

大戸屋ホールディングス及び同社コンプライアンス第三者委員会 記者会見

[日時・場所]

2016 年 10 月 3 日(月) 午後 3 時 00 分開始
泉ガーデンコンファレンスセンター Room 1
(東京都港区六本木 1-6-1 泉ガーデンタワー 7F)

[説明項目及び説明者]

- 1 調査報告書受領後の経過と同報告書開示に至る経緯
(株)大戸屋ホールディングス取締役管理本部長 土橋久一
- 2 事実調査結果に関する大戸屋コンプライアンス第三者委員会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 弁護士 郷原信郎
- 3 調査報告書に関する大戸屋ホールディングス総括コメント
(株)大戸屋ホールディングス代表取締役社長 窪田健一
- 4 調査報告書に関する大戸屋ホールディングス顧問弁護士見解
(株)大戸屋ホールディングス顧問弁護士 小松正和

株大戸屋ホールディングス 濱田 寛明

本日は大戸屋ホールディングス及び大戸屋コンプライアンス第三者委員会の記者会見にお集まりいただきまして、誠にありがとうございます。本日、説明会の進行を務めさせていただきます、大戸屋ホールディングスの濱田でございます。

それでは、説明項目に従いまして、まず 1 項目め、調査報告書受領後の経過と、同報告書開示に至る経緯。こちら、土橋取締役よりお願いいたします。

株大戸屋ホールディングス 土橋 久一

土橋でございます。よろしくお願いいたします。早速ではございますが、調査報告書、開示に至る経緯をご説明させていただきます。まず、既報の通りでございますが、9 月 26 日夕刻に、大戸屋コンプライアンス第三者委員会から、調査報告書を受領いたしました。また、同日に創業家ご遺族にも同報告書をお届けしておりますことは、第三者委員会からのご報告の通りでございます。

同報告書の受領を受けまして、翌日の 27 日 15 時より、弊社会議室におきまして記者説明会を開催させていただき、お集まりいただいたマスコミの皆様と同報告書を受領したことのご報告をはじめ、調査経過・調査手法・調査対象者及び創業家への協力要請の経過と、創業家側の調査協力の拒絶理由等につきましてご説明をさせていただきました。

その後、弊社といたしましては同報告書を精査し、対応を検討してまいりました。同報告書につきましては、社会的関心も高うございまして、一部報道機関は、入手経路は不明でございますが、同報告書の一部分を掲載した記事を9月28日に掲載されておりました。ちなみに、この記事内容は河合氏の辞任の報道の中で、報告書の一部が誤解を招きかねない引用がされておりました。そのようなこともございまして、同報告書の内容も精査した結果、客観的で事実と反するところはないと判断もされましたことから、本日、同報告書の開示をすることといたしました。

尚、現時点におきまして、創業家ご遺族からも同報告書の内容などについて、異論等はお示しをいただいておりますことをあわせまして、ご報告申し上げます。以上で私からのご説明とさせていただきます。ありがとうございました。

㈱大戸屋ホールディングス 濱田 寛明

それでは2項目め、事実調査結果に関する大戸屋コンプライアンス第三者委員会総括コメント及び提言。こちら郷原委員長、お願いをいたします。

大戸屋コンプライアンス第三者委員会 委員長 郷原 信郎

コンプライアンス第三者委員会の委員長を務めております、郷原です。当委員会では、調査担当の赤松幸夫弁護士が、独立かつ単独で行った調査の結果を取りまとめた報告書を、委員長及び他の委員において精査いたしまして、その内容に基づいて今回の大戸屋と創業家との対立・確執の原因等について議論をし、検討いたしました。

一方で、調査担当の赤松弁護士においても、経緯、事実関係についての報告書の作成の後、原因論についての調査報告書を作成し、それが第三者委員会に提出されました。そこで、コンプライアンス第三者委員会においては、このような赤松調査報告書の検討結果をベースに、今回の対立・確執の原因についての当委員会の見解、そして提言を取りまとめまして、大戸屋ホールディングスに提出いたしました。

この取りまとめた内容を、総括コメント及び提言ということで書面にいたしました。皆さんのところにもお配りしております。この内容の部分を全文読み上げさせていただきます。

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、取り得な

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、無用な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に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、役員や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との対立に関しては、赤松経緯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えない。

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のちに、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、三枝子氏の保有分を含め、発行済み株式総数の18パーセント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に進出したことで、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えない。

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・理解を共有しうる関係なのであり、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あり方である。

しかし、残念ながら経営陣と創業家との対立が深刻化し、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的な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、双方が改めて直接的な話し合い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いについて、創業家側とは無関係に、独自に功労金検討委委員会の報告書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、役職員の理解などを考慮し、会社にとってその支払い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きを取った上で、検討の経過と結果について、創業家側にも説明を尽くす必要がある。

それによって、創業家側の理解・納得を経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、新たなステージへ向かうことも可能になるであろう。以上です。

先ほど、土橋管理本部長の方から、赤松調査報告書を引用した報道の中に、一部誤解を招きかねない引用があったという話がありました。この点について私の方から説明しておきます。

