

建設業における 事業承継 チェックリスト

令和2年3月
一般財団法人 建設業振興基金
執筆：山北 浩史

はじめに

本チェックリストは、建設業振興基金が、令和元年度に国土交通省から委託を受けて実施した「建設企業の継続促進に関する調査検討業務」（地域建設産業 事業継続支援事業）の一環として、制作したものです。

建設業における高齢者の割合は、他産業に比べて高い産業構造となっており、近い将来、これら高齢者の大量離職が見込まれます。また、経営者についても、大幅に高齢化が進行しており、後継者問題を課題とする建設企業が増加している状況です。

そのような建設企業の事業承継の一助となるよう、「建設企業の継続促進に関する調査検討業務（地域建設産業 事業継続支援事業）検討会」を立ち上げ、建設企業が抱える課題やその要因の把握を行って参りました。

本チェックリストは、その検討会にて座長を務めていただいた山北 浩史先生にご執筆いただきました。建設企業が事業承継を行う際の留意点について、また、自社の事業承継の現状を把握するためのチェックリストについて、ご紹介しております。

目次

1. 建設業における事業承継のポイント
2. 事業承継のステップ
3. 事業承継チェックリスト
 - 3-1 準備
 - 3-2 経営基盤の承継
 - 3-3 知的財産
 - 3-4 資産の承継
 - 3-5 計画

1. 建設業における事業承継のポイント

建設業においては、特に、以下のような点に留意して事業承継を進める必要があります。

建設業許可

建設業を営むには、建設業の種類ごとに、国土交通大臣または都道府県知事の許可を受ける必要があります。許可要件を満たさず、「許可切れ」となる場合は、軽微な工事（「建築一式工事」以外の建設工事の場合、1件の請負代金が500万円未満の工事）しか請け負うことができません。

経營業務管理責任者

建設業許可では、「経營業務管理責任者」（以下「経管」）が常勤していることが要件です。代表取締役が「経管」となっている場合があります。代表取締役が退任する場合には、「経管」の要件を満たす者がいることに留意しましょう。

専任技術者

「経管」同様、代表取締役が「専任技術者」となっている場合があります。代表取締役が退任する場合には、「専任技術者」の要件を満たす者がいることに留意しましょう。なお、「経管」と「専任技術者」は兼任することができます。

経営事項審査

公共工事を発注者から直接請け負う場合、「経営事項審査」を受けなければなりません。審査は、「経営状況」(Y)、「経営規模」(X)、「技術力」(Z)及び「社会性等」(W)について行われ、「総合評定値」(P)が算出されます。Wの項目には、営業年数（建設業許可を受けた年数）があり、許可が切れた場合は、その期間が除外されP点に影響します。

一般競争入札参加資格

公共工事を発注者から直接請け負う場合、発注機関である国・途方公共団体等の一般競争入札参加資格を得る必要があります。資格審査は、「経営事項審査」（客観的事項）と「発注者別評価」（主観的事項）の審査結果を点数化（総合点数）し、格付けが行われます。一般的に、建設業の許可が切れる場合、格付けに影響を及ぼすことがあります。

知的財産権

代表取締役自身（従業者等）が職務発明、職務考案、職務創作（意匠）を行い、会社（使用者等）に特許権を承継させたなどの場合、代表取締役には、相当の金銭その他の経済上の利益（相当の利益）を受ける権利があります。開発した工法や創作した意匠の権利の帰属等を確認する必要があります。

