

建設業のM&Aと今後の戦略

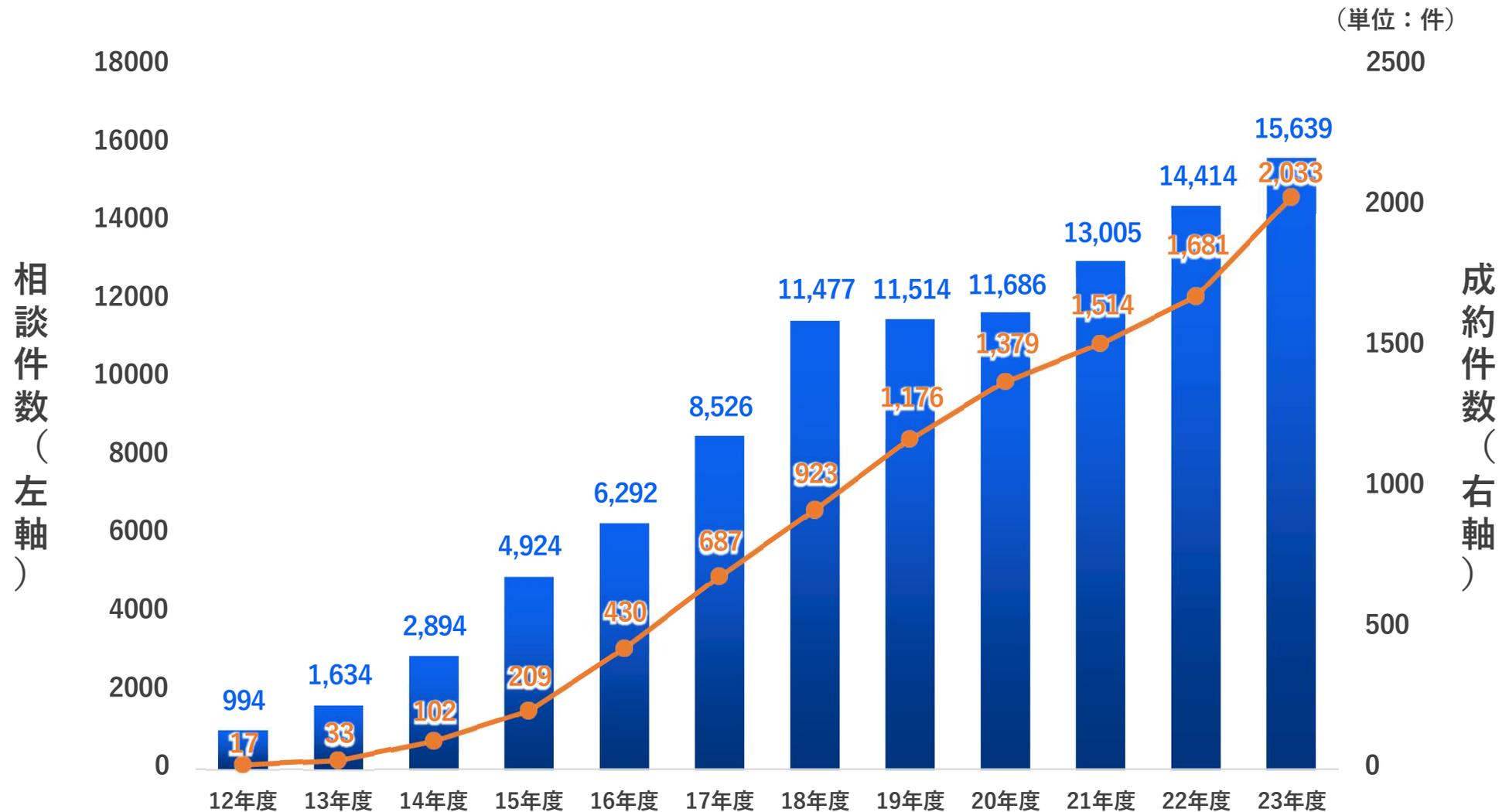
令和7年 森川英二

目次

- 1 M&Aの現状と動向
- 2 M&Aの全体像と成功のポイント
- 3 将来を見据えたM&A戦略

1. 中小企業のM&Aの現状

