

# 『お金をかけない事業承継 かわいい後継者には 『個人保証』を継がせろ』

## 情熱ある人材育成 究極の目的

（同友館 03・3813・3966）



—事業承継が問題となつていま

「父が建設会社の2代目社長を務めていたが、就任5年目に急死し、3代目社長に復帰した初代社長から私は経営を引き継いだ。私も5代目は身内からは選ばなかった。中堅・中小企業の事業承継は親子間や親族間が当たり前だと思われているが、実際はそうではない。また、事業承継について勉強しようとしたが、ほとんど参考になるものがなく、自己流でやるざるを得なかった。読めば事業承継が分かる本を書こうと思った」

—経営学修士（MBA）も取得されています。

「大学院で経営学を教えている知り合いの教授に、本の執筆を相談したところ『今のままで独り善がりのものにしかならない』との指摘を受けた。そのため、事業承継や経営について理論的な裏付けを学ぶ目的で、MBAを取得することになった。『意味が分からない』といわれたこともあったが、私のやってきたことを理論的に証明できるようになった」

—後継者への個人保証の引き継ぎを勧めています。

「多くの優秀な経営コンサルタントから無借金経営が理想だと教えられてきたし、実際に1990年代のバブル経済後は多くの企業にとつて借金が負担になり、経営者は借金を減らすことに一生懸命だった。私は実質的に無借金になったことをほめてもらおうと思つて、取引銀行の支店長に話したところ『投資をしなければ借金は減りますよ』といわれた。確かに無借金になつてもおもしろくなかつた。これで経営者の人生が終わるのか、閉塞感の中で借金を返すことが経営者の仕事なのかと疑問を感じていた。経営者として好きなことをやって終わりたかつた」

—そのため個人保証で借入れをして積極的に投資を始めるようになったわけですね。

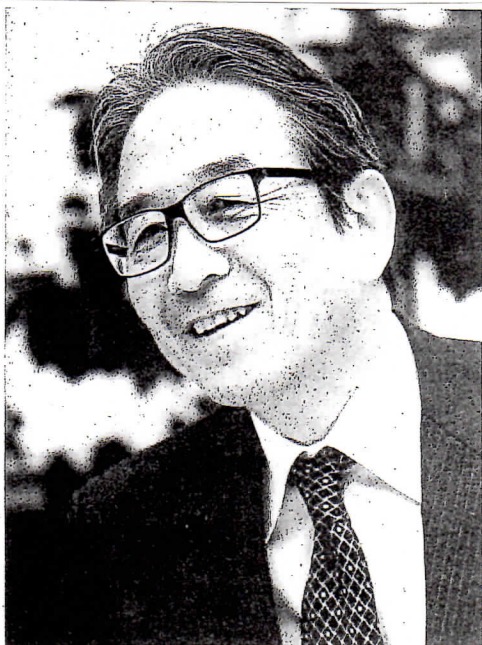
「最初はフィットネスクラブ施設の賃貸事業を始めるため、数億円を借り入れた。恐る恐るの投資だったが、現在では十数店舗になった。失敗した事業もあるが、個人保証で借り入れることで、返済する覚悟ができる。言い換えると、しっかりと稼ぐために、いいモノをつくり、それを提供し、社員的生活を安定させる覚悟ができるということだ。個人保証で借り入れをするにより、立派な経営者をつくる条件が整う。私自身も仕事に一心不乱に打ち込めた」

—個人保証を引き継げる経営者の育成は大変です。

「個人保証は非常に便利な制度で、本人があまり資金を持つていなくても、金融機関は『これは行けそうだな』と思つたら個人保証で貸してくれる。『本気でこれをやりたい』と考えている起業家精神を持つている人間にとつて、個人保証は恐れる制度ではなく、自らをバックアップしてくれる制度だ」

「私は後継者を育成するため、子会社を活用し、経営者に必要な業務を体験させた。その中には設立時の借入金金が個人保証したが、新規は子会社の社長が個人保証した。子会社の社長は人生で初めて会社の連帯保証人になることを経験できる。恐怖心よりも情熱が上回る人材を育成することが、経営者にとつて究極の目的だ」

（千葉編集委員・中沖泰雄）



津島 晃一氏

ヒカリ相談役

78年（昭53）早大法卒、同年松下電工（現パナソニック）入社。81年光建設（現ヒカリ）入社、同年取締役、90年社長、08年会長、12年相談役。同年神戸大学大学院経営学修士修了。18年事業承継Lab. 所長。香川県出身、62歳。