2.事業承継のステップ

下記のステップで事業承継を進めます。

STEP1【準備】

後継者を決定し、課題解決の対策・進捗状況を確認します。また、企業価値を把握し、承継時期を決定します。



STEP2【経営基盤の確認】

株式譲渡制限を確認し、経営権及び代表権が取得できるか否かを検討し、これらが取得できるよう対策を講じます。また、許認可が継続できる対策を講じます。



STEP3【知的資産の確認】

知的財産権の種類・権利の帰属等、経営理念、熟練技能・熟練技術、その他の知的資産の状況を確認し、必要な対策を講じます。



STEP4【資産等の確認】

事業用資産（個人事業主である場合）、後継者の資金力の有無、貸借対照表に計上されない債権・債務の有無、個人保証の状況などを確認し、対策を講じます。



STEP5【計画策定】

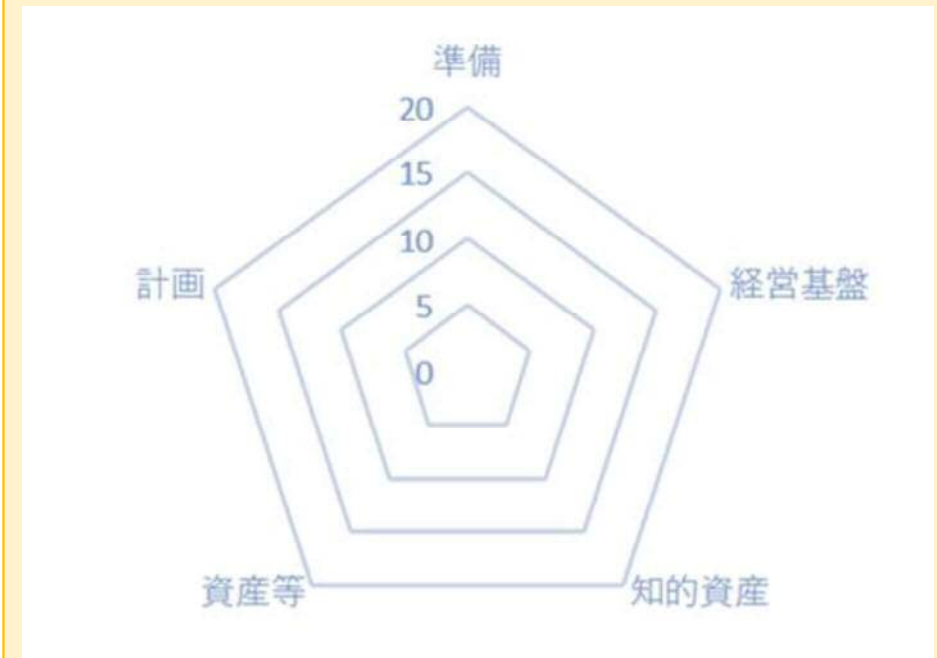
中長期目標を明確にします。また、後継者育成、収支、相続対策などの計画を策定します。

3. 事業承継チェックリスト

左記ステップ項目ごとに、自社の事業承継の状況をチェックしましょう。

<チェックリストの使い方>

- ① 次頁以降のチェックリストとチェック項目を照らし合わせて、3段階で評価してください。（5点=十分である 3点=普通 1点=不十分）
- ② 区分ごとの点数を以下にプロットしてください



- ③ 外側に広がっている区分はレベルが良好となっています。内側に入っている区分は、レベル向上を図りましょう。

3. 事業承継チェックリスト

区分	項目	チェックリスト	評点
準備	後継者	後継者は決まっていますか？ ※特定の者に決めている場合あるいはM & Aを予定している場合は5点	5□ 3□ 1□
	課題解決	喫緊に解決すべき重要な経営課題は解決できますか？ ※承継時までに経営課題が解決できる場合は5点	5□ 3□ 1□
	企業価値	自社の株価等がいくらであるかが把握できていますか？ ※専門家等による算定ができている場合は5点	5□ 3□ 1□
	承継時期	承継の時期を決めていますか？ ※特定の時期（〇年〇月等）を決めている場合は5点	5□ 3□ 1□
	小 計		点

区分	項目	チェックリスト	評点
経営基盤	株式譲渡制限	株式会社の場合、株式の譲渡制限が事業承継の支障になりませんか？ ※譲渡制限がない場合や支障とならない場合は5点	5□ 3□ 1□
	経営権	株式会社の場合、議決権割合が過半数を取得することが可能ですか？ ※株式会社でない場合や過半数が取得できる場合は5点	5□ 3□ 1□
	代表権	株式会社の場合、決議によって代表取締役として選任されますか？ ※株式会社でない場合や代表取締役として選任される場合は5点	5□ 3□ 1□
	許認可	建設業許可（建設業法）等許認可は切れることなく、継続できますか？ ※切れることなく、継続できる場合は5点	5□ 3□ 1□
	小 計		点

区分	項目	チェックリスト	評点
知的資産	知的財産権	特許権等知的財産権の帰属や実施権等の状況を把握していますか？ ※把握できている場合は5点	5□ 3□ 1□
	経営理念	経営理念が明確であり、承継の対象となっていますか？ ※文書化等によって明確化され、承継の対象となっている場合は5点	5□ 3□ 1□
	技能・熟練技術	熟練技術者は退職等することなく、承継の対象となっていますか？ ※承継の対象となっている場合は5点	5□ 3□ 1□
	知的資産	後継予定者は組織構成員との関係性に影響を与えませんか？ ※組織構成員に影響しない場合は5点	5□ 3□ 1□
	小 計		点

