

05

**事業承継
(後継者の確保)**

05 / 事業承継(後継者の確保)

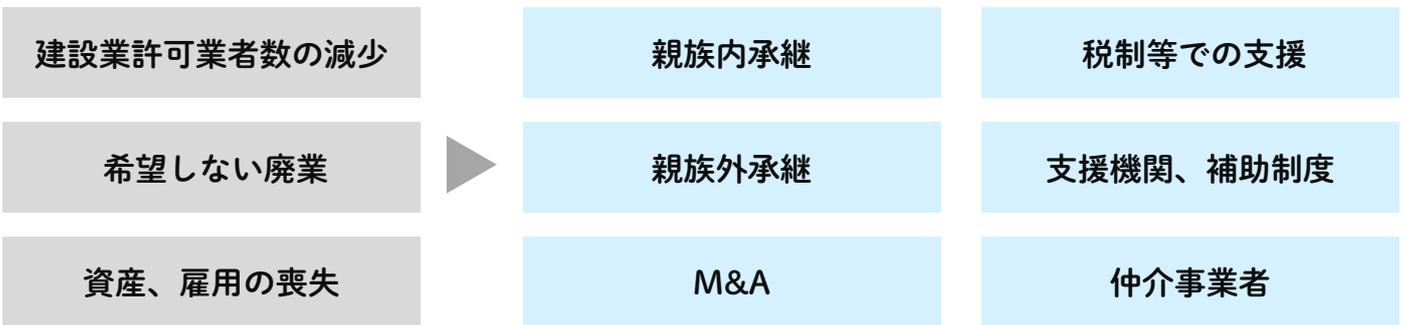
[ポイント]

建設業では、従業員、入職者の減少が大きな問題となっていますが、同時に、後継者不足も問題となっています。後継者が見つからなければ廃業せざるを得ず、技術や設備・資産が散逸したり、従業員の雇用が失われたりするなどの事態となります。

特に、一族経営の事業者においては、子息への承継等、親族内での承継がまずは想定されますが、親族外承継やM&Aも含めて様々な方法があり、自社の状況に応じて、早い段階で検討を開始し、幅広い方策を候補に準備を始める必要があります。

〈問題〉

〈対策〉



1. 建設業許可業者数の推移と事業承継

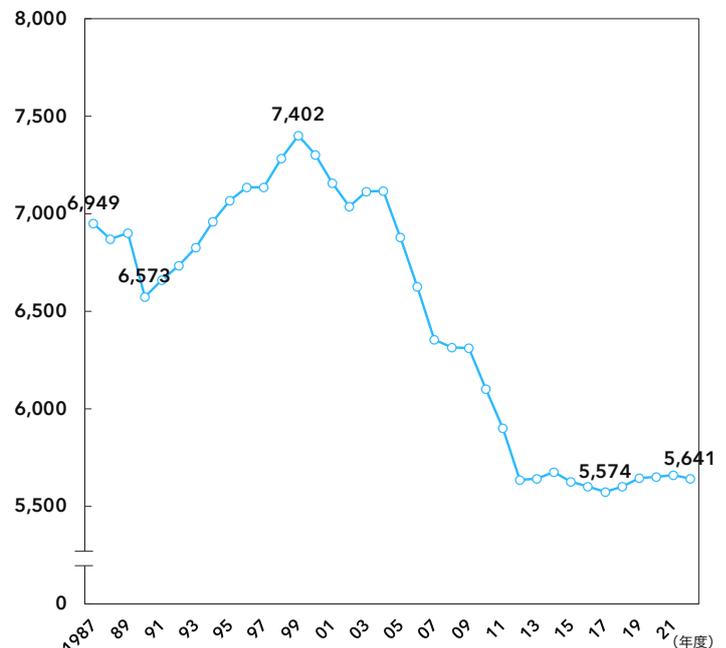
① 建設業許可業者数の推移

愛媛県内の建設業許可業者数は、1999(平成11)年度末の7,402業者をピークに大きく減少し、2012(平成24)年度末以降は横ばいとなり、2022(令和4)年度末には5,641業者となっています(図表15)。

建設事業者の8割は従業員9名以下の小規模事業者で、資本効率を考えると事業者同士の合併には合理性がありますので、事業者の減少自体は否定されるものではありません。

一方で、事業継続の意向があっても後継者が見つからず、やむを得ず廃業することになると、事業者の持つ技術力や設備、資産が地域から失われます。また、従業員の雇用が失われるなど、事業者、従業員、地域それぞれに影響が生じます。

