

事業承継セミナー ～建設企業がうまく事業承継を進めるためのポイント～

中小建設企業による事業承継 —後継者等に求められる経営管理能力とは—

2019年12月3日(火)13:20～14:30(70分)

(一財)建設業振興基金501会議室

中小企業診断士・行政書士 山北浩史

自己紹介

- 1960年生まれ 59 歳 大阪市 出身
- 1982年 立命館大学 理工学部 化学科 卒業
- 医薬品会社勤務(在職中新薬の販売コンテストで入賞)
- 1985年(25歳の時) 経営コンサルタントとして独立
- 中小企業診断士、行政書士、知的財産管理技能士、商業施設士、IoTプロフェッショナル(MCPC)
- 行政書士法人Co-Labo(コラボ)社員(〒151-0053 東京都渋谷区代々木1-38-2ミヤタビル2階)<https://gscolabo.co.jp/>
- Co-Labo山北事務所所長(メール:yamakitahi@gmail.com)

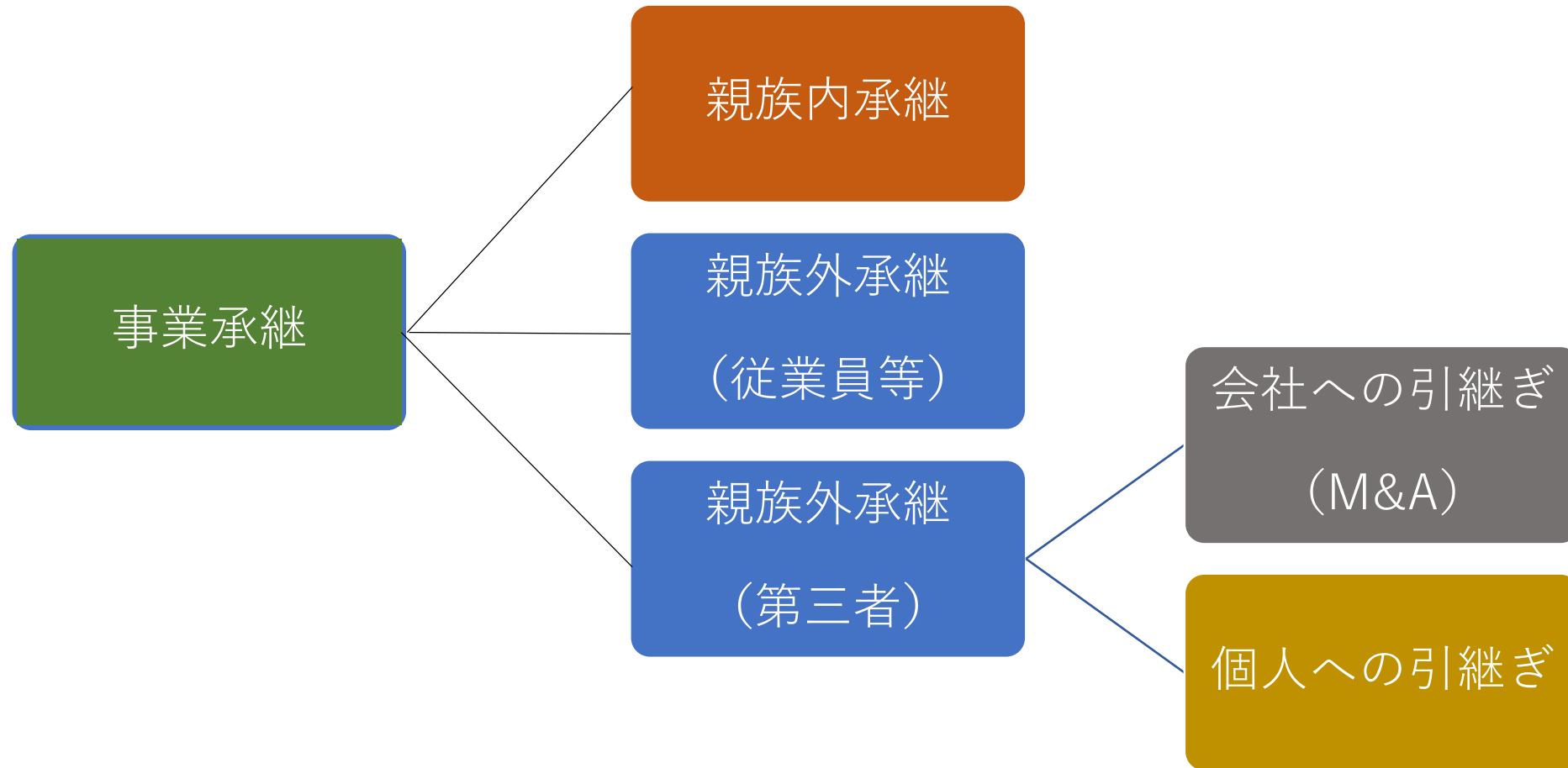
お話しさせて頂くこと

- 事業承継のパターン（親族内承継、従業員承継、M & A等）
- 後継者を含めた経営管理能力の向上
- 承継時の建設業許可等の円滑な手続き
- 事業承継計画の策定方法
- 建設企業が事業承継をうまく進めるためのポイント

