

尾道酢の経営学

－老舗企業の番頭経営－

下 野 由 貴

日本には、創業から100年以上存続している老舗企業が多数存在している。しかし現在は、老舗企業を取り巻く環境は厳しさが増している。本研究の目的は、老舗企業における番頭経営について考察することである。具体的には、尾道の食酢産業に注目する。尾道酢は、全国2番目の長い歴史を持っており、大正期には、生産量も全国トップクラスに達するほどの活況を呈していた。しかし、多数存在していた製酢業者も、現在では2社しか残っていない。本研究では、そのうちの1社に注目して、同業他社が廃業に追い込まれていく中で、どのようにして事業を継続させてきたのかという課題について考察を行う。

キーワード：尾道酢、番頭経営、事業継承、コーポレート・ガバナンス

目 次

- 1 はじめに
- 2 先行研究の検討：老舗の条件
 - 2.1 同族経営
 - 2.2 番頭経営
- 3 広島県、尾道市の開業率・廃業率
 - 3.1 事業所数の推移
 - 3.2 業種別の動向
- 4 老舗企業の番頭経営：尾道造酢株式会社の事例
 - 4.1 尾道酢とは
 - 4.2 創業の経緯
 - 4.3 キューピー醸造
 - 4.4 そのまんま酢のもの
- 5 ディスカッション
 - 5.1 発見事実の整理
 - 5.2 コーポレート・ガバナンスの比較分析
- 6 おわりに

1 はじめに

本研究は、尾道の老舗企業における事業継承について考察することを目的とする¹⁾。日本には、創業から100年以上存続している老舗企業が多く存在している。創業100年以上の企業は数万社、200年以上の企業でも3,000社存在すると言われて²⁾。他の諸外国と比べても、その数の多さは際立っている。老舗企業は、企業内の資産や外部への信頼が蓄積されており、比較的経営が安定していると言われてきた。しかし、現在は、老舗企業に関するさまざまな問題が山積している。産業構造の変化などによって、老舗企業の倒産件数も増加傾向にある。また、少子高齢化などの影響による事業継承者不足という問題に直面している企業も多い。実際に、創業者一族が事業を継承するという同族経営に基づく老舗企業は多く存在する。しかし、同族経営にはメリットもあればデメリットもある。そのデメリットを補完する仕組みとして、番頭経営が挙げられる。以下では、老舗企業の秘訣としての番頭経営に注目する。具体的には、尾道の食酢産業に注目する。尾道酢は、全国2番目の早さで生産が開始されており、大正期には、生産量も全国トップクラスに達するほどの活況を呈していた。製酢業者も多数存在していた。しかし、現在では2社しか残っていない。本研究では、そのうちの1社に注目して、同業他社が廃業に追い込まれていく中で、事業継承のためにどのような事業展開や番頭経営を行ってきたのかという課題について考察を行う。

第2節では、老舗企業に関する研究をレビューすることによって、老舗企業の条件としての同族経営、番頭経営に注目する。第3節では、広島県、および尾道市における事業所数の推移や、近年の老舗企業を取り巻く動向について検討する。第4節では、具体的な事例として、尾道造酢株式会社の番頭経営を概観する。第5節では、番頭経営についてのディスカッションを行い、最後の第6節では、まとめと今後の課題を提示する。

2 先行研究の検討：老舗の条件

2.1 同族経営

老舗の条件の一つとして、同族経営が注目されている（神田・岩崎、1996）。同族経営と

1) 本研究は、2008年度の尾道大学経済情報学部の専門演習（ゼミナール）において、筆者やゼミナール所属の学生が行った調査をまとめたものである。具体的には、既存研究のレビューや、尾道市役所からの情報提供、尾道造酢株式会社へのインタビュー（2008年7月3日、10月1日、12月11日）に基づいた調査を行っている。調査に協力していただいた関係者に対して感謝する。もちろん、ありうべき誤謬は筆者に帰する。

2) 「商工ジャーナル」2007年12月号。

は、「創業者、二代目、三代目あるいは創業者の一族につながる人たちの中の誰かが経営のトップの座にあり、それらの人たちを中心として経営権の行使に必要な発行済みの株式総数の半分以上を持ち、一族でもって会社を支配している経営」のことである（荒、2007）。実際には、日本の中小企業のほとんどは同族企業である。同族経営に対する肯定的な見方は少なくない。Miller and Breton-Miller（2005）は、同族企業の特徴として、次の4つのCを提示している。すなわち、企業経営に長期継続的に携わり（Continuity）、強い価値観で従業員をまとめ上げ（Community）、多様な利害関係者との互惠関係を構築し（Connection）、独自のやり方で素早く行動する適応力を発揮することができる（Command）。同族経営の下では、迅速な意思決定、一族の結束力・求心力、強い企業家精神、企業買収の脅威の少なさ、早期からの後継者育成などのメリットを享受することができる。また、短期的利益を追求するモノ言う株主などの影響を受けず、長期的な視野に基づいた経営を行うことによって、顧客、従業員、取引先との信頼関係を構築することが可能となる。

産業革命後には、企業の大規模化や経営の複雑化に伴って、専門経営者を招き、所有と経営の分離をすることによって、企業の発展の可能性が開かれるといわれてきた（Berle and Means、1932）。しかし、多数の同族企業が長期存続しているという現実には、必ずしも、所有と経営が分離されなくても、企業発展や事業継続を実現させることができるといえる。所有と経営の分離によって、資金調達容易性や、株主リスクの分散などが実現する反面、所有者である株主と実際の経営者との間に利益相反が生じる可能性が高くなる。したがって、経営者が株主の利益を無視した行動を阻止するためには、コーポレート・ガバナンスが必要となる。企業統治とも称されるコーポレート・ガバナンスとは、「経営者の任免と牽制を通じて、よりよい企業経営が行われるようにする制度や慣行」のことである（加護野、2000）。

