

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.148

経営時流

経営者保証を力の源に。 親族外への事業承継に、こんな画期的な方法が。

みなもと



博士(経営管理)の津島先生は建設会社元社長。



上野氏は神奈川県倫理法人会の会長も務める。

特に役員・従業員による親族外承継に有効。

津島先生は、後継者による経営者保証の引き受けには一石二鳥の効果があると語る。

「会社の債務を個人で連帯保証する危険負担は絶大です。その、とてつもないリスクを背負った人は、引き換えに経営の最終決定権を握れます。そして、経営者保証をバックに会社を支配できるため、ことさら株を持つ必要がなくなるのです」

この方法が特に有効なのは、役員や従業員が後継者となる親族外承継。たとえ資金不足で株式を買取れなくても、実質的な経営権を行使できるようになる。アシスト・クルーの上野氏も、オーナー一族の出身ではなく、支配株主でもない。

同社はダスキンのフランチャイズ事業を中心に、パートタイマーを含めて約300名の従業員を擁する。母体は1902(明治35)年創業の長嶋洗濯店で、69年にダスキンと加盟店契約を結んだ。そのフランチャイズ事業を発展させたのが3代目の長嶋徹氏(現、相談役)。複数のサービス拠点を開設し、さらにフード部門

などを立ち上げて多店舗展開した。

経営者保証を引き受けスイッチが入る。

上野氏は86年に新卒入社。98年、32歳のときに事業の中核となるダスキン横須賀西支店の店長に抜擢され、さらに、03年には各拠点を統括するマネジャーに昇格した。

「実は支店長のころ、冗談半分に『社長をやりたい』と言ったことがあるんです。それを長嶋さんが覚えていて、私をマネジャーに上げたのかもしれない」

そう感じるのは、マネジャー時代に事業計画の立案から資金繰り、税理士や社労士の対応まで、社長が行う業務のほぼ全てを任されたからだ。おかげで「社長になっても戸惑わなかった」が、08年に代表取締役就任したあとも、しばらくの間は、相談役に退いた長嶋氏にお伺いを立てることが続いた。「そんなの自分で決める」と突き放されるが、「ひとりでは、なかなか最終決定できなかつた」と上野氏は打ち明ける。その姿勢が変わったのが、借り換えで経営者保証を引き継いだとき。「社長になったら連帯保証をするの

は、頭では分かっていたのですが、実際に個人の実印を押してみても、一気に血の気が引けました。でも、『これで逃げられないぞ』とスイッチが入ったのも確かです」

以後、長嶋

氏に相談し

なくなつた

上野氏は、

「全責任を背

負つて、初め

て本当の社

長になれた」

と振り返る。



ダスキンお客様係が、朝の出動の準備をする。



家事代行サービス「メモリーメイド」のスタッフ。



ダスキン横須賀西支店

アシスト・クルー株式会社 〒255-0003
神奈川県中郡大磯町大磯2108番地
☎0463-61-0571
<https://assist-crew.com/>

※1 141号では、津島先生が建設会社の社長を退任後に大学院に進み、研究者の道歩んだ第二の人生について紹介した。

※2 (裏面)日本商工会議所と全国銀行協会が事務局となり、経営者保証を提供せず融資を受ける際や保証債務の整理の際の自主的なルールとして策定・公表されたガイドライン。

ダスキンサービスの拡充やフード部門の新規出店のたび、数千万円の設備資金を連帯保証の下で調達し、着実に返済してきた上野氏。16年には「経営者保証に関するガイドライン^{※2}」の適用を受け、無保証で1億円を借り入れることができた。

「いくら覚悟は決まっているとはいえ、保証はやはり怖いものです。だから、ガイドラインの適用を目標に収益力や健全性を高めていったのですが、それは会社にも、株主にも、良い結果をもたらしたと思います」

オーナー家にとつてのメリットを確保する。

上野氏が保有する株式は5%程度。津島先生によると、株を少数しか持っていないからこそ、経営に緊張感が生まれる側面もあるという。

「支配株主には、役員を解任できる強い権限があります。専門経営者に会社を任せているオーナーは、その権利行使を留保しているわけです」

上野氏も、「ガイドラインが励みになり、一方、解任可能性が戒めになって、経営の規律が保たれるともいえます」と同意する。

さて、その株式だが、オーナーには相続が頭の痛い問題になる。特に、後継者が努力して業績を伸ばすほど相続税額が大きくなるのが悩みだ。津島先生は、「一般的な相続税対策^{※3}で一株当たりの評価額を下げるのが常道だが、オーナー家の保有割合を