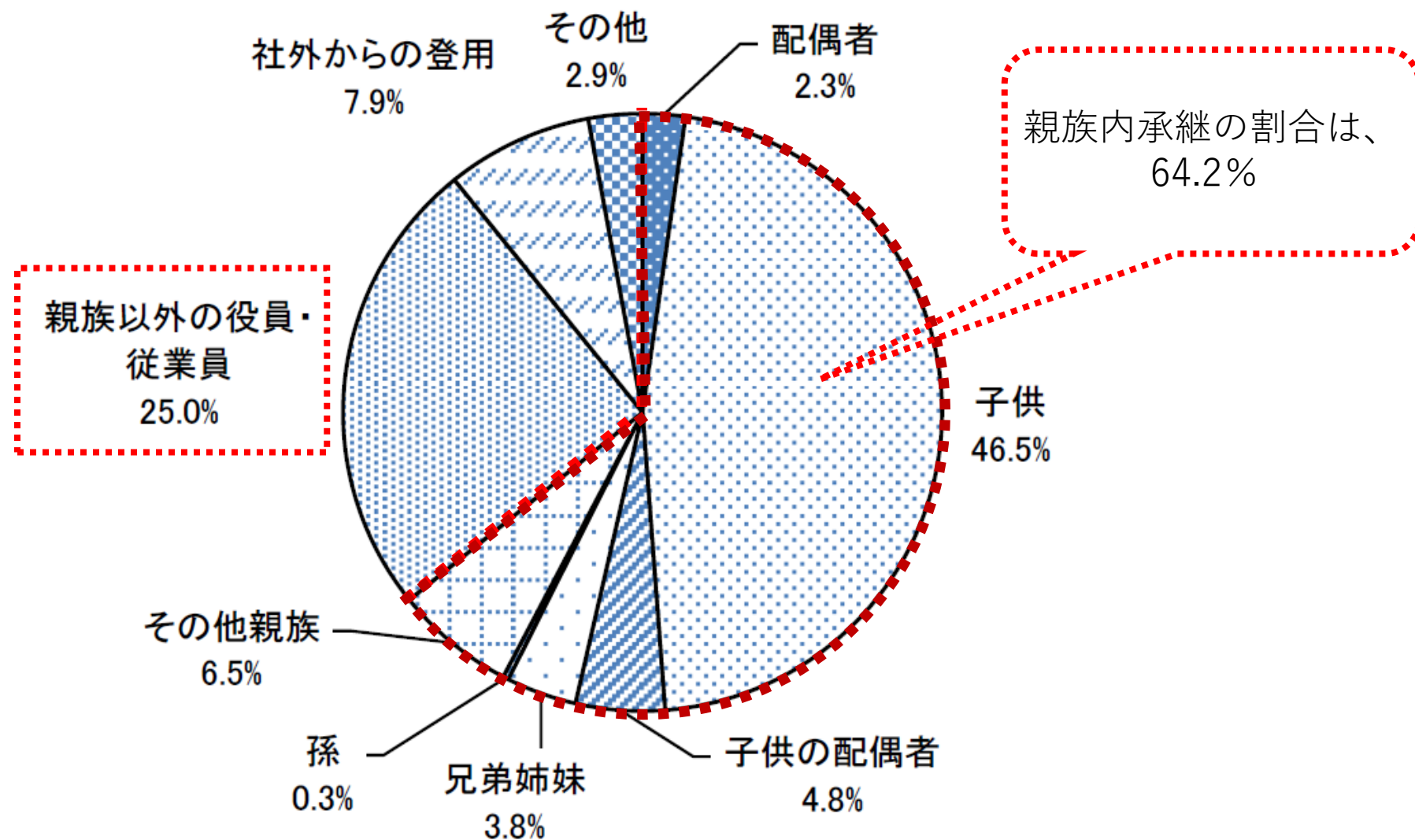
事業承継のパターン

- 事業承継のパターン
- 事業承継の状況
- 事業承継の構成要素
- 会社を引き継いだ際の問題
- 後継者が保有すべき自社株式の割合
- 引き継ぎ内容の状況

事業承継のパターン



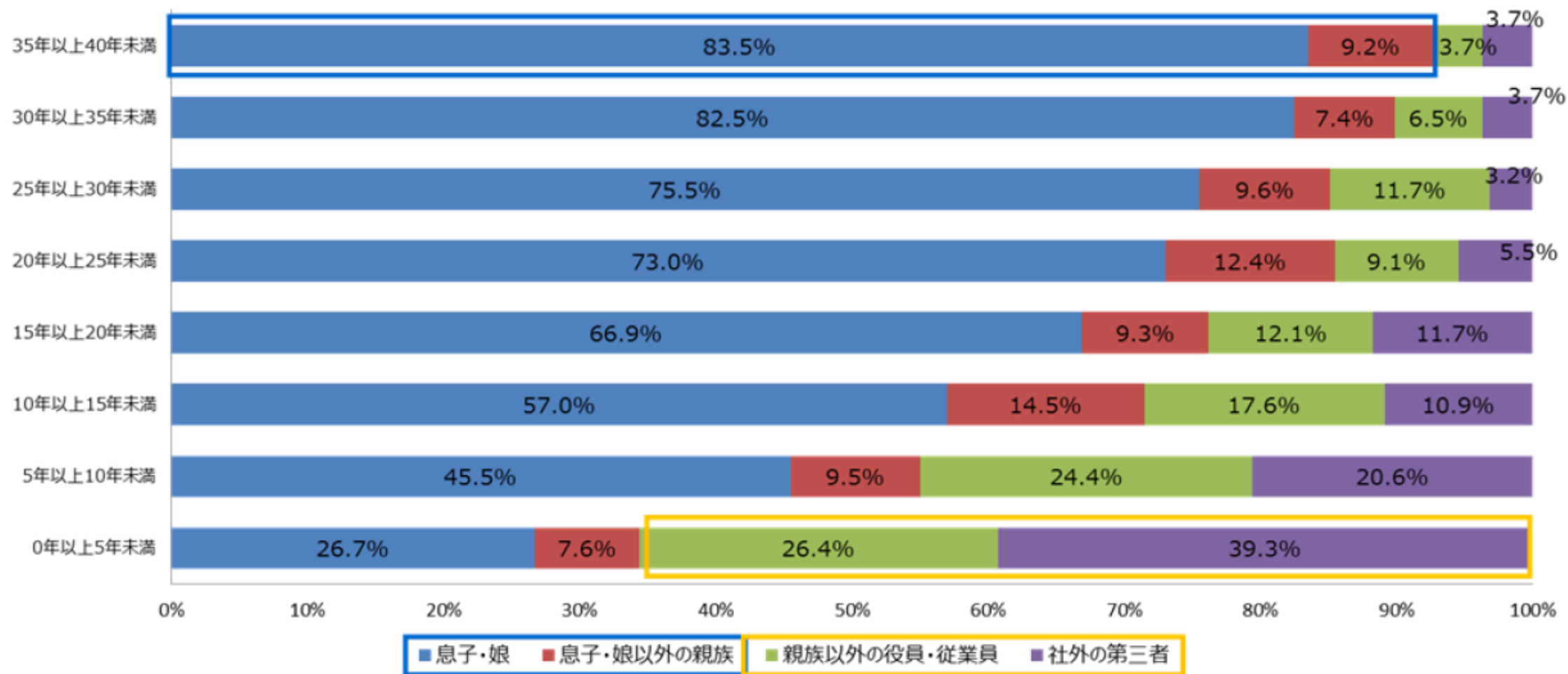
先代社長との関係 (N = 2867)



出所:「平成28 年度中小企業・小規模事業者の事業承継に関する調査報告書」(平成29年3月 中小企業庁事業環境部企画課調査室)

