

経営課題としての 事業承継

京都中小企業事業継続・創生支援センター
のサポートのもと事業承継に取り組む経営者にお話を伺います。

一級建築士事務所 三和工務店

<http://www.wb-sanwa.jp/>



事業承継計画策定を起点とし、 経営理念・技能の承継とさらなる進化を目指す

「通気断熱WB工法」と遮熱材の組み合わせにより 健康志向と冷暖房効率を追求した住まいを提供

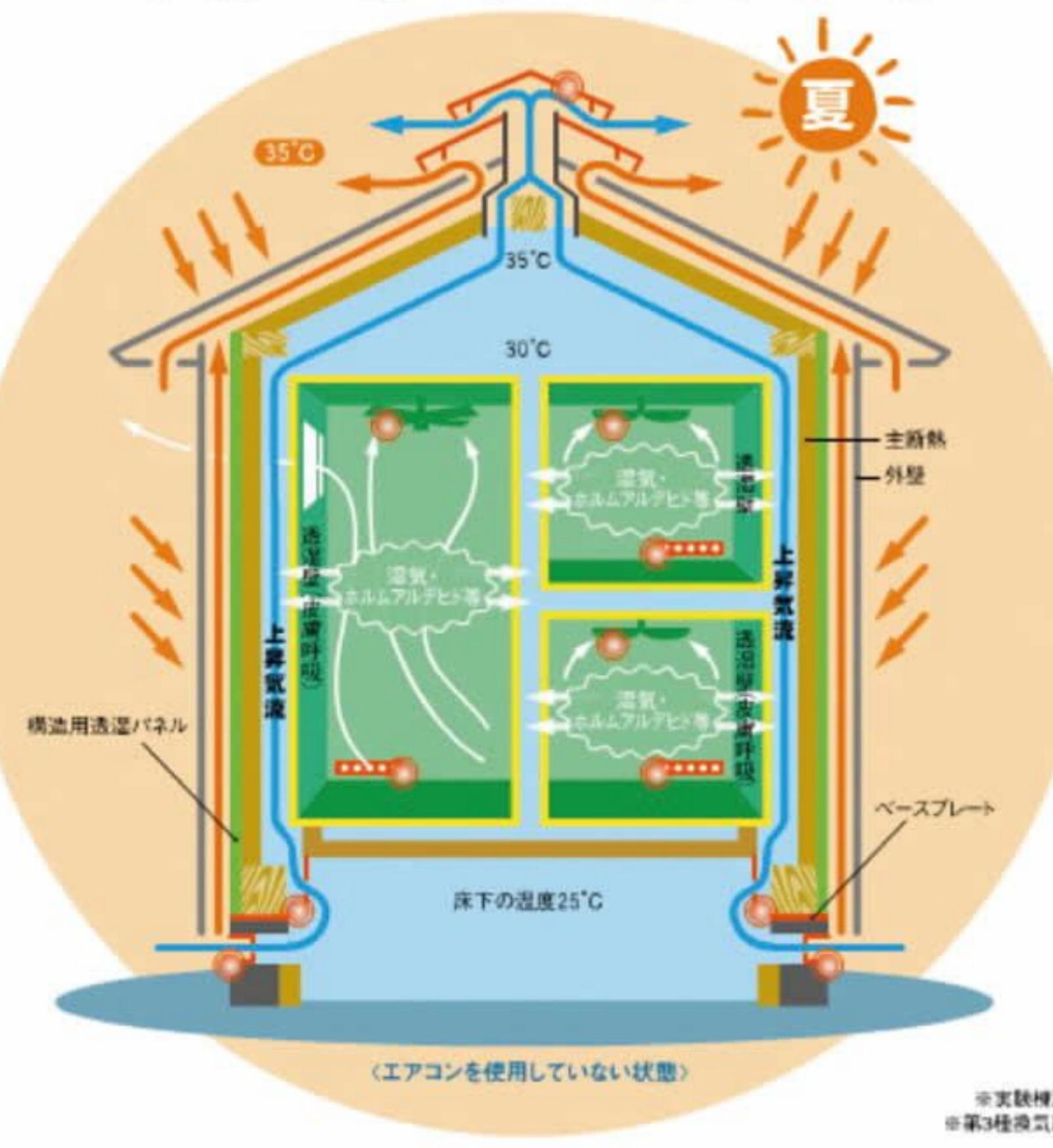
当店は1986(昭和61)年の創業以来、地域密着型の工務店として事業を展開してきました。家づくりにおけるコンセプトは、「木の恵みとともに暮らす、木造本来の自然な通気を実現した住まいづくり」。木の軸を組み立てて建物を支える日本の伝統的な工法である木造軸組工法(在来工法)と、調湿・空気清浄機能を持つ土壁を組み合わせた住宅を提案してきました。