事業承継・引継ぎ支援センター（全国）のM&A関連計数

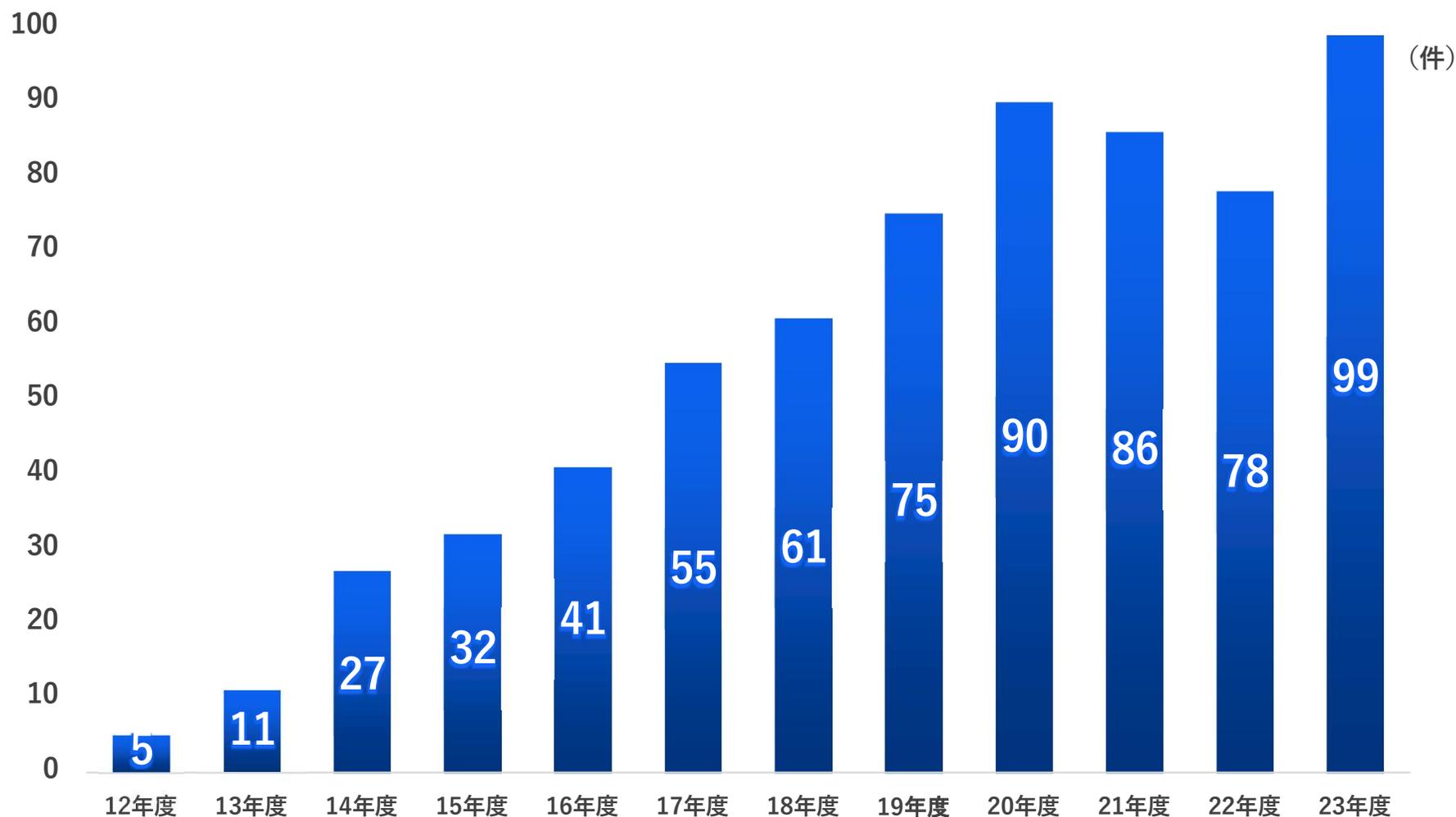


(出所) 中小企業基盤整備機構

東京都事業承継・引継ぎ支援センターの実績

3. 成約件数の推移