区分	項目	チェックリスト	評点
資産等	事業用資産	事業用資産が円滑に承継することが可能ですか？ ※円滑に承継できる場合は5点	5□ 3□ 1□
	資金力	親族内承継の場合、相続税等の負担ができますか？ ※親族内承継ではない場合、対策が講じられている場合は5点	5□ 3□ 1□
	債権	貸借対照表上、計上されない債権を把握していますか？ ※把握できている場合は5点	5□ 3□ 1□
	債務	経営者保証に依存しない資金調達が可能ですか？ ※可能である場合は5点	5□ 3□ 1□
	小 計		点

区分	項目	チェックリスト	評点
計画	後継者育成	後継者の育成計画が策定できていますか？ ※策定できている場合は5点	5□ 3□ 1□
	中長期目標	中長期目標が明確であり、事業計画書として策定できていますか？ ※策定できている場合は5点	5□ 3□ 1□
	収支計画	売上高、営業利益、経常利益の計画がありますか？ ※行動計画を伴っている場合は5点	5□ 3□ 1□
	相続対策	事業承継に伴う税金等の負担が軽減できますか？ ※経営承継円滑化法活用等による対策が講じられている場合は5点	5□ 3□ 1□
	小 計		点

5点＝十分である 3点＝普通 1点＝不十分

→次ページ以降、各項目の詳細について説明しています。

3-1. 準備

項目	チェックリスト	評点
後継者	後継者は決まっていますか？ ※特定の者に決めている場合あるいはM & Aを予定している場合は5点	5□ 3□ 1□
課題解決	喫緊に解決すべき重要な経営課題は解決できますか？ ※承継時までには経営課題が解決できる場合は5点	5□ 3□ 1□
企業価値	自社の株価等がいくらであるかが把握できていますか？ ※専門家等による算定ができている場合は5点	5□ 3□ 1□
承継時期	承継の時期を決めていますか？ ※特定の時期（〇年〇月等）を決めている場合は5点	5□ 3□ 1□
小 計		点

5点 = 十分である 3点 = 普通 1点 = 不十分

(1)後継者

事業承継のパターンは、「親族内承継」と「親族外承継」とに大別されます。前者は通常、現経営者の子供や孫などであり、（推定）相続人であるケースです。後者はさらに、「従業員への承継」と、「M & Aによる承継」に分類できます。誰に承継させるのか、また、どのように承継するのかを事前に検討します。経営者の頭の中で後継者候補の見当をつけておけばよいというものではなく、具体的に選定することが必要です。また、事業承継について後継者候補の「真意の同意」を得ることが求められます。本当のことを本音で対話を重ねた上で、承継についての納得が前提となります。

(2) 課題解決

喫緊に解決すべき重要な経営課題について、解決策が明確であり、これによって事業承継時までには解決できることが求められます。少なくとも、事業を譲り受ける者に対して、経営課題とその対策、進捗状況等が説明できることが必要です。営業損失が継続的に発生するような収益構造や債務超過の状況では、後継者の選定は困難となります。

(3)企業価値

企業価値とは、「企業全体の価値」のことで、将来的に企業が事業を通して生み出す利益（「事業価値」という）に、事業に無関係な不動産、株、商標権などを含めた無形資産（「非事業資産」という）を加えたものです。企業価値の算定方法には各種の方式がありますが、少なくとも、自社の株価を把握しておくことが必要です。

(4)承継時期

いつまでに承継させるかを明確にしておくことが大切です。自身の健康や価値観によるだけでなく、許認可や相続税対策など、「時期的要件」を検討することがポイントとなります。

3-2. 経営基盤の承継

項目	チェックリスト	評点
株式譲渡制限	株式会社の場合、株式の譲渡制限が事業承継の支障になりませんか？ ※譲渡制限がない場合や支障とならない場合は5点	5□ 3□ 1□
経営権	株式会社の場合、議決権割合が過半数を取得することが可能ですか？ ※株式会社でない場合や過半数が取得できる場合は5点	5□ 3□ 1□
代表権	株式会社の場合、決議によって代表取締役として選任されますか？ ※株式会社でない場合や代表取締役として選任される場合は5点	5□ 3□ 1□
許認可	建設業許可（建設業法）等許認可は切れることなく、継続できますか？ ※切れることなく、継続できる場合は5点	5□ 3□ 1□
小 計		点

5点 = 十分である 3点 = 普通 1点 = 不十分

(1) 株式譲渡制限

株式会社は、その発行する全部の株式に関し、譲渡による当該株式の取得について当該株式会社の承認を要することを定めることができます（会社法第107条）。「当会社の株式を譲渡するには、株主総会の承認を受けなければならない。」と定款に記載している場合、株主総会を開催し、承認を受ける必要があります。

