



出光興産
創業家5代目社長
出光昭介 名誉会長

出光 | 対立の深層

- 1 対話を阻む創業家と“使用人”の溝
- 2 唯我独尊となった創業の精神
- 3 影響力維持を狙う創業家の欲求

PART 1 出光、ベネッセ、大戸屋… 創業者が泣いている

創業家の行動により、会社が大きく混乱する事態が相次ぐ。
出光、ベネッセ、大戸屋の事例から、問題の真因を探る。

福岡県宗像市にある宗像大社は出光興産の創業家である出光家にとって聖地である。北九州市で会社を興した創業家の出光佐三は1962年、この大社で献茶祭を執り行った。以来、創業家にとって欠かせない行事となっている。

表千家の家元など茶道の重鎮が勢ぞろいし、神前に茶を供えるこの催しは、神社の祭典というより出光家の奉納行事だ。会場の周囲には出光の総務系社員や出光美術館のスタッフが並び、控え室には美術館から持ち出された重要文化財クラスの美術品が展示される。

10月17日。この宗像大社に出光興

産5代目社長で、佐三の長男である出光昭介(89歳)の姿があった。その4日前に出光社長の月岡隆は昭和シェル石油との統合延期を発表。しかし昭介を頂点とする創業家一族は、何もなかったかのように、宗像山を背にした荘厳な境内で、例年通り献茶祭を始めた。

宗像大社は、出光の社員にとっても欠くことのできない神聖な場所だ。年明けには本社役員や販売店の一行が参拝。これから課長になる世代は長期の研修を受けるのが出光の習わしだが、最後は宗像大社で佐三の精神を学び、「出光人」として日本にどう貢献するの

かを考え抜く。

出光と昭シエルの経営統合の雲行きが怪しくなったのは今年6月のことだった。出光の株主総会で、創業家側が合併反対を表明。発行済み株式の3分の1以上を保有することを盾に、月岡ら経営陣の行く手を阻んでいる。

同じ宗像大社で佐三に思いをはせる創業家と、佐三の精神を学んだ経営陣は以来、ともに「佐三の精神」を持ち出し、それぞれの主張を正当化しようとしている。

昭介は「(統合は)木に竹を接ぐようなもの」と指摘する。佐三の精神として



出光興産
月岡 隆 社長

知られるのが「大家族主義」。今も本体には労働組合がなく、定年制もない。外資系の昭シェルとは社風が違うというわけだ。一方の月岡は、「佐三氏なら賛同してくれるはずだ」「皆で歯を食いしばって困難を乗り越えることこそ、創業家が残した最大の精神」と力説する。

7代目社長・出光昭の憂鬱

この出光独特の体質は、業界関係者ですら奇異に映る。「出光は業界内では一番付き合にくい。何かあると『佐三』を持ち出し、自分たちこそが正しいと主張する。何事にも唯我独尊で動く体質がある」と出光の取引先は言う。

外部ばかりではない。創業家内部にも同じ思いの人物がいる。昭介の従兄弟で、7代目社長を務めた昭だ。「店主(佐三)が今、何を言うかなんて、誰も分かん。それよりも、双方が誠意を持って話し合うべきだ」。

しかし、この歩み寄りの第一歩であ

るはずの話し合いが、なかなか開かれようとしなない。

「月岡は私には寄り付かん」

昭介は最近、周囲にこう漏らしている。今、社内で昭介と腹を割って話せる人物は、社長の月岡を含めてもほぼいないという。「昭介氏はかなりの激高型。周りが恐れて誰も寄り付かない」(ある親族)という指摘もあるが、出光家関係者はこう言う。「出光は昭介さんが頂点にいて、後は社長であれ社員であれ横一線なんです。昭介さんと腹を割って話せたのは、(非創業家で初の社長となった)天坊(昭彦)さんくらい。昭介さんは雲の上の存在だから、月岡さんもともに話せないだろう」。

