

持続的な 工務店経営のための 事業承継

事業承継について考えていますか？



YES

- 後継者は決まっていますか？
- 経営理念は何ですか？
- 経営の見える化はできていますか？

承継スケジュールを
立てて準備を進めて
いきましょう！

NO



- 10年後、現在の従業員は
どうなりますか？
- 住宅を建てたお客様のフォローは
どうなりますか？

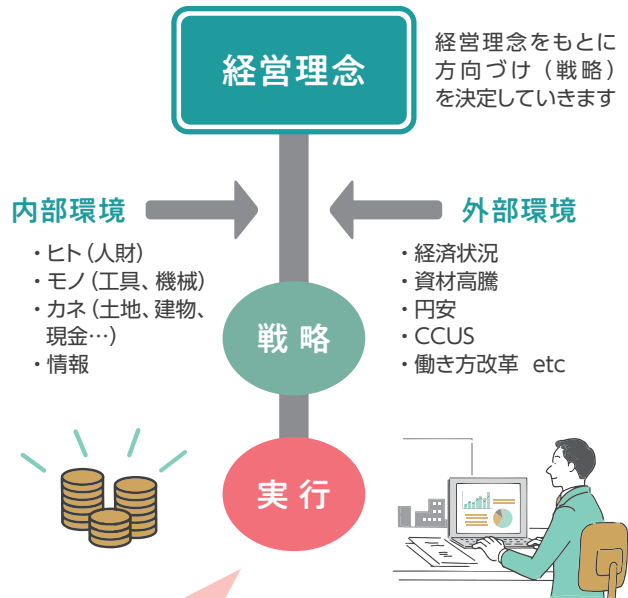
将来の見えない会社は
お客様、従業員から信頼
が失われていきます…。

- 事業を将来的に継続させていくことは会社だけでなく、顧客、従業員、そして工務店業界にとっても重要です。
- 事業承継の準備には時間が必要です。「まだ大丈夫」ではなく、今から考えましょう！

工務店経営者の仕事

経営者には経営という仕事があります

- 1 企業の方向づけ**
 - ・経営理念にもとづいて、何をやるか、やめるかをきめること
 - ・何をするかを決めるには、内部環境(自社の強み等)や外部環境(市場等)の分析が重要
- 2 資源の最適配分**
 - ・ヒト(協力会社も同様)、モノ、カネ、時間等
 - ・経営者が公私混同しないこと
- 3 リーダーシップ**
 - ・「人を動かす」にはリーダーシップが必要
 - ・「先頭にたつこと」と、「責任をとること」が重要



そのうえで、事業を継続するために

- お客様に住宅を提供して終わりではありません。お客様の生活はこれからも続きます。先の見えない会社ではお客様に選ばれなくなります。
- 会社は、働く人達に未来を示す必要があります。先の見えない会社では働くことができません。

事業承継で重要なこと

- 1 経営理念の承継**
 - ・「社長という肩書」だけを引き継ぐわけではありません。
 - ・会社は何を大切にし、何をお客様に提供し、何をもちて社会貢献をしていくかをしっかり次の経営者に伝えていく必要があります。
- 2 資産の承継**
 - ・資産も負債も明確にする必要があります。
- 3 人脈の承継**
 - ・従業員はもちろん、取引先、顧客先との承継をしていかないと相手からの信頼を受けることができません。



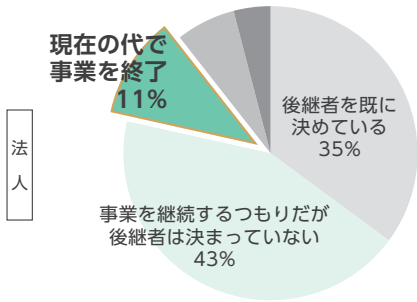
たとえ後継者が決まったとしても、肩書だけでは「事業」を引き継ぐことはできません。円滑な事業承継のため、あらかじめやるべきことをスケジュール化しておく必要があります。

経営者自身は「自分は元気だから大丈夫」と思っている方も、働いている方々にとっては、経営者が一定の年齢になったとき「うちの会社はこのあとどうなるんだろう」と不安を抱きます。働いている人達が高いモチベーションを保っていくためには、10年後、20年後をイメージできる会社にしておくことが重要です。