他方、同族経営に対する批判も多い。最近では、企業不祥事が相次いで生じている。その要因として、オーナー社長によるワンマン経営、閉鎖的な経営という同族経営のデメリットが指摘されており、ワンマン経営を牽制する仕組みが必要である。本来は、株主、社外取締役、社外監査役などがその役割を担うはずである。しかし、同族経営では、外部からの役員は飾り物であり、実際に機能していないケースも少なくない。同族経営を持続させていくためには、何らかの工夫が必要であり、その一つが番頭経営である。同族企業におけるオーナー社長の牽制役として、また、事業継承者のお目付役として、番頭が存在する。

2.2 番頭経営

同族経営を支える仕組みとして、番頭経営が挙げられる。現場からのたたき上げの番頭による実務のとりまとめが、同族経営を支えてきたといえる。番頭制度は、江戸時代初期、三代将軍家光の時代に生まれ、明治時代に入ってから、拡充・強化されてきた。番頭とは、商

家の雇い人の長で、主人から店の実務のいっさいを預かる者である（青野、1997）。一般的に、丁稚奉公10年余、手代10年余を勤めた者のなかから、主人に業績と人柄を認められた者が番頭に抜擢されてきた。日本の江戸期の商家では、名目上家督を相続する当主には、必ずしも経営能力は必要とされなかった。所有と経営は分離され、番頭経営が発達した。日本企業の歴史的発展に対して、番頭経営者が果たしてきた役割が大きいことは、これまでも指摘されてきた（加護野、2006）。鈴木商店の金子直吉もその一人であった。土佐の商家に生まれた金子は、10歳そこそこで丁稚奉公に出る。砂糖店や乾物屋、質店などで才能を発揮し、番頭まで昇格した。20歳の時に鈴木商店に転職し、主人が亡くなった28歳の時に、共同経営者として、主人の後を継いだ夫人から、経営を任せられるようになった。金子は、鈴木商店を大きく発展させるために、貿易事業の強化、取扱商品の増大、事業の多角化などを推進していき、第一次世界大戦の景気を背景にして、日本最大の総合商社にまで成長させた。しかし、その後、鈴木商店は破綻していくことになる。その要因として、戦後恐慌による経営環境の悪化だけでなく、金子による独断、独走も指摘された。金子主導による過剰な事業の拡大と負債の膨張に、内部管理システムが追いつかなかった。金子の牽制役の急逝も大きく影響したと考えられる。本来、独断や独走にブレーキをかける役割は、冷静な損得計算をする銀行や所有者である。しかし、鈴木商店では、創業者側によるコーポレート・ガバナンスの効果を発揮させることができなかった。金子も連帯責任を負う出資者に加えられて、持ち分が与えられており、社長に金子をコントロールするだけの力と知識はなく、金子に所有権まで持たせたことがガバナンスを難しくした。他の財閥では、番頭の貢献がいくら大きくても、本家の持ち分は与えられなかった場合が多いという。

番頭機能は、次の5つのタイプに分類される（青野、1997）。トップの非を諫め、その独走・暴走を阻止する「大番頭」、トップに真正面からモノ申す「ご意見番」、会社全般にわたって目配りし、トップを補佐する「女房役」、特命を受けて第一線総司令としてトップの代行をする「右腕型補佐役」、あまり外部にはその存在を知られることはない黒子型補佐役としての「懐刀」である。また、トヨタ自動車の石田退三氏のように、社長のポストにまで就いた大番頭もいれば、松下電器産業の高橋荒太郎氏のように、副社長までしか就任しなかった大番頭もいる³⁾。すなわち、番頭経営にもさまざまな種類が考えられる。

以下では、番頭経営について、コーポレート・ガバナンスという視点から分析を行う。トップに対するアクセルとブレーキ役を担う番頭経営をうまく機能させるためには、何らかの経営上の工夫が求められる。前述した鈴木商店の金子直吉の事例からもわかるように、番頭自身に対する牽制も重要である。利害関係者の利害を調整しながら、経営トップによる身勝

3) 高橋荒太郎氏は、後に松下電器産業の会長に就任している。

手な行動を抑制するための仕組みが必要である。

3 広島県、尾道市の開業率・廃業率

3.1 事業所数の推移

図1は、広島県、および尾道市における事業所数の推移を表しており、2001年を100とした指数で比較している。広島県の事業所数は、2001年の140,241社から、2004年の130,971社へと減少したが、2006年では、135,285社と増加に転じている。他方、尾道市の事業所数は、2001年の8,848社から、2004年の8,309社へと減少しており、2006年では、8,204社とさらに減少している。指数で比較すると、尾道市における事業所数の減少が顕著である。また、表1では、全国、広島県、および尾道市における事業所の開業率と廃業率を比較している⁴⁾。広島県の開業率は、2001年から2004年までは3.8%であり、同時期における全国の開業率4.2%よりも低かった。しかし、2004年から2006年までは、全国平均の6.4%を上回って、6.9%へと急上昇している。同時期における広島県の廃業率は、6.2%から6.3%へと推移しており、全国平均の6.4%と6.5%とほぼ同水準である。また、大きな変動はなく、横ばいに推移している。広島県では、廃業した事業所数の割合は全国平均とあまり変わらないが、全国平均を上回るほどの開業率の上昇によって、事業所数も増加に転じた。他方、同時期における尾道市の開業率は、2.8%から4.2%へと上昇している。また、廃業率も、5.3%から4.8%へと減少しており、事業所数の減少幅は縮小しているものの、依然として、開業率よりも廃業率のほうが高いので、事業所数の減少傾向は続いている。

中小企業白書2008年版によると、全国的な特徴としては、大都市圏において、開業率も廃業率も高くなっているという。2004年の調査では、開業率が廃業率を上回っている都道府県はなかったが、2006年の調査では、開業率が廃業率を上回った都道府県もあった。このような事業所増減率は、人口増減率と正の相関関係にある。広島県は、中国・四国地方で唯一開業率が廃業率を上回っている県であり、人口の多い大都市を抱える都道府県では廃業も多いが、それを上回る開業も活発に行われている。さらに、同一県内でも、県庁所在地とその他の市町村では、大きな差が生じている。総務省統計局の「国勢調査報告」によると、広島県