(2) 経営権

経営者がもつ固有の権利のことであり、法人が株式会社の場合、株式の過半数を有している人が経営権を保有するものとみなされます。議決権割合が過半数の場合、普通決議（役員の選任・解任、計算の承認等）が、3分の2以上の場合には特別決議（定款変更、事業譲渡、解散等）が可能となります。承継後の株式保有割合が過半を超えることで安定的経営が可能となります。

(3) 代表権

株式会社の場合、株主総会や取締役会の決議にもとづいて、単独で会社を代表する取締役としての地位が与えられ、決定権限が委譲されと考えられています。代表権の委譲により、実質的な承継が行われることとなります。また、活用できる補助金がある場合、これを条件とする場合があります。

(4) 許認可

建設業法に基づく許可や宅地建物取引業法に基づく認可など、営業上必要な許認可について確認することが必要です。許認可の要件を充足するかどうか、充足しない場合にはヘッドハンティング等の可能性があるか検討しましょう。また、公共工事主体の場合は、「経営事項審査」や「一般競争入札参加資格」等の影響も把握しておきましょう。

3-3. 知的資産

知的資産（Intellectual Asset）とは、経営理念、技能、ノウハウ、特許、ブランド、情報、組織力、顧客等のネットワーク、人的資本などの資産の総称であり、知的財産権（Intellectual Property）のような法的権利を含む広範な概念のことです。

項目	チェックリスト	評点
知的財産権	特許権等知的財産権の帰属や実施権等の状況を把握していますか？ ※把握できている場合は5点	5□ 3□ 1□
経営理念	経営理念が明確であり、承継の対象となっていますか？ ※文書化等によって明確化され、承継の対象となっている場合は5点	5□ 3□ 1□
技能・熟練技術	熟練技術者は退職等することなく、承継の対象となっていますか？ ※承継の対象となっている場合は5点	5□ 3□ 1□
知的資産	後継予定者は組織構成員との関係性に影響を与えませんか？ ※組織構成員に影響しない場合は5点	5□ 3□ 1□
小 計		点

5点 = 十分である 3点 = 普通 1点 = 不十分

(1) 知的財産権

特許、実用新案、意匠、商標（サービス・マーク含む）、商号、営業秘密（秘密として管理されている事業活動に有用な技術上または営業上の情報であって、公然と知られていないもの）等の法律に基づく権利のことです。権利の帰属、実施権等がどのようになっているのかを確認しておく必要があります。

(2) 経営理念

「経営理念」は、企業経営をする上での基本的な考え方や価値観のことです。「企業理念」、「ミッション」、「社是」、「社訓」などと呼ばれることがあります。これをベースにして、事業を通じて将来的に成し遂げたいことやその状態である「ビジョン」が導き出されます。「経営目標」などと呼ばれることもあります。組織の共通目標は、組織が成立する要因の1つです。また、後継者が経営者としての自覚を持つことが必要です。そのためにも、現経営者と後継者との対話が不可欠であり、事業の実態、現経営者の想い、経営理念を共有するプロセスが重要です。

(3) 熟練技能・熟練技術

熟練技能・熟練技術は、建設業に不可欠です。資格を保有する技能者・技術者がいるということだけではなく、経験に裏付けられた「技能・技術」をもつ人材が引き継ぎされることが大切です。このような人的資本（人的資源）の確保が競争力の強化要因となります。そのためには、熟練技能者・技術者がもつ「暗黙知」の「形式知」化を図ることが必要です。

(4) 知的資産

一般的には、知的財産権を含む資産のことですが、ここでは「知的財産権（法律に基づく権利）」、「技能・熟練技術」及び「経営理念」を除いた「知的資産」のことを指し、例えば組織力や顧客等のネットワークなどがこれにあたります。経営者と従業員の信頼関係は組織力に影響します。経営者の交代に伴って、この信頼関係が喪失することで、従業員の大量退職に至る場合もあります。また、顧客との関係性は収益に影響します。

<参考>

営業権（のれん）

企業の超過収益力のことである。従業員の技術・技能等の人的資産、組織力、経営者または会社の信用、取引先との関係などのことである。「企業会計上、営業権とは、ある企業が同種の事業を営む他の企業が稼得している通常の利益（いわゆる平均利益）よりも大きな収益、つまり超過収益を稼得できる無形の財産的価値を有している事実関係と解される。この超過収益の要因としては、当該企業の長年にわたる伝統と信用、立地条件、特殊の製造技術及び特殊の取引関係の存在並びにそれらの独占性等の多様な条件が考えられ、それを総合包括して他の企業を上回る企業収益を稼得する場合、超過収益力すなわち営業権の存在が認められる。」

