

新卒大学生が中小企業の未来を創る

新卒大学生が後継者不在企業の後継者となり上場を目指す新スキーム

【登場人物】

- 上杉謙三（78才） 鷹山理念株式会社の創業者
- 上杉すず（77才） 上杉謙三の妻（鷹山理念社売却直前に他界）
- 上杉謙一（53才） 上杉謙三の長男（鷹山理念社当初の後継予定者）
- 上杉謙二（51才） 上杉謙三の二男
- 上杉正宗（48才） 鷹山理念社の後継者。株式会社新創業の創業者
- 上杉なな（47才） 上杉正宗の妻で株式会社新創業の専務取締役（株主）
- 吉良影虎（22才） 新卒で後継候補者として入社するが途中挫折。
- 直江景勝（22才） 他社内定取消し後、後継候補者として入社、後の社長
- 伊達兼継（25才） 第2新卒入社、後に経営参謀として直江景勝を支える

【M&A売却後、後継者不在中小企業が上場を目指す】

【鷹山理念株式会社】

- ↓ 資本金 / 1,000円（創業から35年経過）
- 社長・持株 / 代表取締役 上杉謙三 自社株式100%保有
- 業種 / リネンサプライ業 社員48名

【株式会社新創業】

- ↓ 資本金 / 1000万円
- 社長・持株 / 代表取締役上杉正宗（70%） 上杉なな（30%）
- 業種 / 人材紹介・派遣業 社員30名

【LLP（有限責任事業組合）希望】

- ↓ 出資金 2000万円（株新創業・上杉正宗（各50%））
- 組合員 上杉正宗・直江影勝・伊達兼継
- 事業 老人介護他シルバーサービス

【未来株式会社】

- 資本金 / 1億5000万円
- 社長・役員 / 直江景勝（代表取締役） 伊達兼継（専務取締役）
- 業種 / シルバーサービスとソフトウェア開発 社員50名

第一部

M&Aを手段とした第2創業物語

継ぎたくない会社はさっさとM&Aしなさい！

後継予定者の長男が創業者に追い出される！

この物語の主人公上杉正宗は、山形県米沢市で繊維製品の賃貸とクリーニング（リネンサプライ）業を営む、鷹山理念株式会社の創業者、上杉謙三の三男として山形県米沢市で生まれました。三人兄弟の末っ子で、長男謙一と二男謙二の二人の兄がいます。

鷹山理念社は長男謙一が家業承継候補者として手伝っており、実家である創業者（父）の持ち家で居宅を共にしていました。実家には、父（謙三）と母（すず）、そして謙一の妻と2人の子供を加え、6人が生活を共にしていました。二男は上場企業に就職しており東京でサラリーマン生活です。

正宗は東京の大学を卒業後、かつてから希望していた海外旅行の添乗員として都内の旅行会社に就職しました。運の良いことに彼は、入社からわずか5年後の27歳で、旅行会社を創業するチャンスに恵まれました。彼は、ニッチビジネスの新しい事業企画立案が得意で、旅行会社を基盤としながらも様々な事業を起業し成功させることができました。当時のマスコミにも度々登場する程の実績を持っていました。

昭和59年夏、鷹山理念社では、事業承継予定者であった長男謙一と創業者謙三との確執が表面化していました。謙三社長は鷹山理念社を実質支配しているワンマン社長です。実の親子の関係ながら、謙三社長と謙一との経営上での意見衝突が多くなり溝が深まってきました。長男謙一は謙三社長の横暴さと確執に耐え切れず、妻と2人の子供と共に北海道でやり直すことを決心し、事業承継を途中で断念しました。

長男謙一が事業承継をあきらめ、喧嘩腰で北海道に旅発った後、創業者である謙三社長は二男謙二にUターンを打診し、経営を託そうとしました。しかし、長男謙一と二男謙二は大変仲がよく、二男謙二は、謙三社長が長男謙一を追い出したことに激怒しその要請を断りました。

事業承継候補者「上杉正宗」のUターン

次に謙三社長は、三男の正宗に事業承継を打診したのです。謙三社長が正宗に事業承継を打診する頃には、謙三社長のワンマン度も一時的に影を潜め、正宗は謙三社長の意気消沈した哀れみさえも感じ取るようになりました。正宗の起業した旅行業や、様々な事業が波に乗りかけた時期でもあったのですが、自分で起業した事業と家業承継の両輪で事業展開することを条件に事業承継を承諾し、山形県米沢市にUターンしました。

しかし謙三社長とは同居せず、鷹山理念社から徒歩15分の地にある、2D

K家賃9500円の雇用促進住宅に、妻（なな）、長男、二男、長女の5人で入居し、そこから通勤することになりました。創業者謙三との同居には数々の問題が潜んでいることを彼は事前に踏まえていたのです。