4) 開業率とは、調査期間において、「新規に開設された事業所の年平均数」を「期首に存在していた事業所数」で除した数値であり、1年間に、新規開業がどの程度の割合であったかを表す指標である。開業率の算出方法にもいろいろあるが、本研究では、総務省の「事業所・企業統計調査」に基づいている。1年間にどの程度の割合で廃業があったかを表す廃業率も同様の方法で算出している（中小企業白書2008年版より）。

全体における2000年から2005年までの人口増減率は-0.1%であり、ほぼ横ばいの推移であったが、同時期の尾道市の人口増減率は-3.2%であった⁵⁾。今後も人口の減少や高齢化が進むのであれば、事業所数の急激な増加も期待できない。

また、1998年（平成10年）から2007年（平成19年）に発生した広島県内の企業倒産数は、3,352社である⁶⁾。近年の傾向としては、創業40年以上の老舗企業における倒産が増加しているという。一般的に、設立から間もない企業は、経営基盤が強固とはいえず、倒産の割合が大きい。一方、40年以上経過した企業は、企業内の資産の蓄積、外部に対する信用の蓄積があり、倒産しにくいといわれてきたが、老舗企業を取り巻く環境が変化している。

図1 事業所数の推移

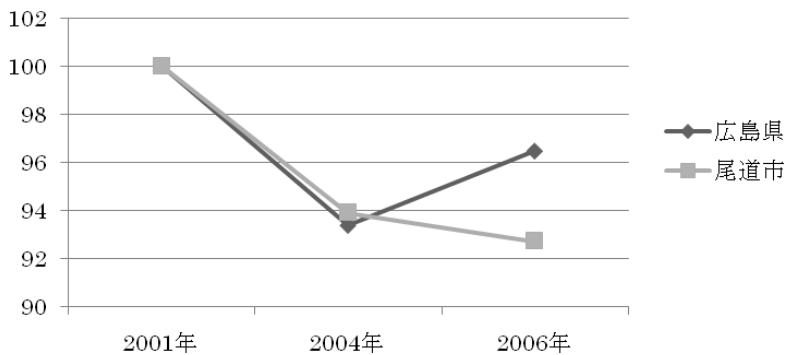


表1 開業率・廃業率の比較

	開業率			廃業率		
	全国	広島県	尾道市	全国	広島県	尾道市
2001年～2004年	4.2	3.8	2.8	6.4	6.2	5.3
2004年～2006年	6.4	6.9	4.2	6.5	6.3	4.8

[単位は%、事業所・企業統計調査（総務省）より筆者作成]

3.2 業種別の動向

図2と図3は、2004年から2006年における広島県と尾道市の主な業種ごとの新設事業所数と廃業事業所数を表している。広島県、尾道市の新設事業所数について、卸売・小売業の割合が最も多く、全体の23～24%となっている。しかし、両者ともに、同業種の廃業事業所数

5) 尾道市と合併した御調町、向島町、因島市、瀬戸田町を含んだ人口の増減率である。

6) (株)東京商工リサーチ福山支店の調査より〔「CHUGOKUビジネス情報」2008年9月1日号〕。

が、新設事業所数を上回っている。ただし、広島県の廃業事業所数は、新設事業所数の約1.2倍であるのに対して、尾道市では、約1.7倍となっており、卸売・小売業の事業所数の減少傾向が強まっている。次いで、新設事業所が多い業種は、サービス業、飲食店・宿泊業となっている。しかし、広島県では、両業種ともに、新設事業所数が上回っているが、尾道市では、サービス業は同水準である。また、飲食・宿泊業では、新設事業所の割合も全体の約13%となっており、広島県全体の約17%よりも小さく、さらに、廃業事業所数のほうが多くなっている。その反面、新設事業所に占める医療・福祉の割合は、約10%であり、広島県全体の約8%よりも大きい。不動産業、教育・学習、製造業では、同様の傾向が見られるが、建設業では、新設事業所が廃業事業所を上回っている広島県に対して、尾道市では、逆に廃業事業所のほうが多い。総じて、尾道市では、医療・福祉分野での新設事業所数が多いが、

図2 業種別新設事業所・廃業事業所数（広島県）

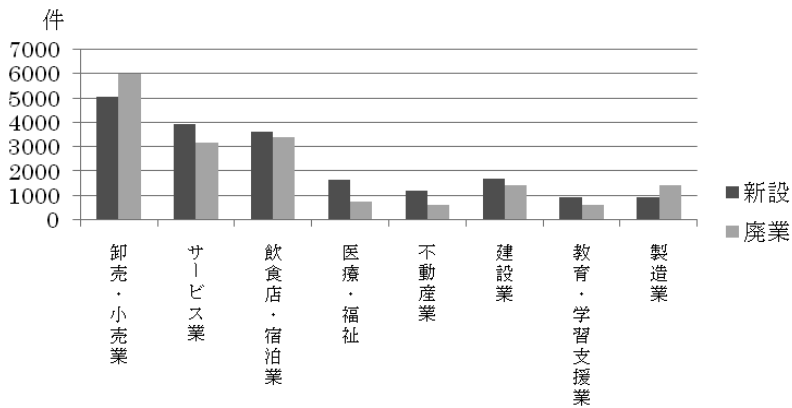
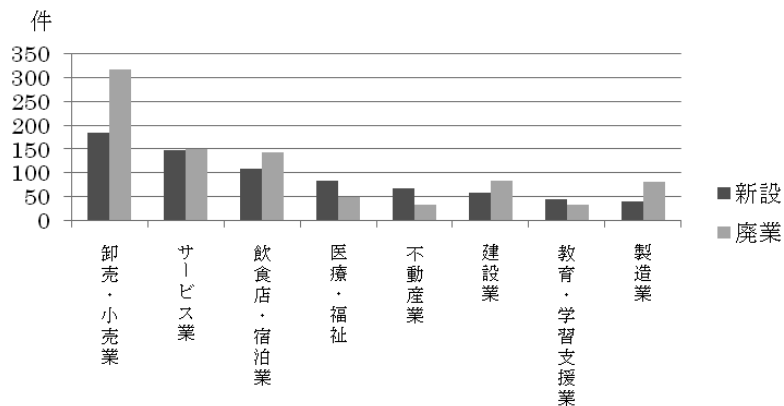