ただし木造軸組工法・土壁による住宅は、壁の中を空気が流れるために外気の影響を受けやすく、特に猛暑・厳寒の時期には快適な室内環境を維持できないというデメリットがあります。高気密・高断熱住宅を実現する工法の多くは日本家屋の“呼吸する機能”を失わ

ることになるため、自分なりに解決策を模索していた中で出会ったのが、長野県の企業が開発した通気・断熱を叶える「通気断熱WB工法」(以下「WB工法」とする)です。独自の通気口の開閉システムにより、夏は壁の中の空気を通して室内の空気を快適に保ち、冬は外の空気を遮断して気密性と断熱性を高め、室内的熱を逃がしにくくします。加えて土壁の透湿作用を応用した対流装置により、家そのものが呼吸し、室内の化学物質や臭いを屋外に排出します。実験により、一定時間ドアや窓を閉め切ると、シックハウス症候群の原因となる化学物質の一つであるホルムアルデヒドの室内濃度が、厚生労働省の定めた指針値を下回ることが証明された特許工法で、これまで求め続けてきた快適な居住空間を提供できるものと考え、当店では2011(平成23)年より導入。近年は、栃木で開発された新たな遮熱材を併用することで、より熱がこもりにくく冷暖房効率の高い住宅の提供もスタートさせました。

家が呼吸をしているような自然な通気を実現

夏は各通気口が自動的に開き、床下から冷たい空気を引き上げます。
強い陽射しによる屋根や壁の焼け込みも、空気の流れで解消します。



技能の承継を前提とし、 5ヵ年の事業承継計画を策定

事業承継に関しては、後継者として考えていた次男が東京にて10年が過ぎ、実は諦めかけていました。近年までは廃業に向けた道筋を模索していたほどです。ところが2017(平成29)年に入つて息子から事業承継の意思表示があり、2018(平成30)年には結婚し、Uターンすることが決定。京都北都信用金庫野田川支店長の久古直樹氏と話すなかで、京都中小企業事業継続・創生支援センターの存在を知りました。支援をお願いしたのは、資産承継や相続に関わる問題も整理して、長男・長女にも納得してもらえる事業承継をしたいという思いがあったからです。2017年秋から公認会計士の方を派遣していただき、当店の状況を踏まえた的確なご助言・ご提案に助けられながら、数ヶ月をかけて、私の要望を反映した5ヵ年の事業承継計画を策定しました。

計画のポイントは、経営者としての管理業務の前に「WB工法」の普及と「WB工法」を軸とした将来の事業プランを実現するため、大工としての基礎をはじめとする技能の承継を重視した点にあります。

事業承継計画を策定したことでの、何事も計画的に進めることの大切さをあらためて感じています。計画策定の過程で、かつて廃業

を考えていた時に悩みの種だった「誰に何を譲渡するのか」という点について、一つひとつ答えを出していくことができ助かりました。計画があることで、当店が近い将来直面する課題を把握しやすくなりましたが、明確な目標を持って事業承継を着実に進めていくことができます。

次男の二級建築士取得に実務経験が7年必要であり、また、長女も建築に興味を持ち二級建築士を取得済みで、インテリア部門への道を目指しているため、相互の補完関係を確立すべく7ヵ年の計画に変更する予定です。次男は2019(平成31)年1月より、宮大工を目指す地元の工務店で大工見習いとして働き始めました。今後は状況に応じて臨機応変に計画の見直しを行い、いずれは次男の考えも反映したものに進化させていきたいですね。その起点となる枠組みづくりを一から指南してくださった京都中小企業事業継続・創生支援センターの方、公認会計士の方に感謝しています。

魅力ある組織づくりとともに、 工務店のネットワークの構築に尽力したい

これから先、注力したいことの一つが、「WB工法」と併せて使用している遮熱材を活用した新たなリフォーム事業。工場など既存物件への導入を図り、新築事業や従来のリフォーム事業と並ぶ第三の柱としての確立を目指します。すでに受注に至っていますが、事業拡大に向けた壁となるのが、業界全体の問題でもある人材不足です。私は13年前より、地域の若手を対象に建築大工技能士の資格取得を目的とした講習会を開催するなど、次世代の育成に取り組んできました。目標は、下請けに甘んじるのではなく、新築1棟を受注できる技能と気概を持つ地域の工務店を増やすことです。大工一人ひとりが魅力的な建物を提案・実現できる力を身につけることで、連携の輪を広げ、地域全体の力を高めることができますのではないかと考えています。

次男は、私の顧客を引き継いでもらうためにも、ぜひ受け継いでほしいと願っていた当店のコンセプトに共感してくれており、うれしく思っています。その経営理念を礎とし、新たな挑戦をしていってほしいですね。多くの職人と連携し、地域に貢献してくれることを期待しています。