家業承継を前提に、鷹山理念社に入社したものの、年商1億円未満の零細企業のため体系化された組織もなく、仕事のやり方を教える社員はいても、正宗に経営を教示し指導できる社員はいませんでした。しかしながら、彼の負けん気の強さもあり、見よう、見まねで仕事を覚え、且つ、書物やセミナーで経営を独学しがんばった結果、内部、外部からの信頼も獲得でき、数年で自宅購入のローンを組めるような境遇になってきました。しかし、家業への従事比率が高くなり、自分で起業した事業は次第に陰を薄め、鷹山理念社の事業承継者という単一の立場で従事するようになってしまいました。

肩書きだけ昇格し経営権のない後継者

正宗は入社数年で、隠居同然の謙三社長に代わり、実質一人で鷹山理念社の経営の舵取りを行うようになりましたが、後継者の自覚を持ちながらも、そこには危険な罠が潜んでいることに、その時は気づきませんでした。その罠とは、鷹山理念社は、創業者である謙三社長が100%の自社株式を保有しています。隠居同然といいながらも、自社の経営権と人事権を保持し、経営を陰で支配し続ける「院生」と言われる経営で、実質謙三社長支配下の会社であったのです。

正宗が米沢市にUターンしてから7年経過しました。肩書きは「常務取締役」です。しかし、肩書きだけはもらったものの、謙三社長のワンマン度が復活し、謙三社長自身の言動は鷹山理念社の憲法となってしまう、正宗はじめ、誰も意見できるものがいなくなってしまうました。

その後正宗は、専務取締役、代表取締役専務と、名刺上の肩書きは昇進しても、経営権は謙三社長が保持し正宗への自社株移行は一切ありません。1998年10月、正宗は謙三社長の鶴の一声で社長の座を与えられ、代表取締役社長に就任しました。創業者謙三は代表取締役会長に就任です。

正宗が社長に就任した3年後、業界が斜陽化し、価格破壊が始まる兆しを正宗社長は感じ取っていました。正宗社長は経営についての知識習得に意欲的です。マーケティングやマネジメント、リーダーシップ、人材育成等を総括した経営革新に関する読書や、研修セミナーにも積極的に参加し、様々な知識を習得しながら自社で検証することを繰り返し、中小企業経営に対する自己哲学を持つようになっていました。

正直なところ、事業承継という問題には正宗社長自信無頓着でいましたが、ある時、商工会議所の「事業承継セミナー」に参加する機会がありました。正宗社長はセミナーで研修したことを持ち帰り、業界や自社の将来性、そして事業承継という問題を冷静に分析してみました。さらに、自社の出口を考察したところ、直近の決算書上での様々な分析では優良企業ながら、円滑に事業承継できない現状と、そのことに起因し打つ手を間違えれば、破綻さえも視野に入

る自社の事業承継問題の現実に気付いたのです。

経営権取得の相続税納税資金調達できず

謙三会長は78歳と高齢になり、正宗社長も48歳です。謙三の妻すずは、この年に他界し、高齢の謙三社長も万が一の事態がいつあってもおかしくない年齢です。このまま謙三会長が他界すると、株式の相続税だけで3000万円程必要となることがわかりました。謙三会長の株式を正宗社長に移行しないと経営権は持てず、正宗社長は鷹山理念社の実質の社長になることはできません。

さらに危惧する点がありました。悪いことに、正宗社長は、長男謙一と二男謙二と仲が悪く、反面、謙一と謙二の仲は大変良いのです。このままでは相続時に兄弟間で争族が生じ、正宗社長は円滑に事業承継できない現実を、初めて参加した商工会議所の事業承継セミナーで思い知らされたのです。危惧点を解決するには資金が必要ですが、正宗社長の役員報酬は謙三会長に支配されており薄給です。満足な預金などありません。

事業承継問題以外にも、経営面では、正宗社長を支える幹部社員が、敵対している会社に寝返るという事態も発生しました。正宗社長は自分を支える参謀的存在として、反逆した社員を育成したつもりでいたのですが、結果は裏切られる形になってしまいました。創業者謙三を支えるNo.2は後継者である自分と自覚していたのですが、自分が社長に就任しはじめて、No.2となる参謀がない現実に直面したのです。経営を実践し成功と失敗を繰り返す中で、後継手腕とは、経営能力と事業承継能力の両輪が必要という持論が正宗社長の経営哲学に付け加わりました。

人材面以外においても、様々な経営課題が山積みです。鷹山理念社では建物の老朽化や工場機械の増設を必要としており、多額の資金調達が必要という現実がありました。決算書上では優良企業であり債務者区分も正常先でしたので、金融機関は鷹山理念社への融資に積極的でした。しかし、正宗社長は、金融機関の融資基準の変化に気付き、借入金依存の経営には消極的です。

正宗社長を支える参謀もなく、謙三会長から創業の理念やビジョンを聞いたこともなく経過してきた自分の経営姿勢を後悔しました。そして、将来の目標を明確にできない自分と、自社の方向性があいまいであることに気付いたのです。正宗社長自身、鷹山理念社の創業者である謙三会長が築いた単一ビジネスモデルでは自社の将来をデザインすることができません。さらには、長男謙一の時と同様に、親子間の確執が強くなり、火と油の関係になっています。

