6%～105%　□105.1%～107.5%　□107.6%～110%　□110.1%以上

4、貴社の業種をお聞かせください

□製造業　□鉱業　□建設業　□運輸交通業　□貨物取扱業　□農林業　□畜産・水産業

□商業　□金融・広告業　□通信業　□教育・研究業　□保健衛生業　□サービス業

□その他（　　）

5、貴社の従業員数をお聞かせください

□10人以下　□11人以上50人以下　□51人以上100人以下　□101人以上300人以下

□300人以上500人以下　□501人以上

6、貴社の社歴をお聞かせください

□～5年　□6年～10年　□11年～30年　□31年～50年　□51年～100年　□10１年以上

7、貴社の本社所在地をお聞かせください

□北海道　□東北　□関東・甲信越　□中部　□関西　□中国・四国　□九州　□その他（　　）

創業家に関する質問

1、創業家一族（※１）の発行済株式の保有比率を教えてください

□10%未満　□10%以上～33%未満　□33%以上～50%未満　□50%以上～66%未満　□66%以上

2、今後も創業家一族で企業を「所有」し続ける事に関心がある

□全くあてはまらない　□ややあてはまらない　□どちらでもない　□ややあてはまる　□強くあてはまる

3、今後も創業家一族で企業を「経営」し続ける事に関心がある

□全くあてはまらない　□ややあてはまらない　□どちらでもない　□ややあてはまる　□強くあてはまる

4、創業家一族の幸福に関心がある

□全くあてはまらない　□ややあてはまらない　□どちらでもない　□ややあてはまる　□強くあてはまる

（※1）…6親等以内の血族、配偶者、3親等以内の姻族と定義

ステークホルダーに関する質問

1、現在までの企業の成長を支えてきたのは創業時からのステークホルダー（株主、社員、顧客、仕入先、行政）の支えがあってからこそである

□全くあてはまらない　□ややあてはまらない　□どちらでもない　□ややあてはまる　□強くあてはまる

2、現在経営を行う上でのステークホルダーの重要度を教えてください

□非常に重要である　□重要である　□どちらでもない　□重要でない　□全く重要でない

3、ステークホルダーとの関係を重視するが為に積極的な経営改革を行う事が出来ないと感じた事がある

□全くあてはまらない　□ややあてはまらない　□どちらでもない　□ややあてはまる　□強くあてはまる

4、以下の項目の中で最も大切にしているものは何ですか？

□理念　□顧客　□仕入先　□従業員　□利益　□創業家一族

地域性に関する質問

1、地域密着型企業である

□全くあてはまらない　□ややあてはまらない　□どちらでもない　□ややあてはまる　□強くあてはまる

2、本業は地場特有の産業と関連したものである

□全くあてはまらない　□ややあてはまらない　□どちらでもない　□ややあてはまる　□強くあてはまる

投資に関する質問

1、投資の割合は新規事業への投資よりも既存事業拡大に向けたものの方が大きい

□全くあてはまらない　□ややあてはまらない　□どちらでもない　□ややあてはまる　□強くあてはまる

2、今後も本業を拡大し続ける事に関心を持っている

□全くあてはまらない　□ややあてはまらない　□どちらでもない　□ややあてはまる　□強くあてはまる

3、地域の付き合いや、ステークホルダーとの付き合いの中で利益貢献をしない案件に投資した事がある

□全くあてはまらない　□ややあてはまらない　□どちらでもない　□ややあてはまる　□強くあてはまる

４、Ｍ＆Aに関して積極的であると感じる

□全くあてはまらない　□ややあてはまらない　□どちらでもない　□ややあてはまる　□強くあてはまる

節税に関する質問

１、貴社の節税に対する関心をお聞かせください

□非常に高い　□高い　□どちらでもない　□低い　□非常に低い

経営陣に関する質問

１、社長の経歴をお聞かせください

最終学歴
□大学院卒業以上　□大学卒業　□高校卒業　□中学卒業　□その他（　　）

職歴