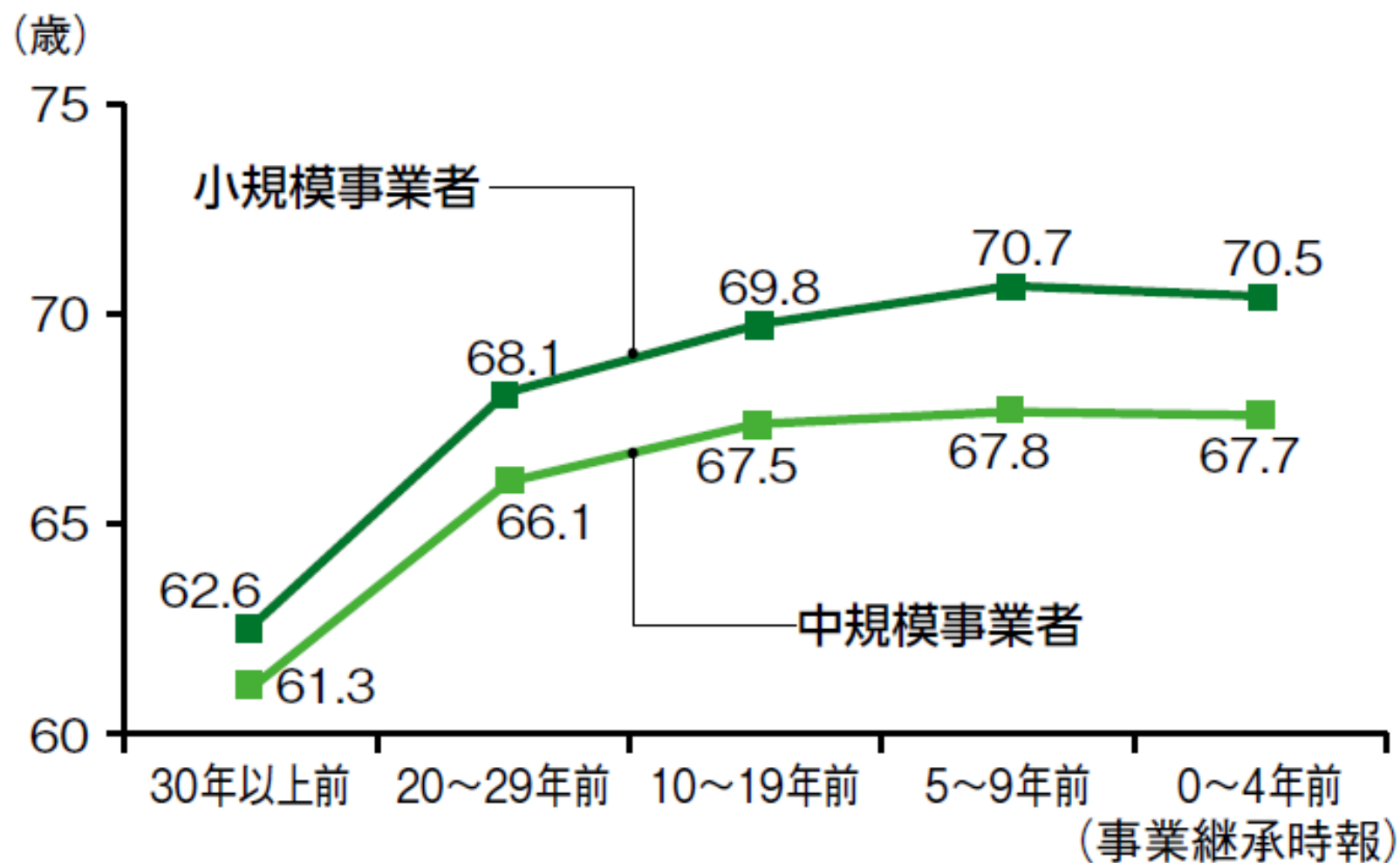
親族外承継の増加

経営者の在任期間別の現経営者と先代経営者との関係



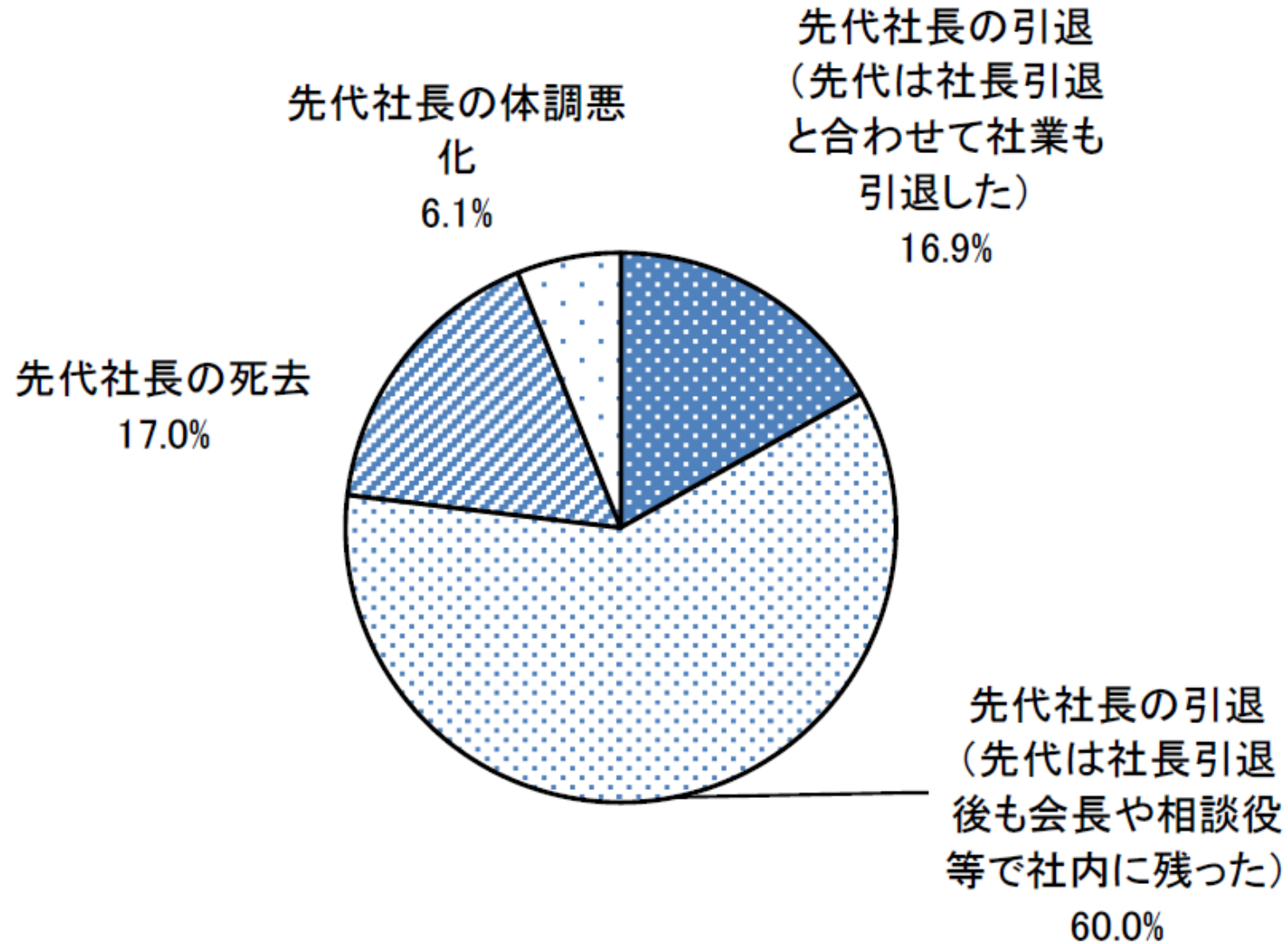
出所:「事業承継ガイドライン」(平成28年12月 中小企業庁)

中小企業の平均引退年齢の推移



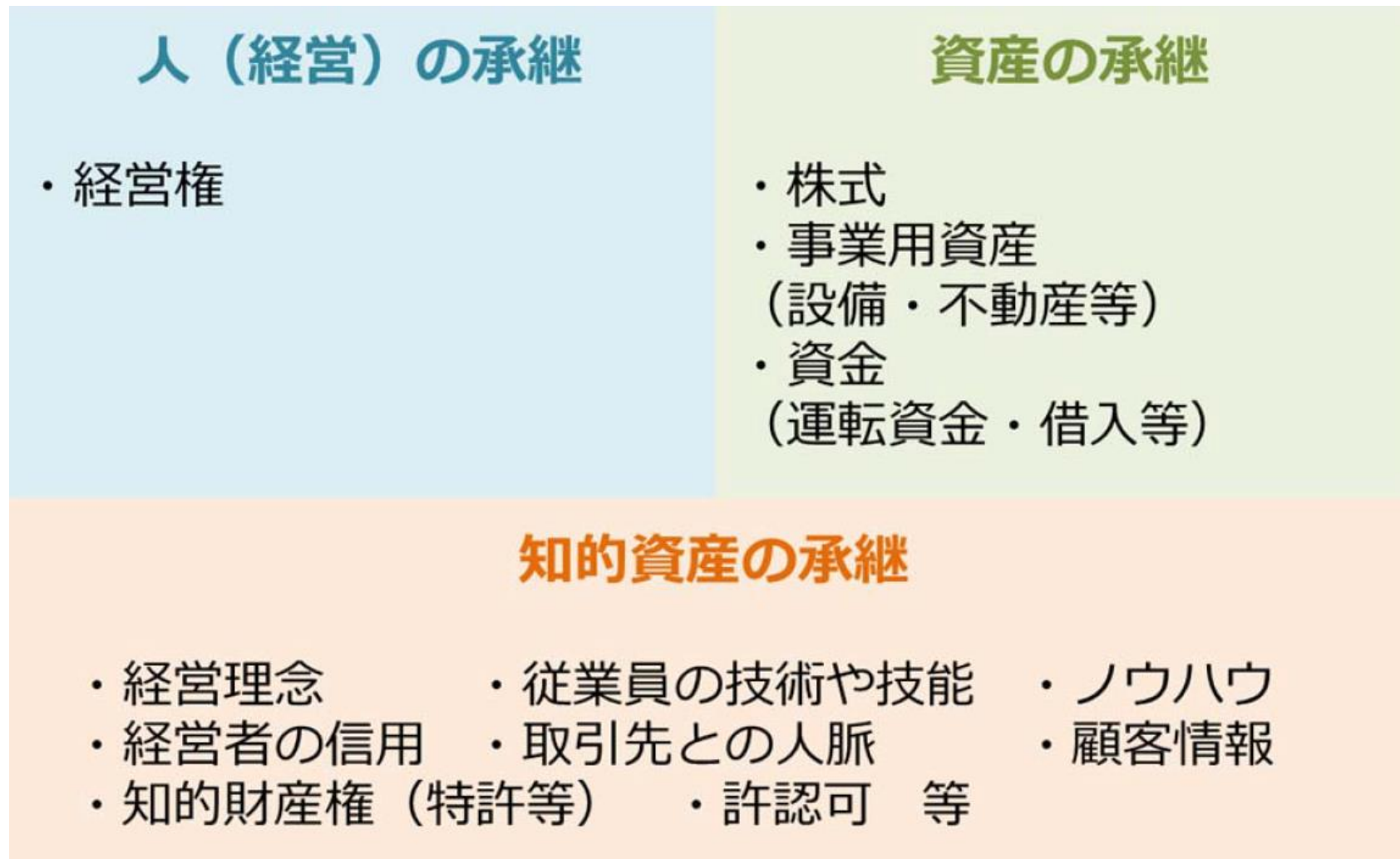
出所: 中小企業庁委託調査「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」(2012年11月、(株)野村総合研究所)

社長に就任した契機(N=2846)