M&A売却で第2創業を目指す

正宗社長は連日眠れない日が続きましたが、自社の出口を分析し、ひとつの決心をしました。会社が傾く前に売却し、売却益での業態転換（第2創業）を決断したのです。M&A売却です。単一事業の鷹山理念社の事業が行き詰れば即破綻です。このまま、事業継続する資金的余裕や、多角化に投資する時間的余裕がないものと判断しました。さらに、正宗社長は自分の棚卸しを行ったところ、承継した事業が天職でないことにあらためて気付いたのです。自分再発

見という現実もふまえ、正宗社長は謙三会長を説得すると共に銀行に相談したところ、信用あるM&A仲介会社を紹介されました。その結果2002年2月、鷹山理念株式会社は同業大手会社とのM&Aが成立し、100%の株式譲渡で売却に至りました。

中小企業のM&Aと大手上場企業のM&Aは似て非なるものです。市販のM&A参考書やセミナーでは似て非なる解説がほとんど見当たりません。秘密保持で進められる中小企業のM&A売却では、売却を決断した経営者が一人で対応しなければなりません。一方の大手企業では、取締役会等々で多くの役員が常時買収に関するミーティングを行い、中小企業経営者一人を相手にM&Aを進めていくのです。しかしながら、正宗は実力のあるM&A仲介アドバイザーにめぐりあい、優位に交渉を進めることができました。正宗のM&A売却成功要因は、自社の業績が悪くなる前の売却決断と、中小企業に最適な仲介アドバイザーに廻りあったことです。

天職でなかった承継した事業

M&A売却を決断する上で、正宗は自らの過去の人生や、仕事の棚卸しを行い、冷静にしかも自分に妥協せずに自分の将来をデザインしてみました。その結果、承継したりネンサプライ業とは別の事業（M&A売却には競業禁止という条件もあり同業の事業に従事できません）に、意欲や興味を持つ自分に気付いたのです。この気付きで、売却後は、人材紹介会社「株式会社新創業」を設立したのです。M&A売却を手段とした第2創業でした。上杉正宗49才の時でした。

第一部問題点

上杉正宗の第2創業物語に潜んでいる事業承継問題

1. 後継予定者であった上杉謙一（長男）が創業者と同居（創業者と後継者の力学）
2. 上杉謙一（長男）と創業者上杉謙三の確執（ワンマンな創業者と脆弱な後継者）
3. 優良中小企業であるが創業から35年経過の単一事業（事業のライフサイクル）
4. 上杉正宗に経営を教示できる者が不在（後継者教育）
5. 上杉正宗が社長就任しても上杉謙三が陰で支配（経営権と院生経営）
6. 上杉謙三の院生を回避し勇退させるための退職金不足（退職金規定と資金調達法）
7. 上杉謙三が自社株式を100%保有の問題点（自社株主構成の把握）
8. 不仲3兄弟下の事業承継対策（種類株・遺言・遺留分放棄・生前贈与・代償分割）

9. 上杉謙三が高齢になっても事業承継計画に無関心（事業承継計画の重要性）
10. 肩書きだけの昇進に葛藤する後継予定者上杉正宗（社長と役員報酬の決まり方）
11. 3つの肩書き「社長」「取締役社長」「代表取締役社長」（代表権と経営権の相違）
12. 決算書で読めない自社の未来（自社の行方決断は社長の専管事項）
13. 経営権のない偽物後継者が本物経営者になる為には（暫定承継と実質承継）
14. 上杉正宗が社長就任すると不在となるNo.2の存在（幹部不在と社長の器）
15. 優良企業ほど後継者が悩む税務と法務の壁（高騰する相続税と遺留分への対応）
16. 換金性のない自社株に苦しむ後継者（相続税納税資金・拡散株式買い戻し資金）
17. 事業承継に必要な資金調達（金融機関から借入、保険、自己・自社預金）
18. 上杉謙三（父）と上杉すず（母）が所有する工場敷地と建物（事業用資産の承継）
19. 上杉正宗が理解していない創業者の理念とビジョン（知的資産経営報告書活用法）
20. 設備投資に必要な資金調達と連帯保証（借入能力と返済能力の踏まえ方）
21. 銀行の債務者区分と自社の行方（現経営者への融資と後継者への融資は別問題）
22. 創業者・後継者・相続人それぞれの思惑（避けて通れない遺産分割協議）
23. 人材不足の慢性化と幹部社員の離脱（社内秘密情報の流出とコンプライアンス）
24. 似て非なる中小企業と大手企業のM&A売却（秘密保持契約の意味するところ）
25. M&A売却の苦悩1 売却決断（売却を成功させる決断のタイミング）
26. M&A売却の苦悩2 実務（仲介アドバイザーと協働できること・できないこと）
27. M&A売却の苦悩3 同族抵抗勢力の排除（妻との協働）
28. M&A売却の苦悩4 地域内風評被害の排除（ポストM&A）
29. M&A売却の苦悩5 経営者の身の振り方（ハッピーリタイアと競業禁止）
30. 自社の5つの出口（親族承継・社員承継・M&A・廃業・上場）
31. 上杉政宗は本当は何がやりたかったのか（後継者の天職と第2創業）

