第1章

知られざる事実で読み解く 大戸屋が創業家と対立した真相

本誌8月号での大戸屋創業家のインタビュー記事から、3カ月。
いまだ創業家と会社側の対立は解決の糸口すら見えない。
大戸屋の窪田健一社長と共に、対立の根本的原因を解きほぐす。

大戸屋コンプライアンス第三者委員会の記者会見から10日。あの席上では終始険しい表情だったが、この日のインタビューでは、大戸屋ホールディングスの窪田健一社長は時折笑顔も見せた。

聞き手は、記者1人。記者会見とはかかるプレッシャーも当然違うが、冒頭にこのように話したこともあっただろう。

「創業家側と会社側のどちらが悪いとか、今日はそういうことを追及するつもりはない。なぜここまで対立が深刻化したのか。原因をこれ以上掘り下げられないというくらい、掘り下げたい。質問に答えてもらうというより、一緒に考える時間にしたい」

取材時間は1時間15分。フランチャイズ加盟店のオーナーの所を回って、騒動の釈明などをしているようで、この時点で取材に割ける時間はそれで精いっぱいだという。75分間、窪田社長は机に広げたノートに質問を一つひとつメモし、考えながら答えた。

記者会見で質問をメモする社長はよくいるが、通常の取材でそうした行動をする社長はかなり珍しい。父親が教育者だったことも影響しているのか、折り目正しい面を備えているのだろう。

発端は「焼き鳥屋事件」

大戸屋の創業者、三森久実氏(当時会長)が急逝したのは2015年7月。翌8月から、久実氏の長男三森智仁(ともひと)氏と、窪田社長ら会社側との対立が始まった。

発端は、東京・阿佐ヶ谷の焼き鳥店での口論だ。ここは、久実氏が生前行きたがっていた店で、弔いの意味を込め、窪田社長と智仁氏を含む4人で食事会を開いた。当時の智仁氏の肩書は、常務取締役海外事業本部長。

言い合いになった理由は、智仁氏によれば「窪田社長から(常務取締役海外事業本部長の任は)おまえには無理だ。反抗するなら、明日から会社に来なくていいと言われた」ことだとする。窪田社長は「早く社長になって父の遺志を継ぎたいという態度が強かったので、一から積み上げないと駄目だぞという話をした」。

「線香を上げにこない」

以降、2人の間には微妙な空気が流れる。さらにその翌月、社内で「お骨事件」と言われるひと悶着が起きた。久実氏の妻、三森三枝子氏が久実氏の遺骨を抱えて大戸屋本社を訪ね、窪田社長に詰め寄ったというものだ。

智仁氏はこう説明する。

「私たちの自宅は、東京・三鷹の本社から車で10分の近さ。なのに窪田社長が線香すら上げに来なかったから母は怒り心頭だった。それで社長室に出向いた」

12年に就任した窪田社長は、久

「これからは自分が大戸屋を引っ張らなくてはいけない。そんな気負いが先に立ち、創業家に寄り添えなかった」

くぼた・けんいち
1970年生まれ。93年東洋大学卒業後、ライフコーポレーションに入社。96年大戸屋（現大戸屋ホールディングス）入社。取締役FC事業本部長、常務取締役国内事業本部長などを経て、2012年から社長

実氏の母方のいとこ。久実氏が育て上げた会社の代表であり、親戚でもあるのに、葬儀が終わったら音沙汰もない――。それで三枝子氏は感情的になったようだ。

こうしたトラブルの一つひとつが、会社側と創業家側との溝を深めていく。大戸屋の対立を振り返ると経営方針の対立はわずかで、多くは人間関係の問題である。

当時相談役で後に取締役になった河合直忠氏が両者の調停役を買って出たが、創業者功労金や不採算事業の扱いをめぐり、むしろ創業家が不信感を募らせてしまう。

ここで言う不採算事業とは、山梨市にあった植物工場や上海事業などで、これが久実氏の死後、急に議論の俎上に載った。河合氏の下、久実氏の死亡保険金を事業撤退費用に充てることになり、予定されていた遺族に対する創業者功労金の支払いが延期された。

この件は、常務だった智仁氏も経緯は聞かされている。しかし少なくとも智仁氏にとっては、納得ずくだったわけではなく、進め方は強引に映った。その結果として「父が保有していた株式の相続税を支払えないようにするため、功労金をストップしたのではないか」と疑念を抱いた。