図表15 建設業許可業者数の推移 (愛媛)



出所 愛媛県土木管理課

② 事業承継の見通し

図表16 事業承継の見通し

愛媛県が実施したアンケートでは、「事業承継は円滑に進む予定である(予定者を含め、後継者は決まっている)」が38.1%と最も多いですが、「事業承継するつもりだが、後継者は決まっていない」が30.1%、「未定である」が27.1%との回答も多くなっています(図表16)。

建設業就業者の高齢化が進んでいますが、同様に経営者の高齢化も進んでいます。

事業承継の意思があるものの、後継者不在でやむなく廃業することのないよう、先を見越した対応が必要です。

No	カテゴリ	n	%
1	事業承継は円滑に進む予定である	238	38.1
2	事業承継するつもりだが、後継者は決まっていない	188	30.1
3	他社に事業譲渡を行う予定(合併・併合を含む)	7	1.1
4	廃業する予定である	22	3.5
5	未定である	169	27.1
合計		624	100

注 四捨五入の関係で合計が100%にならない場合がある

出典 愛媛県の建設企業の現状に関するアンケート調査(2023(令和5年)度)

2. 対策の例

事業承継は、承継先を誰に・どこにするかによって、方法が異なります。①社内か社外か、②親族内か否かで、社内で承継する場合は「親族内承継」または「親族外承継」、社外へ承継する場合は「M&A」という方法が考えられます。ここではそれぞれの方法(概要)を紹介します。

ただ、事業承継は一足飛びにできるものではないため、どの方法を採用する場合でも、後継者を誰にするかを決めるなど、早めに準備を始めることが極めて重要になります。

事業承継の手順として、「後継者の選定」「企業価値の確認」「経営基盤の確認」「資産等の確認」等のステップがあり、計画の策定検討にあたっては、外部の支援機関を活用することも考えられます。

対策01

親族内承継

事業承継の相手として、子息や親族に承継する事例は多く、経営と資産(株式)を一体として承継できること、従業員や取引先から受け入れられやすいというメリットがあります。

一方で、親族内に承継に適した人、承継を希望する人がいない事例も増えており、様々な方法を検討する必要性が高まっています。

親族内承継の留意点

「従業員や取引先から受け入れられやすい」ことは親族内承継のメリットですが、役員やベテラン従業員との軋轢により事業展開に支障が発生する事例もあります。

親族内承継であっても、経営(役職)や有形の資産だけでなく、経営理念や従業員とのコミュニケーション、人脈など無形の資産の継承も求められます。

建設業特有の留意点

建設業許可では、「経營業務管理責任者」と営業所の「専任技術者」の配置が必要です。これらの役割は代表取締役が兼任している場合もあります。

それぞれに経験年数や保有資格等の条件がありますので、事業承継に際して代表取締役が退任する場合、社内でその要件を満たす人の確保が必要です。

対策02

親族外承継

親族外での事業承継(社内承継)については、親族内の事業承継に加えて後継者の選択肢が増えること、事業内容を熟知した人を選ぶことが可能というメリットがあります。

一方で、経営に加えて資産(株式)を承継するためには、親子間の相続などと異なり、資金の手当てが必要になります。また、他の従業員や取引先の納得感を得ること、経営者としての手腕などの不確定要素があります。

資産承継のための資金調達(MBO)

資産(株式)の買取にあたって、従業員(承継者)の自己資金が不十分な場合、金融機関からの借入れなどでの対応し、役員報酬で返済する方法が考えられます。

また、MBOスキームの活用など、専門家の支援を受ける方法が考えられます。

後継者に関する留意点

役員や従業員から後継者を選ぶ場合、「本人の経営者としての自覚」「周囲(家族・従業員・取引先)の理解」が問題となることがあります。

承継に至る過程で、経営者としての教育が望まれます。

対策03

M&A(企業・事業の合併・買収)

M&A(Mergers(合併) and Acquisitions(買収))は、当初は、比較的規模の大きい企業が事業拡大等のため行うイメージがありましたが、近年では規模を問わず、事業承継や経営の安定などの目的で取り組む事例が増えています。

売り手(被承継側)には、幅広い選択肢から後継者を選べること、双方の企業による相乗効果が期待できること、売却益が得られることといったメリットがあります。一方で、希望する条件の買い手が見つからない場合もあります。また、新しい経営者に対して、従業員や取引先が不安に感じる場合もあります。