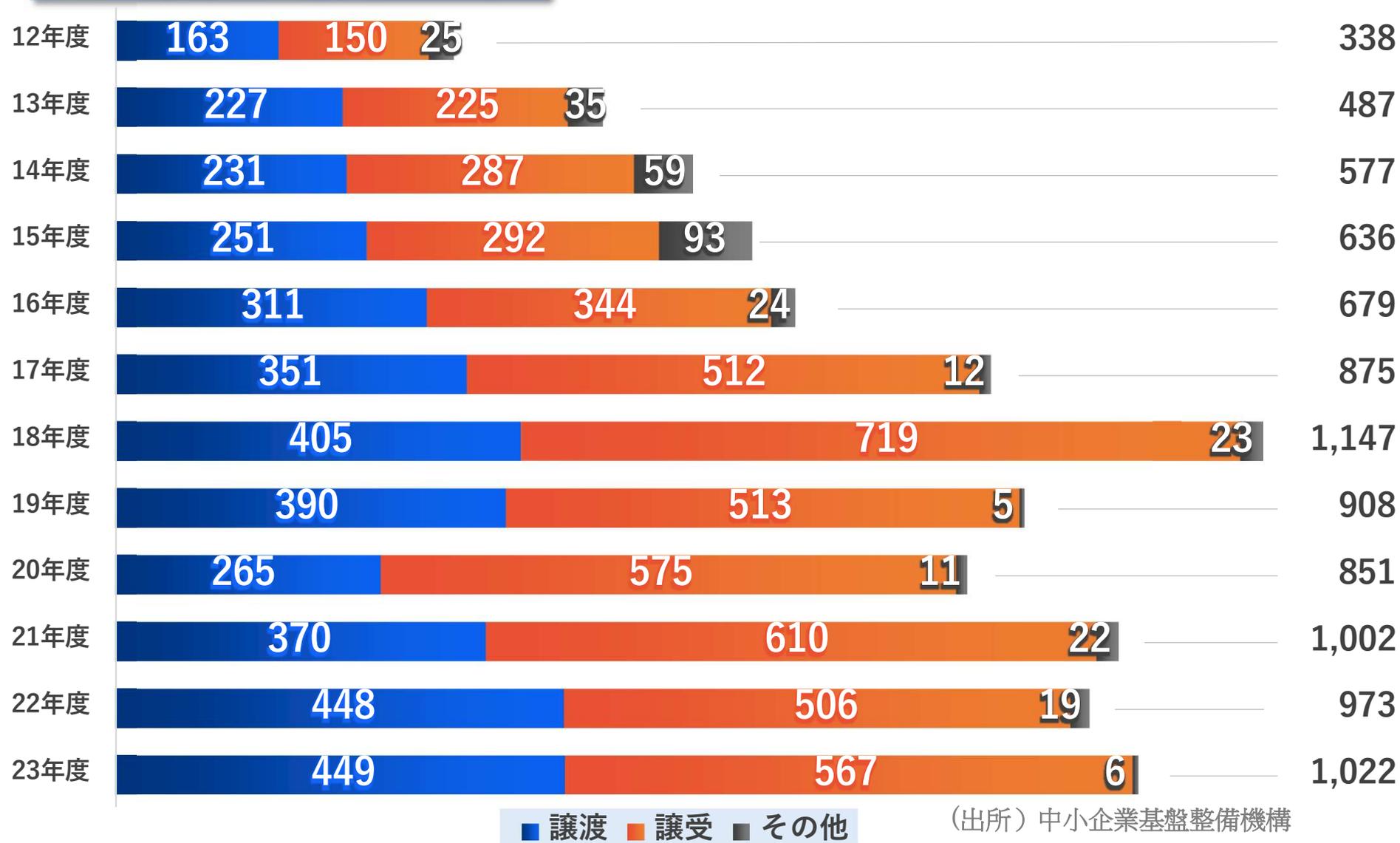
2025/2までの実績 100件



(出所) 中小企業基盤整備機構

東京都事業承継・引継ぎ支援センターの実績

2. 新規相談件数の推移



東京都事業承継・引継ぎ支援センターの実績

4. 新規相談者の業種別動向

(単位：件)