昨年7月、月岡本人ではなく、副社長と総務部長が昭介の滞在する軽井沢の別荘を訪れ、統合計画を報告した。これをもって経営陣は了解を得たと考えたが、創業家側は否定する。

この重大な解釈の違いがなぜ生じたのか。経営陣は創業家側に変節があったのではないかと推測する。

昭介には2人の息子がいる。どちらも大学を卒業後、出光に入社したが、「経営を担うには力不足」(出光関係者)。当初、その認識は創業家側も理解を示すところだったが、昨年12月、昭介は月岡に「今後は意見対立がないよう、創業家側から取締役を派遣したい」という内容を含んだ書簡を手渡した。

昭介の意中にあったのは次男、正道(46歳)だとみられている。出光社内では国際需給部チームリーダー兼シニアアナリストという肩書だが、部下はおらず実質的に一人で仕事をしている。出光関係者によれば、正道は最近結婚したのを機に「経営に興味を持ち、社長になりたいと言いつつ出した」という。創業家側の代理人弁護士を務める浜田卓二郎は、「役員派遣は統合の前提条件では

ないが、正道さんも祖父が作った会社をしっかり見ていきたいという気持ちは強い」と言う。

もともと、こうした創業家側の事情はさておき、「経営側に落ち度があった」と見る向きもある。「軽井沢会談」に臨んだ副社長らは昭介に統合を説明したが、昭介が了解したことを後々証明できるような文書を交わしていない。だから了解を得た、得ないで平行線をたどっている面もある。

ある出光の販売店店主によると、かつて出光のパーティーで昭介の妻が、「ウチの月岡が…」と発言したという話が販売店間で話題に上ったという。この逸話は、「1部上場企業の社長も使用人呼ばわりか」と関係者の間を駆け巡った。使用人の立場では、「雲の上の人」から念書を取るなど、できなかったのかもしれない。

ベネッセ福武総一郎の“本音”

創業家の行動が会社を揺るがしているのは、出光だけではない。ベネッセホールディングスでは、創業家の「引退」を機に混乱が続いている。

10月28日、帝国ホテルで開かれたパーティーに現れた同社名誉顧問の福武総一郎(70歳)は上機嫌だった。「モンスター田嶋」こと田嶋伸博が、米国の伝統ある山岳ラリーレース「パイクスピーク」で殿堂入りしたことを祝う集いである。「EV(電気自動車)で次世代に美しい地球を作りたいという構想に共感していただいて、本当にうれしかった」。福武は、電気自動車普及協会(APEV)の名誉会長として、田嶋がハンドルを握るレースチームの総監督となり、EV普及の夢を追いかけている。

かつて福武書店と言われたベネッセ創業家は、同社の約3割の株式を保有する大株主だ。その長である福武は、創

業者で教育者だった父、哲彦の急死を受けて1986年に会社を継いだ。

そのベネッセの迷走が止まらない。発端は、福武が2014年6月、プロ経営者と呼ばれた原田泳幸を社長に招聘、自らは経営の一線を退いた時からだ。

同年7月、大規模な個人情報漏洩が発覚。復活を狙い通信添削講座「進研ゼミ」のデジタル化など構造改革を一気に進めた原田だが、新機軸は社内の混乱に拍車をかけ、今年6月に引責辞任した。副社長だった福原賢一が昇格したが、3カ月後には再び社外からプロ経営者、米投資ファンド・カーライル出身の安達保を招いている。

中核の進研ゼミの国内会員数は2014年4月時点の365万人から今年4月には243万人まで激減。経営陣は今期での底打ちを期待しているが、予断を許さない状況だ。

ある幹部はため息をつく。「福武さんは結局、教育には関心がなかったのでしょう。熱心なのはEVと(現代アート振興を目指す瀬戸内海の)直島の事業だけだ」。別の関係者は、「『ベネッセ』はラテン語の造語で『よく生きる』の意

