

— 目次 —

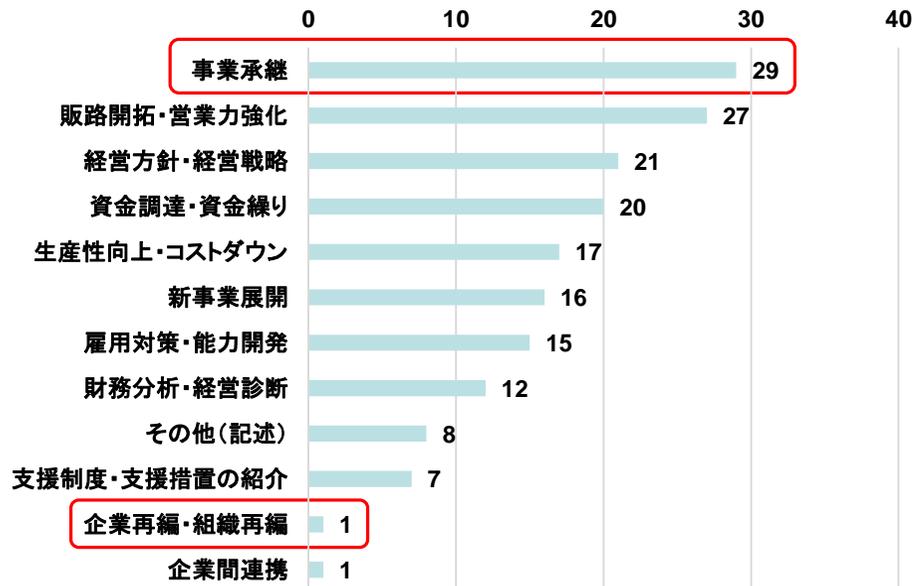
●相談支援事業における相談内容(経営課題別)	2
●アドバイス例	
①事業承継	3
・企業価値に乏しく、後継者が見つからない	
・株式承継について	
②販路開拓・営業力強化	3
・個人向けの受注に関する販促方法	
・完工高減少をカバーするには	
③経営方針・経営戦略	4
・収益確保のための事業再構築について	
・事業拡大と組織的運営について	
④資金調達・資金繰り	4
・資金不足に陥っている	
・資金繰りが厳しい	
⑤生産性向上・コストダウン	5
・原価管理が徹底できない	
・ICT施工を推進するためには	
⑥新事業展開	5
・新規事業を展開したい	
・新技術等の開発およびPR資金について	
⑦雇用対策・能力開発	5
・社員の教育、訓練について	
・外国人の雇用について	
⑧財務分析・経営診断	6
・利益重視の経営について	
・金融機関から経営改善計画書提出の要請	
⑨支援制度・支援措置の紹介	6
・老朽化した設備を新しくしたい	
●経営改善の足かせ要因	7
●事業承継の足かせ要因	8
●経営改善・事業承継に係る建設業特有の足かせ(要因別)	9

相談支援事業における相談内容（経営課題別）

- ◆建設業に精通した専門家が、経営課題の解決を図るため中小・中堅建設企業の相談に対してアドバイスを実施。
- ◆電話アドバイス1回・訪問アドバイス1回のスキームで、令和元年9月～令和2年1月末にかけて実施。（相談社数は80社）

相談支援事業における相談内容（経営課題別）

～事業承継の相談は最も多いが企業再編は1件であることから、事業承継の手段の一つであるM&Aは中小建設業ではあまり浸透していない？～



上記テーマは、二次対応における経営相談アドバイザーの報告を基に集計をしている。
相談案件1件につき、複数のテーマを選択することが可能であるため、上記に記した相談内容の件数の総計は、相談社数（80社）とは異なる。

●相談内訳としては、「事業承継」（29件）が最も多く、次に「販路開拓・営業力強化」（27件）、「経営方針・経営戦略」（21件）と続く。

●一方、「企業再編・組織再編」は1件であったことから、事業承継の有力な手段の一つである「M&A」に関しては、中小建設業ではまだまだあまり浸透していないか、あるいは「事業引継ぎ支援センター」など他の支援機関を利用しているのではないかと推測される。