第二部

後継者不在創業者「上杉正宗」のハッピーリタイア物語 新卒大学生が中小企業の未来を創る

身内に承継者のいない創業社長上杉正宗

人材紹介業で第2創業してから7年が経過し、正宗は56才になりました。仕事も順調で株式会社新創業は、社員30名を有するようになりました。株式会社新創業が順調な反面、彼は自社の事業承継について今度は創業者として考えるようになってきました。正宗は10年後の66歳にリタイアしようという考えを持っています。正宗と専務（なな）の間に二男一女の子供がいます。長男は大手企業のエンジニアとして前途有望です。しかし、正宗が創業した中小企業を継ぐ意思はありません。長女は米国で結婚しており帰国の意志がありません。三男は雑誌編集者として手に職を付け、将来はマスコミ業界で活躍しようと意欲的な人生を送っています。

同族中小企の事業承継は3通りです。親から子に承継するか、社員に承継するか、はたまたM&Aで売却するかのいずれかです。正宗の会社「新創業」では、三人の子供は事業承継の意思はまったくありません。残るは、社員に承継するか、再度M&Aで売却するかです。

しかし、社員への承継は不可能です。事業が順調に経緯してきたことで、株式会社新創業の株価総額（企業評価額）が5億円となっています。社員に承継してもらうには、5億円の株式買取資金が必要です。中小企業の社員の中で5億円の資金調達のできる社員は皆無といっても過言ではありません。金融機関が理解を示し、後継しようと意欲を持つ社員に融資をしようとしても、必ず連帯保証を求められます。5億円の借金と連帯保証に応じられる社員は株式会社新創業には誰もいないのが現実です。残る選択はM&Aで他社に売却するか廃業ですが、廃業は社員を路頭に迷わすことにもなり、廃業の清算をした後残る手持ち資金は、M&Aと比較して半分以下となってしまいます。下手をすると僅かしか手元に残りません。

M&A売却は後継者不在企業の救済策だろうか？

中小企業事業承継の一手法として注目されているM&A売却ですが、一抹の不安があります。譲渡益で老後の家計の心配はなくなりますが、手塩にかけてきた事業から完全にリタイアした場合、生きがいなくなるように思えるのです。正宗の子息が事業承継してくれれば、子息を後継者として育成し、時期を見計らい社長のイスと経営権を順次移行し、自らは相談役として在社することができます。M&A売却の経験のある正宗は、M&A売却後のむなしさと、人生に対する精神的意気込み喪失に遭遇することを懸念しているのです。鷹山理念株式会社売却の目的は、売却益を基にした第2創業（業態転換）でした。正宗は売却後の意欲喪失ということもなく、第2創業した株式会社新創業を軌道に乗せることに必死で、そのことに生きがいを持つことができました。中小企業のM&Aが活発化し、後継者不在中小企業の救世主のようにとらえられてい

るM&A売却です。しかし、売却を実践した中小企業経営者は、ハッピーリタイアとして当初は脚光を浴びているケースが多いのですが、もしかしたら、売却時だけ注目され(もてはやされ)、その後は、日を重ねるごとに相手にされなくなり、人生に喪失感や無欲感を抱いているのではないかと、正宗は内心思い浮かべているのです。

中小企業「後継者不在解決」の新スキーム「GHA後継者養成塾」

こんな思いの中、正宗はインターネット検索で「GHA後継者養成塾」の存在を知りました。正宗は「GHA後継者養成塾」に興味を持ち担当者とは面談することにしました。ある日、正宗は「GHA後継者養成塾」を訪問し次のような説明を受けたのです、

「GHA後継者養成塾」は、新卒大学生や第2新卒を対象に教育を施し、後継者のいない中小企業の後継者や幹部として育成しよう、という目的で企画開設されたそうです。コミュニケーション能力向上や中小企業のしくみ、さらには中小企業の経営構造や事業承継構造、そして、後継者としての資質を向上させる為の研修カリキュラムが準備され、中小企業と塾生のマッチングと就職後のフォローをしているということです。中小企業の後継者や幹部を目指す現役大学生や内定を取り消された新卒大学生、さらには第2新卒が「GHA後継者養成塾」で研修を受け、中小企業経営者とのマッチングの機会を待ち受けているとのことでした。

大学生が中小企業に就職することに目新しさはないのですが、後継者や幹部候補生として就職を支援するという大義名分のある企画を、正宗も始めて知りました。通常の人材紹介会社の目的は就職させることにありますが、「GHA後継者養成塾」のユニークさは、大学生を中小企業に就職させることだけにとどまらず、引き続き大学生を後継者や幹部に育成することにある、という説明を「GHA後継者養成塾」の担当者から説明を受け、正宗は「GHA後継者養成塾」に興味をもちはじめました。