調査報告書 30 ページ、ここに、「しかして、河合氏の以上の通りの姿勢は、会社の内外の役員陣の協力・統一性を維持する上では、一つの疎外要因になっていたとも思われ、また、智仁氏の言辞等に照らせば、河合氏のそのような姿勢が最終的には創業家との本件対立の調停に当たっても一つのマイナス要素となっていた可能性があると思料される。」とい

う表現になっているんですが、この文章というのはあくまで、マイナス要素というのは創業家との本件対立の調停にあたってのマイナス要素でありまして、最終的に調停が失敗してしまったということの要因として指摘しているわけです。

ところが、この取締役辞任を報じる記事の中ではこれは非常に不明確な形で、「主力銀行出身の河合氏が、窪田健一社長の信任が厚く関係正常化に向けた仲裁役を務めた。ただ、創業家側の不信感を招き、弁護士らによる第三者委員会は報告書で、最終的には一つのマイナス要因となっていた可能性があると思われる、と指摘していた。」と書いていますが、あたかもこれによると、対立を解消すること自体に対して、河合氏がマイナス要素になっていたかのように誤解される可能性があるんですが、そのような趣旨で書かれているものではありません。この点、付言をしておきます。以上です。

㈱大戸屋ホールディングス 濱田 寛明

それでは3項目めでございます。調査報告書に関する大戸屋ホールディングス総括コメント、窪田社長お願いいたします。

㈱大戸屋ホールディングス 窪田 健一

株式会社大戸屋ホールディングス代表取締役社長の窪田健一でございます。この度は大戸屋コンプライアンス第三者委員会より、創業家側の問題を加えて会社側に対して厳しいご指摘を、また、ご提案を頂戴しております。私代表取締役社長として、また、会社経営陣として功労金等の諸案件を、十分な検討を欠いたまま対応を進めたことや、さらに、特に人事面などについても創業家への配慮・事前説明が不足していたこと等について大変反省をしております。創業家遺族に対して、その心情を受け止め寄り添い対応していかなければならなかったと思っております。

また、この創業家との対立・確執の結果、お客様、株主様、また、今一緒に働いている従業員、加盟していただいているフランチャイズのオーナー様、お取引先様と、多くのステークホルダーの皆様にご不安・ご心配・ご迷惑をおかけしたこと大変申し訳なく思っております。そして、これまでの経緯を深く顧み、真摯な対応で理解していただけるよう改め行動してまいります。

今後は、現在作成中であります中期経営計画に基づき、今後3年間で継承・改革・飛躍の年とし、三森イズムの進化、また、創業理念の進化をしてまいりたいと考えております。進化とは絶対的なワンマン経営から、コンプライアンス・ガバナンスを意識した経営に、徹底的に推進していくこと。私は実質的な創業者である故・三森久実会長のようなカリスマ性のある経営者ではありません。だからこそコンプライアンス経営の進化が重要である

と考えております。

そして、創業者の想い・創業の理念・お母さんの味・大戸屋の根本である、かあさん額の精神を大切に進化させ、大戸屋ごはん処を世界の大戸屋ブランドに成長させてまいりたいと考えております。そのために、社業発展に全力で取り組んでまいります。

そして、ごはん処が社会の要請に対し、本質的なものを忘れない中にも進化し、応え、良い会社としてたくさんの方に信頼される会社にしてまいります。これを、現実になさっていくことが私、また、私ども経営陣の責任であると考えております。以上でございます。

㈱大戸屋ホールディングス 濱田 寛明

それでは、最後4項目めでございます。調査報告書に関する大戸屋ホールディングス顧問弁護士見解。小松弁護士お願いいたします。

㈱大戸屋ホールディングス 顧問弁護士 小松 正和

顧問弁護士の小松です。第三者委員会からの報告を受けて、窪田社長は大変厳しい指摘と受け止めて、今後真摯に対応していくということを表明されましたけれども、私は顧問弁護士の立場からやや違った観点から、この報告書の内容を受け止めておりますので、そのコメントをご説明させていただきたいと思います。皆さんのお手元にメモを配布しておりますので、これに沿ってお話しさせていただきます。

まず、対立・確執に至る事実の経緯についてでございますけれども、これについては社会的関心が高まっている中、赤松経緯報告書においてまさにその詳細が明らかにされたことについては高く評価できると思っております。

続きまして、その対立・確執に至る原因についてですが、これに関しては第三者委員会より、非常に厳しい指摘をいただいておりますという認識であります。創業家側のみならず、執行部側にも問題があったということで、第三者の立場から厳しい指摘をいただいたというふうには受け止めております。

ただ、一方で顧問弁護士の私からしますと、この対立・確執の原因について、さらに根本的な要因について少し検討・分析しましたので、以下に記載しております。

まず、この対立の直接的な原因でありますけれども、これは創業家の智仁氏の早期の社長就任にこだわって、その要求に当社執行部が応じられなかったこと。これが対立の直接的な原因であるというふうには分析しております。智仁氏が早期の社長就任にこだわっていたということに関しては、赤松経緯報告書の随所にその記述が出てくるわけですが、注書きの2のところに、主だったところをあげておりますので、ご紹介させていただきます。この鉤括弧の部分は報道の内容であつたり、関係者の供述を引用されている箇所であ