工務店の実態

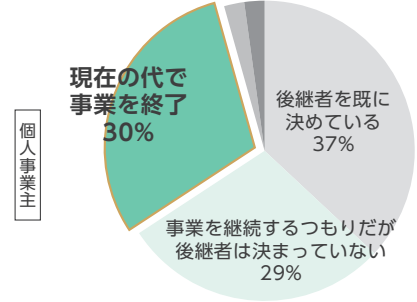
現在の代で
事業を終了する

法人 **11%**
個人事業主 **30%**



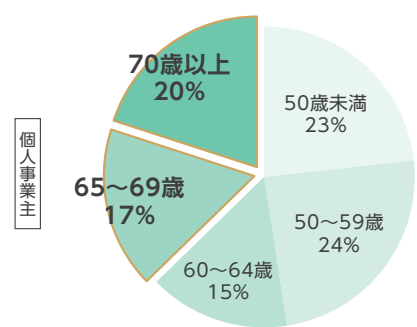
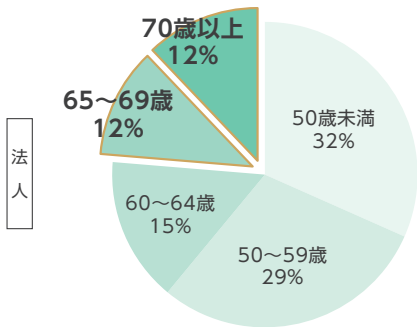
現在の代で
事業を終了

個人事業主 **30%**
後継者を既に決めている **37%**
事業を継続するつもりだが後継者は決まっていない **29%**



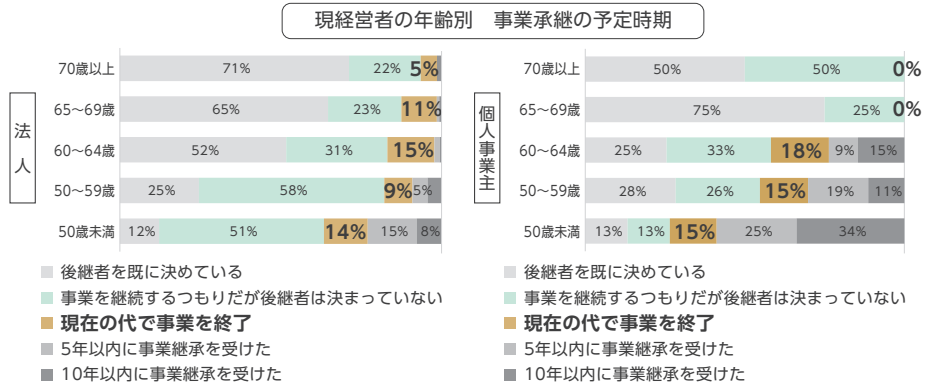
現経営者の年齢
65歳以上

法人 **24%**
個人事業主 **37%**



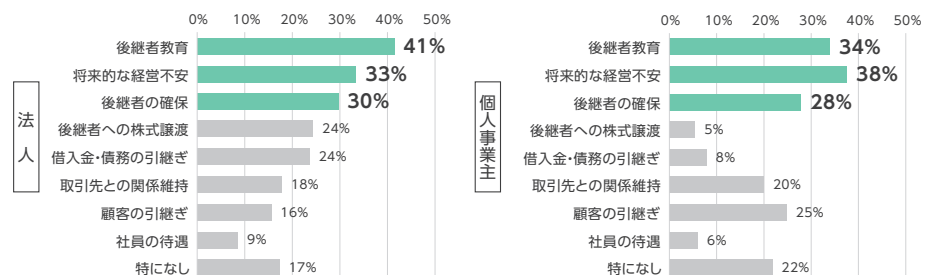
現在の代で
事業を終了する

個人事業主では
65歳未満の
経営者のみ



将来的な経営不安、
後継者の確保・育成

事業継承の課題は、
法人・個人事業主とも
上位3項目同じ



2022年度建築大工技能者等検定会「正社員を雇用している工務店の実態調査」



継続的な工務店経営のために考えなくてはならないこと
事業承継には時間がかかります。

早目に着手しましょう!!