三和工務店 事業承継計画

後継者の思い

葉賀 正旭 氏



今も勉強し続け、新たなことに挑戦し続ける父は、私にとって教科書のような存在です。同じ場所に行きたいという気概を持ち頑張りさえすれば、私もたどり着くことができるよう、道をつくってくれているように思います。大工としては遅いスタートですが、いかに目の前のこと集中して取り組み、スピーディに各段階を進み、目標とする場所に到達できるかが重要です。その観点から、事業承継に向けた第一歩として1ヵ月間、兵庫県の工務店で住み込みをさせていただいた経験は意義深かったと感じています。職人の方々の仕事ぶりを通して、貪欲に努力する姿勢など、大工として、人として成長を遂げるうえでの心構えを学びました。また、その過程で乗り越えるべき壁の高さを肌で感じることができ、覚悟を決め、モチベーションを高める機会にもなったと思います。ゆっくりしている時間はないことをあらためて実感し、身の引き締まる思いでした。今後は大工としての技能を磨きながら一つひとつの工程の価値を知り、施主様に喜んでいただける建築を実現することが目下の目標です。現在は「WB工法」の家に住み、日々その良さを体感しています。「WB工法」の実践をもって父の経営理念を受け継ぐとともに、着実に経験を積み重ね、広い視野で自分自身のやりたいことを見つけていきたいと考えています。

京都北都信用金庫 野田川支店長からひとこと



当金庫は地域金融機関として地域の発展に資するための重点施策の1つとして事業承継支援に取組んでいます。こうした中、三和工務店様から息子さんが後を継ぐことになったとの連絡を受け、早速、京都産業21の専門家派遣制度を紹介し、約半年をかけて事業承継計画を策定されました。昨今、事業承継や後継者不在でおられる方は多く、これからも金融機関、支援機関等が連携することによって地域の企業様の円滑な事業承継を支援したいと考えております。

Company Data

●代 表	表／葉賀 吾市
●所 在 地	京都府与謝郡与謝野町金屋431-3
●電 話	0772-42-6709
●創 業	/1986(昭和61)年9月
●事 業 内 容	/新築注文住宅、住宅等のリフォーム、住宅メンテナンス等

●社名：三和工務店 ●代表：葉賀 吾市 ●後継者：(次男)葉賀 正旭

方針	項目	三和工務店 事業承継計画				
		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
事業計画	売上高	140%	150%	170%	200%	218%
	売上構成	①新築2棟 ②リフォーム：30% ③新規事業の確立	①新築：70% ②リノベーション：30% ③新規事業	①65% ②30% ③5%	①60% ②30% ③15%	①60% ②25% ③15%
会社	設備投資	モデルルーム建築	車両更新			事務所建設
	組織体制	・新規部門創設 ・組織化&責任者選抜 ①代表：経営全般 ②(妻)経理	・協力業者の選定 ・法人成り検討	・法人成り検討	・経営方針の見直し (後継者主導)	・会長(経営バックアップ) ※経理部門(次男の妻) ④後継者が代表者へ
	その他	・法人成り検討 ・経営戦略策定 ・経営力の強化	・協力業者の選定 ・経営会議・営業会議 ・原価率見直し	・営業戦略策定 ・営業方針の見直し (後継者主導)	・若年職員 2名採用	・法人成り ・営業戦略再策定
	経営強化策	・人事計画 ・採用計画(社員の採用)	・職人確保の環境整備 ・職人確保の環境整備	・人事規定策定 ・職人確保の環境整備	・若年職員 2名採用	
	人事計画	・行動計画 ・モデルルーム活用 ・限界耐力計算	・モデルルーム活用方針 ・限界耐力計算による診断導入	・限界耐力計算による診断導入	・企業情報のネット公開	
現経営者	年齢	63	64	65	66	67
	役職	代表	代表	代表	代表	会長・管理建築士
	後継者教育	○引継ぎ項目・教育目標設定 ①建築技術(積算・見積) ②経営能力強化	①建築技術 積算・見積の技術 ②経営関係の理解	①建築技術 積算・見積の技術 ②経営関係の理解	①建築技術 積算・見積の技術 ②営業力の開発	①建築技術 ②営業力の開発 ③総合的な経営力強化
後継者	年齢	30	31	32	33	34
	役職	建築見習	建築見習	建築現場統括	建築部長	代表
	研修資格	《資格取得》 ①足場の組立て等作業主任者 ②二級建築士(経験7年)	・フォークリフト免許	関連資格取得	関連資格取得	①足場の組立て等作業主任者(経験3年)
	社内					
	社外	他社での研修	業界内外の研修参加	業界内外の研修参加	業界内外の研修参加	業界内外の研修参加

●お問い合わせ先／(公財)京都産業21 京都中小企業事業継続・創生支援センター TEL:075-315-8897 E-mail:keizoku@ki21.jp