ります。

27 年 9 月初旬に三枝子夫人が突然に大戸屋を訪れ、社長室の机に久実氏の遺骨を置き、窪田氏に対し「主人があなたを見ている。窪田、社長を辞めなさい。そして智仁を社長にしろ」と迫った。13 ページ。

次、智仁氏「今すぐ社長になりたい」「その頃から智仁には今すぐにでもという気持ちが根底にはある」「そのあたりの認識が三枝子も智仁も甘い。大株主とはいえ公開している上場会社である以上、そう簡単にはできない。智仁には下積みが必要と言っているが、我慢がならないのであろう」「直後の破棄の理由は他の場合と同じく、今すぐ権力を握りたいということ」「当時、智仁氏は、某社外役員に大戸屋の会長に就任してもらい、窪田氏への抑えにすること。あわよくば自身が窪田氏に成り代わって社長となることを目論んだ模様である」等々という指摘がございます。

このような直接的な原因が生じた、そもそもの根本的な原因というところで分析しておりますのは、まず執行部側の根本的な問題は、亡き久実氏の意向が絶対であるという意識が強すぎた点であるというふうに理解しています。久実氏は生前、智仁氏を次期社長にするということを強く望んでおりました。

しかし、上場会社ですので、本来であれば経営陣として智仁氏の取締役就任、あるいは次期社長に就任すべきかどうか、その適格性を慎重に検討して対応するべきところでありますが、これを久実氏の死後も執行部は、久実氏の意向は絶対的なものという意識のまま、智仁氏を次期社長とするのは当然と考えてしまって、智仁氏に、自分が次期社長となるのは当然という意識を強めさせてしまったものと考えております。

同様に、功労金についても、久実氏の意思を付渡し、慎重な検討を行う前に創業家に過剰な期待を抱かせ、結果として不信感を抱かせてしまったと考えております。

他方で、創業家側の根本的な問題は、久実氏及び智仁氏のコンプライアンス・ガバナンスの意識・理解不足と考えています。久実氏は大戸屋が上場会社であるにもかかわらず、経験も実績もなく社内の人望も得られていない智仁氏を、26 歳で常務取締役へと就任、昇格させました。早きに失すると言わざるをえず、こうした極端な特別待遇により、智仁氏に対して、自ら次期社長になることは当然である、という意識を醸成させてしまったものと考えております。

結局のところ、執行部・創業家ともに、大戸屋が上場会社であるという認識が不十分で、久実氏のワンマン経営から脱却できずに、コンプライアンス・ガバナンス意識の不十分さが双方対立の根本的な原因であるというふうに分析しております。ワンマン経営が必ずしも悪いものではありません。東京池袋の大戸屋食堂からスタートした大戸屋ですが、順調に拡大して、その間はスピーディにトップダウンの判断を実現していった。そういう意味

ではワンマン経営が功を奏してここまで大きくなってきたということが言えると思います。

しかし、上場した 2001 年 8 月 31 日の時点で、久実氏の意向は絶対とするワンマン経営から脱却しなければならなかった、ということが言えます。久実氏に置いても、上場におけるキャピタルゲインを得たその時点で、大戸屋は自分のものではなく、社会の公器になったという意識を持たなければならなかったと分析しています。

上場時に脱することのできなかったワンマン経営は、久実氏への畏敬の念のあまり、久実氏が亡くなった後も、生前の久実氏の意向を絶対的なものとして扱うという形で継続してしまい、功労金についての創業家への過剰な期待や、智仁氏が、次期社長となるのは当然といった意識を、執行部・創業家側に抱いてしまったという原因になったとも思います。

今回の対立による痛みというのは、言ってみればワンマン経営からの脱却に伴う成長痛である、というふうに分析しております。以上です。

㈱大戸屋ホールディングス 濱田 寛明

以上が本日の説明事項でございます。

引き続きまして、質疑応答に移らせていただきます。ご質問がございます方は挙手をいただきまして、会社名とお名前、続いてご質問をお願いいたします。

記者

窪田社長に質問なんですけれども、今回結局、この調査報告両方に非があると言いながらも、创业者の息子さんの社長就任や、功労金についてコンプライアンス上、そこに期待を抱かせたのが会社側の非と理解しておりますけれども、今回調査された目的というのは、こうしたメディアを通しての創業家との対立というのが、会社の企業価値の低下につながっている、経営上のマイナスになっているというふうに見て調査されたと思うんですけれども、こうした結果を公表して、そして今創業家とお話しできない状態の中で、この後どのように和解に持って行くか。また、これ以上大戸屋の企業価値を低下させないようにするのか、できるのかとお考えでしょうか。