図3 業種別新設事業所・廃業事業所数（尾道市）



〔図1～図3は、事業所・企業統計調査（総務省）より筆者作成〕

卸売・小売業、飲食店・宿泊業、建設業の廃業事業所数が相対的に多くなっており、都市の人口減少や高齢化が反映されている結果であるといえる。このように、大都市とは異なる地域では、今後の飛躍的な開業率の上昇が見込めないのであれば、できるだけ事業継続を推進させることによって、廃業率の低下を回避することが、より重要となるであろう。

4 老舗企業の番頭経営：尾道造酢株式会社の事例

4.1 尾道酢とは

尾道の酢は、日本で2番目に古い製造の歴史を持っているといわれている⁷⁾。また、江戸時代中期には、製造業者もかなりの数が存在し、評判の高かった尾道米酢を各地に販売していた(福森、1996)。尾道は気候や水の状態が良く、酢作りに適していたために、酢産業が盛んであった。食酢には、醸造酢、果実酢、合成酢、加工酢などがあるが、明治期の尾道では、醸造酢が生産されており、米酢で高級品とされていた。伝統的な尾道酢は、1661年から1672年に開通した西回り航路によって運ばれた秋田米が使用された。1700年代前半には、名産酢として注目され、1800年代前半には、広島芸州藩の御用品として納入されていた。しかし、その後、製造業者の数は減少傾向にある。表2は、尾道の酢造業者の営業年代を表しているが、少なくとも明治時代は8軒、大正初期には9軒の酢造業者が存在していたことがわかる。1916年(大正5年)の広島県統計書によると、広島県内における酢の製造戸数は434戸であり、最も多い地域は214戸の比婆郡であった(福森、1996)。尾道市には9戸あり、製造戸数ではそれほど多くはなかった。しかし、生産量、および生産額では、33,000石、231,000円の尾道市が最大であり、広島県全体の54,805石、368,672円における約60%を占めていた⁸⁾。当時の広島県では、第1位の尾道市と生産量の約30%、生産額の約20%を占める第2位の沼隈郡という2大生産地と、その他の小規模生産地に分かれていた。広島県の酢は、生産額の約77%が県外へと出荷されていた。四国、中国、九州、大阪、北海道という国内に限らず、朝鮮、台湾などの海外への輸出も行われていた。5年後の1921年(大正10年)における広島県全体の製造戸数は167戸であり、1916年の434戸から激減している(福森、1998)。尾道市も4戸に減少している。広島県全体の生産量は29,328石であり、1916年よりも減少し

7) 中国から日本に伝えられたのは西暦270年であるが、量産が開始されたのは江戸時代からであるという(「暁新報」平成5年9月13日号)。尾道との関わりは、豊臣秀吉の時代からである。秀吉が、朝鮮から酢造りの工人を大阪の堺に招聘してから間もなく、尾道商人がこの工人を尾道に誘ったことが、尾道における酢の醸造のきっかけであるという(尾道造酢株式会社の提供資料より)。

8) 大正期に尾道に住んでいた志賀直哉の名作「暗夜行路」にも、尾道が酢の町であることが記述されている。

ているが、生産額は逆に増大して545,207円となっていた。尾道市の全体に占める割合は、生産量が18,900石の約64%、生産額が302,400円の約55%であった。生産額の約54%が県外に出荷されていた。1916年から1921年にかけて、尾道市における製造戸数が減少したが、その間の1918年（大正7年）に、6軒の製酢業者が統合して、尾道造酢株式会社が設立された（表2）。昭和期には4軒あった製酢業者は、さらに2軒減って、現在では2軒にまで減少している。以下では、そのうちの1軒である尾道造酢株式会社（以下、尾道造酢）の事業展開について、概観していく。

表2 尾道の酢造業者の営業年代表

商標	店または店主名	営業年代				
		江戸	明治	大正	昭和	平成
の	野田直兵衛		?	1918(7)年	尾道造酢(株)	
住	高垣松右衛門		?	1918(7)年		
●	橋本治郎右衛門(東灰屋)	1582(天正10)年		1918(7)年		
Ⓜ	橋本陽三郎(西灰屋)		?	1918(7)年		
入	岡田全造		?	1918(7)年		
?	三益商会・田辺隆		?	1918(7)年		
今	稲田伊兵衛		?	1918(7)年	初年	
⊖	津川群造場			1919(8)年		
司	杉田与次兵衛		1884(17)年			
Ⓜ	恵谷卯太郎		1912(元)年			1986(61)年

※北海道開拓記念館研究年報第5号を参考に職工録で作成した。店主は確認できたものを掲載している。

[尾道市役所提供資料より]

4.2 創業の経緯

尾道造酢の創業は、1582年（天正10年）と言われており、橋本次郎右衛門（東灰屋）が、尾道造酢の起源である（表2）。尾道の豪商橋本家（屋号は「灰屋」）とは、寛永の地詰帳に史実上初めて登場している。元祖の次郎右衛門正栄が亡くなったのは、1624年（寛永元年）であることから、初代当主の頃から、造酢業を行っていたといえる。図4の系図によると、元祖の次郎右衛門正栄の本家（東灰屋）から、二代目の長男が別家して角灰屋を興し、さらに、三代目の息子等がそれぞれ西灰屋、干浜灰屋の元祖となっている。ある時期から、質屋や両替などの金融事業を展開していた角灰屋が、橋本家を凌駕していく。西灰屋も、質屋などの金融事業を基本としていたが、米穀や木綿なども取り扱うなど、本家、分家による多角的な経営と分業体制を築いていた。