出所:「平成28年度中小企業・小規模事業者の事業承継に関する調査報告書」(平成29年3月 中小企業庁事業環境部企画課調査室)

事業承継の構成要素



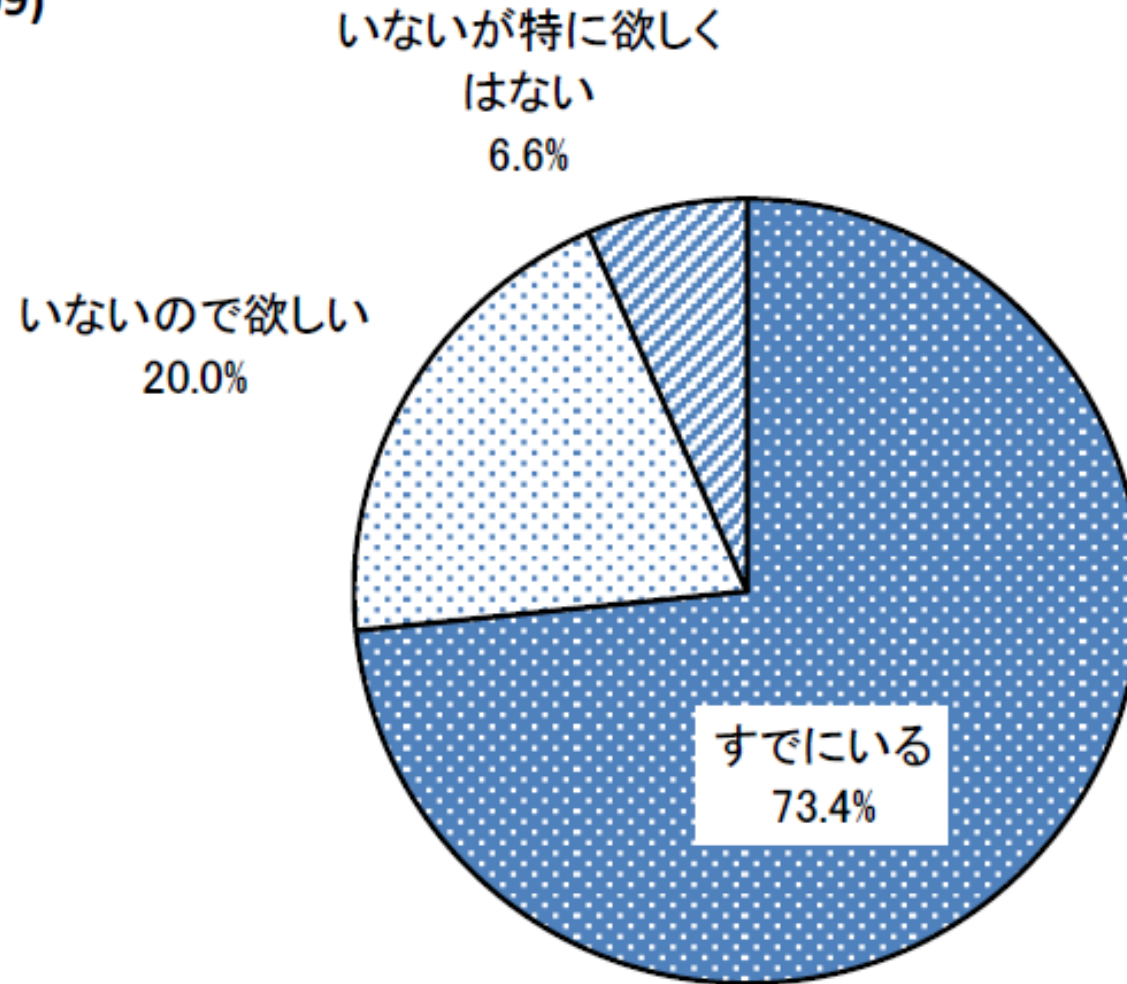
会社を引き継いだ際の問題(N=2813 単位% 複数回答)

特にない	41.9
社内に右腕となる人材が不足	23.8
引き継ぎまでの準備期間が不足	16.5
役員・従業員からの支持や理解	10.9
取引先との関係	9.7
引き継ぎ後の相談相手がない	9.1
分散した株式の集約	8.5
資産や株式等の買収のための資金負担	7.3
相続税・贈与税の負担	6.9
技術・ノウハウの引き継ぎ	6.8
引き継ぎ前の相談相手がない	5.8
親族間の相続問題の調整	4.4
金融機関への個人保証の免除	3.4

出所:「平成28年度中小企業・小規模事業者の事業承継に関する調査報告書」(平成29年3月 中小企業庁事業環境部企画課調査室)

経営者（社長）を補佐する人材

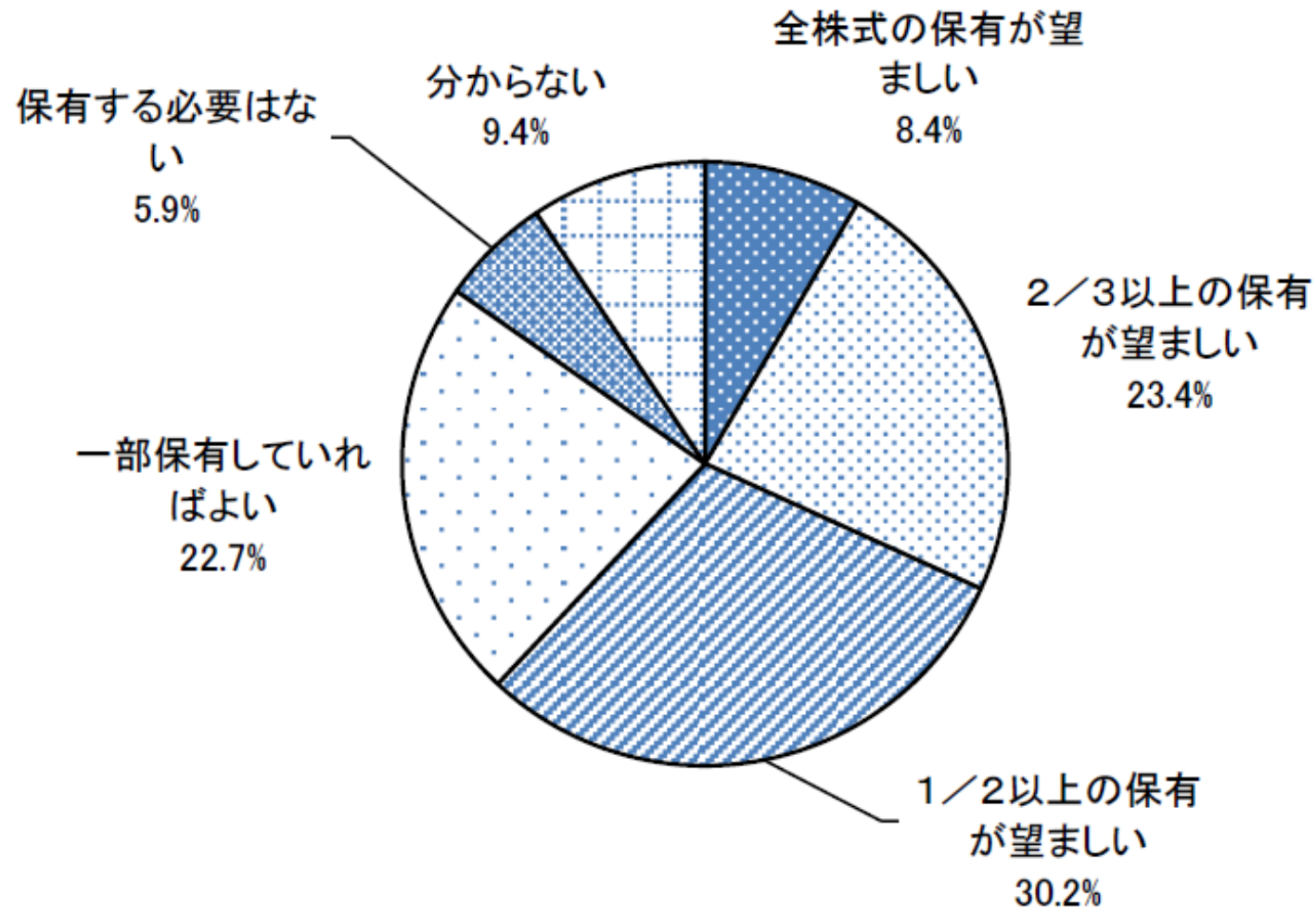
(N = 4209)