□現職のみ　□他社で就職後、自社へ入社　□その他（　　）

２、貴社における常務以上の方は何人いますか？

□1人　□２人以上５人以下　□６人以上10人以下　□11人以上15人以下　□16人以上

３、貴社における常務以上の方の中で創業家一族は何人いますか？

□1人　□２人以上５人以下　□６人以上10人以下　□11人以上15人以下　□16人以上

４、現在、先代の事業への影響度はどのぐらいありますか？

□非常に高い　□高い　□どちらでもない　□低い　□非常に低い

人材に関する質問

１、貴社には、会社の業務全般を掌握し、緊急時には指揮官となりトップの代行ができ、かつ後継者育成ができる常務以上の人材はいますか？

□いる　↓あてはまるものをお選びください　役職　（　　）

□社内にいる親族　□社内にいる非親族で貴社の生抜き人材　□社内にいる非親族で他社からの引抜人材

□社外の人材　（職業…　　）

□いない

２、貴社には、トップのブレーンであり、組織の調整役としてトップに進言できる常務以上の人材はいますか？

□いる　↓あてはまるものをお選びください　役職　（　　）

□社内にいる親族　□社内にいる非親族で貴社の生抜き人材　□社内にいる非親族で他社からの引抜人材

□社外の人材　（職業…　　）

□いない

3、貴社には、トップの内の分身として、会社業務の全般にわたって目配りしトップを補佐する常務以上の人材はいますか？

□いる　↓あてはまるものをお選びください　　役職　（　　）

□社内にいる親族　□社内にいる非親族で貴社の生抜き人材　□社内にいる非親族で他社からの引抜人材

□社外の人材　（職業…　　）

□いない

4、貴社には、トップの表の分身として、ビジネスの第一線でトップの代行をつとめる常務以上の人材はいますか？

□いる　↓あてはまるものをお選びください　　役職　（　　）

□社内にいる親族　□社内にいる非親族で貴社の生抜き人材　□社内にいる非親族で他社からの引抜人材

□社外の人材　（職業…　　）

□いない

5、貴社には、トップの影（黒子）の分身として、トラブル処理代行をつとめる常務以上の人材はいますか？

□いる　↓あてはまるものをお選びください　　役職　（　　）

□社内にいる親族　□社内にいる非親族で貴社の生抜き人材　□社内にいる非親族で他社からの引抜人材

□社外の人材　（職業…　　）

□いない

6、貴社には、資金調達・運用といった財務面、経理面の常務以上の最高責任者の方はいますか？

□いる　↓あてはまるものをお選びください　　役職　（　　）

□社内にいる親族　□社内にいる非親族で貴社の生抜き人材　□社内にいる非親族で他社からの引抜人材

□社外の人材　（職業…　　）

□いない

ご協力頂き、誠に有難うございました。

＜付録２＞

■インタビューリスト

社名	業種	応対者役職	従業員数
A 社	印刷業	代表取締役社長	100 人～200 人
B 社	IT・建築業	代表取締役社長	800 人～900 人
C 社	製造業		300 人～500 人

■インタビュー質問事項

質問1. ご自身の前職、及び入社してから社長就任までの経緯について教えて下さい。

質問2. 貴社がこれまで何代にも渡り、成長・発展を遂げられた成功要因はどこにあるとお考えでしょうか。

質問3. ご自身が入社されてからこれまでに、前経営者の方の他に、ご自身をサポートする補佐役の方はいらっしゃいましたでしょうか。また、その方はどのような経歴の方でしょうか。

質問4. 現在貴社にはいわゆる「金庫番」といわれる方はいらっしゃいますでしょうか。またその方はどのような経歴の方でしょうか。

質問5. （質問4でいると答えられた方）金庫番は現在の方以降も必要であると考えますでしょうか。必要である場合、どのように育成していくか、または引き抜いていくかお考えがあれば教えてください。

質問6. （質問4でいないと答えられた方）経営者として金庫番の存在は必要であるとお考えでしょうか。必要でないとした場合、なぜ必要がないのか教えてください。