業種	2021年度	2022年度			2023年度		
		合計	内譲渡	内譲受	合計	内譲渡	内譲受
建設業	67	69	35	34	71	46	25
製造業	109	94	62	32	107	76	31
情報通信業	108	114	62	52	115	56	59
卸売業	118	110	72	38	103	57	46
小売業	55	47	28	19	54	37	17
不動産業	56	63	20	43	63	21	37
飲食業	23	34	25	9	32	23	9
サービス業	266	250	114	136	250	93	148
合計(含むその他)	1,002	973	448	525	1,022	449	573

(出所) 中小企業基盤整備機構



M&Aの最近の動向

Kaede Group

- いまどきの経営者でM&Aを考えていない人はいない
- M&Aの巧拙で企業の成長格差が生じている
- 国内⇒業界再編のラストチャンス
- 異業種の業務・資本提携の急増
- 同業より異業種のほうが成約率高い
- 買い手として、個人のサラリーマンの登場

いくらで承継するか？

企業価値評価へのアプローチ



(出所) 中小企業基盤整備機構作成

いくらで承継するか？

中小企業・小規模事業者の企業価値を評価する方法は、時価純資産に「のれん代」（年間利益に一定年数を乗じたもの）を加えた方法（年買法）が多く使われている

1.時価純資産の算出