出所:「平成28年度中小企業・小規模事業者の事業承継に関する調査報告書」(平成29年3月 中小企業庁事業環境部企画課調査室)

後継者が保有すべき自社株式の割合

(N = 4039)



出所:「平成28年度中小企業・小規模事業者の事業承継に関する調査報告書」(平成29年3月 中小企業庁事業環境部企画課調査室)

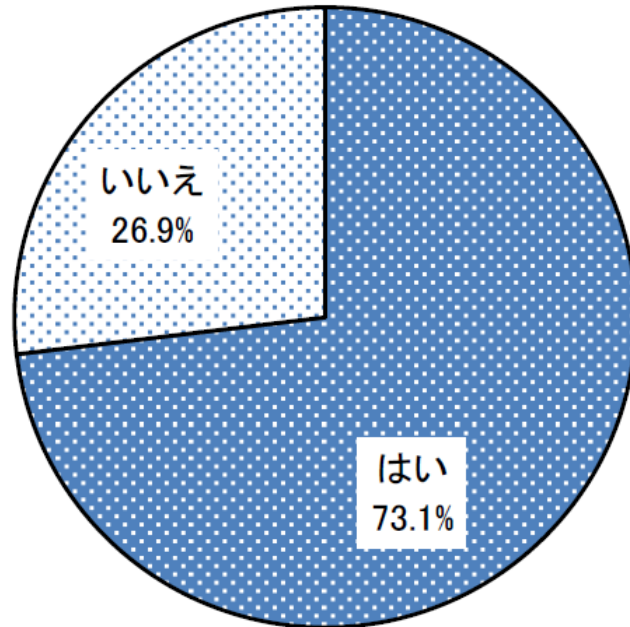
議決権割合とその内容

議決権割合	決議内容等
過半数	普通決議（役員の選任・解任、計算の承認等）
3分の2以上	特別決議（定款変更、事業譲渡、解散等）
4分の3以上	特殊決議（吸収合併により消滅する公開会社の株主に対して交付する対価の全部または一部が譲渡制限株式であるときの合併契約承認等）

引き継ぎ内容

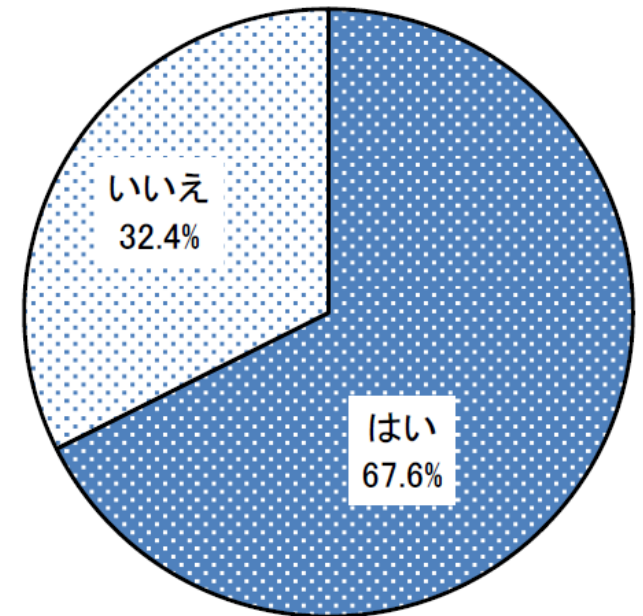
後継者への事業内容や技術・ノウハウの引き継ぎ

(N = 3598)



後継者への経営理念の引き継ぎ

(N = 3605)



出所:「平成28年度中小企業・小規模事業者の事業承継に関する調査報告書」(平成29年3月 中小企業庁事業環境部企画課調査室)

後継者を含めた経営管理能力の向上

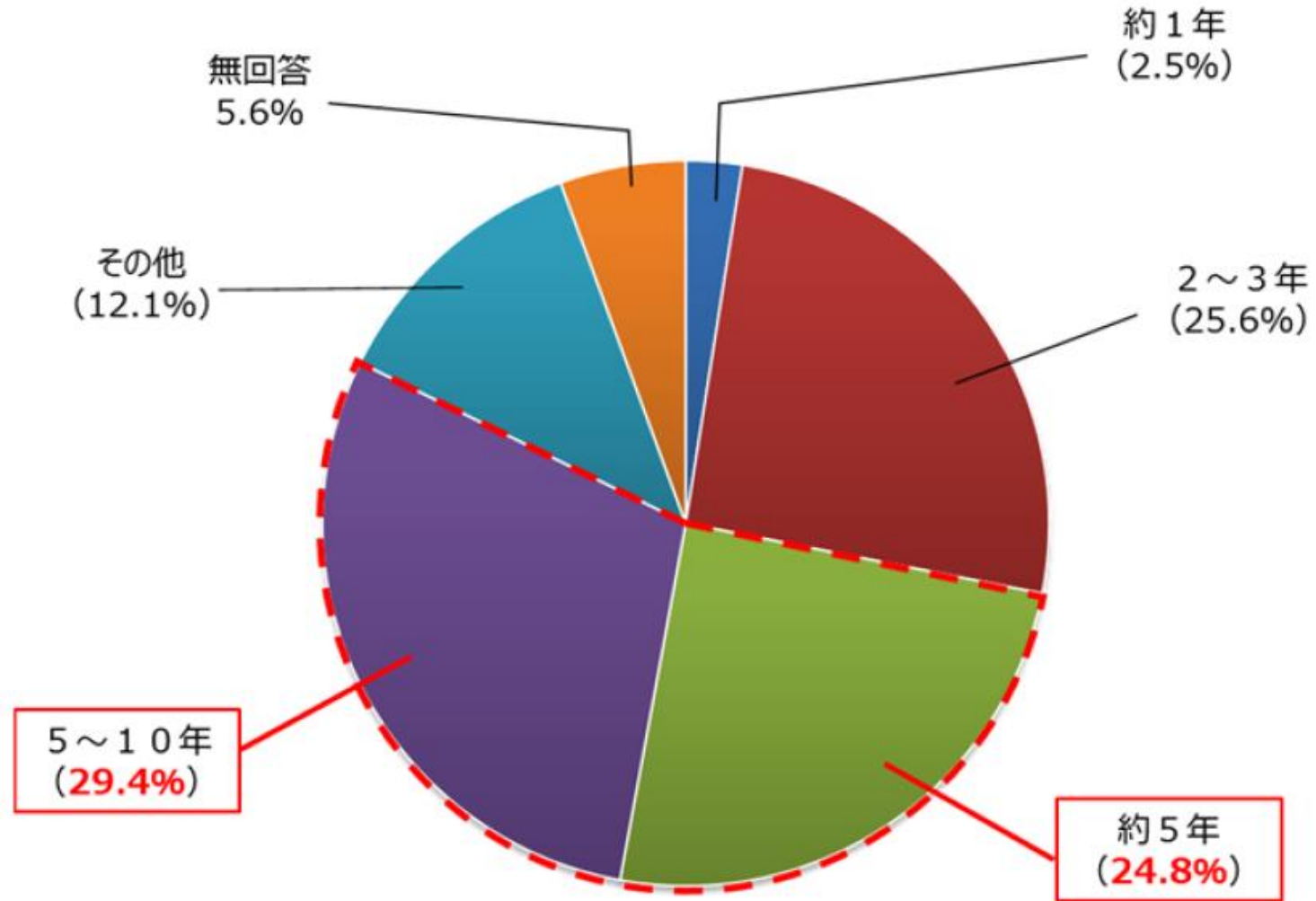
- 経営を任せる上で、後継者に求められる資質・能力
- 後継者の育成に必要な期間
- 事業承継の準備状況
- 後継者の教育

経営を任せる上で、後継者に求められる資質・能力(%、複数回答)

経営を担う覚悟	58.3
リーダーシップ	55.3
人柄・人間性	53.0
決断力	51.5
事業に関する専門知識	46.5
変化に対応する柔軟性	42.1
経理・財務能力	40.1
将来に対する洞察力	39.7
事業に関する実務経験	36.4
コミュニケーション能力	36.1
営業力	34.2
人的ネットワーク	29.4