●国は、「第三者承継支援総合パッケージ」を策定するなど（令和元年12月）、今後は第三者承継（従業員承継、M&A）を推進していくと思われることから、建設業においても今後はその啓蒙・普及が望まれるのではないかと推測される。

アドバイス例

【①事業承継】

Q. 現経営者は70代で事業承継を考えたいが、現在の決算内容では企業価値に乏しく、後継希望者も見つからない状況である。どうしたらよいか。

- A. ●親族に事業を引き継がせるにせよ、第三者に引き継がせるにせよ、企業や財務の磨き上げは必要である。
●後継者には、取締役等に任命するなど経営業務管理責任者としての経験を積ませる必要があるため、計画的な後継者の選定と育成が必要である。
●なお、財務内容が好転しない場合、特定建設業許可の維持が困難になる等のケースが生じる場合がある。

Q. 先代から長男へ代表取締役の交代は行われているが、株式集中が遅れている。先代も高齢化しているため、株式承継について相談したい。

- A. ●株式承継については、事業承継計画を県に提出することによって、一定の要件に基づき納税猶予が受けられる措置があるため、事業承継税制を活用すべきである。
●最低でも普通決議（役員の選任・解任、計算の承認等）が可能な過半数の株式を、生前贈与または売買等の方法によって代表取締役である長男に移転させるべきである。

【②販路開拓・営業力強化】

Q. 県内大手ゼネコンの下請として土木工事等を行なっているが、競合他社との価格競争のため、完工高が減少している。そこで、個人向け外構工事等の受注に力を入れたいと考えている。どのような販促活動を行えば良いか。

- A. ●HPを立ち上げ、個人向けに行なった工事（外構工事等）の実例を写真付きで紹介し、個人消費者が気軽に相談できるようにすべきである。
●小規模事業持続化補助金を活用したらどうか。以下のような販促を行うことができる。
①個人住宅へのチラシのポスティング ②事務所内に消費者相談コーナーの設置 等

Q. かつては地域の大手製造業等との取引もあり、継続的に大規模工事も受注していたが、その工場が撤退するなど、受注量が減ってしまった。代わりに地域の地主等の個人客を増やしていったが、完工高減少をカバーするには至っていない。どうしたら良いか。

- A. ●営業エリアを広げるとコストがかかる。まずは地域密着型の方針で、既存顧客（地域住民）に対する浸透戦略を検討してみたらどうか。
●顧客属性（年齢、性別、家族構成、築年数等）の情報を整理し、顧客ターゲットごとにどのようなニーズがあるか検討するべきである。
●公共土木への再参入を検討してみたらどうか。当社が撤退した当時に比べ、労務単価等が大きく変わってきている。

【③経営方針・経営戦略】

Q. 公共土木工事のほか、戸建住宅の新築工事、リフォーム工事など手がけているが、地域の公共工事の減少など厳しい事業環境の中で収益確保に悩んでいる。今後の事業の再構築についてアドバイスしてほしい。

- A. ●当社は幅広い事業を手がけていて、地域ニーズに広く対応していることは理解できる。しかし、「コアコンピタンス(得意分野)」が不明であり、いわゆる「器用貧乏」の状態に陥って、地域の同業他社との競争に負けているのではないか。
- SWOT分析(企業の強み・弱み、経営環境の機会・脅威)を実施し、競合他社にはない自社の特徴(差別化要因)を抽出して、今後の柱となる事業を選定すべきである。特に、「強み」と「機会」をいかに組み合わせるかが重要。それから、事業の再構築の決断をしてほしい。

Q. 個人事業主だが、今後は専属外注を雇用するなど、事業の拡大と組織的な運営を考えているのでアドバイスしてほしい。

- A. ●今後は、新築工事は減少傾向になっていくので、リフォーム専門業者として事業を拡大したらどうか。
- 技能者の雇用もさることながら、経理・事務担当者(パート可)も必要。建設業経理士(事務士)が望ましい。
- 工事(工種)の幅を広げると考えると、現場管理経験者も必要。人材不足の折、社長の人脈で探すのが良いのではないか。
- 今後の方向性を踏まえて、詳細な事業計画・行動計画を策定することにした。