1918年（大正7年）10月1日、尾道造酢株式会社は会社組織として、資本金30万円で設立された。初代社長は、本家（東灰屋）の血筋を引く橋本太吉氏であった。橋本太吉氏は、1872年（明治5年）に尾道に生まれた。広島一中から慶應義塾を経て、1891年（明治24年）

に家業の製酢業を継いだ。その一方で、(株)尾道米穀取引所理事兼支配人を務めて、尾道電灯会社、尾道鉄道(株)を設立し、社長に就任した。1908年(明治41年)には国会議員も務めて、1933年(昭和8年)に亡くなった⁹⁾。その後^{ゆたか}に就任した二代目社長の橋本温氏は、橋本太吉氏の長男であった。しかし、温氏は社長に就任してからも、尾道を不在にしていた。病弱であった温氏が1938年(昭和13年)に亡くなった後、その後任として、橋本吉次郎氏が三代社長に就任した。二代目までは、本家の東灰屋出身であったが、三代目、四代目には、別家の角灰屋からさらに分家した通称“中橋本”と称される血筋の吉次郎氏と息子の恭一郎氏が社長に就いた。初代社長の時から、実際の経営を取り仕切っていたのは、番頭の立場にあった岩井和三氏であった。岩井氏は株式も所有しており、1940年(昭和15年)には、取締役支配人というポストに就いた。尾道造酢の社長は、さまざまなポストに就いており、造酢の現場を重点的に経営することができないため、代わりに番頭の立場の従業員が実際の経営を指揮していた。岩井氏が、1949年(昭和24年)に亡くなってからは、後任の番頭として、経理担当の門和四郎氏が引き継いだ。門氏も株式は所有していたが、取締役に就任していたかは定かではない。

4.3 キューピー醸造

四代目社長までは、橋本家内で継承されてきたが、五代目社長には、角灰屋の血筋を引く橋本龍一氏の娘婿であった神田恒治氏が就任した。1950年(昭和25年)のことであった。神田氏は、山口県の柳井にあった神田酢店の出身であり、造酢業について全くの素人というわけではなかったと考えられる。1951年(昭和26年)には、連続発酵法、水平式連続発酵法に加え、通気攪拌連続発酵法を開発することで発酵技術の改良に努力を重ねた。この頃、神田恒治氏の義父であり、広島銀行頭取であった橋本龍一氏が、アヲハタ缶詰社長兼キューピー(株)役員であった^{はつかでようのしん}廿日出要之進氏と偶然出会い、造酢の話題をもちかけられたことがきっかけで尾道造酢とキューピー(株)の間の取引関係が生まれたのである。早速、西洋酢の開発に努力を重ね、先方の要請に叶う製品の開発に着手した。試行錯誤を繰り返し、了承が得られるまで時間を要したが、1954年(昭和29年)に、キューピー(株)で扱っている『キューピーマヨネーズ』の原料用食酢として採用され、納入を開始した。

1962年(昭和37年)、府中市に西府産業(株)を設立した。キューピーマヨネーズの原料用ピネガーを製造・販売するためであった。(株)中島薫商店、キューピー(株)、(株)西府農場、尾道造酢(株)、昭和醸造(株)の協力によって設立され、その際に、昭和醸造は合併

9)「暁新報」平成5年9月13日号より。

された。同年、神田恒治氏は、西府産業の社長にも就任し、神田家は東京へ移住していった。翌年からマヨネーズ用ピネガーの生産が始まった。西府産業では、醸造技術面は尾道造酢が担当し、人材面では昭和醸造が担っていた。1970年（昭和45年）に、西府産業からキューピー醸造（株）へと改称され、さらに、キューピー（株）が次第に大企業へと成長していく中で、キューピー（株）への原料酢の提供は、尾道造酢からキューピー醸造へと切り替えられていった。五代社長の神田氏は、東京へ移住する前は、多少は尾道造酢の経営にも携わっていたが、社長として、西府産業（キューピー醸造）の経営に専念する中で、尾道造酢の実質的な経営は、門氏が行うようになっていた。門氏が1970年（昭和45年）に退社してからは、榎原博憲氏が翌年に取締役に就任することによって、番頭的役割を担当してきた。榎原氏は1954年（昭和29年）に入社し、営業の担当であった。前任の番頭とは異なり、株式は所有していなかった。

4.4 そのまんま酢のもの

1974年（昭和49年）、六代目社長として、橋本龍一氏の弟である祥吉氏が就任した。祥吉氏も尾道鉄道の専務などを務めており、実際の経営は、番頭である榎原氏に任せていた。1978年（昭和53年）に、尾道造酢は初の赤字決算となった。1974年（昭和49年）に、キューピー（株）との取引関係が解消されたことも大きく影響したと考えられる。翌年に、丸尾好弘氏が取締役に就任し、同年に亡くなった榎原氏から番頭的立場を継承していった。丸尾氏は、高等学校の醸造科出身であり、高校時に尾道造酢に実習していたことが、入社のかっかけであった。丸尾氏は製造担当であり、番頭的立場でありながら、工場長も務めていた。事務作業については、1970年（昭和45年）に臨時入社、1976年（昭和51年）に正式に入社した山根行人氏がサポート役を務めていた。山根氏も丸尾氏と同年に取締役に就任しており、現在は、相談役として事業に携わっている。丸尾氏も山根氏も株式は所有していない。丸尾氏が番頭に就任してからは、事業の合理化を推進した。さらに、丸尾氏は前任の番頭とは異なり、社長とのコミュニケーションの促進に努めた。丸尾氏が番頭になってからは、黒字経営が続いている。1980年（昭和55年）、第四代社長を務めた橋本恭一郎氏が再び、第七代社長に就任した。この時の恭一郎氏は、社長で唯一株式を所有していなかった。1990年（平成2年）には、「そのまんま酢のもの」を開発し、販売を開始した。この商品は、現在の尾道造酢を代表する商品となっている。1994年（平成6年）には、キューピー醸造を退職した神田恒治氏が、再び八代社長に就任した。1997年（平成9年）に、神田氏が亡くなってからは、九代目として神田氏の妻である聰子氏が就任し、現在の十代目社長には神田氏の娘である千賀子氏が就任している。2003年（平成15年）に、「そのまんま酢のもの」の販売区域の拡大による増収、2004年（平成16年）頃からの健康志向に基づくりんご酢、黒酢ブームなどによ