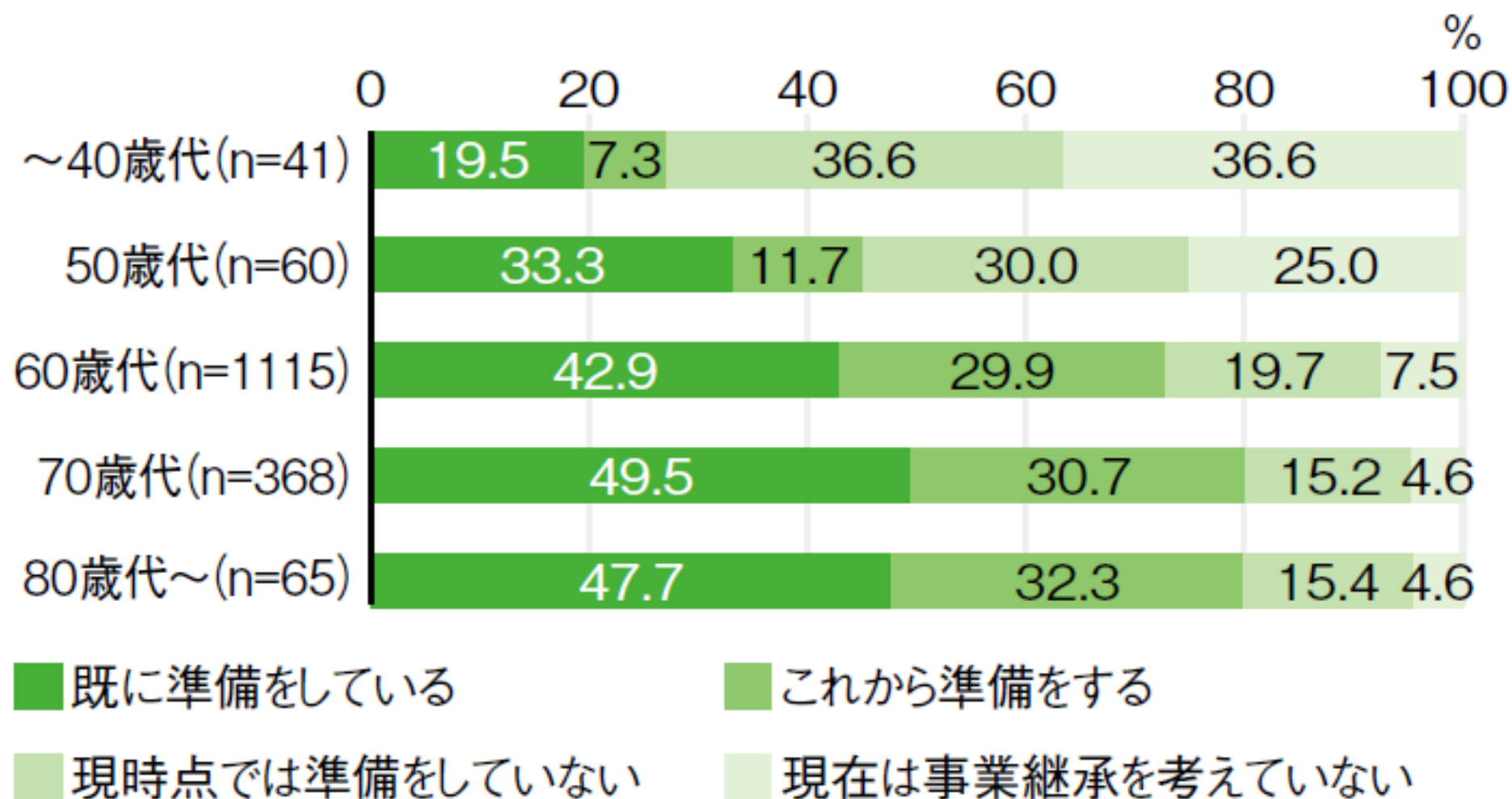
出所:「平成28年度中小企業・小規模事業者の事業承継に関する調査報告書」(平成29年3月 中小企業庁事業環境部企画課調査室)

後継者の育成に必要な期間



出所:「事業承継ガイドライン」(平成28年12月 中小企業庁)

事業承継の準備状況(年齢別)

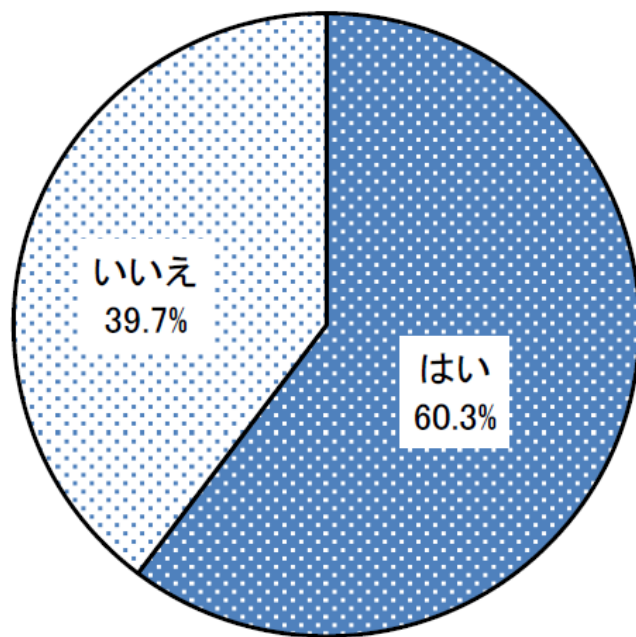


出所:「経営者のための事業承継マニュアル」(2017年3月 中小企業庁)

後継者の教育

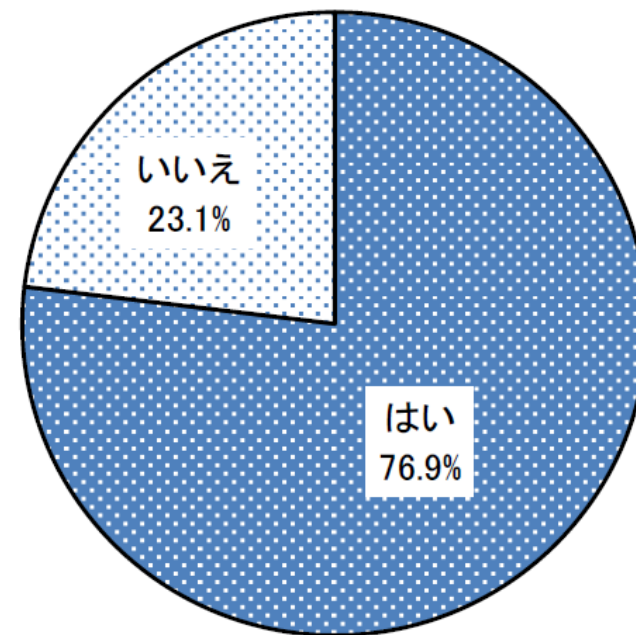
後継者(または後継者候補)を社外での教育、ネットワークづくりに参加させる

(N = 3618)



後継者(または後継者候補)に社内で実績を積ませる

(N = 3593)