窪田社長ら会社側との間に距離ができていたところに、金銭が絡む問題で押し切られたことにより、不信感が大きく膨らんだ。

寄り添えなかった理由

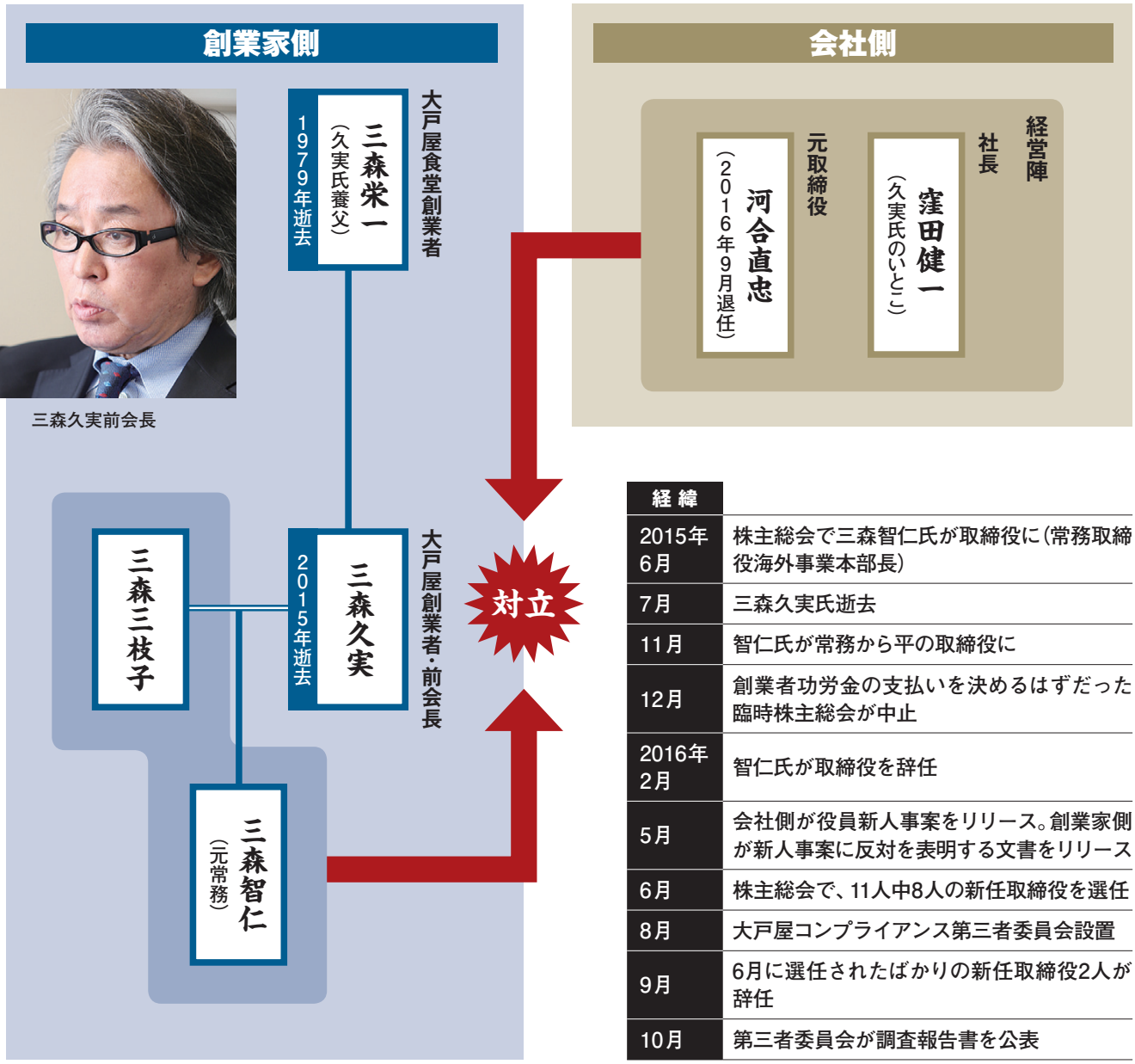
窪田社長は「今となっては、ご遺族（三枝子氏、智仁氏）の感情にもっと寄り添えばよかった」と素直に反省の弁を述べている。では、どうして寄り添えなかったのか。そう問うと、窪田社長は深呼吸してから答えた。

「私はずっと国内事業を中心に担当してきた。海外事業や銀行折衝は会長（久実氏）に任せきり。けれど、その会長が亡くなった。これからは自分が大戸屋を引っ張らなければならない。そんな気負いがあり、三枝子氏や智仁氏の気持ちを十分に考えられなかった」

智仁氏の側にも、父を亡くした悲しみの一方で、後継者として父の遺志をしっかり継いでいかなければという思いが募った。第三者委員会の報告書には「今すぐ社長になりたい」と智仁氏が発言したとする記述があるが、智仁氏は「そ

写真／菊池一郎

大戸屋の対立は、久実氏の死後始まった



経緯	
2015年6月	株主総会で三森智仁氏が取締役に（常務取締役海外事業本部長）
7月	三森久実氏逝去
11月	智仁氏が常務から平の取締役に
12月	創業者功労金の支払いを決めるはずだった臨時株主総会が中止
2016年2月	智仁氏が取締役を辞任
5月	会社側が役員新人事案をリリース。創業家側が新人事案に反対を表明する文書をリリース
6月	株主総会で、11人中8人の新任取締役を選任
8月	大戸屋コンプライアンス第三者委員会設置
9月	6月に選任されたばかりの新任取締役2人が辞任
10月	第三者委員会が調査報告書を公表