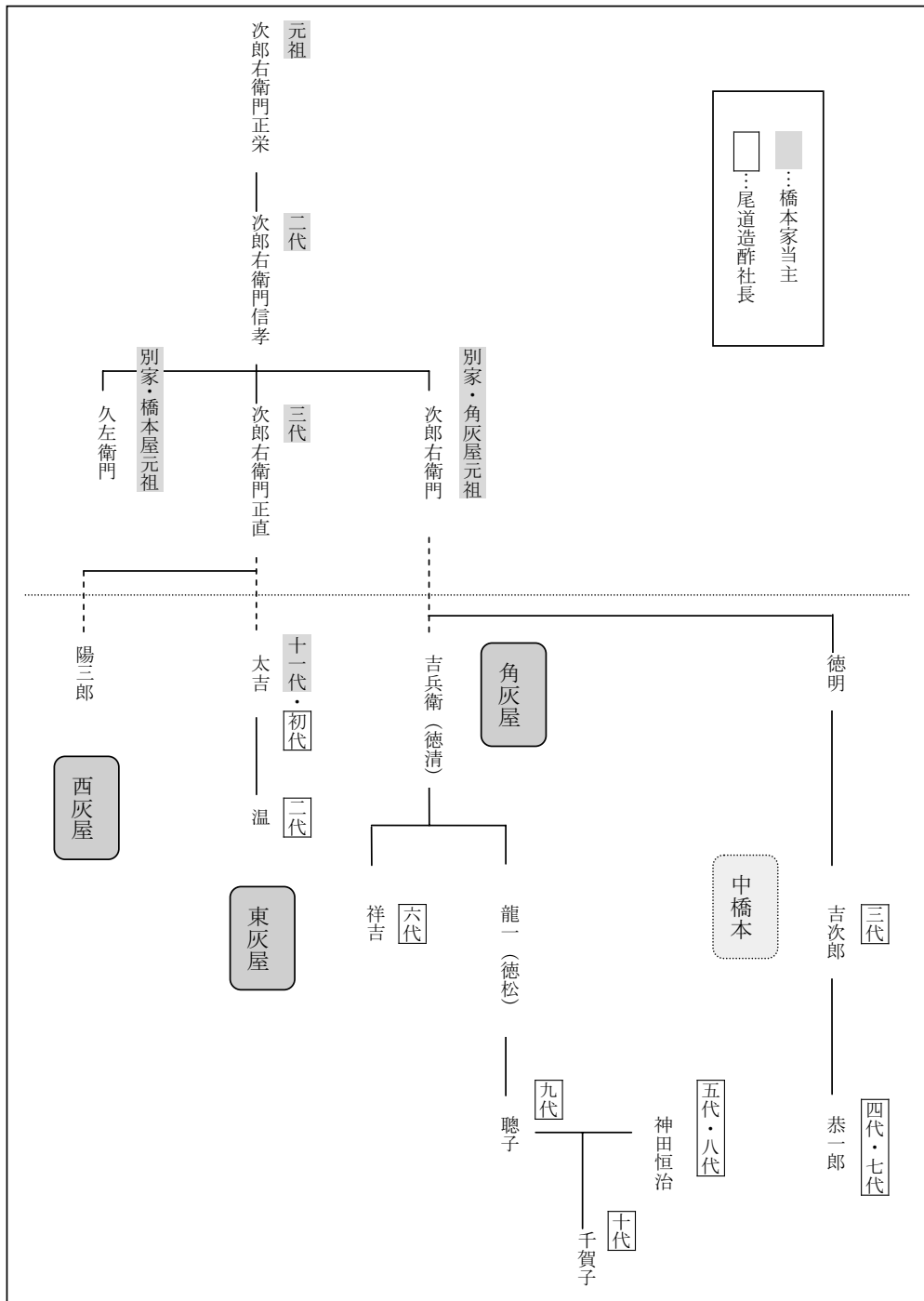
って、「そのまんま酢のもの」を始めとした食酢への需要が増大していった。表3は、尾道造酢の事業展開、および歴代社長、歴代番頭の推移を表している。尾道造酢では、橋本家と血縁関係のある者が後継者となることによって、会社を引き継いできた。一般的に指摘されるように、男系長男だけでなく、分家や娘婿などの柔軟な事業継承が行われてきたといえる。他方、番頭的立場の従業員は、橋本家と血縁関係はなく、年功序列的な基準によって選ばれてきたといえる。初期の頃は、株式を所有していたが、近年では、株式を持たない番頭が事業経営に携わってきた¹⁰⁾。