次ページ 事業承継のステップへ

事業承継のステップ

事業承継には時間がかかります。場合によっては5年、10年とかかるケースもあります。「まだまだ」ではなく、まずは事業承継にむけて何が必要なかを整理し、スケジュールをたててみましょう。

ステップ

1

事業承継必要性の認識

ステップ

2

経営の見える化

ステップ

3

事業承継へのスケジュール



ステップ

1

事業承継必要性の認識

60歳を過ぎて、そろそろ事業承継を考えていこうという感覚では遅すぎます。まずは、経営者自身が事業承継の必要性和、次へのバトンタッチをするという覚悟が必要です。「あいつにはまだ任せられない」というのは、経営者自身の感覚です。第三者から見たときは、次が決まっていないことの方が、会社に対して不安感をもつのです。では、経営者は何を考えていけばいいのでしょうか？

- 自分はいつまでに引退したいのか？
- 引退後は会社に関わり続けたいか、完全に仕事を辞めたいか？
- 後継者が引き継ぎたいという魅力のある会社になっているか？

など、経営者自身が事業承継についての問いかけをし、その考えをまとめることが重要です。

ステップ

2

経営の見える化

自社がどのような状況なのか？まずは現在の経営状況を「見える化」しておく必要があります。経営状況の見える化とは、次の①-③を具体的に書き出してみることが必要です。その他にも、社長の業務内容、取引先、従業員に関すること、会社の問題点等、承継すべき事項を整理していきます。



① 事業の見える化

自社の弱み、強みは何か？
課題は何か？

② 資産の見える化

経営資源に何があるのか、
負債はどれくらいなのか？

③ 財務の見える化

財務状況がどのような
状態なのか？

ステップ

3

事業承継へのスケジュール

経営の見える化をしたところで、今後の事業承継へのスケジュールを具体的に考えていきます。まずは、下記の事項を洗い出してみましょう。

- 事業承継関係者のリストアップ
経営者（自分自身）、後継者候補、経営幹部、次世代の経営幹部の名前と年齢
- 承継すべき事項（経営の見える化で整理した事項）
- 後継者・次世代幹部の育成プラン

上記内容をカレンダーに落としこむことで、経営者の引退時から逆算し、後継者にはいつまでに何を引き継ぐ必要があるか、後継者をどのように育成するか、後継者を支える次世代幹部をどのように育成するかを確認できます。

経営者自身の年齢を入れることで、スケジュールがより具体的にみえてきます。



誰に承継をするのか？ 事業承継の種類

事業承継の3つの類型

① 親族内承継

② 親族外承継 (自社役員・社員等)

③ 第三者承継 (M&A など)

① 親族内承継

中小企業の場合、一番スムーズなのは親族内の承継です。親族の方が従業員や取引先からの理解を得られやすいことと、承継のタイミング等も柔軟に決めることができるからです。しかしながら、親族だからと言って必ずしも、子供や親族が引き継ぐ意思があるかどうかはわかりませんし、また、経営者への向き不向きの問題もあります。

後継者候補が複数いる場合は、意欲があるかどうか、実務能力があるかどうか、経営ビジョンをもち覚悟を持っているかどうかという視点から選んでいくことをお勧めします。

② 親族外承継 (自社役員・社員等)

親族内に承継する人がいない場合、次に検討されるのが従業員内での承継です。ベテランの従業員であれば業務内容、業界事情、取引先に関する十分な理解をしていますが、他の従業員や取引先から信頼のある人がいれば、スムーズに承継することが出来ます。しかしながら従業員と経営者は立場が違います。従業員としては能力を発揮していたが、いざ本人が経営者になった場合、どれだけの覚悟をもって業務ができるかが大きな課題です。

③ 第三者承継 (M&A など)

親族にも従業員にも後継者がいない中で事業を継続させるためには、第三者承継、いわゆる M&A といった選択もあります。M&A とは会社の売却もしくは買収のことをいいます。従業員の雇用の維持、取引先との仕事の継続等を考えると後継者がみつからない場合には、他社に買い取ってもらうというのも有益な方法です。以前は、M&A に対して「身売り」といったマイナスのイメージがあったかもしれませんが、最近では、M&A によって譲受先との事業が増えることで新たな事業展開の可能性もあり、プラスの面も多く広がっています。M&A は専門的なノウハウも必要とされるため、専門家のサポートや国の M&A 支援機関「事業引継ぎ支援センター」等も活用し、しっかり情報収集をしながらすすめていきましょう。

