

大戸屋と出光の奇妙な共通点 問題はコミュニケーションの浅さ

出光興産と大戸屋の騒動は、いずれも創業家と経営陣の対立だ。それぞれの対立の経緯をひも解くと、共通点が浮かび上がる。問題の本質を理解することによって、他山の石としたい。

出光興産と大戸屋。2社で勃発した創業家と経営陣の対立は長期化の様相を呈している。深刻化した原因を突き合わせると、興味深い共通点がいくつも見つかる。それはどこの企業にも起こり得る、コミュニケーションエラーだ。

創業家の真意を確認せず

まず、会社側が創業家の意向を十分に確認していない。

出光の争点は、英蘭ロイヤル・ダッチ・シェルグループが持つ昭和シェル石油株の約33%を出光が取得した上で、両社が合併する方針に、出光昭介名誉会長ら創業家側が反対していること。当初は2017年4月に合併を予定して

いたが、先般、延期を発表。創業家側との関係はこじれている。

実は、昨年7月に出光と昭和シェルが経営統合を発表した際には、昭介氏から了承を得ていた、と会社側は認識している。しかし昨年12月、創業家側は「合併に反対し、話し合いを求めた」（創業家側代理人弁護士・浜田卓二郎氏）書面を出光の月岡隆社長に送った。

さらに今年1月に会社側と面会した際も、浜田氏によれば、「社風の違う両社の合併に対し、昭介氏は『木に竹を継ぐようなもの』と反対の思いがあった」という。

当初の「経営統合了承」の意向が本当のところはどうだったのかは分からないが、事態に変化の兆し

が出た時点で創業家側の意向を再確認する必要があった。にもかかわらず、創業家側から今年5月、合併に反対する内容証明付き郵便が届くまで、結果的にすっかり真意を確認しなかった。

その理由を会社側は「昨年末に合併への懸念があるとの質問状とどうか、はっきりしないものを受け取って、その後の話し合いでも明確な（反対の）意思表示はなかった」（10月13日の合併延期会見での月岡社長の発言）としている。

結婚式の話はしたが……

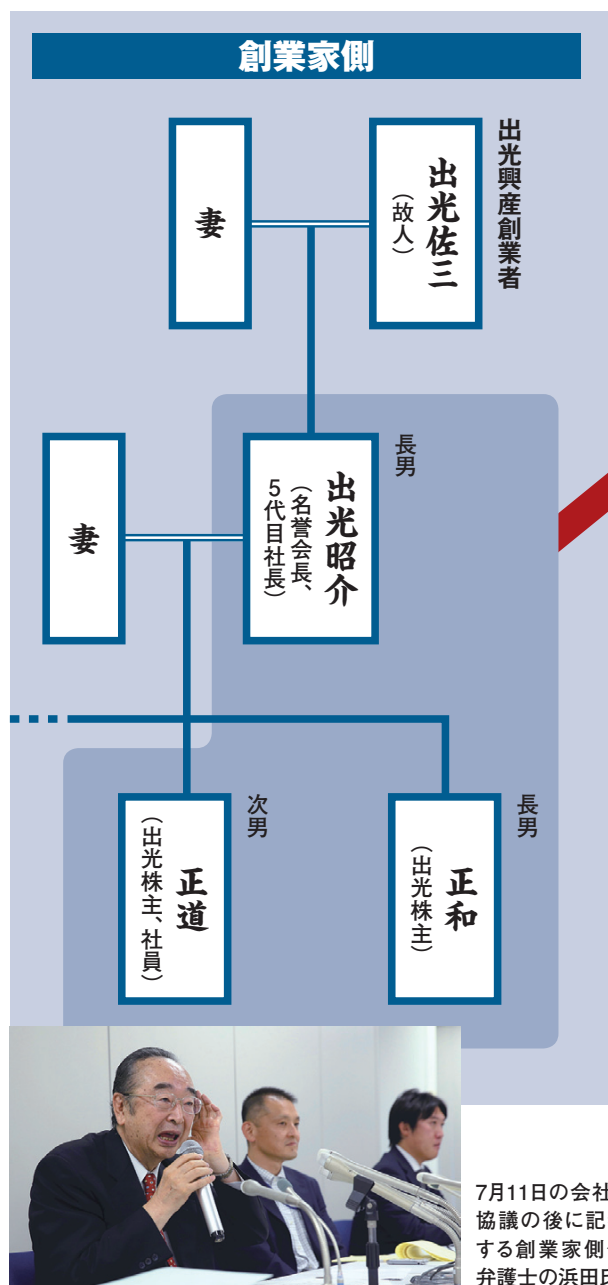
こうした認識の違いは小さなうちにできるだけ早く摘み取ったほうがいい。しかし、出光では、当

事者同士が腹を割って話し合う場を持つことを結果として怠った。

合併に関する協議は代理人弁護士の立ち会いが条件だったが、当初、創業家側は会社側との対話の門戸を閉ざしていなかった。昭介氏は、本社と同じビルの9階にある出光美術館などを経営する財団の理事長を務めている。1つ下の8階にいる経営陣とすれ違うことがあるという。

しかもこの間、創業家関係者の結婚式があり、両者は直接会って打ち合わせをしていたほど。そうした際、創業家側から特に反対意見が出なかったことで、会社側は合併に納得していると判断した。だが、創業家側からすると、意