さらに、正宗は担当者の次の説明にドキッ！としました。

「同族中小企業の事業承継の問題点は、オーナー経営者が大株主で経営権をもち、ワンマンであるということです。能力と意欲ある一般の新卒大学生が、組織力の乏しい中小企業に就職しても、経営者との対立で挫折し、単にミスマッチとしてとらえられているケースが多いのかもしれない。ミスマッチは、職業適性というよりは、このことに起因していることが多いのです。中小企業の経営やしくみ、そして、コミュニケーションのあり方に対し、実践論で研修させる場がないのです・・・。」

という、暗黙の了解ながら、経営者に対する言葉としては、タブー視されているような表現で、この担当者はストレートに指摘するのです。

正宗は、七年前M&Aで売却した、鷹山理念株式会社の創業者であった父のワンマンと権力の強さを思い浮かべました。親子の関係がありながらも、正宗が父に意見できない境遇と孤立でつぶされそうになった経験を回顧したのです。あの時、仲介役やご意見番的な立場の人がいれば、単一事業に依存せず、早め

に次の事業の柱を構築するなど、事業承継のありかたも変わっていたかもしれないと正宗は振り返ったのです。

「G H A 後継者養成塾」の担当者は、正宗の思いを察したかのようにさらに次のような説明を加えました。

- ・ ・ ・ ・ 「一般の人材紹介会社はマッチングの成立が目的ですので、面接対応や、エントリーシートの記入方法等の就活のテクニックを重点的に教示します。一方、「G H A 後継者養成塾」はマッチング後のフォローや支援を重要視します。なぜならば、一般的に、中小企業には内定者や採用者のフォロー研修もなく、人材が恒常的に不足し手取り足取り就職者を指導する体制がないのです。さらに、ワンマン度が強く、経営権を持つ中小企業経営者との対立を防ぎ、孤立させずに、後継者や幹部として育成していくには、仲介役（相談相手および指導者）が常時必要となるからです。「G H A 後継者養成塾」は、後継者や幹部候補者として採用という大義名分があり、様々な支援者が関係し、人材育成（事業承継支援）に関わっていますので、中小企業の事業承継にありがちな、優秀な人材が、中小企業経営者の独断にふりまわされないよう、常に仲介役となって支援していきます。」・ ・ ・ ・ ・

という説明です。

先に正宗が回顧した鷹山理念株式会社の事業承継で、メンターや仲介役に該当するのが「G H A 後継者養成塾」であることを正宗はすぐに察することができました。

後継不在企業が一転し上場を目指す

さらに、

「G H A 後継者養成塾生」と共に、中小企業は上場を目指すことも可能です」という説明を聞き、正宗はさらに驚きです。そのスキームを質問したところ次のように説明してくれました。

・ ・ ・ ・ 新卒大学生が就職した後、経営者の下で経営学の実践と帝王学をO J T で学びます。そして、5～7年後を目処に新卒大学生に社長の座を譲り、現経営者は代表取締役会長に昇格し、事業承継を確立させるため二人三脚の体制をつくります。このときさらに、新卒大学生と共にL L P（有限責任事業組合）を設立し、現業とL L Pの二股経営で進行していくのです。設立するL L Pは、新卒大学生が大学で専攻してきた知識を生かした新事業への参入です。その後、L L Pが軌道に乗りそうな時点でL L Pを解散し、再度新会社（株式会社）を設立し上場を目指す」・ ・ ・ ・ ・という説明でした。

業態転換のできる後継者を探す

これらの説明を受けて、正宗は後継候補者を「G H A 後継者養成塾」で探そうという思いが日々強くなり、2009年4月、「G H A 後継者養成塾」に後継候補者の仲介を依頼しました。

正宗が第2創業した株式会社新創業は人材紹介会社として順調に発展してきましたが、業界の斜陽化が危惧されつつあります。100年に1度の大不況という時代背景もあり、破綻する企業も増えてきました。企業30年節から現在は企業の寿命は10年といわれています。このため、正宗は後継者として人材紹介業界の専門知識を持つ人材ではなく、業態転換で、株式会社新創業を存続発展させることのできる、企画力と起業意欲ある人材を要望しました。

社会に初めて出ようとする、ビジネスに偏見のない素直な新卒大学生ならば、人材紹介業の仕事の仕方と経営については、正宗自身がマンツーマン(OJT)で伝授できると考え、現業(人材紹介業)に興味を持つ者よりも、業態転換に貢献できる人材採用に重きを置いたのです。

正宗自身は、新事業としてシルバービジネスにまだまだ成長の余地があると予測しており、シルバービジネスの事業企画に興味を持っていたのですが、自身の56才という起業意欲の薄れる年齢と共に、起業企画どころか後継者不在に気づかされたのでした。しかし、起業できなかった真の理由は、シルバービジネスで、正宗の右手となる人材に恵まれていなかったのです。正宗を支えるNo.2がないのです。そんな正宗にとって、「GHA後継者養成塾」の存在は、新たな意欲創出の機会となりました。