表3 尾道造酢の事業展開と歴代社長・歴代番頭

年 代	事業展開	歴代社長	歴代番頭
1582年(天正10年)	創業		
1918年(大正7年)	会社組織として設立(資本金30万円)	初代・橋本太吉	初代・岩井知三
1934年(昭和9年)		二代・橋本 温	
1938年(昭和13年)		三代・橋本吉次郎	
1940年(昭和15年)			(岩井氏取締役就任)
1943年(昭和18年)		四代・橋本恭一郎	
1946年(昭和21年)	資本金15万円に減資		
1948年(昭和23年)	資本金50万円に増資		二代・門和四郎
1950年(昭和25年)		五代・神田恒治	
1951年(昭和26年)	立体式連続発酵法、水平式連続発酵法の採用		
1955年(昭和30年)	キューピーマヨネーズ、ドレッシングの原料酢の納入		
1962年(昭和37年)	取扱品目の拡大(醤油、ポン酢、ソース等)、西府産業の設立	(神田氏、西府産業の社長に)	
1965年(昭和40年)	資本金を150万円に		
1970年(昭和45年)	西府産業をキューピー醸造へ改称		
1971年(昭和46年)	通気攪拌式連続発酵法採用 中国醸造酢(有)の設立		三代・榎原博憲
1974年(昭和49年)		六代・橋本祥吉	
1979年(昭和54年)			四代・丸尾好弘
1980年(昭和55年)		七代・橋本恭一郎	
1990年(平成2年)	「そのまんま酢のもの」発売 資本金300万円に増資		
1993年(平成5年)	資本金1000万円に増資		
1994年(平成6年)		八代・神田恒治	
1997年(平成9年)		九代・神田聰子	
2002年(平成14年)	中国醸造酢(有)解散		
2007年(平成19年)	この頃、りんご酢、黒酢ブーム	十代・神田千賀子	

10) 現在は、社長の千賀子氏をはじめとした神田家によって、ほとんどの株式が所有されている。

図4 橋本家の系図



[西向 (1999)、尾道造酢提供資料、およびインタビュー内容より筆者作成]

5 ディスカッション

5.1 発見事実の整理

前節では、豪商橋本家の出身者が尾道造酢における代々の社長を継承していることがわかった。初代、二代までは本家出身であったが、三代からは、分家出身へと転換していった。また、男系の長男だけでなく、娘婿への事業継承や、娘自身への継承も行われてきた。一部の例外もあるが、基本的には、株式の所有者が社長に就任してきた。そういう意味では、所有と経営が一致している。しかし、会社組織の設立から現在に至るまで、実際の経営や現場の指揮・監督は、番頭的立場の従業員が行ってきた。尾道造酢だけではなく、他にもさまざまな役職に就いており、実際の経営に携わることができない社長や、製酢に関する知識を持ち合わせてない社長もいたからである。番頭経営にもさまざまなタイプがあるが、尾道造酢の場合は、番頭は社長というポストには就かないけれども、実際の経営全般を指揮するという特徴が見られた。一方の社長は、基本的に経営に携わらない。社長自身の主な役割は、毎年の業績のチェック、設備投資への最終決断などの業務に限られてきた。また、番頭の選出の基準は、実務に携わってきた経験の年数であった。実際の業務内容への理解度、従業員との信頼関係の深さなどがその要因である。さらに、営業、経理、製造などのさまざまな部門から番頭の立場に抜擢されていることも、番頭の選出の特徴であるといえる。このように、尾道造酢では、「君臨すれども統治せず」という同族経営の形態を採っており、形式的には、所有と経営の一致であるが、実際の経営は、番頭的立場の従業員に任せており、実質的には、所有と経営の分離が行われてきた。以下では、尾道造酢の番頭経営について、コーポレート・ガバナンスという視点から、同族経営や専門経営者による経営との比較を行う。

5.2 コーポレート・ガバナンスの比較分析

形式的には所有と経営の一致、実質的には所有と経営の分離が行われている尾道造酢の番頭経営には、どのような特徴が見られるのであろうか。表4は、オーナー社長の同族経営、専門経営者による上場株式会社経営との比較である。オーナー社長による同族経営では、所有と経営が一致しており、長期的な視野に基づく経営が可能である。なぜならば、短期的利益や配当を求める株主による影響を受けずに済むからである。株主からの影響がない、あるいは少ないということは、買収の脅威も少ないということにもなる。また、同族による一子相続は、家産の分散化を防ぐことができる¹¹⁾。将来的に発展可能な規模の家産を継承し続けることが可能となる。さらに、同族による世襲経営では、成功か失敗かは別にして、非連続的な経営改革を行いやすくなる。自分をトップとして選んでくれた前任者や同僚への配慮が必要ないからである。自動織機から自動車へと事業展開したトヨタ自動車などが典型例で

ある。その反面、外部からの監視が行われる機会が少ないので、オーナー社長によるワンマン経営や、同族内で意思決定が完結するという閉鎖的な経営が、トラブルを発生させる場合も考えられる。

他方、専門経営者による上場株式会社の経営では、所有と経営が分離された形態であり、事業に適した専門的知識や能力を持った経営者を外部から採用することができる。また、株主による監視によって、経営者の暴走を抑制することができる。しかし、配当などの短期的な利益の追求に傾倒してしまう株主からの圧力によって、従業員の安易な削減、設備や開発への投資の抑制などが行われ、企業の長期的な発展が損なわれる危険性もある。さらに、多数の株主による株式の所有には、リスクの分散化というメリットもあるが、経営者への監視体制が不完全になったり、資本の分散化による長期的な投資が困難になったりするというデメリットもある。

次に、形式的には所有と経営の一致であるが、実質的には所有と経営の分離である尾道造酢のコーポレート・ガバナンスにはどのような特徴が見られるのであろうか。第一に、たとえ形式的ではあっても、同族出身の社長が就任することによって、社内外の関係者からの心情的な理解が得られやすく、組織の一体感や求心力も確保することができる。一般的に日本では、取引先からのコーポレート・ガバナンスが重要な役割を演じてきた。尾道造酢においても、社外の取引先や社内の従業員から、社長や番頭の後継者についての意見や指摘を受けることによって、事業展開や事業継承への指針について考える機会を得た。第二に、買収の脅威が少ないことや家産の分散化が行われないことも、同族経営と同様に長期的な視野に立った経営を可能にする。第三に、同族出身の社長が事業展開に対する意欲や能力が乏しい場合でも、企業内の事情に精通した番頭の立場の従業員が、社長の代理として事業に携わることができる。

