

経営者の皆様に、次への視野(スコープ)を。
毎月、かんぽ生命がお届けします。

かんぽスコープ

Vol.141

経営時流

第二の人生で学び直し。 社長の退職後に、新しい選択肢を。



経営者は、`出口戦略。を
もつべきと語る津島氏。

常識と真つ向から対立する。

経営者保証は忌み嫌われている。会社が借金を返せなくなったら、連帯保証人が代わりに個人で弁済しなければならず、だから、事業承継の際には極力借入れを減らし、後継者の負担を軽くすべきだとされる。

「実にもっともな意見ですが、別の見方もできます。誰もが恐れ、逃れようとする経営者保証だからこそ、その圧倒的な危険負担をあえて引き受けている人には、絶大な権力が備わるのです」

経営者保証をしていれば、たとえ保有株式が過半数に満たなくても会社の支配権を握れる。そのため、特に親族外承継の場合、株式の取得にこだわる必要がなくなる。まさに逆転の発想。前代未聞の理論を、津島氏は自身の体験を基に展開した。

前代未聞の理論が 生まれた過酷な体験。

光建設の4代目に当たる津島氏が、2代目[※]社長だった父親から相続した株式は約30%。社長就任は35歳で、その直後にバブル経済が崩壊し、建設業は冬の時代に突入した。

「当時は、毎期、連続して前年割れ

です。それでも、30代の若造社長にみんな付いてきてくれました。支配株主でもないのに、なぜだろうと振り返ると、私が経営者保証を引き受けていて、代わりがきかないこと以外、理由が思いつかないのです」

連帯保証人になっていく恐怖に苛まれながら、津島氏は節約経営を継続。10年後、ようやく実質無借金を達成し、経営者保証も解除できた。しかし反面、不満が蓄積してくる。「節約ばかりじゃつまらない。俺は何のために社長をやっているんだ」と。

すると事業欲に火がついた。40代の半ばで、フィットネスやプライベートなど事業の多角化に乗り出し、借入れを再開。当然、連帯保証は何十億円と膨らむが、働き盛りの頃、むしろ「もし失敗したら丸裸になる」と、退路を断つたことで生じる覚悟がエネルギーになった。

ところが、50歳を間近にして、原因不明の体調不良に襲われる。

「連帯保証の恐怖が戻ってきました。父が60歳で急死したので、俺もダメだろう。会社も家族も終わる。それは、居ても立ってもいられない

怖さです。そのとき、経営者保証を引き継いでくれる人があれば何とかなるかもしれないと思ったのです」

以後、津島氏は、後継者を育てるために時間を使う。さらに体調不良は、若い頃に決めていた57歳という引退目標を思い出させてくれた。

完全引退には余裕をもって、53歳で社長を退き会長に就任。経営の実務は後継社長に任せ、自身は、経営者保証の考え方を後進に伝えるために、文書にまとめる作業を始めた。そんな折、予期せぬ転機が訪れる。



嘉悦大学修了式の前行われた恩師三井逸友教授・研究科長(左から3人目)の古希パーティにて。若い院生たちとともに。

事業承継の可能性を、 逆転の発想で広げる。

「後継者には、経営者保証も継がせよ!」……津島氏の主張は、世間の

だ道のりについて伺いました。



津島晃一(事業承継Lab. 所長)博士(経営管理)、MBA。日本リスクマネジメント学会所属。
☎090-1175-7137
<http://www.syoikei.com/>

※1 2010年に株式会社ヒカリに改称。香川県丸亀市田村町1238番地。

※2 2代目の父親が急逝したため、初代社長が3代目として復帰。上場企業に就職していた津島氏は、呼び戻されて25歳で入社した。

学問の面白さに開眼し、研究者の道を歩む。

「旧知の大学教授に、『ひとりだけでやっている、独り善がりになる。大学院で学び直して、ちゃんとした理論にすべきだ』と言われたのです」

教授の紹介で神戸大学のMBA生になった津島氏だが、入学当初は反発があったという。経営の現場なら経験的に良しとすること、直感的に分かることを、学問の世界では理屈で裏付けなければならぬ。「何をグズグズと」と感じてしまった。