れは事実ではない」という。

ただ、いずれは父が育てた大戸屋を背負っていきたいという気持ちはあった。智仁氏は病床の父の後押しで、15年6月に常務に就いている。実力で勝ち取った地位でないことを重々承知していたからこそ、役員としての任を懸命に果たそうと考えていた。

定食店を上場させたカリスマの後を継いだ2代目社長の気負い。創業者の志を継いでいかなければという息子の思い。

創業者の後に残された人々は、デリケートな心理状態にある。そこが、単なる人間関係の悪化では済まない難しいところだ。両者の強い気持ちが合わさってプラスの力になればいいが、大戸屋では対立を生んだ。

カリスマは神ではない

窪田社長はこう振り返る。

「お骨事件のとき（あなたに大戸屋の社長は無理、智仁を社長にしなさいなど）三枝子氏から厳しく言われた。上場企業だから（役員選任などは）ルールの中で動かなければいけない。ただ、会長を亡くした直後のあの頃は、皆、いろ

写真／鈴木愛子

んな感情が入り混じっていた」

大戸屋の客数が減少傾向にあり、テコ入れが求められていることも窪田社長の気負いを膨らませた面があるだろう。1990年代から2000年代にかけて、大戸屋は定食業界の中で独走状態にあった。しかし、競合店が続々台頭し、人口減少や少子高齢化で外食市場そのものが縮小している。

そんな中で創業者を失うことの心理的プレッシャーは想像に難くない。先代の戦略をそのまま踏襲すればいいというわけにもいかない。窪田社長はこう言う。

「カリスマ経営者は意思決定も早いし、いい面はたくさんある。その下で働いていた我々は極端な話、何も考えなくていい。言われたことをしていればいいから楽で、会社もぐんぐん成長する。しかしそれでは当然、指示待ち体質になる。さらに、カリスマ経営者といっても神ではないから、バランスが崩れることもあるので……」

バランスを欠くとはどういうことか。久実氏は、副社長まで務めた役員を平社員に降格させたことがある。強引とも思える人事により、会長に複雑な思いを抱いていた幹部は何人かいる。

「市場環境の変化もあって、会長が経営判断したものでもうまくいかない事業が出てきたりして、会長自身に苛立ちというか、そういうものがあったと思う」。「創業者」への恨みが、そのまま「創業家」に対する負の感情に結びつきはしない。ただ、今回の騒動前から社内では、複雑な感情が交錯していたと見られる。久実氏の没後、初めてとなる今年6月の株主総会では、かつて久実氏に降格させられた人が複数、役員に戻った。

創業精神を議論せず

取材前は、窪田社長にも久実氏に対するどこか鬱屈した感情があったのではと想像していたが、どのような角度から質問しても久実氏を尊敬する言葉が出てくる。「店舗運営で効率化できる部分はするが、会長が大切にした手作りの味は死守する」と言う。

例えば料理に使う野菜は、国内外に約450店を展開する今も、ほぼすべてを店内でカット。母の手料理さながらの味にこだわり続け、それが成長をもたらした。

「26歳で入社して以来、会長の考え方は私の中に刷り込まれている。手作りの味でお客様に喜んでもらう方法しか知らないことが私の弱点でもあるが、それを愚直に続けるしかない」と窪田社長は言う。

一方、智仁氏に聞くと、窪田社長は店舗運営の合理化を加速しすぎ、創業者の志をないがしろにしているというニュアンスの言葉が口をついて出る。創業家に絡む対立では、創業者の志や理念といった「創業精神」が争点となりやすい。大戸屋のケースでも、最初は人間感情のすれ違いだったが、後に創業精神という言葉が出てくるようになった。

第三者委員会は調査報告書を公表。創業家の協力は得られていない

双方に取材すると、手作りの味の追求など互いの方向性は同じに見える。本来なら創業精神の旗印の下で、協力できそうなものだが、双方は代理人や弁護士を立てて争い、泥沼の様相を呈している。現在27歳の智仁氏は、大戸屋に入り2年で父を失った。その直後から経営陣と対立したため、窪田社長との間で、腹を割って創業精神について話し合っていない。

大戸屋が追い求める手作りの味とはどういうものか。なぜ、手作りの味にこだわるのか。そもそも創業精神は、なぜ必要なのか――。そうした点を一緒に深く議論せず、創業精神に対する相手の考え方をよく知らないままでいがみ合うから、一層ちが明かなくなる。

昨今増えている創業家が絡む対立の原因を探ると、大戸屋と共通する部分も多い。次ページではなぜ、ここに来てトラブルが頻発しているのかを整理する。

写真／柚木裕司