味というのが、理念を守ることより金もうけがうまいプロ経営者を選んでいる。人選は正しかったのか」と首をかしげる。こうした声に、福武はどう答えるのか。これまで沈黙を守っていたベネッセの“オーナー”が口を開いた。

——経営トップが相次ぎ代わり、会社が迷走している。

「ぬるま湯できた会社だから、変えたいと思って原田さんに来てもらった。社内で少々あつれきは起きると思ったけど、改革にはああいう人が必要だから。指名・報酬委員会にも聞いたんですよ。みなさんいいと言ってくれた。もしとんでもないことが起きたら、僕がもう一度前面に出ようと思っていた」

——原田改革には社内から大きな反発があった。原田氏の退任には、社外取締役が結構動いたという話も聞く。

「それもあつたけれども、やはり原田さんが自らね。気配を感じたのかもしれないが、その判断は立派ですよ」

——原田氏の後、福原氏、安達氏と立て続けに社長が代わった。

「安達さんには、ずっとやってもらいたかった。だから、通算11年も社外取締役をやってもらっていたんです。福原さんが社長になったのは、まだ安達さんに決まっていなかったから」

——原田氏の招聘と同時に最高顧問となり、10月から名誉顧問となった。経営には未練はないのか。

「親父が死んだのが70歳。ある人に言われたんです。『哲彦さんはいい時に亡くな

られた』とね。親父は創業者として強烈な人だったから。引き際が大事だと思った」

——そもそも、会社を継ぎたかったのか。

「全く興味ない。出版とか、ああいうのは嫌いでしたし」

——教育事業についてはどうか。

「教育は興味がなくて、むしろ僕は営業をやっていたから、お客さんの反応の方に興味があった」

——今、ニュージーランドに住んでいる。

相続税逃れとの批判もある。

「みんな節税のためだとか言うけど、そんな気は全然ない。最初はハワイに行きたかったけれど、ハワイに行くとボケると思った。最終的に、自然が好きなのでニュージーランドにした」

——海外に5年を超えて住んでいても相続税を課すという検討も始まっている。

「もしそうなったら、(ニュージーランドの)国籍を取るから、関係ないよ。日本への未練は全くない。日本は大好きだけど、経済のことばかり考える政治家や経営者がこの国をダメにしている。この国にはもう、将来はないよ。だから、せめて地方から反抗しようと思って直島の事業をやっている」

——ベネッセ株式の約3割を保有し続けているのは、会社へのオーナーシップを維持したいからか。

「というより、直島を維持したい。世界でも有数の世界観を、1人の男と1つの会社が作った。それを維持するために、結果的に配当が必要なんです」

福武は「継ぐことに興味はなかった」と言うものの、英会話の米ベルリッツを買収し、社名に「ベネッセ」を掲げて上場し、介護事業にも参入した。中興の祖であることに疑いの余地はない。

だが、徐々に福武が情熱を注ぐ対象は直島とEVになっていく。その活動



ベネッセホールディングス
創業家2代目社長
福武總一郎 名誉顧問

大戸屋ホールディングスの“内紛”が示す 「創業家問題」を招く8つの引き金

●大戸屋ホールディングスの内紛の主な経緯(第三者委員会の調査報告書による)

なぜ、「創業家問題」は起きるのか。大戸屋ホールディングスで起きた創業家と経営陣の対立は、その疑問を解くヒントになる。経緯の詳細は右の年表に示したが、引き金は大きく8つに分類できそうだ。

1つ目は、カリスマの死。大戸屋の場合、創業家・三森久実氏は突然、がんの宣告を受けた。余命は最短1カ月。準備不足は混乱の火種となる。2つ目はカネのもつれ。カネは常に冷静な判断を惑わすものだ。3つ目が世襲問題。実力が伴わない場合、周囲からの信任は得られない。