中小企業はエンプロイアビリティ能力優先

「GHA後継者養成塾」では、コミュニケーション能力向上や、中小企業のしくみについて基礎知識を教示しているので好都合です。一般的にMBAの研修や資格取得が推奨されていますが、MBAはどちらかというと大手企業にとって有望な資格と正宗は思っています。大企業と中小企業の経営は似て非なるものです。自ら、中小企業経営、中小企業の事業承継、第2創業、M&Aの経験のある正宗は、MBA資格保持者よりも「GHA後継者養成塾」の修了生に将来を託してみようと考えたのです。MBAよりもエンプロイアビリティ能力と起業力を優先したのです。将来LLPを設立しさらに株式会社に変更し、上場を目指す際に、MBA資格取得者をスタッフとして雇用すればよい!、と考えたのです。

新卒大学生を後継者に迎える決断

そして、2009年10月。「GHA後継者養成塾」から福祉系の大学を卒業予定の「吉良影虎(22才)」を紹介され、正宗自身が面接を行いました。「GHA後継者養成塾」では、面接の対応や、エントリーシートの記入方法の研修や、ビジネスマナー教育を受けているので、正宗も影虎に対し好印象を持ちました。学業成績も優秀で、特に問題視することはありませんでした。初めて学業優秀な新卒大学生を採用できるだけでも、正宗自身は誇りに思っていたのです。面接から二週間後、正宗は影虎に採用内定を出すことにしました。入社日は、2010年4月1日です。

「GHA後継者養成塾」は、コミュニケーション能力向上の研修を義務づけていますが、ここに特徴があります。塾生ひとりひとりの行動分析を行い、各人の行動傾向を把握しているのです。影虎の行動傾向についても、23頁ほど

の分析レポートを作成し、影虎と「G H A 後継者養成塾」双方で影虎の行動分析レポートを共有し、コミュニケーション能力とエンプロイアビリティ能力向上を実現しています。影虎が株式会社新創業に就職後は、「G H A 後継者養成塾」がこのレポートを基に、影虎と正宗双方に人材育成の助言を行っていくことになっています。

「企業活躍度未来予測評価書」と名付けられた行動分析レポートは「G H A 後継者養成塾」、の人材（影虎）育成個別ツールとして、影虎を株式会社新創業の後継者に育成する上で、「G H A 後継者養成塾」が間に入り活用される仕組みになっています。

影虎入社の前々月前ほど前の2月、「G H A 後継者養成塾」から再度人材紹介の打診がありました。第2新卒で25才の人材がいるということです。正宗は面接してみることにしました。伊達兼継というまじめで几帳面そうな若者でした。兼継は大学でIT関係分野を専攻し、大手上場企業に2年間就職したのですが、起業意欲が人一倍強く、大手企業は組織力が強い反面、個人の企画を採用してもらえないチャンスが少ないと判断し、中小企業への就職を希望し、「G H A 後継者養成塾」で該当する中小企業経営者とのチャンスを待っていたということです。

しかし、正宗はとまどいました。正宗がチャレンジしようとしているビジネスはシルバービジネスです。虚弱老人のための介護や元気高齢者の生きがい作りを企画しようとしているのです。シルバービジネスとITは正宗の事業構想の中でイージできないのです。そんな正宗の思いを吹き飛ばすかのように兼継は、シルバービジネスとITは結びつくと胸を張って提唱するのです。正宗の想定する事業対象は、高齢者個人ですが、兼継はシルバーサービスを提供する施設や病院を対象とした「介護・福祉・医療業務のソフト開発」を提案したのです。面接の後にさまざまな考えが正宗の脳裏に浮かびましたが、なによりも兼継の起業意欲に賭けてみようと考えたのです。正宗にとっても想定していなかった、介護事業と福祉関連ソフトウェアの企画開発事業は、自社の命運をかけるにふさわしい事業と決断し、影虎と影継2名を採用することにしました。

2010年4月1日、影虎と兼継が株式会社新創業の後継者及び幹部候補生として入社しましたが、それから一ヶ月後、吉良影虎が一身上の理由でリタイアしてしまいました。彼は、新創業の社員とうまくコミュニケーションがとれず、さらに、後継者修行も甘く考えていたところがあったようです。正宗自身も影虎の学業だけに重点を置き採用した反省がありました。学業の成績が良ければエンプロイアビリティも優秀と思い込んでいたのです。その点、兼継は就業経験があるため、社会の厳しさを当初から踏まえていたようです。

しかし心配はいりません。「G H A 後継者養成塾」は該当人材がいればいつでも何度でも仲介してくれるからです。さらに5ヶ月後の秋、「G H A 後継者養成塾」から影虎退職の補足として人材の紹介がありました。影虎の出身大学とは違いますが、同じように福祉関連の学部を卒業したものの、内定取り消しとなってしまう、就業チャンスを待っている人材ということです。直江景勝という

22才の誠実な若者でした。正宗はこの若者に自社の将来を託せそうなインスピレーションを感じ取り、即採用としたのです。2010年10月、直江景勝と伊達兼継2名による株式会社新創業の承継レースが始まりました。

優秀な新卒大学生が入社したくなる知的資産経営報告書

正宗は影勝と兼継入社後真っ先に取り組んだのが、**知的資産経営報告書**の作成です。知的資産経営報告書とは、従来のバランスシート上に記載されている資産以外の無形の資産であり、企業等における競争力の源泉である、人材、技術、技能、知的財産（特許・ブランド）、組織力、経営理念、顧客とのネットワークなど、財務諸表にはあらわれてこない、目に見えにくい経営資源の総称を言います。