貸借対照表

土地の含み損▲30	資産 600	負債 400	退職給付引当金の未計上▲20
保険の解約返戻金+10		純資産 200	

時価純資産

簿価純資産	200
土地の含み損	▲30
保険の解約返戻金	+10
退職給付引当金の未計上	▲20
合計	時価純資産 160

2.のれん代の計算

損益計算書

売上高	500
経常（営業）利益	30

景況や業種、成長性によっても異なるが、実質利益の1～3年分をのれん代として計上するケースがある。

$$\text{経常利益 } 30 \times \text{2年分} = \text{のれん代 } 60$$

3.譲渡価格の算出

時価純資産 160

+

のれん代 60

± α =

譲渡価格

実際の譲渡価格は、売り手と買い手との交渉内容、譲受側の資産状況やM&Aの緊急度・重要度などによって左右される。

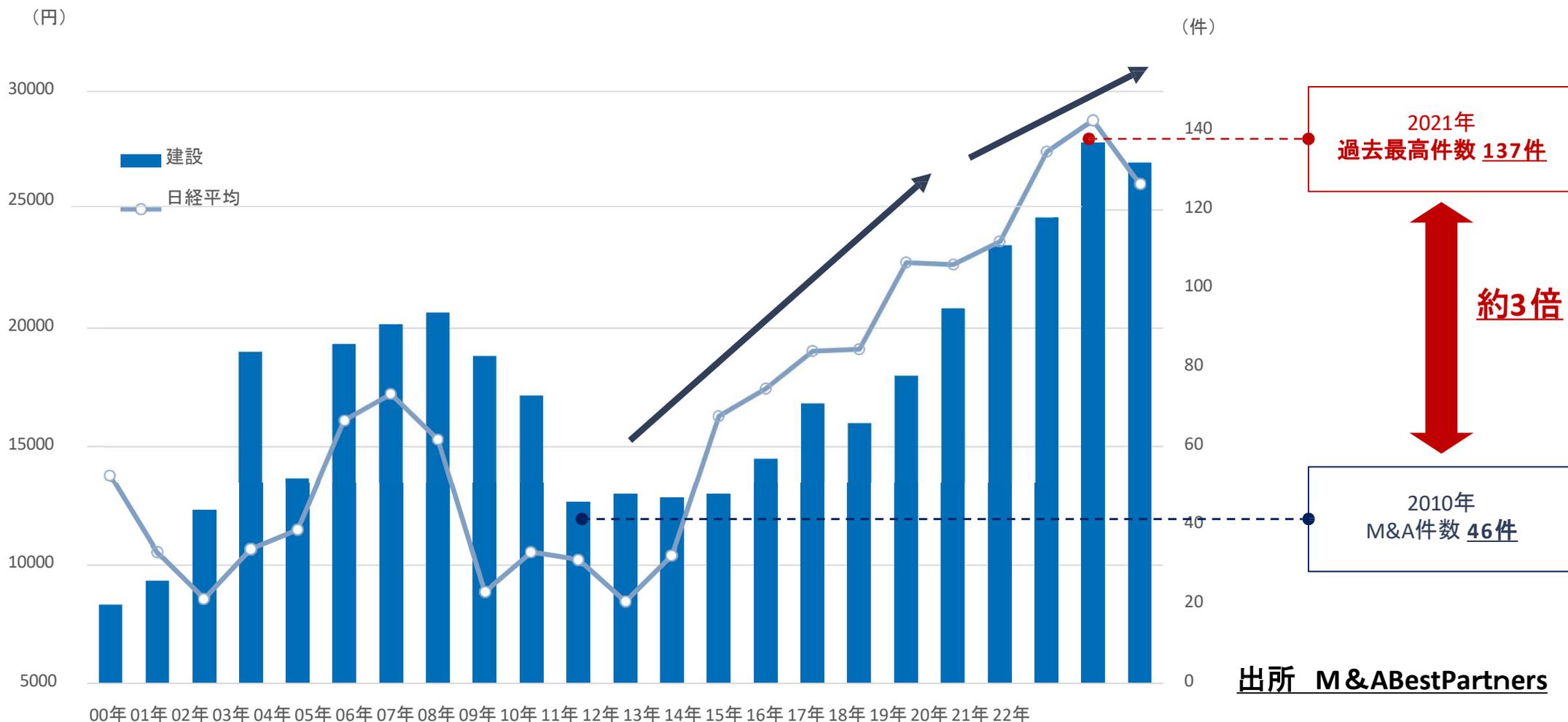
（出所）中小企業基盤整備機構作成

建設業のM&A件数の推移

① 技術力、事業ノウハウの獲得 ② 取引先コネクションの獲得 ③ 事業規模拡大によるスケールメリットの享受

④ 優秀な現場監督、職人の確保 ⑤ 外注している施工の内製化によるコスト削減等を目的として、2015年以降M&A件数は約3倍に

■ 日経平均株価推移と建設業M&A件数



今後の方向性