【④資金調達・資金繰り】

Q. 借入金の返済や売上金の回収遅れ(完成工事未収入金の増加)、材料費等の未成工事支出金の増加等により資金不足に陥っている。どうしたら良いか。

- A. ●今後数年程度のキャッシュフローと借入金の返済計画を作成したり、半年先ぐらいまでの資金繰り表を作成した方が良い。
- また、建設業の特性として、個別工事毎に採算管理(赤字工事の受注回避)を徹底すべきである。

Q. 売上(完工高)は確保できているのに、資金繰りが厳しい。どうしたら良いか。

- A. ●資金繰りや利益管理は経理担当者だけでなく、現場責任者を参画させるべきである。仕組みを作り運用を定着させることが重要。
- エクセルを使って日繰りや月繰りで資金管理する方法を指導した。
- 工事毎に発生する入出金のタイミングと毎月固定的に発生する費用をそれぞれ管理して、資金繰りに反映することが重要。

【⑤生産性向上・コストダウン】

Q. 社員のコスト意識が低く、原価管理が徹底できていない。どうしたら良いか。

- A. ●実行予算を作成し、それをもとに実績との差異分析(予実管理)を行うべきである。
●また、その差異分析の結果を、経理担当だけでなく現場技術者等と情報共有すべきである。

Q. 国がICT施工を推進しているが、中小企業としてどのように取り組めばいいのかわからない。

- A. ●ICT重機等の購入は、多額の設備投資資金がネックとなり、意思決定は慎重にならざるを得ない。
●中小企業等経営強化法に基づく経営力向上計画を策定し、国から認定を受ければ、新型重機を購入し(特別償却)、節税と生産性向上が図れる旨を伝えた。

【⑥新事業展開】

Q. 地元密着で修繕工事を行ってきたが、地域の人口減少と需要減少により新規事業を展開したい。

- A. ●地域の建設会社からの下請工事は粗利益率が低いので、粗利率の高い個人住宅のリフォーム事業にシフトすることを提案した。
●小規模事業持続化補助金等を活用し、HPの制作や販促用チラシの作成等を行うようアドバイスした。

Q. 技術や製品の開発に多額の資金がかかる。また開発した技術等の出展・PRについても相談したい。

- A. ●開発費用については、自社と協力先の情報共有化や進ちょく管理の徹底、経産省補助金の活用を図ることを提案した。
●出展・PRに関しては、動画の制作・放映、展示パネルや技術紹介チラシの作成等を提案・指導した。

【⑦雇用対策・能力開発】

Q. 競合他社に対抗していくためには、優秀な社員の確保が不可欠である。そこで、採用した社員の計画的な教育・訓練について相談したい

- A. ●社長が望んでいる社員像および個人の業務に必要な技能、知識、資格、経験等の能力を、スキルマップを使って洗い出す。
スキルマップにより、業務に必要な力量を把握でき、実施すべき教育・訓練も明確になる。
●インターネットから厚生労働省のキャリアマップ、職業能力評価シートをダウンロードして参考にすることができる。

Q. 深刻な人手不足で新卒を採用できない状況なので、外国人雇用について教えてほしい。

- A. ●「外国人技能実習生度」、「在留資格特定技能」、「在留資格特定活動」について説明した。
●特に、令和2年5月より「特定活動」という在留資格で、大学を卒業した後の就職等が広く認められるようになったことから、この制度が活用しやすいのではないか。
●いずれの制度にせよ、外国人を安く雇うことはできないこと、管理が厳しく求められていること等を伝えた。

【⑧財務分析・経営診断】

Q. 売上重視ではなく利益重視の経営をしたいのでアドバイスしてほしい。

- A. ●目標利益を設定し実績との差異分析を実施すること、個別工事毎や1ヶ月毎の利益管理を徹底すること、適正利益を確保するための価格設定を行うこと(適正な見積りを作成すること)などをアドバイスした。