経営者の正宗にとっては当たり前のことでも、周りの人はそれを知らないほうが多いと彼は思っています。知らせないことで不安に思われてもいるかもしれません。ステークホルダー(株主・顧客・金融機関・従業員・就職希望者)に株式会社新創業の優れた部分を知ってもらうことが、新創業の存続・発展にとって重要です。正宗はこのような思いから、財務諸表に加え、非財務の情報を伝える「知的資産経営報告書」を作成し開示していたのです。実は、新創業の「知的資産経営報告書」は、「GHA後継者養成塾」のサイトでも開示され、中小企業への就職を目指す塾生からも高く評価されていた、ということも影勝と兼継から聞かされたのです。

何気なく見過ごしている自社の資産を見える化し、開示するのが知的資産経営報告書です。経営者自身が強みと思っていない点でも、回りから見たらすごい強みだということもあります。正宗は株式会社新創業の知的資産経営報告書につきのような内容を網羅し開示していました。

- ① 正宗自身の理念・ビジョン・経営哲学
- ② 事業概要と市場環境
- ③ 過去から現在までの事業展開（経営戦略）と事業実績
- ④ 自社の強み
- ⑤ 現在から将来への事業展開（経営戦略）と事業計画
- ⑥ 会社概要沿革と社長あいさつ

影勝と兼継は、正宗の経営理念とビジョンに共鳴し、かつ、新創業の後継候補者として、将来シルバービジネスで上場を目指すという、知的資産経営報告書に明示されている、これからの事業展開に惹かれ応募してきたとのことでした。しかし、知的資産経営報告書も新たに作成する必要性を正宗は感じ取っています。正宗は影勝と兼継を自社に迎えたことを機に、3人で新しい知的資産経営報告書を作成することにしました。新しい知的資産経営報告書を3人で共同作成することで、経営理念とビジョンを共有化し、かつ、ステークホルダーや事業承継の支援者たちに、新しい株式会社新創業の存在を開示することにしましたのです。

承継レースから早いもので5年経過しました。この5年間に様々な出来事がありました。影勝と兼継はリタイアすることなく仕事にまい進しています。

「GHA後継者養成塾」が正宗と二人の間に介入していることが大きな強みでした。景勝と兼継は「GHA後継者養成塾」で**知的資産経営**を学び、**知的資産経営報告書**の作成方法についても知識を習得していました。この知的資産経営報告書が株式会社新創業の飛躍の源になったと言っても過言ではありません。正宗、景勝、兼継の3人で知的資産経営報告書を作成し、さらに知的資産経営報告書作成と併行し、将来の事業戦略を策定したのです。

中小企業の事業承継は、現経営者と後継者間のコミュニケーションギャップで溝が深まり、事業承継が円滑に進まないというケースが多々あります。しかし、株式会社新創業では、知的資産経営報告書を、現経営者の正宗と後継候補者である景勝、兼継の3人で作るという過程を通じ、お互いが向き合うことができました。このことで、正宗の理念、ビジョン、経営哲学が景勝と兼継にも確実に伝わりました。さらに、過去から現在までの事業展開と事業実績を振り返り、自社の強みが理解できたことで、将来の事業戦略が明確になりました。

創業依頼培ってきた、新創業のノウハウ・ネットワーク、顧客、人材といったそれぞれの会社の強みが培われてきた努力や工夫の成果、そして、その努力や工夫を行う背景にある経営理念や方針といったものを把握し、活用することで業績向上や会社の価値に結びつけるのが知的資産経営です。企業が勝ち残っていくには他者との差別化が必要です。知的資産を活用することによって、他社との差別化が実現し、ひいては経営の質や企業価値を高めることができます。

新卒大学生がCOO就任と同時にLLPで新事業着手

2015年4月、正宗は二人の5年間の修行の様子をふまえ、景勝に株式会社新創業の社長の座を承継させる決断をしました。代表取締役会長上杉正宗、取締役社長直江景勝、専務取締役伊達兼継という役員人事です。しかし株式移動は行わず、経営権は正宗がまだ握っています。

さらに、当初から計画していたシルバービジネスを起業するためLLPを設立しました。株式会社新創業に事務所を置きます。出資金2000万円は正宗と新創業が出資し、組合員は正宗、景勝、兼継の名です。LLPは株式会社とは違い、利益分配を出資比率とは関係なく自由に設定できます。正宗は出資はしても、新事業を景勝と兼継に任せるつもりです。このため利益分配比率を株式会社新創業25%、正宗25%、景勝25%、兼継25%と決め4者で合意し、名称は「LLP（有限責任事業組合）希望」と名付けられました。

新創業の社長を景勝に譲った正宗は、OJTで景勝に帝王学を身につけさせています。業界の会合や接待にも同行させる機会が多くなり、地元の青年会議所(JC)にも入会させました。兼継も新創業の専務取締役として景勝を支え、地元の商工会議所青年部に入会し活動しています。

