

2016年10月3日

## 事実調査結果に関する総括コメント及び提言

大戸屋コンプライアンス第三者委員会

委員長 郷原 信郎

委員 赤松 幸夫

委員 樋口 哲朗

株式会社大戸屋ホールディングス（以下、「大戸屋」）が設置した当委員会において、同社経営陣と創業家との対立・確執の経緯及び原因について、赤松幸夫弁護士が、単独で独立して調査を行った結果について、同弁護士から、同経緯に係る平成28年9月26日付報告書（赤松経緯報告書）及び同原因に係る同年10月1日付け報告書（赤松原因報告書）を受領し、同社に提出した。

当委員会では、これら報告書に基づき、上記対立・確執に関する当委員会としての見解を、下記のとおり取りまとめた。

### 記

上場企業において、事業の基盤を築き、その発展に多大な貢献を行った大株主の創業者が死去したことに伴い、会社経営陣と創業家側との争いが、深刻な対立・確執に発展したのが、今回の大戸屋をめぐる問題である。

かかる場合、上場企業に求められるガバナンスが基本とされるべきであり、株式の過半を保有している場合でない限り、非公開企業のように、創業家側から経営者を出すことや、会社を支配することが当然だとする考え方がとり得ないことは言うまでもない。

しかし、一方で、創業・発展の歴史、事業の基本理念等から、創業者や創業家の存在が、会社やその従業員にとって、無形の資産になっている場合もあるのであって、創業家は「一株主」に過ぎないと割り切る考え方が、常に正しいとは限らない。

会社経営陣と創業家側との関係においては、上記のような考え方の違いを背景に、様々な対立・確執が発生することが十分に想定されるのであるから、

会社経営陣としては、上場企業のガバナンスを基本としつつ、創業家からの信頼が損なわれたり、無用の軋轢が生じたりすることのないよう、感情的な対立に発展しかねないような事項について慎重な対応を行うことに加え、対応の内容や理由について十分な説明を行うことが必要である。

一方で、創業家の側も、上場企業であれば、経営権を当然に継承することができないのは、上場企業としてのコンプライアンス・ガバナンスという面からは当然である。その継承者が経営者を目指すのであれば、会社業務に地道に取り組んで経験を積み、相応の実績を上げて会社役職員からの信頼を得て、創業家の一員として創業者の意思等を引き継いで事業を発展させる意欲を示した上で、それに沿う経営方針等を示して役職員や他の株主の理解を得るなど、真摯な努力をすることによって初めて経営者への道も拓けてくるのである。

この点、「大戸屋ごはん処」のブランドを確立して飲食店チェーンを築き上げた実質的な創業者と言える故三森久実氏が死去した後に生じた経営陣と創業家の対立に関しては、赤松原因報告書が指摘するように、会社経営陣側と智仁氏側の双方に問題があったと言わざるを得ない。

まず、会社経営陣の側には、功労金等の創業家との関係に関しては、久実氏の遺志に引きずられて、上場企業としてのコンプライアンス・ガバナンス上の問題の検討を欠いたまま、前のめりの対応を行った後に、問題点を認識して方針を変更したものの、その変更理由についての創業家側への説明が不十分であったことなど、対応に、慎重さと説明がやや欠けたところがあり、その後の経過においても配慮・説明が不足していたことは否定できない。

一方、創業家側においても、三枝子氏の保有分も含め発行済株式総数の18%を受け継いだに過ぎない創業家の三森智仁氏は、死去直前に、久実氏の意向によって常務取締役昇進したことで、早期に社長になることが当然であるかのように認識し、経営者になるべく真摯な努力を行う姿勢が希薄だった。経営会議等の社内の重要会議にしばしば無断欠席し、取締役会に出席しても発言しないなど、取締役としての存在感を示すこともせず、会社の業務の理解も必ずしも十分ではないのに、早期の自らの社長就任にこだわる姿勢をとった。そこには、コンプライアンス・ガバナンスに対する基本的な理解不足があったと言わざるを得ない。

このように、経営陣側と創業家側の双方の対応に問題があったことに加え、調停者・代理人等の存在もあり、当事者同士の直接の十分な意思疎通を欠いたまま、対立が深刻化し、現在に至っているものである。

本来、経営陣と創業家は、創業理念・企業文化・事業の性格等について、相当程度認識・理解を共有し得る関係なのであり、それを一層深めるため、

当事者同士が、コンプライアンス・ガバナンス等に関する基本理解を前提に、胸襟を開いて話し合いを行うことが、本来の在り方である。

しかし、残念ながら、経営陣と創業家との対立が深刻化・法的紛争化し、両当事者に代理人弁護士がついている現状においては、本来行うべきであった当事者同士の直接の話し合いを行うことは極めて困難であり、また、適切でもない。そして、両者の対立の契機となった功労金問題についても、対立解消に向けて和解の俎上に乗せることも、株主への利益供与との関係から困難である。

かかる状況において、それぞれの当事者には、まず、これまでの経緯について真摯に深く顧み、反省すべき点を認識することが必要であろう。そして、双方が、改めて、直接の話し合いを行うことができる状況を作るための努力をすることが肝要であり、当面の問題として、経営陣においては、かねてからの懸案である功労金の問題の解決が最も重要となる。

経営陣としては、功労金の支払について、創業家側とは無関係に、独自に、功労金検討委員会報告書の内容も踏まえて検討すべきである。そして、負の遺産の処理が概ね終了したことの確認、今期の業績見通しの把握、故三森久実会長への敬愛の念を功労金という形に表すことについての役職員の理解などを考慮し、会社にとってその支払が企業価値向上につながるのか否か等の観点から十分な検討を行い、会社の機関決定を経て、結論によっては、株主総会への承認議案の提出等の所要の手続をとった上で、検討の経過と結果について創業家側にも説明を尽くすことが必要である。

それによって、創業家側の理解・納得を得て、対立を收拾すること、仮に、それができない場合でも、創業家側に真摯に向き合い、理解・納得を得るための説明を尽くす姿勢を明確に示していくことで、カリスマ創業者を失った大戸屋が、創業理念を進化させ、新たなステージに向かうことも可能になるであろう。

以上