㈱大戸屋ホールディングス 窪田 健一

今後の創業家との関係という点についてお答えします。今回の第三者委員会で、ご報告また、ご指摘・提言をいただきまして、適切に対応してきたいというふうにまずは考えています。ただ、今ですね、現状相互に代理人弁護士がついている状況でございますので、我々としてはですね、弁護士の対応を待ちたいというふうに考えておりますが、私の気持ちという部分で言わせていただければ、このような状況が続くということは決していいこ

とではないので、今回の第三者委員会の提言を受け、会社側も反省すべきは反省し、特に私自身も反省すべきは反省し、どこかで対話ができる状況になっていくということを、我々としてはそれを願って行動していきたいというふうに考えております。

例)大戸屋ホールディングス 顧問弁護士 小松 正和

顧問弁護士の方から若干補足させていただきます。まず、現在、経営判断あるいは事業推進するにあたって、智仁氏側の同意が必要というような手続きはありませんので、事業の遂行自体は特に支障なくできると。問題はブランド価値の毀損と呼ばれているものでありまして、社会の方でこの対立というのが大きく報道されて、一体どうなっているのかとその背景・経緯が分からないと、こういうことに対しては、今回第三者委員会からの客観的な事実報告がありましたので、これを公表することによって理解をいただく。そのことによって少しカバーしていきたいというふうに考えております。

創業家との今後の対応ということではありますが、双方に代理人の弁護士がついてやり取りはしている状況であります。具体的にはですね、こちらの方から株主からの提案はあるのであれば、出してくださいと言っていますが、具体的な提案は何もない状況です。また、このやり取りの過程で、この第三者委員会が終息することが、代理人間の交渉の前提であると言われておるんですけれども、第三者委員会の調査報告が公表されて、また先方にも送っているわけなんですけれども、何らの異論も意見等も出てきていないと。

率直に申し上げて、いったい何を考えているのか計りかねる状況であります。ただ、いづれにしましても、何らかの提案等があればそれは適切に対応していくということであり

記者

今のご質問に関係して教えていただきたいんですが、今後の対応の中で、委員会の報告書の提言の中に、一つは代理人を挟んだことが、なかなか話が進まない要因であると一種の指摘があつて、今後は直接対話をすべきであるという趣旨が一点あつて、当面の問題として、功労金についても、会社として粛々と議論をして対応すべきであるという指摘があります。

この二点について、今代理人が立っている状況ですが、会社として直接対話を始めていくお考えがあるのかという点を、まず私たちにお聞きしたいというのが一点と、功労金の支払いについて何らか、プロセスを進めるお考えがあるのか、この二点についてお考えをお聞かせください。

㈱大戸屋ホールディングス 窪田 健一

はい。まず代理人を挟んだ状況で直接の対話というのは、現時点では難しいかなというふうに思っております。あくまでも代理人を通じた話し合いが、今の段階では持たれていくべきであろうというふうに思います。ただ先ほどもありましたが、ゆくゆくはそういったものが解消される状況になり、直接対話ができることを目指して行動していきたいということでございます。

あと、功労金の支給につきましては、第三者委員会からの報告書でも、直近の課題ということで、ご指摘を受けておりますので、我々としては会社独自に功労金の支払いの是非について検討をしてみたいと思います。また、功労金については、亡き会長の功績に依っていくという意味合いの中で、功労金という形が非常にいいんじゃないかという声が、会社・従業員の中でも、また役職員の中でも多いですから、そういったものも今後経営の中でしっかり検討していきながら対応していきたいというふうに考えております。以上でございます。

㈱大戸屋ホールディングス 顧問弁護士 小松 正和

細かなところで補足させていただきます。第三者委員会の最終的な提言としましては、今現在当事者間で話し合いあったほうがいいよというものではなくてですね、本来であれば当事者同士胸襟開いて話し合いしたほうがいいということではあるものの、現在、法的紛争化をして、代理人がついている現状においては、むしろ当事者同士の話し合いを行うことは困難だと、適切ではないとの指摘でありますので、そこはちょっと誤解なきようにいただければと思います。

記者

窪田社長にお伺いしたいんですけども、報告書を見ると、例えば14年の11月、12月とかに、智仁さんの処遇というか取締役にしたかどうかというのを、直接会長の方から打診があったというふうに書いてあって、それに対して窪田社長にのみならず、その後、常務取締役海外本部長というのも荷が勝ちすぎているっていう、社内外の役員がそういうふうに指摘してて、そういう世論がある中で、会社の中で、それはおかしいという方はいなかったんでしょうか。

㈱大戸屋ホールディングス 窪田 健一

ただいまのご質問にお答えしますと、先ほど顧問弁護士の方からもご説明がありましたように、三森前会長のですね、意志というものを絶対視するようなところが、当時の社内

の空気としてはあったと思っております。そういったところから、異論を感じる人たちはいたんですけども、当然僕も「ん？」と、報告書の中でも思ったと書いてありますが、そういうようなことを感じるものがあつたんですが、やはり、亡き久実会長の意向に沿っていくという、強い、絶対視するような意志が働いていたということは、今回の第三者委員会の報告書でも指摘され、反省しているところでございます。