Q. 売上総利益(粗利)や営業利益が悪化しており、金融機関から経営改善計画書の提出を求められているので、アドバイスしてほしい。

- A. ●金融機関が納得するような実現可能な経営改善計画を策定する必要がある。
●そのためには、中長期的な実施計画(アクションプラン)づくりが最も重要である。
●十分な売上総利益(粗利)を確保できる工事を選別受注することである。

【⑨支援制度・支援措置の紹介】

Q. 設備の老朽化により、受注に対応できず、顧客の要望に応えられない。

- A. ●生産性向上特別措置法に基づく先端設備等導入計画の策定方法についてアドバイスした。
●同計画の認定が受けられると、新規取得設備に係る固定資産税の特例措置や各種補助金の優遇措置が受けられる等のメリットがある。

※なお、支援制度・支援措置の紹介については、「よろず支援拠点」や「事業引継ぎ支援センター」、「事業承継補助金」など様々な公的支援制度を紹介しながら、引き続き今後もフォローしていくといった報告が見受けられた。

※今後の対応として、小規模で業績不振の企業ほど、専門家と個別契約する金銭的余裕がないので、他の公的支援制度の活用で支援をつないでいくという報告もあった。

経営改善の足かせ要因

◆相談先企業における「経営改善」の足かせとなっている要因を専門家がヒアリングしたところ、下記のような結果となっている。

経営改善の足かせ要因

～経営改善の意欲はあっても知識、ノウハウ、人材、資金が不足している～

【単位：件数】



●経営改善の足かせ要因としては、「経営改善のための知識やノウハウがない」(46件)が最も多く、次いで「人材育成(教育・研修)の資金がない」(18件)、「設備購入やIT化推進のための資金がない」(13件)、「従業員が高齢化している」(12件)、「その他」(12件)、「経営改善を進める適任者がいない」(11件)、となっている。

●一方で、「経営者に経営改善の意欲がない」がゼロ件であったことから、経営改善の意欲はあっても、知識・ノウハウ不足や人材不足、資金不足といった課題を抱えていることがうかがえる。

－その他要因・建設業特有の足かせ要因－

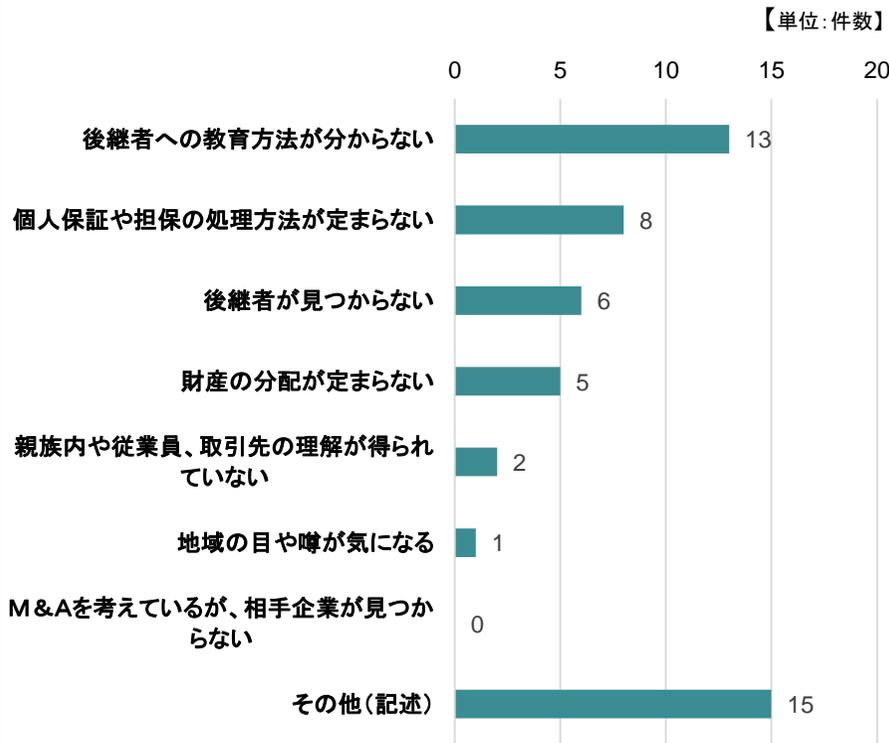
- 自治体の財政難及び公共工事の削減により、完工高が減少している
- バブル期の後遺症から抜け切れていない(土地の塩漬け、売上大幅減)
- 資金繰り表が作成できていない
- 昔ながらの見積りや施工のやり方で収益管理ができていない
- 個別工事毎の利益管理がどんぶり勘定である
- 小規模企業ほど現場の仕事さえできれば良いという考え方が根強い
- 1件1件の工事現場の条件や仕様が異なり、業務・作業の標準化がしづらい
- 不人気業種なので、新卒採用が困難(教師や親の理解が得られない)
- 積雪地域では冬場の仕事が少なく、労働時間や資金繰りが不安定
- 公共土木工事の減少によりキャッシュフローが確保できない
- 材料費・労務費・外注費等の立替払いが先行し、工事代金の入金が遅くなるので、運転資金の調達に苦労している
- 技術者・技能者が経営マネジメントの知識や経験を蓄積できない
- 価格面でいわゆる「請け負け」の体質になっている 等