「しかも、理論化できるのは現実の一部。でも、そのうち勉強が面白くなりました。私がやってきたことが、きれいに説明されるからです」

それは、現実の個別の体験が、学問の普遍的な理論に置き変わっていく、ソクソクする感覚。一方、完成させた修士論文は、親族外承継を行った経営者34人に取材した画期的なものだったが、「事例研究でしかなく、理論としては不十分」だった。津島氏は博士課程に進むことにし、会長退任後、嘉悦大学に入学した。

「学問として成立させたかったのですが、そのためには、既存の学説の体系に位置づける必要があります。しかし、新しい観点なので先行研究がほとんどありません。そこで、さまざまな学説を補助的に使って、独自の道筋を工夫しました」

博士論文で参考文献にあげたの

は、実に275点(うち欧文59点)。実際に読んだのは、その数倍になる。一時は知的にも体力的にも追い詰められたが、そのとき、まぶたに浮かんでくる顔があった。

「バブル崩壊後、連帯保証をしていたために自殺した3人の仲間の社長たちです。彼らに、もし経営者保証を引き継げる後継者がいたら、死なずに済んだ。そう思うと、何か、託されているような気がしたので」

2017年、論文は審査を通り、博士号を授与された津島氏は61歳になっていた。

さて最後に、現役経営者に向けた津島氏の言葉を紹介しよう。

「経営の目的は、会社の永続です。そのためには事業承継を成功させなければなりません。後継者の育成には時間がかかります。だから、まずは退任時期を決めて、そこから逆算して準備する。社長業に未練を残さないためにも、退任後に何をしたいかイメージを膨らませる。この「出口戦略」に、学び直しが選択肢のひとつになるかもしれません」



2019年、NPO法人アジア中小企業協力機構の理事としてミャンマーを視察。現地のシンポジウムで、日本の中小企業金融について解説した。

わが社のメンタルヘルス向上作戦 「ストレスチェック」を実施しよう



文=吉野 聡

精神科産業医。新宿ゲートウェイクリニック院長。医学博士。著書は『精神科産業医が明かす職場のメンタルヘルスの正しい知識』など多数。

ストレスの状態を知る検査

職場のメンタルヘルス対策を進めるには、従業員が自身の心の状態を知ることが第一歩。そのための手段が「ストレスチェック」です。

まずは、基本57の項目からなる質問票に従業員が回答し、その結果を医師や保健師などが集計・分析。従業員は自分のストレス状態への気づきを得られ、ストレスが高い場合には医師から助言が得られます。また、会社側も、医師の意見を基にすることで、従業員の仕事の軽減や職場環境の改善など、具体的なメンタルヘルス対策を打ち出しやすくなるのです。

労働安全衛生法の改正により、2015年12月から毎年1回、全ての労働者に対するストレスチェックが企業には義務づけられています。ただし、従業員が50人未満

の小規模事業場では、負担が考慮され、実施は当分の間努力義務となっています。

小規模事業場も積極的に活用しよう

努力義務とはいえ、小規模事業場もストレスチェックに積極的に取り組みたいものです。従業員にストレスがかかるのは規模の大小によりませんし、別の見方をすれば、心の不調者が出るダメージは、人の少ない事業場のほうが大きいともいえます。(独)労働者健康安全機構の助成金制度も活用できるので、検討ください。(右記参照)

また、厚生労働省では、インターネットを通じて「労働安全衛生法に基づくストレスチェック制度実施マニュアル」と「厚生労働省版ストレスチェック実施プログラム」を提供していますので、利用をおすすめします。

実施に時間と労力をかける余裕がない場合には、外部業者に委託することも可能です。ストレスチェックは、ハードルが高いわけでは決していないので、まずは取り組んでみましょう。

ストレスチェック助成金(2021年度)

対象事業場	派遣労働者も含めて従業員50人未満の事業場
助成金額(上限額*)	<ul style="list-style-type: none"> ●ストレスチェックの実施費用：1従業員につき500円(税込み) ●ストレスチェックにかかる医師による活動費用：1事業場当たり1回の活動につき21,500円(税込み)、上限3回

※実費額が上限額を下回る場合は実費額(税込み)。

(注)

記事中に記載の法令や制度等は取材当時のもので、将来変更されることがあります。詳細につきましては、各専門家にご相談いただきますようお願いいたします。

Copyright © 2021 JAPAN POST INSURANCE Co.,Ltd All Rights Reserved.

(2021.9.24)