LLP希望設立後、景勝と正宗は非常に忙しくなりました。しかし、やる気と意欲は入社当時と比較にならないほど高くなり、忙しさは苦になりません。株式会社新創業とLLP希望の二股経営ですが、景勝は新卒から5年で中小企

業の社長のイスに座ることができ、兼継は大企業就職のミスマッチから第2新卒となったものの、中小企業に視点を変えたところ、幹部として登用されたのです。さらに、目標であった起業が実現しました「GHA後継者養成塾」。のビジネスモデルがなければ、起業資金調達や支援体制がなく起業のチャンスはなかったかもしれません。やればやるほど自分の収入になるLLPの利益分配と、中小企業の重役という待遇、寝る間もないほどの多忙さもまったく気にならない連日です。

LLP希望は、景勝が大学で専攻してきた福祉事業を生かし、虚弱高齢者の介護事業と、元気高齢者の病気予防対策のプログラム開発を行っています。さらに、兼継は自ら専攻してきたITを活かし、福祉全般に関するソフトウェアの開発と、医療分野のソフトウェア開発を行っています、

新卒大学生が上場を目指す

LLP希望設立から5年後の2020年、正宗は65才となりました。二人の幹部も、景勝32才、兼継35才と紆余曲折ありながらも立派に成長してきました。LLP希望も軌道に乗っています。そんなある日、正宗にベンチャーキャピタルから打診がありました。この事業に投資したいというのです。在宅介護、高齢者の疾病予防プログラム、そして介護支援のソフトウェアが完成し、ASPでの提供が始まり、さらに、医療用の電子カルテ等のソフトウェア開発に取り組んでいる最中のうれしい打診でした。

正宗はベンチャーキャピタルの打診を受け、LLP希望を解散し、新たな会社を設立しました。株式会社未来です。資本金は1億5千万円です。LLP希望解散時、それぞれに500万円の分配ができましたので、正宗、景勝、兼継それぞれが500万円を出資し、残りはベンチャーキャピタルの投資です。役員人事は、代表取締役社長は景勝、専務取締役に兼継、そして正宗は取締役相談役に就任しました。

株式会社未来設立後、ベンチャーキャピタル関連のM&A仲介会社から、介護施設の買収打診がありました。ベット数100床の介護施設が放漫経営で売却先を探しているという情報です。景勝はM&A経験のある正宗に相談し、介護施設を買収することにしました。現在、株式会社未来の本社を買収した施設に移転しています。M&Aは時間を買う経営戦略です。景勝はさらに良いM&A案件があれば積極的に買収していくことを考えています。株式会社未来は、景勝の経営手腕と兼継の名補佐役のコンビで、三年後の上場を目指しているところです。

後継者不在中小企業経営者のハッピーリタイア

一方の正宗は、株式会社未来の相談役に就任しました。さらに、地元のライオンズクラブ、商工会議所、法人会などなど、地域でのさまざまな交流が多く多忙です。自ら創業した株式会社新創業は、株式会社未来を創業するときに同業者に売却しました。10年前は五億円の価値のあった会社ですが、創業から20年近くも経過しており、業界も斜陽化の傾向にあり売却価格は1億円でした。しかし、これも、途中で若い世代に事業承継した結果と正宗は考えていま

す。自分で一途に経営していたならば、正宗の父のようにワンマンになり、社会の趨勢や求められる感覚も読み取ることができず斜陽化してしまい、打つ手もなく破綻していたかもしれません。

株式会社新創業の企業評価額5億円が、10年の間に1億円になってしまっても、早い時期に「新卒大学生を正宗の後継者に育成する」という事業承継計画の決断が功を奏しました。2人の若い世代を自社に迎え、正宗の理念、経営哲学、これまでの事業展開、これからの事業展開を知的資産経営報告書として正宗・景勝・兼継の3人でまとめたことで、新たな目標が定まり上場を目指すというところまで成長することができました。

あの時、株式会社新創業を売却していたならば、家計には不自由していなくとも、この10年間2人の後継者を育成してきた充実感と、これからの人生にかける意欲は無くなっていたかもしれない、と正宗は振り返っているのです。

「GHA後継者養成塾」は、MBAや中小企業診断士のような権威のある教育内容ではありませんが、同族中小企業の経営構造や事業承継構造の本質をとらえた教育と、事業承継を支援できるビジネスモデルであったと、正宗はつくづく感じとっているのです。まさに、「**新卒大学生が中小企業の未来を創るのです**」。

65才になった上杉正宗は、相談役に就任後も、景勝と兼継のお目付け役を兼ね、経営輔佐役として相変わらず元気ですが、これからは、仕事ばかりでなく、景勝と兼継に経営を任せ、さらに人生を謳歌するため、妻の「なな」と共に日本各地、世界各国を旅行しようと思っています。

※文中の「GHA後継者養成塾」は架空のものですが、GHAの中小企業知的資産経営学科やGHAの様々なしくみは、「GHA後継者養成塾」に匹敵するものです。