★2024年の建設業の倒産件数は過去10年で最多

・従業員10人以下の小規模企業が最も多い



・原因は ・物価高・職人不足・人件費の高騰



・早めの人材確保と効率性、生産性の向上が必要



・自社の経営資源だけでは厳しい



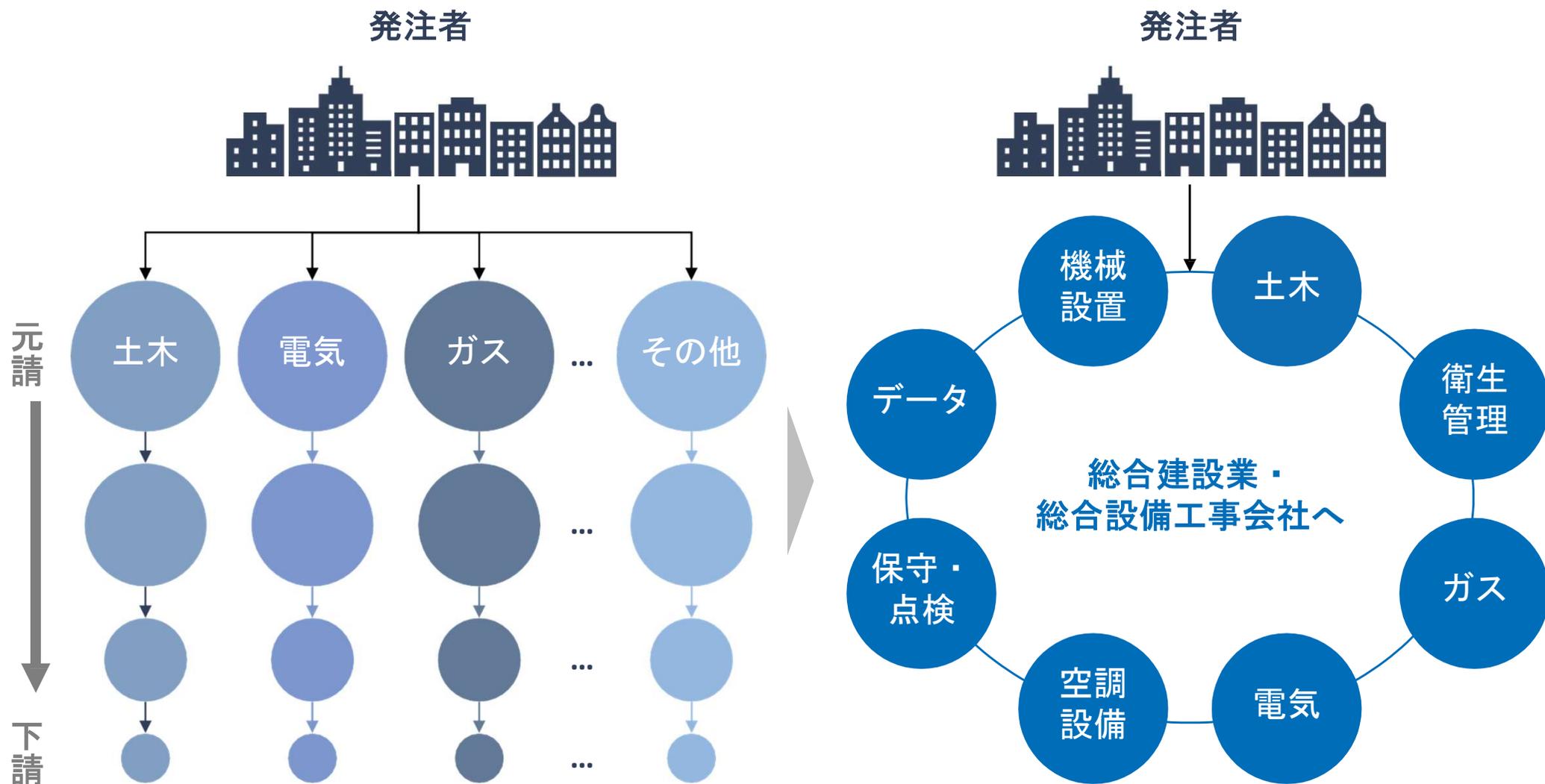
・M&A、アライアンス、グループ化等の統合・再編は必至
自社の特徴を活かした会社磨きをしていく

専門工事業者のプラットフォーム化

現状：専門工事会社が発注者より特定の領域の工事のみを受注



M&A後：専門工事会社がその他工事も一括で受注できる総合工事会社へ転換





事業承継ビジネスの全体像

Kaede Group

ステップ1

早期準備の必要性をアドバイス

例：平均引退年齢70歳、準備期間5年～10年、スタート60歳（国も推奨）

ステップ2

経営状況、経営課題、今後の見通しなどの把握

ステップ3

事業承継計画の策定支援 → 中小企業庁「事業承継ガイドライン」

ステップ4

親族内承継

M&A

再生、廃業

ステップ5

相続税対策、資産運用（金融商品、不動産、保険など）



経営状況、経営課題などの把握

I. 会社の状況、経営環境

- ①外部環境、財務状況、強み、弱み
- ②後継者の有無、株主の状況、相続税に試算、納付方法など
- ③会社と個人の関係(賃貸借、個人資産に対する担保設定など)