記者

その時に、例えばそれに対してちょっと早いだとか、社長自身が言っていたら、今の状況というのは少しは変わっていたかなと思っておりますか。

㈱大戸屋ホールディングス 窪田 健一

そうですね。そういった意味では第三者委員会の方の報告書にもご指摘されましたように、いろんなことが前のめりに拙速にですね、私自身が対応してしまったということが、今回の色んなことの一つの原因であるんじゃないかなというふうに思い、反省をしております。

記者

もうひとつお聞きしたいんですけども、功労金の件で、9月14日に基準日を設定されていて、臨時株主総会を開かないと功労金って下りないので、その関係だと思うんですけど、それを取り下げるに至って、社内でどういう議論をしていたのかな、例えば功労金の額についても3つくらい案があつたらとか、その後に、負の遺産と呼ばれるいろんな事業の不採算のやつが出てきたりとか、そこらへんてなんか、見透せる体制になってなかったのかなと思うんですが。

㈱大戸屋ホールディングス 窪田 健一

特に今の功労金のところについても、先ほど前のめりでの判断、検討をしてしまったと、いうところが一番根本になるところだとは思っております。

ただ、確かに功労金を出すことが、いわゆる、亡き久実会長の功労に報いることである、ということを前提にしながら、功労金をどうするかというような検討に入ったことは事実です。そういった中で、検討段階で色々な金額が出てきたものはあるということでございます。

その取り下げた経緯というのは、これも前のめりというところで一言で表せられるんですけども、その後会社の財務状況ですとか、いろんな諸案件も含めて精査していく中で、

今功労金を拙速にやるよりも、まずは会社経営の盤石化と言いますか、会社経営をきちんとしていく方が優先であるということで、いわゆる赤字事業ですとか、そういったものの整理を先にさせていただいて、現状では、功労金については第三者委員会もふまえ検討していくというような段階になっております。

記者

窪田社長に二点お伺いします。調査報告書にも何回か出られてる河合さんが、28日に辞任を発表しましたけれども、当然河合さんも報告書を見られてると思うんですが、この間、どういう話を河合さんとされて、河合さんがどのような理由で辞任されたのか、教えてください。これが一点です。

二点目は、調査報告書の中で、4月の第5次調停と言われるものの中で、智仁さん、2年後を目処に経営に復帰するというような合意がなされたとあるんですが、今後、智仁さんが経営陣に復帰するという可能性はあるのでしょうか。よろしくお願いします。

㈱大戸屋ホールディングス 窪田 健一

河合氏の辞任についてですが、河合氏からは一身上の都合ということでの申し出があったということでございます。報告書を受けて何かを話したかということはありません。ただ、もともと創業家と経営との橋渡しと言いますか、今回対立が表面化する中で、河合氏自身がその間で調整してうまくいくようにと、ずっとやってきたのが、今持ってそちらの方に向かっていないということについて、かなり心労というものはあったというふうには感じております。そういったところから、一身上の都合ではありますが、直接話した訳ではないですが、私の感じているところから言えば、健康上のこともあるんだろうなというふうには思っております。

智仁氏の復帰についてでございますが、先程来お話ししているように、まだ代理人を通しての接触しかございませんので、今の段階ではまだわからない状況でございます。ただ、もしそういうような形で話が進んでいくとするならば、最初から排除するようなことはなく、経営でも慎重に検討して対応していきたいと考えております。以上でございます。

大戸屋コンプライアンス第三者委員会 委員長 郷原 信郎

ちょっと私の方から補充をさせていただきます。先ほどの河合氏の辞任と、この調査報告書で書かれていることの関係なんですが、この点については赤松弁護士からも、河合氏の対応についての評価については、委員会の中でも色々お聞きしました。ただ、最終的に辞任ということに至っていますし、赤松弁護士の見解は、河合氏の行動というのは対立の

原因ではないという見解ですので、今回の総括コメントの中には特に書きませんでした。赤松弁護士の見方は、河合氏は結局のところ、5回にもわたる調停を試みたけれどそれが失敗してしまった、それに尽きるという見方です。その調停が失敗したことに関して、先ほども申し上げたような、河合氏が一部の役員からメインバンクの意向を強調しすぎるといようなことで、そういう見方をされたということが、調停の失敗の一因になってしまったと言えるのではないかとということで、そういう面で考えましても、この調査報告書の内容が、河合氏が辞任しないといけないような要因と受け止められたというふうには、我々は考えていません。河合氏から直接、その後の辞任を決断されてからお話をしてませんので、正確なことは言えませんが、第三者委員会としてはそのように受け止めております。

記者

代理人としての話し合いで進めていくということだったと思うんですけども、これまで河合氏が創業家側と経営陣との仲介役を果たしてきた大きな存在だったということで、河合氏が辞任してしまったことで、代理人を通さない直接的な会話をする方法、道筋が遠くなってしまったのではないかなと感じているんですけども、社長はどのように感じていますでしょうか。