下げることも選択肢」と指摘する。

「従業員持株会を設置し、オーナー家の株を移転するか、第三者割当増資を行います。もし同族会社であることにこだわらないなら、議決権割合を低下させても良いでしょう」

ただし、従業員が退職するときに売却額でもめることがあり、「実は難易度が高い方法」と注意を促す。

そして、オーナー家の経済的なメリットをどう確保するかも考えなければいけない。株主配当を得る。事業用不動産の賃貸収入を得る。役員や従業員として勤務し、役員報酬・給与を得る。さらには、退職金をしっかりと受け取る。すると、その期の利益と純資産が大きく減り、翌期の株式評価額が下がることがあり、生前贈与のチャンスになる。

最後に、経営者保証に基づく親族外承継でも最も重要になる点を津島先生に聞いてみると、「もちろん、経営者保証を引き受けられる人材の育成」との答えが返ってきた。

「そもそも腹の据わった人物であることが前提ですが、経営者保証の本質を理解させることも大切です。企業には資金需要の波があり、資金繰りが厳しいときに支援してもらえらるよう、金融機関の信用を維持しなければなりません。経営者保証は、その長期連帯関係を築くための土台です。金融機関との良好な関係があれば、保証をいたづらに恐れる必要はないのです」

※2 表面下段参照。 ※3 退職金の支払い、不動産や減価償却資産の購入、不良資産の処理、土地の評価替え、持株会社の設立など。租税回避行為として否認されるリスクに注意。

脳内物質活性化術

そのポテンシャルを引き出すために



監修=権沢紫苑
精神科医、精神医学・心理学・脳科学の知識を分かりやすく解説。著書は40冊を超え、脳内物質に関しては「脳を最適化すれば能力は2倍になる」などがある。

激励が、逆効果になる理由

例えば、残業続きで能率が落ちている従業員に「頑張れ」と声をかけることがありますね。脳科学的には、こうした不快感を増大させるような激励はおすすめできません。脳は不快を避けるようにプログラムされていますから、逆に意欲を下げてしまうのです。

このとき、従業員の脳内には「ノルアドレナリン」が分泌されていることでしょう。ノルアドレナリンは、短期的には集中力を高めてくれますが、長く出続けると枯渇して、うつ病に結びつくこともあります。

ノルアドレナリンなど脳内で働く物質は、意欲や不安といった心の状態、記憶力や創造力までも左右します。学問的には「神経伝達物質」といいますが、このコラムでは、俗称の「脳内物質」を用いましょう。

脳内物質が心を動かす

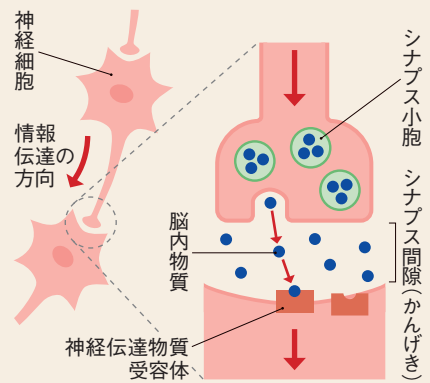
人間の脳の中には数百億個もの神経細胞が存在し、複雑なネットワークを形成しています。神経細胞と神経細胞の接合部分には「シナプス」とよばれるわずかな隙間があり、脳内物質は、その隙間に放出されて刺激を伝達しています(右図参照)。どの脳内物質が、どのように分泌されるかで神経ネットワークのつながり方が変わり、私たちの気分や感情も変わります。

脳内物質は50種類以上ありますが、この連載では代表的な7つを取り上げます。前述のノルアドレナリンや、やる気を奮い立たせる「ドーパミン」、心の安定をもたらす「セロトニン」、作業効率や発想力に関わる「アセチルコリン」などです。

脳には、脳に特有の仕組みがあります。それに反する行動は、サイドブレーキをか

けたままアクセルを踏み込むようなもの。脳の仕組みに逆らわないようにしながら、脳内物質のポテンシャルを引き出し、仕事の効率も質も向上させる方法を、次回からひとつひとつご案内します。

シナプスと脳内物質(神経伝達物質)



(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。