（昭和 50 年 5 月 28 日東京高裁判決（昭和 48 年（行コ）第 37 号））

3-4. 資産の承継

項目	チェックリスト	評点
事業用資産	事業用資産が円滑に承継することが可能ですか？ ※円滑に承継できる場合は5点	5□ 3□ 1□
資金力	親族内承継の場合、相続税等の負担ができますか？ ※親族内承継ではない場合、対策が講じられている場合は5点	5□ 3□ 1□
債権	貸借対照表上、計上されない債権を把握していますか？ ※把握できている場合は5点	5□ 3□ 1□
債務	経営者保証に依存しない資金調達が可能ですか？ ※可能である場合は5点	5□ 3□ 1□
小 計		点

5点 = 十分である 3点 = 普通 1点 = 不十分

(1)事業用資産

事業に必要な資産が円滑に引き継ぐことがポイントとなります。株式会社の場合は、株式を取得することで事業用資産を含む資産を保有することになります。一方、個人事業主の場合は、機械設備や不動産等の資産は経営者個人が所有しています。これらの資産の状況を把握し、名義変更等の可能性などを確認しておきましょう。

(2)資金力

一般的に、親族内承継では後継者に対して、株式等を贈与や相続によって移転することが行われます。この場合、贈与税や相続税の負担が発生します。事業承継直後に、後継者の資金力が不足していることが多く、場合によっては会社財産が後継者の納税資金に充てられることもあります。資金対策を講じておくことがポイントとなります。

(3)債権

貸借対照表上、計上されない債権に留意すべきです。
例えば、買収する会社が特許異議申し立て等を行っている場合、合併等による消滅したときは申し立ての地位を承継することはできない（特許法113条、「審判便覧」67-02の2、最高判昭56.6.19（昭53（行ツ）103号））。

(4)債務

金融機関からの求めによって、経営者が連帯保証を行っている場合があります。競争力の強化による財務基盤の強化や会計要領を活用した経営状況の見える化等、経営者保証に依存しない資金調達（「経営者保証に関するガイドライン」参照）が可能であるか否かを検討することが必要です。

3-5.計画

項目	チェックリスト	評点
後継者育成	後継者の育成計画が策定できていますか？ ※策定できている場合は5点	5□ 3□ 1□
中長期目標	中長期目標が明確であり、事業計画書として策定できていますか？ ※策定できている場合は5点	5□ 3□ 1□
収支計画	売上高、営業利益、経常利益の計画がありますか？ ※行動計画を伴っている場合は5点	5□ 3□ 1□
相続対策	事業承継に伴う税金等の負担が軽減できますか？ ※経営承継円滑化法活用等による対策が講じられている場合は5点	5□ 3□ 1□
小 計		点

5点 = 十分である 3点 = 普通 1点 = 不十分

(1) 後継者育成

自社内で経験を積むこと、あるいは社外の研修を受けることによって、後継者として必要な業界に関する知識、経営管理に必要な知識（財務会計、マーケティング等）を習得すること、あるいは経営管理に必要な経験等を積むことができ、経営管理体制に影響を及ぼすことなく承継できることがポイントとなります。

(2) 中長期目標

中長期目標を設定し、新たな経営体制で実施可能な中長期経営計画、経営ビジョン、事業方針等を含む計画書を策定します。「地域の建設会社として社会に貢献する」といった定性的な目標だけではなく、将来の利益目標（例：経常利益率5%など）などが、具体的な数値目標として設定されている必要があります。

(3) 収支計画

中長期の売上高、営業利益及び経常利益についての収支計画を策定することが必要です。売上高を達成するための具体的なアクション・プラン（行動計画）を伴うことが求められます。根拠のない売上高計画等は「計画」としての意味がなく、PDCAサイクルによる管理機能をもたないからです。毎年の収支計画の修正を中長期計画にフィードバック（ローリング・プラン）します。

(4) 相続対策

相続税対策の1つに、経営承継円滑化法による中小企業の事業承継の活用があります。同法に定める要件を充足すると、遺留分減殺請求に関する民法上の特例、自社株式の贈与・相続に係る税負担を軽減する事業承継税制を利用することができます。また、株式の譲渡計画など経営権や代表権に関する計画を策定することも必要です。