	メリット	デメリット
親族承継	<ul style="list-style-type: none">・社内・社外から反発をうけにくい	<ul style="list-style-type: none">・親族の中に、必ずしも経営能力がある人がいるとは限らない
親族外承継	<ul style="list-style-type: none">・今までの経営体制を維持しやすい・取引先からの信用が得られやすい・後継者を能力本位で選べる	<ul style="list-style-type: none">・金融機関の借入れ等、資金の問題
第三者承継 (M&A)	<ul style="list-style-type: none">・会社外の豊富な人材に期待できる・新たな事業展開の可能性がある・現状の従業員の雇用を維持できる	<ul style="list-style-type: none">・今までの経営体制の維持が難しい・取引先からの信用に留意が必要

代表的な事例

好事例

会社を引き継ぐために「将来性」を見せる。
次世代層の意見も聞いて「会社理念」を掲げる。



私が頑張って作り上げた会社なので、何とか息子に引き継いでもらいたい。事業を引き継ぐことを腹に決め、よりよい形にしてからと経営改善に取り組んだことで息子に想いが伝わりました。

父親が1人で物事を決めてきた会社で、私や若い世代の考えが余り聞かれず将来性も感じられないため事業を継ぐ覚悟はありませんでしたが、経営理念をしっかり示してもらったことでやるべきことがはっきり見えて引き継ぐ思いが固まりました。



地方都市で中小工務店を営むA社長は、自身が65歳の時に息子に対して、「近い将来お前が社長として頑張ってくれ」と伝えた。

しかし、息子は現場大工としての経験しかなく、経営に対する自信がなかったこと、人手を確保できず会社に将来性を感じられなかったことから事業を継ぐ覚悟が決まらなかった。

そこでA社長は息子らと意見交換しながら、経営理念として社会的責任と人材育成、技術承継などを掲げ、会社としての方向性を明らかにして具体化を進めていった。そのことにより、新卒技能者の入社も実現し、息子も将来性を感じられたことで「会社を継ぐ」覚悟が固まり、経営全般に関する知識と人脈づくりを力を入れ始めた。

現在では、A社長と一緒にさらなる経営理念の実現に向けて取り組んでいる。

失敗事例

先代の急死により兄弟での相続争いに
事業承継は「まだ早い」ばかりで大変なことに

先代（初代）から息子（2代目・現社長）への承継。兄と弟は事業に関わっておらず、当時、取締役だった現社長への承継は既定路線として決まっていた。しかし、先代の急死により、相続対策が全くされていない状況での引き継ぎとなり、結果、兄弟での相続争いに発展した。なんとか工務店経営を維持するために、事業所で保有している不動産などを手放さざるを得ない状況となった。

また、当時は初代のワンマン経営、現社長は現場労働のみで、経営に関する後継者教育も全く行っていなかった。承継直後にベテラン大工にも見捨てられ辞められたため、経営も傾きかけた。

継ぐのは自分という認識はあったが、50歳になっても先代から「お前にはまだ早い」ばかりだった…。



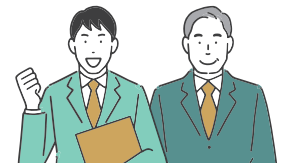
息子が会社にいる場合、経営者が事業承継に計画的に取り組む必要性を認識しないケースが多く見られます。事業承継には時間を要するため、早めに次の世代への事業承継の準備を始めるという意識が必要です。

事業承継自己診断チェック

- Q.1 事業承継計画を策定し、中長期的な目標やビジョンを設定して経営を行っていますか？ はい いいえ
- Q.2 経営上の悩みや課題について、身近に相談できる専門家はいますか？ はい いいえ

【以下の中から、当てはまる設問へお進みください】

- ・私には後継者がいる(子ども、親族、従業員)・・・★へ
- ・私には後継者にしたい候補がいる(子ども、親族、従業員)・・・Q.6～Q.7へ
- ・私には後継者がいない・・・Q.8～Q.9へ