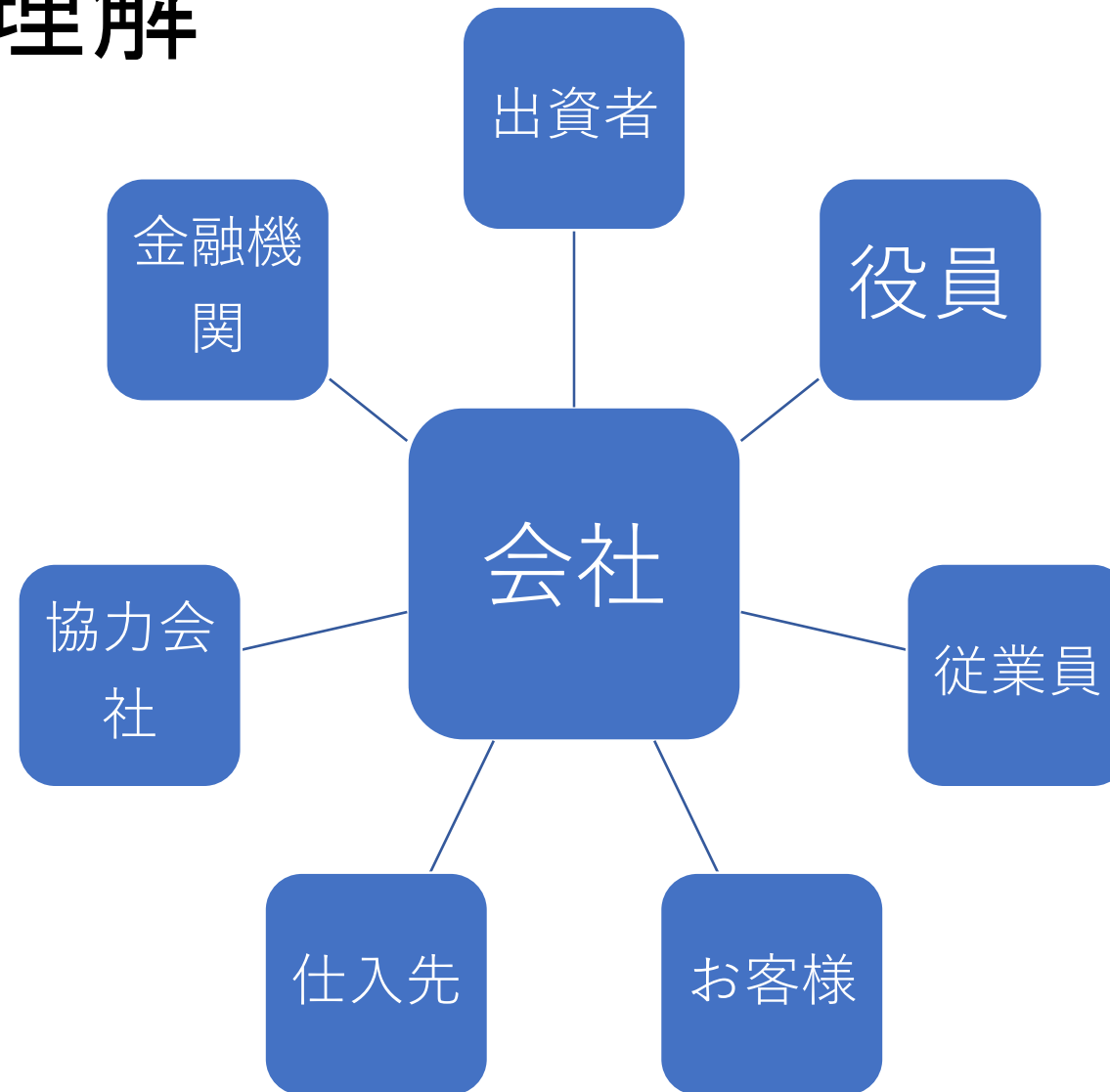


出所:「平成28年度中小企業・小規模事業者の事業承継に関する調査報告書」(平成29年3月 中小企業庁事業環境部企画課調査室)

承継時の建設業許可等の円滑な手続き

- 関係者の理解
- 建設業許可
- 許可が切れた場合の影響
- 知的財産権（特許権等）

関係者の理解



建設業許可

☑ 経営業務の管理責任者としての経験がある者を有していること(法第7条第1号)

☑ 専任技術者の設置(建設業法第7条第2号、同法第15条第2号)

☑ 財産的基礎等(法第7条第4号、同法第15条第3号)

☑ 欠格要件(建設業法第8条、同法第17条(準用))

経營業務の管理責任者（法改正前）

- （イ）許可を受けようとする建設業に関し、5年以上経營業務の管理責任者としての経験を有していること。
- （ロ）許可を受けようとする建設業に関し、経營業務管理責任者に準ずる地位にあつて次のいずれかの経験を有していること。
 - （a）経營業務の執行に関して、取締役会の決議を経て取締役会又は代表取締役から具体的な権限委譲を受け、かつ、その権限に基づき、執行役員等として5年以上建設業の経營業務を総合的に管理した経験
 - （b）6年以上経營業務を補佐した経験
- （ハ）許可を受けようとする建設業以外の建設業に関し、6年以上次のいずれかの経験を有していること。
 - （a）経營業務の管理責任者としての経験
 - （b）経營業務管理責任者に準ずる地位にあつて、経營業務の執行に関して、取締役会の決議を経て取締役会又は代表取締役から具体的な権限委譲を受け、かつ、その権限に基づき、執行役員等として建設業の経營業務を総合的に管理した経験

経営業務の管理責任者(改正法)

(1) 許可を受けようとする建設業に関し、5年以上経営業務の管理責任者としての経験を有していること。(従来の「**経営業務管理責任者**」)

(2) 建設業の経営に関する経験又は管理職の経験を通算して5年以上有している者(**経験の拡大**)

(3) 建設業以外の業種の経営に関する経験を5年以上有している者(**対象業種の拡大**)

+

○**役員を補助する者の配置**

(建設業の経営業務を補佐してきた経験を有する者等を役員の補助者として相応の地位に配置する)

ポイント:「個人」の能力だけではなく、「組織」の能力でも要件を満たす。

建設業許可が切れた場合の影響

- 無許可営業となる。
- 金融機関の与信への影響
- 許可がない状況では、軽微な工事しか受注できない。
- 公共工事主体の場合、経営事項審査(客観的事項)及び発注機関の入札参加資格(主観的事項)に影響する。

公共工事受注への影響

☑経営事項審査(客観的事項)

- 建設業の営業継続の状況(営業年数)
- 5年以下「0」点、6年「2」点、1年増加ごとに2点加算、最高35年以上「60」点
- 総合評定値(P点)に影響

☑入札参加希望者登録(格付け)における主観的事項

- 企業評価において、当該企業の施工経験及び成績が評価される。
- 順位格付審査に用いる最高完成工事(業務)経歴等
- 「最高完成工事経歴」がない場合、「無格付」

経営規模等評価結果通知書(経営事項審査)の例(抜粋)

許可区分	建設工事の種類	総合評定値(P)
般	土木一式	
	プレストレストコンクリート構造物	
	建築一式	
	大工	
	左官	
	とび・土工・コンクリート	838
	法面処理	686