4つ目は対話不足だ。経営陣が創業家との対話を怠れば、創業家はへそを曲げる。創業家夫人の存在も大きい。これが5つ目。内助の功として創業家を支えた自負から、経営に口を出す例は少なくない。6つ目が創業の精神。本来は会社の支柱だが、創業家亡き後は創業家側も経営者側も都合よく解釈しがちだ。

7つ目が株式。権力を担保するのは、結局は株の力だ。最後が代理人の存在。弁護士などが仲裁に入る場合も多いが、直接対話を阻めば混乱は深刻化する。

こうした要因は、創業家側も経営者側も頭では理解しているはず。だが、経営の現実には時に、「理」よりも「情」で動く。大戸屋の内紛はそれを如実に物語る。

引き金 ①
カリスマの死

引き金 ②
カネのもつれ

引き金 ③
世襲問題

引き金 ④
対話不足

引き金 ⑤
創業家夫人

引き金 ⑥
創業の精神

引き金 ⑦
株を巡る攻防

引き金 ⑧
交渉代理人

2014年 7月	● 創業家・三森久実氏、がん発覚。薬が効かなければ余命1カ月と宣告
2015年 3月頃	● 久実氏への「功労金」問題発生。根拠を巡り口論となり久実氏が窪田健一・現社長らを「こいつらとんでもねえ」と激怒
6月	● 久実氏の意向に沿い、息子の智仁氏(当時26歳)が常務取締役役に就任。死期を目前にした久実氏に現経営陣は異を唱えず
7月27日	● 久実氏(当時57歳)が死去
8月3日	● 窪田氏、智仁氏に香港赴任を内示。対立へ
9月8日	● 「お骨事件」。久実氏の妻・三枝子氏、遺骨を持ち窪田氏の社長室を訪れ「主人があなたを見ている」と発言。智仁氏は遺影を持ち同行
9月14日頃	● 「お別れの会」を機に銀行出身の相談役(後に取締役)が仲裁役として登場
9～10月	● 智仁氏「今すぐ社長になりたい」「2、3年後に社長になりたい」などと発言
11月	● 経営陣が智仁氏をヒラ取締役役に降格
夏頃～2016年初頭	● 会社側が創業家保有株の買い取り案を打診。これに創業家側が「影響力を排除しようとしている」と反発
2月	● 智仁氏、取締役を辞任。「この会社は創業家の志を継ぐものではなくってしまっただ」。その後、辞任したことを本人反省
4月下旬～5月上旬	● 創業家と経営陣が調停内容に「合意」。功労金や智仁氏の2年後をめどとする復帰など
5月中旬	● 創業家の代理人が登場。合意破棄
8月	● 会社側、第三者委員会を設置して事実検証を開始
9月	● 会社側、第三者委員会の調査報告書を公表

のためにベネッセの配当は必要だが、経営は誰かに委ねたい。目を付けたのがプロ経営者というわけだ。「福武さんは派手なプロ経営者がよく見えるのだろう。もしかしたら改革してくれるのではないかと」(元社外取締役)。

新たに経営を託された安達は、「福武さんは非常に興味が広いから、会社のことには細かく立ち入らない。よく言えば資本と経営の分離ができている」と言う。事実、取締役の過半数は社外

で、指名・報酬委員会の決定を重視する形態を取るが、トップ人事に大株主・福武が強い影響力を及ぼしていることは、本人の発言からも分かる。

* * *

今年に入り、創業家の存在が注目された企業ドラマは少なくない。セブン&アイ・ホールディングスやセコム、リクルードグループの突然のトップ交代。いずれも、創業家が何らかの影響力を

及ぼしたからこそ起きた人事だ。

創業家と経営陣が企業価値向上に向けて思いを1つにすれば、創業家は安定株主として、精神的な支柱として、時には優秀な経営者の供給源として、大きな力を会社を与える。だが一方で、創業家の言動や行動が、会社を混乱させる場合もある。崇高な理想に燃えた創業家にしてみれば、悲しむべき事態だ。

創業家と会社の、望ましい関係とは。古くて新しい問題がそこにある。