㈱大戸屋ホールディングス 窪田 健一

河合氏については、今回の辞任は残念なことではありますが、5次に亘ってまで、非常に尽力していただきまして、そういった点からいきますと、河合氏が辞任したということについては残念であるというふうには思いますが、今後は顧問弁護士と一緒に、しっかりとした対応が十分にできるというふうに思っておりますので、河合氏が辞任をされたことによって、創業家側との対話は、何か滞ってしまうというようなことは一切ないというふうに考えてます。

記者

こちらの総括コメントの所でも書かれている通り、創業者や創業家の存在が無形の資産になっている場合もあると。今回の場合、創業者の功績等が無形の資産になっているということは、非常によく理解できるんですけども、創業家として、何を無形の資産として創業家が大戸屋にとって持っているのか、これだけガバナンス上、こじれた関係がすでにあるので、それでもなお創業家との対話を続けて、智仁氏の復帰も含めて慎重に検討されていくという、そこまでこだわられる理由はどこにあるのでしょうか。

㈱大戸屋ホールディングス 窪田 健一

創業者と創業家は違うんじゃないか、ということなんだと思いますが、資本の点から捉えますと、いろんな意味で安定という部分が非常に大事なことではあるかなというふうに思っております。また、当然創業者と創業家は違うんですが、経営をしていく上で、三森イズムなるものはしっかりと継承していきたいという中で、無用な対立はし続けるべきではないというふうに思っておりますので、対話を通じて和解ということができるのであれば、そちらの方向も見据えながら対応していきたいというふうに考えております。

大戸屋コンプライアンス第三者委員会 委員長 郷原 信郎

若干私の方から補充させていただきます。確かに、創業者の理念、考え方、そしてその存在が大きな無形資産になることは多々あることだと思いますが、それを受け継いだ創業家がどれだけ無形の資産になるかといえば、それは創業者と比較すれば、確率はそう高くないと思います。そういう意味では、この第三者委員会の総括コメントの中で言う、無形の資産になり得るというのも、おそらく大戸屋としては創業家というよりも、実質の創業者である三森久実氏の存在、その久実氏が残した創業理念・三森イズムというのを継承していくことが、企業価値を高めるということなんであれば、そういう姿勢を形に表すということも、企業価値を高めることになるかもしれない。

ただ、それは無条件にそういうことになることを言っているわけじゃありませんので、それがうまくいくためには創業家側で、継承者の方がコンプライアンス・ガバナンスという面での基本的な理解を持って、それにふさわしい存在であることが、重要だと思います。そういう面で今回の大戸屋の問題に関しては、相互に問題があるということを行っているわけでありまして、今後もそういった点が改められないと、いくら会社の方で、あるいは窪田社長の方で、胸襟を開いて話し合おうと思っても、話し合うこと自体が意味のないことになってしまうことになりかねません。そういう意味ではこれまでの経過を深く顧みて、反省すべき点は反省することが双方に必要なんじゃないかと考えています。

記者

取締役会が発足して3ヵ月でお二人辞任になって、その報告書の内容が直接の辞任原因じゃないかもしれませんが、会社の経営が混乱してることにに関して、窪田社長はどういう風に経営責任をお考えなんでしょうか。

㈱大戸屋ホールディングス 窪田 健一

3ヵ月で取締役が二人辞めたということについてですが、また、私の経営責任というこ

とでございますが、今回第三者委員会からのこういったご指摘、またご提言とご提案というものを真摯に受け止めて、反省すべきところは反省すると、さらにですね、先ほども冒頭で申し上げましたように、三森イズムというものの進化と、大戸屋の経営理念の進化というもので、社業をしっかりと発展させていくということが、今我々に課せられている最大の責任であるという風に考えております。

記者

河合さんの辞任の件はあったんですけれども、川上さんはどのような経緯で、どのようなことをおっしゃって辞任されたのでしょうか。

㈱大戸屋ホールディングス 窪田 健一

川上氏については、本当に一身上の理由ということで、お申し出がありました。それ以上のことはございません。

記者

河合さんが連れてきた方だと思うんですけれども、川上さんという方は、ちょっとその、お二人同時に辞めるという、それも一身上の都合という曖昧な理由で辞めるというのはちょっと如何なものかと思うんですけれども、その辺は普通であれば、理由を追求するのが普通だと思うんですけれども、そういうことはされなかったんですか。

㈱大戸屋ホールディングス 窪田 健一

河合については先ほど少し申し上げたとおりでございますが、川上氏については、理由の等は聞いておりません。

記者

この内紛劇が長期化することで、大戸屋というブランド毀損ということが言われているかと思うのですが、現場の混乱ですとかお客さんの反応みたいなものに影響しているところを、窪田社長ご自身はどのようにお考えなのかを教えてくださいと思います。

㈱大戸屋ホールディングス 窪田 健一

社内また、F Cフランチャイド加盟店舗様、オーナー様につきましては、ご心配を、従業員も含めておかけしていることについては、申し訳ないというふうに思っております。ただ、この数ヵ月の間で、非常に従業員とも接する機会を増やしまして、いろんなところ