II. 経営課題(資金力、営業力、ブランド、海外展開など)

- ①意外と経営者は理解していない
- ②課題は伸びしろである→アピールポイント(後継者にも)
- ③課題を補完してくれる相手先がベストの提携先

III. 経営改善(磨き上げ)

- ①不良資産、非事業用資産などの売却
- ②組織体制の構築
- ③優良顧客や優秀な人材の獲得



ステップ：事業承継計画作成

【基本方針】

- ①中小太郎から、長男学への親族内承継。
- ②7年目に社長交代。（代表権を学に譲り、太郎は会長へ就任。10年目に完全に引退。）
- ③10年間のアドバイザーを弁護士D氏と税理士E氏に依頼する。

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		
事業の計画	売上高	8億円	→					9億円	→					10億円
	経常利益	3千万円	→					3千5百万円	→					4千万円
会社	定款・株式・その他		相続人に対する売渡請求の導入	Cから金庫株取得	Aから金庫株取得				黄金株の発行			黄金株の取得・消却		
	年齢	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳	66歳	67歳	68歳	69歳	70歳		
現経営者（中小太郎）	役職	社長	→						会長	→	相談役	引退		
	関係者の理解	家族会議		社内へ計画発表	役員刷新(注1)		取引先・金融機関に紹介							
	株式・財産の分配		公正証書遺言の作成(注2)						黄金株の取得			黄金株の会社への売却		
	持株(%) (*)	80%	75%	70%	65%	60%	55%	50%	20%+黄金株	20%+黄金株	20%+黄金株	20%		
		暦年課税制度【贈与】 →							相続時精算課税制度【贈与】 →					
	その他							任意後見契約						
後継者（中小学）	年齢	30歳	31歳	32歳	33歳	34歳	35歳	36歳	37歳	38歳	39歳	40歳		
	役職	従業員	取締役	→	常務	→	専務	副社長	社長	→				
	後継者教育	社内	Y工場	→			Z工場	→		本社営業	本社管理	→		
		社外		→			経営革新塾							
	持株(%) (*)	0%	5%	10%	15%	20%	25%	30%	60%	60%	60%	60%		
	暦年課税制度【贈与】 →							相続時精算課税制度【贈与】 →						
補足	(注1) Aが退任し、Bが取締役に就任。 (注2) 株式および預貯金(5千万円)を学に、自宅を花子に、預貯金(5千万円)を梅子に相続させる旨を記載。													

M&Aを成功させる為に

■買収時 5つの失敗要因と対策（心構え）

要因	対策（心構え）
① 買収戦略不足	<ul style="list-style-type: none"> ・ M&Aを検討するにあたって、なぜ当社はM&Aを検討するのか、どういった目的の中にM&Aという戦略があるのかをよく考えておくこと。 ・ 戦略に当てはまらないM&A案件は買わないこと。
② 交渉姿勢	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「買ってやる」という姿勢では、そもそも売主から選ばれないという事を念頭に、売主とは、M&A後を見据えた信頼関係づくりを心構ける。
③ 買収監査での調査不足	<ul style="list-style-type: none"> ・ 調査する上で、必要最低限のDDの知識は勉強しておくこと。 →買収先の業界に詳しくM&AのDDに慣れた士業に依頼すること。 ・ 特に社風や、売主及びキーマンの人間性はよく把握しておく。
④ 買収価格が高すぎる	<ul style="list-style-type: none"> ・ 売主の希望金額は高いという事を前提に、業界の一般的なのれん金額を理解しておく。 ・ どれだけ買収したくても一定のラインを越えたら買わないという基準を持つておく。
⑤ 契約内容の不勉強	<ul style="list-style-type: none"> ・ DDレポートを踏まえて、買収リスクを適切に把握し、契約書に盛り込むこと。 ・ 契約書の内容をよく把握し、抜け漏れがないかM&Aに詳しい弁護士を入れて協議すること。