★後継者に対し将来会社を託すことを明確に伝え、後継者として事業を引き継ぐ意思を確認しましたか？
「はい」・・・Q.3～Q.5へ 「いいえ」・・・Q.6～Q.7へ

- Q.3 後継者に対する教育・育成、人脈や技術などの引継ぎ等の具体的な準備を進めていますか？ はい いいえ
- Q.4 役員や従業員、取引先など社外の関係者の理解や協力が得られるよう取り組んでいますか？ はい いいえ
- Q.5 法務面や税務面、資金面などについて将来の承継を見据えた対策を進めていますか？ はい いいえ
- Q.6 後継者の正式決定や育成、ご自身の退任時期の決定など、計画的な事業承継を進めるために必要な準備期間は十分にありますか？ はい いいえ
- Q.7 後継者候補に承継の意思について打診をする時期や、ご自身がまだ打診していない理由は明確ですか？(候補者が若く、打診するには早すぎる 等) はい いいえ
- Q.8 第三者に事業を引き継ぐ場合(企業売却・事業譲渡等)の相手先の候補はありますか？ はい いいえ
- Q.9 企業売却・事業譲渡等の進め方についてご存知ですか？ はい いいえ

診断結果

Q.1 Q.2 で、1つ以上「いいえ」と回答した方

事業承継を円滑に進めるには長い時間を要します。早期着手の重要性を理解し、事業承継に向けて現状の把握を進めましょう。

Q.3 Q.4 Q.5 で、1つ以上「いいえ」と回答した方

円滑に事業承継を進めていくために、事業承継計画の策定による計画的な取組が求められます。

Q.6 Q.7 で、1つ以上「いいえ」と回答した方

企業の存続に向けて、具体的に事業承継についての課題の整理や方向性の検討を行う必要があります。

Q.8 Q.9 で、1つ以上「いいえ」と回答した方

「事業引継ぎ支援センター」にご相談ください。

事業承継支援に関する相談先

事業承継・引継ぎ支援センター

連絡先

事業承継・引継ぎ支援センター一覧 <https://shoukei.smrj.go.jp/>



「事業承継・引継ぎ支援センター」は、事業承継支援をワンストップで行う、国が設置する公的相談窓口で、全国の都道府県に設置されています。「事業承継といっても何から始めたらいいかわからない」、「事業を引継ぐ時の手続きがわからない」、「会社の引継ぎ先を探したい」など、事業承継に関する様々なお悩みについてご相談いただけます。

主な支援内容

① 親族内承継支援

親族等に円滑に承継できるよう、事業承継計画策定等を支援します。

② 第三者承継支援

後継者が不在の場合など、相談から、譲受企業の紹介（マッチング支援）、成約に至るまで、第三者への事業引継ぎを支援します。

③ 経営者保証に関する支援

事業承継の障害となる経営者保証解除に向けて支援します。



事業承継に関するお困りごとがございましたら、
お気軽にご相談ください。

中小建設企業のための事業承継ガイド

(一社)建設業振興基金が制作したウェブサイト。中小工務店にとっては大変参考に。



中小企業活性化協議会

公的機関として全ての都道府県に設置され、全国各地の商工会議所が運営。
中小企業の収益力改善・再生支援・再チャレンジ支援に向けた取り組みを支援。



中小企業基盤整備機構（中小機構）

事業承継・引継ぎ支援センターの全国本部としてワンストップ化された
事業承継支援を展開。



よろず支援拠点

国が設置した無料の経営相談所。



編集・発行

建築大工技能者等検討会

国土交通省
補助事業

〒169-8650 東京都新宿区高田馬場 2 丁目 7-15
電話 03-3200-6221 (事務局:全建総連)

(一社) JBN・全国工務店協会

全国建設労働組合総連合

(一社) 全国住宅産業地域活性化協議会

(一社) 日本ツーバイフォー建築協会

(一社) 日本木造住宅産業協会

(一社) 日本ログハウス協会

(一社) プレハブ建築協会

(一社) 愛知県建設団体連合会

監修: 社会保険労務士法人アスミル