買い手(承継側)は、被買収企業の経営者や従業員への配慮、一体感の醸成など、買収後も円滑に組織を運営できるような工夫が必要になります。

M&A検討にあたっての相談窓口

事業承継の検討、後継者の選定の中で、M&Aが候補になった場合、「何から着手するか」が検討課題になることが想定されます。

候補企業の選定に際しては、M&A仲介会社の利用が多くなりますが、より初期の段階では、税理士・公認会計士などの専門家、金融機関などが相談窓口の候補になります。公的機関として、「愛媛県事業承継・引継ぎ支援センター」も相談窓口となります。

建設業特有の留意事項(M&A)

建設業会計は、売上高や原価の計上に際して、工事完成基準と工事進行基準の適用を選択できるなど、特有の会計方法があります。買い手側(承継側)となる場合には、慎重な企業価値の評価が必要となります。

事業譲渡を受け、建設業許可を承継する場合は、許可の種類(特定、一般の組合せ)を確認する必要があります。

親族外承継 - 実力ある工事部長への事業承継により、急激な業績回復を実現 -

建築関連専門工事業者 (0-29人)

背景

- 創業経営者は子息への承継を望んだが、子息自身に後を継ぐ意思はなく、他業界に就職することとなった。後継者不在のまま事業承継を先延ばしにしていたが、体調を崩してしまい、会社への出勤もままならない状況に陥った。
- その結果、業績が急激に悪化し、早急に事業承継を行うこととなった。

取組内容

- 会社には4人の工事部長が在籍しており、そのうち2人は連帯保証を引き受けてでも引き継ぐ意思があることを確認できた。
- 後継者の選定において、営業力が優れていた工事部長を選定し、株式は無償譲渡することとなった。
- 選定に漏れた工事部長は、面倒見の良さを活かすために、若手教育業務を兼務することとなった。

創業経営者の高齢化と体調悪化により、
後継者の選定が急務に

後継候補者の選定

後継者の決定と株式の無償譲渡、社長交代

業績の急激な回復の実現
(営業力重視 / 管理会計システムで利益等の見える化)

次期後継者候補 (34歳) の教育へ

事業承継のポイント

- 創業経営者は、子息への承継も含めて「経営のバトタッチが遅れがち」である。
- 業績悪化時の事業承継は「人柄」よりも「実力」で選定すべきである。
- 早め早めの事業承継者の選定→教育は、企業のためにも後継者のためにも、「企業の生産性を高める投資である」と判断すべきである。

出所 「中小建設企業のための事業承継ガイド
(一般財団法人建設業振興基金)」から一部を抜粋して作成

M&A - 広域展開と建設業の維持

総合建設業 (30-99人)

背景

- 現社長就任以前に、県内の建設事業者を吸収合併。その経験を通して「会社と会社をつなげること」が社長自らの役割だと実感した。
- M&Aは、規模の拡大、受注先の分散など経営の安定化や、地域型建設会社の抱える後継者不在問題の解決などにつながることから、積極的にM&Aを検討・推進している。

M&Aのポイント

粘り強い取組

- 仲介会社や地元金融機関などからM&Aの情報を収集するが、企業間の価値観のすり合わせが難しく、成約に至る案件は極めて限られる。粘り強く情報収集、交渉に当たる必要がある。

先代社長へのリスペクト

- 成約後は、被統合企業が歩んできた歴史と同社先代社長へのリスペクトが欠かせない。先代社長には顧問として継続的に関わってもらうなどの工夫も必要。

密なコミュニケーション

- 被承継企業の従業員には、新しい仲間として一緒に歩んでもらえるよう、コミュニケーションを密にする。

成果

- 後継者不在により廃業も視野にあった建設事業者との統合については、「事業承継型M&A」として、その内容がメディアでも取り上げられた。
- 同社は、山村部を拠点に森林土木や災害復旧を主に手掛けており、廃業・閉鎖は住民生活に直結するものだったが、M&Aを通して、インフラ整備の担い手維持に大きく貢献した。
- M&A全般に関しては、異なる会社がグループになることで、自社にない技術を外から取り込むことができ、また、従業員間の新たな交流がグループ全体の技術力向上につながるなど、プラスアルファの効果も発揮されている。

出所 いよぎん地域経済研究センターが実施したヒアリング調査