他方、番頭経営のデメリットとして、次の二つがある。第一は、非連続的な経営改革を行うことが困難である。早期から社内でも働いてきた番頭は、企業組織という共同体や集団の維持を優先する傾向がある。このような番頭が、株式も所有せず、権限を有する正式なポストに就いていなければ、大胆でリスクの大きい改革を行うことは容易ではない。第二は、鈴木商店の事例でも見られたような番頭自身の暴走である。しかし、尾道造酢では、その防止策

11) 加護野 (2008) は、日本と海外における事業継承の方法の違いを指摘する。ユダヤの金融財閥であるロスチャイルド家では、家憲に従って男系の兄弟に分割相続される。リスクの分散というメリットがある一方で、兄弟の不和や資産の分散化というデメリットもある。他方、京都で300年以上の歴史を持つ福田金属や伊丹の醸造会社である小西酒造で行われてきた一子相続は、資産の分散化や兄弟不和を回避することができる。農業における愚かな相続方法として、「田分け」があるという。田を分割して相続し続けると、一人当たりの田の面積は狭くなる。その結果、誰も農業では生計を立てることができなくなる。「たわけ=愚か者」と言われる所以である。

が暗黙的に採られていると考えられる。専門経営者のような株主による外部からの監視とは異なる規律のメカニズムが存在している。Hirschman (1970) は、問題発生時における解決策として、Voice/Exitアプローチを提唱している。Exitとは、問題が発生した時に、Exit、すなわち退出することによって、他の代替的な案に切り替えることである。他方、Voiceとは、発生した問題に対して、互いにVoice、すなわち、発言することによって、問題を解決することである。尾道造酢のように、経営へのコミットメントの低い社長の下では、社長がいつ事業の清算を決断するかわからない。逆に、コミットメントの深い番頭や従業員は、企業の維持に注力する。そのためには、収益を上げ続けることによって、株主でもある社長に対して、何らかの便益を提供しなければならず、身勝手な経営を抑制する手段として、事業の清算というExitの脅威がある。Exitは、番頭への規律付けになる。このように、番頭経営は、所有と経営の一致、所有と経営の分離双方のメリットを享受することが可能となる。しかし、やり方を間違えれば、双方のデメリットを被る危険性もある。

表4 コーポレート・ガバナンスの比較

	オーナー社長による 同族経営	尾道造酢の 番頭経営	専門経営者による 上場株式会社経営
メリット	長期的な視野 買収の脅威の少なさ 組織の一体化、求心力	家産の分散を防止 経験を積んだ従業員の登用 従業員、取引先による監視	外部の専門知識の活用 株主による経営者の監視 リスクの分散化
デメリット	ワンマン経営 閉鎖的な経営	非連続的な大改革が困難 (番頭の暴走 → 防止策)	短期的利益追求に傾倒 株主と経営者の利益相反 資本の分散化

6 おわりに

本研究では、事業継承に対する番頭経営の重要性を指摘してきた。番頭経営によって、トップによるワンマン経営の防止、家産の分散の防止を実現することができ、長期継続的な事業展開、事業継承が可能になる。しかし、番頭の独善的経営という問題も発生する。これに対しては、Exitという手段による牽制機能を持つことによって、「任せて任せず」というコーポレート・ガバナンスを構築することが重要である。近年では、企業の生え抜きにこだわらず、トップのサポート役としての番頭に対する期待が高まっている。実際に、企業に番頭を派遣するサービス会社も存在している。その一つが、大阪に本社を置く株式会社ビジネスインテリジェンスである。金融機関出身や大手企業出身の番頭を当該企業に派遣し、財務面や営業面のサポートを行っている。特に、創業間もない企業にとっては、その必要性が高まっているだろう。しかし、少子化の影響もあり、同族内の後継者候補そのものの不足という

問題に直面している老舗企業は多い。これらの問題への対処が今後の課題である。

【付記】本研究の全体構成・考察・編集は、筆者が行ったが、既存資料の収集、インタビュー調査に関しては、以下の研究室メンバー（尾道大学経済情報学部下野研究室所属）が中心となって行った。

石橋良祐、三浦瞳、宮下恵子、森田敦子、山根佑典

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。
- 荒和雄（2007）『同族経営で儲け続ける社長はここが違う！：二代目・三代目経営の魅力と落とし穴』同友館。
- Berle, A.A. and G.C. Means（1932）“The Modern Corporation and Private Property”, Macmillan（北島忠男訳『近代株式会社と私有財産』文雅堂銀行研究社、1958年）。
- 福森徹（1996）「わが国近代における地方特産物流通史－1916（大正5）年広島県尾道酢を中心にして－」『大阪産業大学論集 社会科学編』第102号。
- 福森徹（1998）「戦間期における尾道酢の生産・流通構造」『大阪産業大学論集 社会科学編』第109号。
- Hirschman, A. O.（1970）“Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States”, Harvard University Press（矢野修一訳『離脱・発言・忠誠－企業・組織・国家における衰退への反応－』ミネルヴァ書房、2005年）。
- 加護野忠男（2000）「企業統治と競争力」『一橋ビジネスレビュー』第48巻第1・2合併号。
- 加護野忠男（2006）「金子直吉：現場主導の分権経営」（日本経済新聞社編『経営に大義あり：日本を創った企業家たち』第8章所収）。
- 加護野忠男（2008）「検証日本とユダヤの『長寿企業』のかたち」『プレジデント』2008年9月1日号。
- 神田良・岩崎尚人（1996）『老舗の教え』日本能率協会マネジメントセンター。
- Miller, D. and I. Belton-Miller（2005）“Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Business”, Harvard Business School Press（斉藤裕一訳『同族経営はなぜ強いのか？』ランダムハウス講談社、2005年）。
- 宮本二郎（1999）『〈日本の近代11〉企業家たちの挑戦』中央公論新社。
- 西向宏介（1997）「商家文書における経営帳簿組織の復元と目録編成－備後尾道橋本家文書を事例として－」『広島県立文書館紀要』第4号。
- 西向宏介（1999）「近世近代における尾道豪商の経営活動と文書」『広島県立文書館紀要』第5号。

