

# 創業家が絡むトラブルがなぜ相次いでいるのか

創業家と会社側の対立が増えているのは、偶然ではない。背景には、今の日本を取り巻く経営環境の変化などがある。トラブルが起きる原因は、大きく3つに集約される。

創業家が絡むトラブルがここに来て急が増えてきた理由は、次の3点に集約される。

1 点目は環境変化により、一見すると創業精神から外れるような経営判断を迫られる場面が多くなったこと。そのときに、創業家と経営側が十分な議論を重ねないと深刻な対立に発展する。

出光興産が今直面しているのは、自動車の燃費向上や代替エネルギーの普及などによる国内石油市場の縮小だ。それがエネルギーの安定供給を目的にした昭和シェル石油との経営統合という経営判断を生み、独自の企業文化を堅持したい創業家と対立した。

セブン&アイ・ホールディング

スの場合もイトーヨーカ堂の業績が良ければ、鈴木敏文会長(当時)は井阪隆一社長の解任案を出さなかったかもしれない。コンビニエンスストア事業は好調でも、オムニチャネル(店舗とネットの融合)

などの新戦略がなかなか軌道に乗らないという苛立ちが、強引とも思える人事案につながり、創業家の反発を招いたとされる。

2 点目は、経営者の世代交代の増加だ。1970〜90年代に創業した会社で代替わりが加速している。後継者は創業者の考え方、やり方を守り抜こうとするタイプと、先代を否定するタイプに分かれる。大戸屋の場合は前者だ。

出光創業家の出光昭介名誉会長

も、名経営者出光佐三氏の長男として創業精神にこだわりがあると見られる。そうした創業家の心理に対する非創業家の配慮が結果的に足りないトラブルを招く。

逆に大塚家具では、低価格の家具チェーンの台頭などを背景にして、新しいビジネスモデルを掲げる大塚久美子社長と、父で創業者の勝久前会長が対立した。先代を肯定するも否定するも、後継者の心の内には強いエネルギーが充満しており、これが様々なかたちで対立の温床になりやすい。

3 点目は、創業精神に対する認識が共有できていないこと。創業精神はなぜ必要なのか、創業精神をどう解釈すればいいのか。

創業精神は神棚に奉るようなものではなく、常にその定義やあり方について、社内はもちろん、関わりがある場合には創業家とも議論しなければならない。

それを怠ると、出光のように創業精神に合うかどうかといった論争が起きやすい。トラブルが起きてからでは感情的な対立もあるもので、創業精神についての冷静な議論は難しくなる。

この3点を念頭に置いて関係者が普段から話し合えば、深刻な対立になることは少ないだろう。逆に対立が泥沼化しているケースを分析すると、この3点でのコミュニケーションの取り方に問題がある。次章ではその点を深く考える。

## 3つの原因が対立の温床になる

### 原因 1 外的環境が大きく変化

2000年頃を境に多くの業界で市場が縮小に転じた。11年以降、人口減少も始まった。他にもグローバル化の進展など、外的環境の大きな変化に伴い、创业者の考え方、やり方とは必ずしも一致しない経営判断を迫られる場面が増えている。

#### 例 大塚家具

新興チェーンの台頭などにより、家具業界の競争が激化。创业者の大塚勝久会長(当時)と、長女・久美子社長が経営方針をめぐり対立

#### 例 セブン&アイ・ホールディングス

オムニチャネルなどが軌道に乗らない中、鈴木敏文会長(当時)がコンビニ事業のトップ交代を提案。この人事案に創業家側が反対した



大塚家具の大塚社長

### 原因 2 世代交代が増えている

トップが代替わりする企業が増加している。後継者は、先代に負けまいという思い、逆に先代のやり方を否定し、自分流の経営に変えたいという思いのどちらかを強く持つことが多い。そのエネルギーが衝突の原因になる。

#### 例 クックパッド

创业者の佐野陽光氏(取締役兼執行役)と、後継者の穂田誉輝社長(当時、現在は取締役兼執行役)らが経営方針をめぐってぶつかる

#### 例 大戸屋ホールディングス

実質的な创业者である三森久実氏の死後、創業家と経営陣が役員人事や创业者功労金の支払いなどをめぐり対立



クックパッドの创业者、佐野取締役

### 原因 3 創業精神の議論が不足

上に示した2つの変化により、創業精神に立ち戻らなければならない場面が増えている。しかし、その存在意義も含め、自社の創業精神について議論して深く掘り下げ、追体験することが不十分なため、人によって認識に違いが生じている。

#### 例 出光興産

昭和シェル石油との合併について、創業家は出光佐三氏の創業精神から外れるとする一方、会社側は逸脱しないと認識している

#### 例 セコム

创业者の飯田亮取締役最高顧問らが、創業以来の風通しがいい会社でなくなったという理由で前田修司会長(当時)と伊藤博社長(同)を解職



セコムの飯田取締役最高顧問