で、今後のこととかそういったことも含めて、お話しさせていただきました。FC オーナー様も同様でございます。非常に皆理解をしていただきまして、今は、一言で言えば、みんな元気です。元気にやっています。

直接的な数字、お客様数ということですが、このお客様数の改善については、今回の創業家との、また第三者委員会の設置ということとは全く関係なく、お客様数の回復というのは従前からの課題であったと、そういった意味ではこの直近3ヵ月は、昨年対比に比べて、お客様数については改善傾向にあるということでございます。

また、外食全体の数字と推移等みましても、8月が5パーセントくらい大きく割れましたので、いやあと思ったんですけれども、外食全体としても非常に苦しい状況だったということで、だからと言って安心しているわけではありませんが、全体観として今回のこの内紛のようなもので、影響が出ているというふうには考えておりません。以上でございます。

それともう一点、今ですね、従業員意識調査ということで、会社の方から第三者委員会の方に依頼をしまして、従業員のアンケート調査を実施しております。また、このアンケート調査の結果を持って、従業員の本音の部分といいますか、そういったところをしっかりと経営側がキャッチして、より良い会社にしていくようやっていきたいというふうに思っております。以上でございます。

記者

まず、小松先生に伺いたいんですけど、調査報告書の中で、河合さんの人事について、役員人事のリリースが出た後で、一度ご本人が降りると言い出したけれども、顧問弁護士がリリース後の人事案内の変更に強く反対したというふうにあります。多分小松先生かなと思ったんですけれども、この反対された理由と、結果的に選任されて3ヶ月で辞めてしまったということで、その判断がどうだったのか、結果的に正しかったのかなと、いう部分どういうふうに考えられているか教えてください。

㈱大戸屋ホールディングス 顧問弁護士 小松 正和

河合氏の役員選任に関しては、創業家との仲裁役になったということとは無関係に、元々ビジネスマン、経営者としての豊富な知識経験をもとに、有益な経営への助言をなされていて、それまでに報告書に書かれてますけども、十分な実績を残されてきた、負の遺産の整理も含めてですね、それはすべての役員が評価しているというところでありました。したがって、創業家とどうのこうののではなくてですね、そもそも大戸屋としての事業発展・企業価値向上のために経営陣に加わっていただくことが有用であるという判断で選任させ

ていただいた、会社が選任したと理解しておりましたので、それを創業家の問題で、直前に推挙しないというような意志が表明されたからと言って辞退されるというのは、会社としては困るということで、私個人としても反対を申し上げまして、そのことを含め、ご自身で検討されて就任していただいたと。

ただ、結果として先ほど窪田社長がご説明した通り、創業家との対立の中で心労を重ねられて、辞任に至ったということは非常に残念でありますし、むしろ創業家との対立のことはともかく、事業のために大所高所からの助言をいただいて、任期を全うしていただきたかったなというふうに思っております。

記者

もう一点、小松先生が出されているコメントで、直接的な原因が、智仁氏の早期社長就任にこだわり、その要求に会社が応えられなかったこと、というふうにあるんですけれども、これは、確かに調査報告書を読むと、河合氏と窪田社長が、そのような発言を聞いたみたいなことが何度か出てくるんですけれども、これは智仁氏の意見が入っているものではないじゃないですか。お答えにならなかったということですが。実際に、例えば弊社の取材なんかに関しては、そのような発言はしていない、みたいなことも言ってまして、そういった直接の意見が得られてない中で、会社として智仁氏の、そういうことが原因であったと結論付けることについてどう考えられますか。

㈱大戸屋ホールディングス 顧問弁護士 小松 正和

これは事実認定の問題でありますけれども、裁判をやっていると、原告被告でいうことが全然違う時に裁判官は、ある事実をパッと認定するわけです。当事者の言い分を聞いて、それが正しいというふうには必ずしも認識せず、様々な状況から総合的に判断して事実を認定するわけです。今回智仁氏が社長にこだわったという経緯については、調査できる範囲の方々すべてが共通しておっしゃられていることでありますし、26歳で常務取締役になったという客観的事実もありますし、また、第5次調停で一部合意に達したと、その書面も見ましたが、そこには、2年後には経営参画という言葉も入っていましたので、当然経営に参画することを要求したんだろうと、いうふうに私は認定し、会社としてもそういう判断をしているというところです。

大戸屋コンプライアンス第三者委員会 委員長 郷原 信郎

ちょっとよろしいですか。第三者委員会の赤松弁護士による調査についてなんですが、今の点についてですね。確かに創業家側の協力は得られなかったということですが、こ

の調査事項は前から行っておりますように幾つかの智仁氏のインタビュー記事などに基づいて、智仁氏側の言い分、言いたいこと、指摘は、できる限り把握して、それを主たる調査事項として調査をしていったものですし、確かに智仁氏自身の協力は得られてませんが、その周辺の方、創業家の親族の方も含めてですね。それから比較的大戸屋の役員の中でも、創業家寄りと考えられていた人も含めて調査に協力をしていただきましたし、そういう方々のお話の中からも、今の点はほぼ一致して言われているところでした。