出所 M&ABestPartners

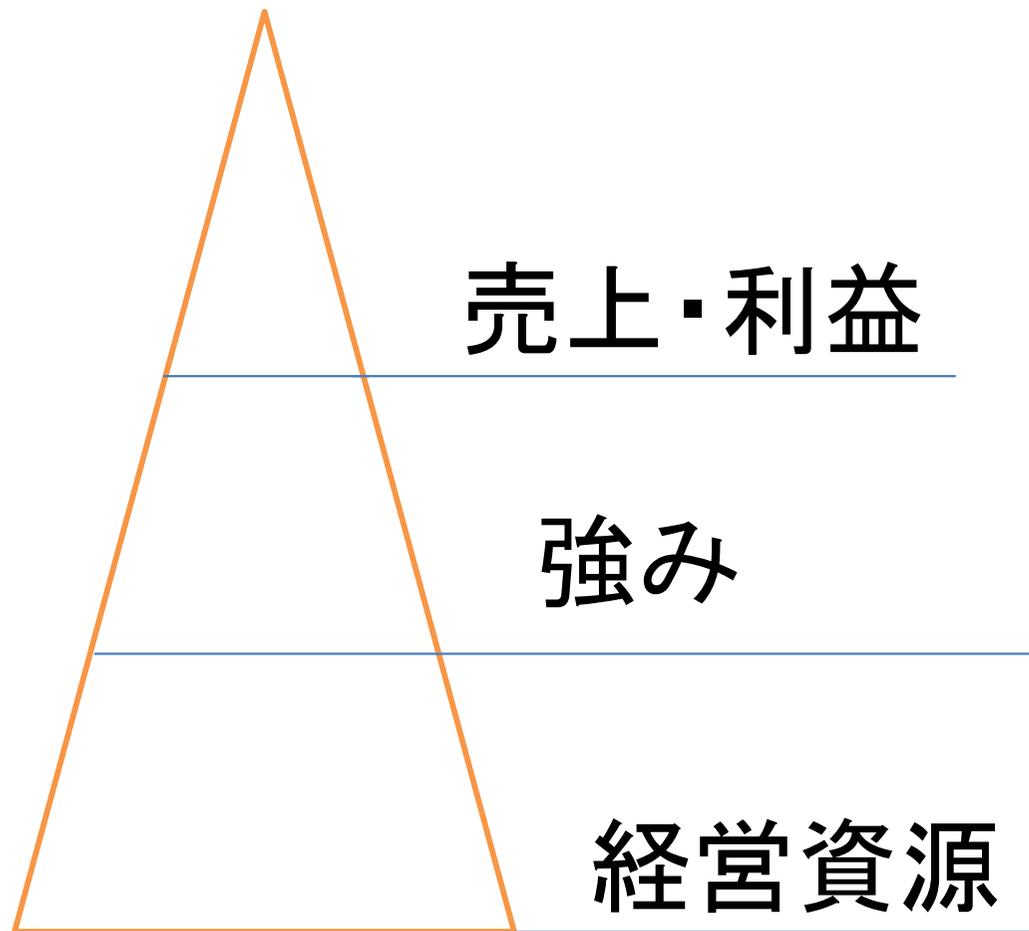
M&Aを成功させる為に

■買収後 4つの失敗要因と対策（心構え）

要因	対策（心構え）
① コミュニケーション不足	<ul style="list-style-type: none"> ・ 買収先の役員、社員とコミュニケーションを取ることを意識する。 ・ コミュニケーションを取ることで、親会社と同じベクトルに徐々に合わせる事ができる。
② 買収後の早期改革	<ul style="list-style-type: none"> ・ 買収先の役員、従業員からの信頼関係が構築されていないうちに、大きく改革をすることは控える。順番としてまず、信頼そして改善・改革ということを意識する。
③ 送り込む人材の相性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 買収先の業界をよく理解している優秀な人材に買収先に関わらせること。 ・ 親会社の社長でも大丈夫だか、M&A後の一定期間は特に時間をかけること。
④ 買収側の行動量	<ul style="list-style-type: none"> ・ M&A後すぐに、統合のロードマップややる事リストを作成し、忙しくても実行に移していくこと。 ・ 担当者1名は必ず、統合作業につける。

出所 M&ABestPartners

3年～5年後のM&Aのためにやるべきこと(会社磨き)



明確化のポイント

- ・売上・利益に結び付く強みは何か
- ・他社にできないが、自社にできるのはなぜか

- ・その強みはなぜ生まれているのか
- ・なぜお客様に選ばれているのか
- 高収益を生んでいる理由