事業承継の足かせ要因

◆相談先企業における「事業承継」の足かせとなっている要因を専門家がヒアリングしたところ、下記のような結果となっている。

事業承継の足かせ要因

～後継者問題が最大のネック、次いで個人保証がハードルになっている～



●事業承継の足かせ要因としては、「その他」を除くと、「後継者問題」(19件(教育方法がわからない13件、後継者が見つからない6件))が最も多く、次いで「個人保証や担保の処理方法が定まらない」(8件)、「財産の分配が定まらない」(5件)となっている。

●後継者がはっきり決まらなると個人保証の処理や財産の分配(株式の集中)も進まないことから、早期の後継者の決定・育成が望まれる。あるいは、後継者問題を解決できない場合は、「第三者承継」を視野に入れるべきと思われる。

－その他要因・建設業特有の足かせ要因－

- 従業員の高齢化により、承継できたとしてもその後の会社運営が困難である
- 2000年以降の建設投資の減少や2008年のリーマンショックにより増加した借入金が大きな負担となっている。
- 公共工事の先行き不安により、事業承継希望者を見つけるのが困難である
- 従業員承継は多額の資金を自分で用意しなければならないので、困難である(自社株の買取り資金不足、個人保証の引受け問題等)
- 社内に経營業務管理責任者の要件を満たす人材がいない
- 増資しないと特定建設業許可を維持・更新できない(純資産4000万円以上)
- 現経営者は1級施工管理技士であり、従業員も数名しかいないことから、後継者が1級施工管理技士の資格を取る必要がある 等

経営改善・事業承継に係る建設業特有の足かせ～要因別～

ヒトの要因

- 経営業務管理責任者としての要件を満たせる人材がない
- 優秀な人材を確保できない
- 従業員が高齢化している
- 新卒採用が困難（親や教師の理解が得られない）

カネの要因

- 人材育成のための資金がない
- 設備導入やIT化推進のための資金がない
- バブル崩壊やリーマンショック時の後遺症（借入金等）が大きな負担
- 個人保証・連帯保証を引き受けたくない（引き受けてもらいたくない）
- 従業員承継の場合、その従業員の株式買い取り資金が不足している
- 立替払いが先行し（材料費、外注費等）、工事代金入金は後になる（運転資金の不足）

知識・ノウハウの要因

- 個別工事ごとの原価管理・利益管理ができていない
- 経営マネジメントの知識や経験を蓄積できていない（現場業務で手一杯）
- 国はICT重機・施工の導を推進しているが、中小企業としてどのように取り組めばいいのかわからない

外部環境の要因

- 自治体の財政難による公共工事の先行き不安
- 地域の人口減に伴う需要の減少
- 積雪地域における冬場の仕事量の減少