しかも、この赤松調査報告書については、ずいぶん前になりますね、記者説明会を開く3日くらい前、出来上がったと同時に創業家側の代理人の方にお送りをしていますし、今回の公表に至っても、事前に、特に異議も疑義もなかったものですから、そういうことで、その後の諸般の事情を考えて公表させていただきますというのは、顧問弁護士の方からも連絡をしているということですので、こういう事実認定とそういう会社側の受け止め方、評価については、私は全く問題ないものと考えています。

記者

小松先生が先ほど、2001年8月31日に上場した時点で、久実さんのワンマン経営脱却が必要だったというように言われましたけれども、実際問題それって可能なのかなって気がしてならないのですが、具体的にどうすればよかったのかという話を小松先生と窪田社長からちょっと伺っていいですか。

㈱大戸屋ホールディングス 顧問弁護士 小松 正和

非常に難しい問題でありまして、各企業も抱えている課題かなというふうに思います。一つ参考までといいますか、私が大戸屋の顧問弁護士になりまして、窪田社長と話をしていく中で、久実氏への敬愛の念が強すぎるあまり、その意思を忖度して経営するというのが強くて、今後上場会社として経営陣がしっかり自ら審議して意思決定していくと、そういう過程を作っていかなければならないという問題意識を抱きました。そういう場合にはですね、外部、第三者的な立場の、しかも経営陣に対して厳しくそういったことを指導できる弁護士の力というのが必要であろうということで、今回郷原弁護士を会社に紹介してですね、コンプライアンス・ガバナンスに関する提言ということ、取締役会でしていただく形で、そういう意識を醸成していくと。

ただそれも含めてワンマン経営者自身が、自らそういう方を招聘することを選択するところから、スタートしていくことですので、世の中一般にそれを切り替えていくというのは、非常に難しいだろうと思います。一方で、ワンマン経営すべてが悪いというわけではなくて、イエスマンばかり揃えることによって意思決定が、極めて迅速になるわ

けですので、結果として正しい判断であれば、それはどんどん成長してくと。ただ、失敗した時は手が負えないということです、それは投資家が、株主が自ら株を買うかどうかというところで選別していくっていう、大きなセクションにかけられていると。ですから、投資リテラシーみたいなものがその歯止めになったりするのかなというふうには思います。

㈱大戸屋ホールディングス 窪田 健一

実際に20年大戸屋で働いておりますので、その時どうだったのかと言われると、なかなか難しいというのは正直なところだと思います。ただ、今会社を預かる人間として、結果ですね、こういった形で様々なステークホルダーの方にご心配をおかけしているということと考えますと、どの時点で変わんなきゃいけなかったんだ、ということを振り返ると、小松弁護士がおっしゃった、公開した時ということになるのかなというふうには思います。

その時点では難しいですが、結果としてこういう状況になっておるんですけども、先ほど小松弁護士の冒頭のコメントにもありましたように、これをさらなる成長の通過点としてしっかりやっていきたいというふうに思っております。

記者

現状、創業家側は代理人と弁護士を通じて、ということになっていると思うんですけども、こちらにもある通り、そういった存在が一部状況を拗らせているという背景もあるかと思うんですが、会社側として創業家を重んじていきますという姿勢を見せた時に、具体的にどういうアクションが直接対話に向けて、会社側としてできるのかなというところが今ひとつはっきり見えてこないんですけども、もう少し可能性として、こういうことを考えているとか、何か直接対話に向けた、そういった代理人に一步引いてもらうようなことをできるのか、何らかの手立ては考えてらっしゃるんでしょうか。

㈱大戸屋ホールディングス 顧問弁護士 小松 正和

私の方からお話しします。先ほどにも申し上げましたが、現状において何か事業の遂行に支障が出るとか、社会の誤解が継続、ということもありませんので、そういう意味では近々の課題ではなくなっているというふうに認識します。先ほどそういうトーンからのご質問だったかと思うんですけども、いろんな要求にこれからも応じていくのか、というようなニュアンスだったかと思うんですけども、何でもかんでも要求に応じていくという、そういうスタンスではありません。これまでの要求、そもそも、次期社長にすぐになるんだという要求自体が、コンプライアンス・ガバナンス上の問題があるというふ

うに私認識しておりますので、こういった要求なのか、その内容次第で、建設的な企業価値向上に向けた価値のあるものであれば、当然、真摯に取り組んでいきたいというふうに思いますし、そうでない、あるいは、極端に言えば不当な要求に関しては断固として拒絶するということです。

ただ、こういった要求が来るのかというのは正直なところ全然わからない、見えないというところですので、それは待っているのみであります。こちらから何か積極的に、この状況を改善して仲良くなるということに、積極的に代理人の方からアクションしていくということは、考えておりません。

㈱大戸屋ホールディングス 濱田 寛明

記者会見につきましては、以上で終了とさせていただきます。登壇者の方々、降壇お願いいたします。本日はお忙しいところお集まりいただきましてありがとうございました。

以上