営業年数	41年
民事再生法又は会社更生法の適用の有無	無
建設業の営業継続の状況	60

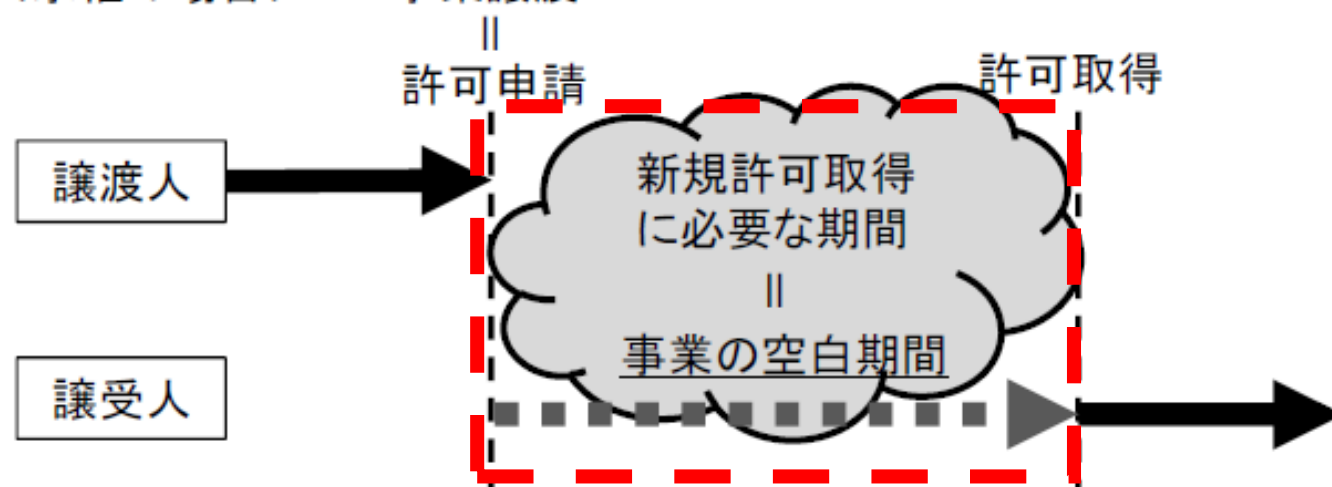
事業譲渡等のスキーム（従来）

<課題点>

- 事業承継時、相続時に新規許可取得が原則として必要であり、事業の空白期間が生じる
- （新規の許可取得のため）提出する書類の枚数が膨大

<承継の場合>

事業譲渡

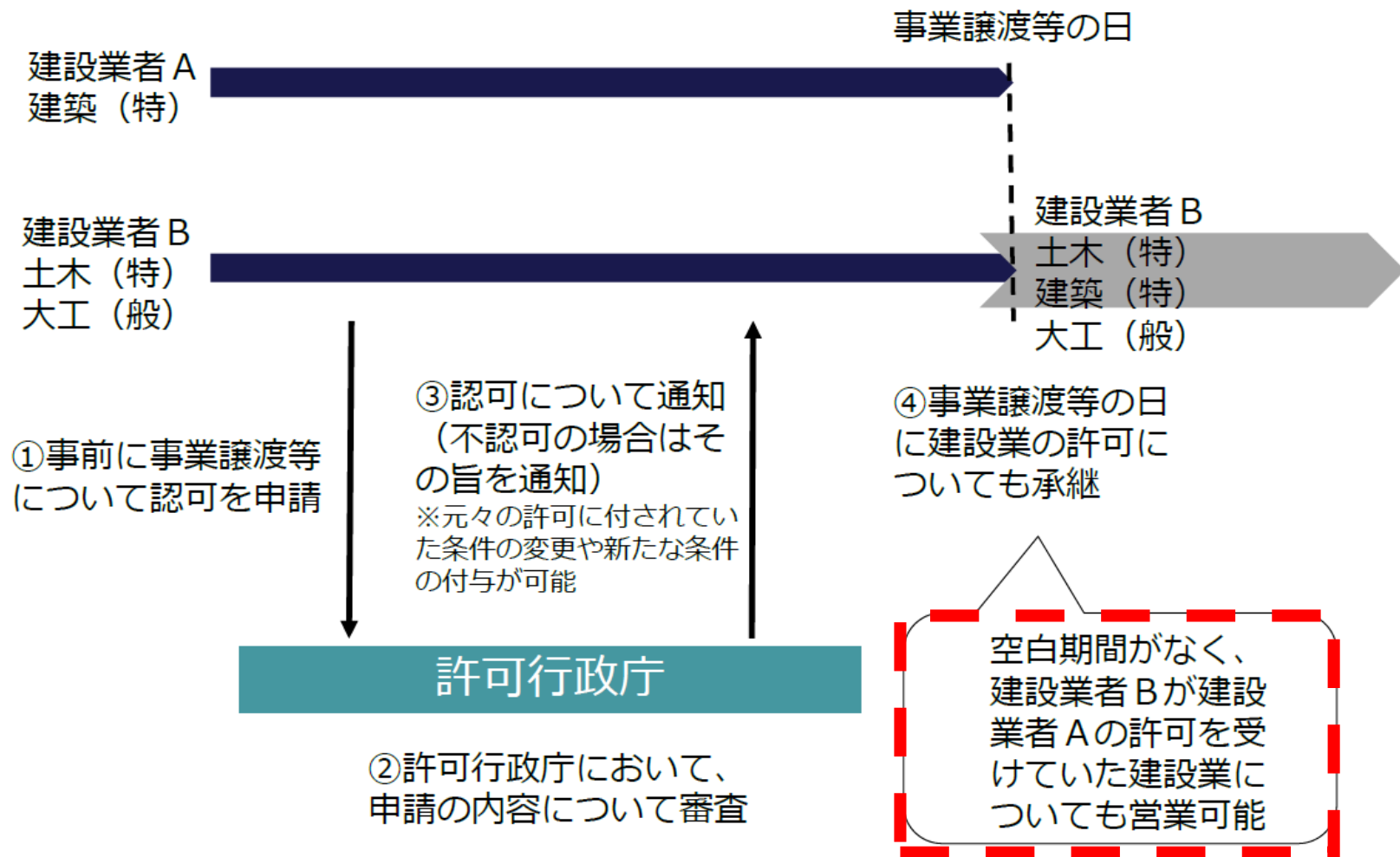


出所：「建設業における事業承継について」（国土交通省 土地・建設産業局 建設業課平成31年1月31日）

事業譲渡等のスキーム（改正法：令和2年10月1日施行）

※ 事業譲渡等（事業譲渡・合併・分割）

例：建設業者 A の地位を建設業者 B が承継する場合



特許法

- 使用者、法人、国又は地方公共団体（以下「使用者等」という。）は、従業者、**法人の役員**、国家公務員又は地方公務員（以下「**従業者等**」という。）が、「職務発明」について特許を受けたとき、又は職務発明について特許を受ける権利を承継した者がその発明について特許を受けたときは、その特許権について通常実施権を有する（第35条第1項）。
- **従業者等は**、契約、勤務規則その他の定めにより職務発明について使用者等に特許を受ける権利を取得させ、使用者等に特許権を承継させ、若しくは使用者等のため専用実施権を設定したとき、又は契約、勤務規則その他の定めにより職務発明について使用者等のため仮専用実施権を設定した場合において、専用実施権が設定されたものとみなされたときは、**「相当の利益」を受ける権利を有する**（第35条第4項）。

意匠法

- 建築物の外観・内装のデザインも保護対象（R2年4月1日施行）
- 意匠法上の建築物に該当するための要件（「土地の定着物であること」及び「人工構造物であること。土木構造物を含む。」の2つの要件を満たすこと）の明確化（改訂意匠審査基準（案）「建築物の意匠」関連部分）

知的財産法のポイント

☒ 法人と個人間（社長等）のライセンス契約の状況

☒ 職務発明等における「相当の利益」の支払い状況

☐ 代表取締役が行った発明、考案、職務創作（意匠）の有無

☐ 相当の利益の時効（※10年と判断する裁判例が多い（知財高裁平成21年6月25日判決・平成19年（ネ）第10056号）が、学説上争いあり。）

☒ 未払いの「相当の利益」がある場合、株価は下がる

事業承継計画の策定方法

- 事業承継に向けたステップ
- 事業承継計画の内容
- 各種法律の確認
- 事業承継計画書

事業承継に向けたステップ

STEP1

- ・ < 現状把握 >
- ・ 財務状況、株主（出資者）等、個人資産等

STEP2

- ・ < 承継方法の決定 >
- ・ 親族内承継、親族外承継（従業員承継、M&A等）

STEP3

- ・ < 事業承継計画策定・実施 >
- ・ 計画策定（他の計画との整合性）、実施

事業承継計画の内容

1. 人（経営）の承継
（実質的）経営権

2. 資産の承継
株式、事業用資産（設備、不動産等）、資金（借入金等）

3. 知的資産の承継
許認可、経営理念、知的財産権（特許権等）、技術・技能・ノウハウ、取引先との人脈・顧客情報等

各種法律の確認

- 建設業法(建設業許可)
- 特許法、実用新案法、意匠法、商標法等
- 経営承継円滑化法(遺留分減殺請求を防止する民法上の特例、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等)
- 民法特例法

事業承継計画書

社名												
		後継者		親族内 ・ 親族外								
基本方針												
	項目	現在	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目
事業計画	売上高											
	経常利益											
会社	定款 ・ 株式 ・ その他											
現経営者	年齢											
	役職											
	関係者の理解											
	後継者教育											
	株式・財産の分配											
	持株(%)											

事業承継計画書(その2)

後継者	年齢											
	役職											
	後継者教育	社内										
		社外										
	持株(%)											
補足												

建設企業が事業承継をうまく進めるためのポイント

- 中小企業等支援機関
- 専門家への相談
- 計画的に実施

中小企業等支援機関

- 中小企業支援機関(国交省、中小機構、都道府県等支援機関、商工会議所、商工会等)
- よろず支援拠点
- 事業引き継ぎセンター
- 経営革新等支援機関 など

専門家への相談

- 中小企業診断士（経営全般）
- 行政書士（許認可関係）
- 弁護士（民法等特例関係）
- 税理士・公認会計士（税務関係）
- 弁理士（知財関係） など

ご清聴ありがとうございました。