合併延期にまで事態が悪化



会社側

月岡隆社長ら
経営陣

昭和シェル石油との合併延期を発表する出光興産の月岡社長(右)。左は昭和シェルの亀岡剛社長



対立

経緯	
2015年 7月10日	出光興産が昭和シェル石油と経営統合する旨を創業家側の出光昭介氏に説明
7月30日	出光と昭和シェルが経営統合方針を発表
11月12日	出光と昭和シェルが統合形態について、合併を基本方針にすることを発表
12月17日	創業家側が「合併と株式取得に反対」とする通知書を月岡社長に出し、面談を要請
2016年 1月29日	創業家側と会社側が本社で直接面会。継続協議に
5月23日	創業家側が合併反対を表明する内容証明付き郵便を会社側に送付
6月9日	創業家側と会社側が直接面会。折り合わず
6月28日	株主総会で創業家側が合併反対の意向を表明し、取締役再任案に反対。現経営陣は賛成多数で再任が決定
7月11日	創業家側と会社側が面会。折り合いつかず、継続協議に
10月13日	出光と昭和シェルが2017年4月に予定していた合併延期を発表

発言を飛ばした真意は

一方の大戸屋の場合も、窪田社長は元取締役の河合氏に調停役を任せ、智仁氏とは距離を置いていた。智仁氏は「11月6日に常務を外されて平の取締役に変わった後、社内では窪田社長とすれ違っても、向を丁寧確認せず、合併に向けた手続きを一方的に進めていくように見えたことが不信感を生んだ。ようやく実現した6月9日の直接協議は物別れに終わり、同28日の株主総会で、創業家側の合併反対表明につながった。その後も面談はあったものの結論は出ず、10月21日時点で合意の発表はない。長期間突っ込んだ議論をせず、認識の差を埋めなかったことに關して、月岡社長は「振り返ってみれば忤怩たるところもあったのかなど。その一歩すら踏み出すことができなかったとは思う」と、10月13日の会見で吐露している。

一方の浜田氏は「創業家は過去において、現経営陣に任せ、経営方針に反対したこともなかったのだ、(今回も最終的には反対しないだろうという)慣れにつながったのではないか」と指摘する。

コミュニケーションエラーで問題が拡大

大戸屋と出光興産における対立の類似点

大戸屋

会社側が、創業家の三森智仁氏の処遇や創業者功労金の支払いなどについて、本人が十分に納得するまで説明を尽くさなかった

会社側と創業家の溝が深まり、当事者が直接話し合うことはなく、調停役を介したやり取りが続いた

窪田社長は創業精神を尊重し、手作りの味を追求することを表明しているが、その経営に智仁氏は批判的

類似点

創業家側に対する
意向の確認が不十分

創業家側と直接深い
協議をすることを怠
った時期がある

創業者の他界で創業
精神の解釈や効力に
対する認識に差

出光興産

創業家側は昨年からの合併反対の意向を示していたとするが、会社側は「懸念」であり、今年5月まで「反対」の意思明示はなかったとする

今年1月に創業家側と会社側が面談し「継続協議」とした後、6月まで直接会って突っ込んだ議論をしなかった

創業家側は家族主義などの企業体質が昭和シェルと異なると合併に反対。会社側は社員間の交流を通して全く違和感はないと認識している

会話はおろか、目も合わせてくれない状況が何カ月も続いた」と語っている。

窪田社長のほうは、智仁氏の今後の業務について提案していたというが、「きこえない関係になったのは事実」とする。2人がひざを突き合わせて話をするのは、今年5月までなかったという。

没コミュニケーションの期間が長いほど、どんな不信感が増幅するものだ。智仁氏は「毎週月曜の営業会議では出席者が順に発言するのに、私は飛ばされた。小学生のいじめも同然」と憤る。窪田社長に尋ねると「当時の智仁氏は担当業務がなかったから発言を求めなかった。他意はない」。

そうした理由を窪田社長が一言、智仁氏に説明していれば、あるいは智仁氏が疑念をその場でぶつけていけば、少なくともこの件でのすれ違いは防げたはずだ。

こうして振り返ると、出光大戸屋も、コミュニケーションを図ろうとする努力が、大きく欠落していたと言わざるを得ない。出光の場合は、「社風存続」と「生き残りのための合併」という経営方針を巡る対立に焦点が当たりがちだ

が、その裏にはコミュニケーション不足による微妙な感情のすれ違いが横たわる。

出光、大戸屋とも創業者が他界しており、絶対的存在である創業者による調停は望むべくもない。しかも、それが創業精神をめぐる対立もたらしている。

創業精神は尊重するが

出光では、社風の違いに対する認識が両者で異なる。創業家側は出光の家族主義などの企業体質が、昭和シェルとは合わないと考え、だが、会社側は「様々な役職同士で昭和シェル石油と『キャンプ』と称する交流の場を設けているが、基本的に違和感はない」（広報CSR室の吉野晃崇広報課長）。

出光と大戸屋、いずれのケースでも、経営方針と人間感情の対立が複雑に入り組んだ状況であることが分かる。経営方針の対立だけでなく、理詰め議論を重ねれば解決するが、感情の対立となると妥協点は探りにくい。

出光や大戸屋の対立を解消する手段はあるのか。一つの答えは創業精神にあるのではないか。その理由を次ページで説明しよう。