

# 北海道師範塾 「教師の道」 塾頭通信

第917号 平成27年4月20日

## 会社は誰のものか

親子の骨肉の争い等というものは何処にでもあり、さして珍しい事ではありませんが、創業が1969年（昭和44年）という家具インテリア大手企業の大塚家具の社長の座を巡る争いとなると、株主ならずとも気になるところです。

この争いは、3月27日に行われた株主総会で、現社長の大塚久美子氏が61%の支持を集め、父親で創業者の勝久会長を破り、社長続投を決め、終結しました。

大塚会長は会長職から離れても議決権の19%を握る大株主である事には変わりませんので、大塚家具の内紛が今回の株主総会を以て終止符を打つかどうかは不透明です。それだけ、親子の確執の根は深いという事だと思います。

大塚家具は、大塚勝久氏が一代にして全国に16店舗を構え、ジャスダックに上場する等、家具業界の大手に育て上げた会社で、彼の卓越した経営手腕はカリスマ的です。

勝久会長の経営戦略は、一口でいえば高級路線といえるでしょう。巨大なショールームに高級家具を揃え、来店客に名前や住所を書いてもらって接客する会員制をとり、顧客に寄り添う接客によって業績を拡大させて来ました。

しかし、近年、少子高齢化の影響等から市場規模が縮小している事に加え、ニトリ家具に代表されるような低価格で、しかも質の良い家具を販売する大型店の攻勢によって、大塚家具の業績は悪化、2014年（平成26年）は営業赤字となっています。

こうした中、久美子社長の経営戦略は、業績回復を狙って従来の会員制の接客スタイルから入りやすい店づくりを進め、扱う家具も高級家具指向から中価格帯家具へシフトさせようとするものです。

今回の、大塚家具のお家騒動は、こうした会長と社長の経営方針を巡る争いとも見えますが、しかし、第三者の立場からすると、創業者一族によるコップの中の争いにしか見えず、そのような内紛に巻き込まれた社員や株主は気の毒だと思います。

勝久会長、久美子社長両者に共通しているのは、大塚家具を株式会社であるにもかかわらず私物化してしまっているという事です。

「会社は誰のものか」という議論が良くありますが、株式会社の場合は株主が会社の所有者という事になるでしょう。その意味では、たとえ創業者一族といえども

株主という立場に過ぎません。

漫画家の黒鉄ヒロシ氏は、今回のような社長人事を巡るお家騒動について「極めて日本的な風景だ（3月28日付北海道新聞から）」と半ば諦め気味に述べていますが、会社をまるで個人の持ち物のように「それは自分のものだ。お前が持つのは相応しくない」いや「私の方が相応しい」といった類の話になってしまっているのは、滑稽ですらあります。

如何に優れた創業者であっても、会社を株式会社にして株を一般に公開した時点で、その会社は創業者の手を離れ、公的な存在となった事を自覚しなければなりません。株式は資金集めのために公開したので、会社はあくまで自分のものだという考えは通用しないと思います。

27日に開催された株主総会の席上、ある株主は「家具を買うのは結婚等幸せな事がある時だ。親子喧嘩している会社の家具を誰が買うか」と諭すように訴えた（3月28日付他起動新聞から）そうですが、今回の騒動によって大塚家具の企業イメージが大きく傷付いた事は間違いなく、今後、当社の立て直しは容易ではありません。

かつて、企業の寿命は30年といわれていましたが、今では5年ともいわれています。そうした中で、一つの事業を継続し、次の時代に引き継ぐことは至難の業です。特に、大塚家具のように創業者が大きな存在であればある程、事業の引き継ぎは容易ではありません。その一番の要因は、創業者の成功体験にあるとあって良いでしょう。

勝久会長は、自身の成功体験に縛られていて身動き出来ないように感じます。その会長が会社の経営から退く事は、時代の要請といえます。気の毒といえば気の毒ですが、勝久会長は、自ら幕を閉じ、娘である久美子社長の才腕が発揮出来るよう陰から支援する役回りに徹すべきでしょう。

久美子社長の経営方針が成功するかどうか、消費者の支持を得られるかどうかは分かりませんが、かつての成功体験を払拭し、新しいビジネスモデルを提示出来なければ、大塚家具の明日が非常に厳しい事だけは明らかだと思います。

（塾頭：吉田 洋一）