

テーマ

従業員に会社を引き継ぐ方法

2024.3.7(木)



(株)ヨシザワ建築構造設計
取締役会長

吉澤 宏泰



(株)ヨシザワデザイン設備設計
代表取締役

・ 01 ・

今日のテーマです。

- 1) 会社概要、沿革
- 2) 会社の強み、実績
- 3) 後継者について考え始めた時期、きっかけ
- 4) 後継者の選び方、なぜ非同族承継を選らんだのか
(同族承継は～～の理由で難しい。M&Aは～～の理由でダメだと考えた)
- 5) 従業員、後継者、後継者の右腕人材の育て方
- 6) これから誰かに社長を引き継がせる側（社長）に伝えたいこと
- 7) 社長を引き継ぐ側（後継者）に伝えたいこと
- 8) 株式に関する考え方
(株主構成をどのようにしたいと考えたか。心配な点はあったか)
- 9) どのような役員体制、株主構成にしたか

・ 02 ・

事業継承は100社100様だと思います。

→うちの会社の事例を話します。（オペレーションと株）

この話しは、皆様にとって、ピントが合っているかはわかりませんが、
数あるスキームのうちのひとつの事例として、
参考にしていただけたらと思います。

自己紹介

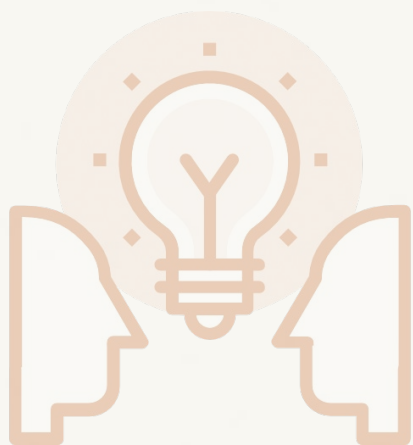
吉澤 宏泰（59歳）

家族5人（妻、娘3人、（2人嫁ぎました））

25年社長、昨年8月25日に退任

現在、ヨシザワデザイン設備設計社長

ヨシザワ建築構造設計会長



・ 03 ・

当社の歴史（たかだか25年ですが）分社の歴史だったと言えます。

稲盛和夫さんの「アメンバー経営」が根本にあります。

・ 04 ・

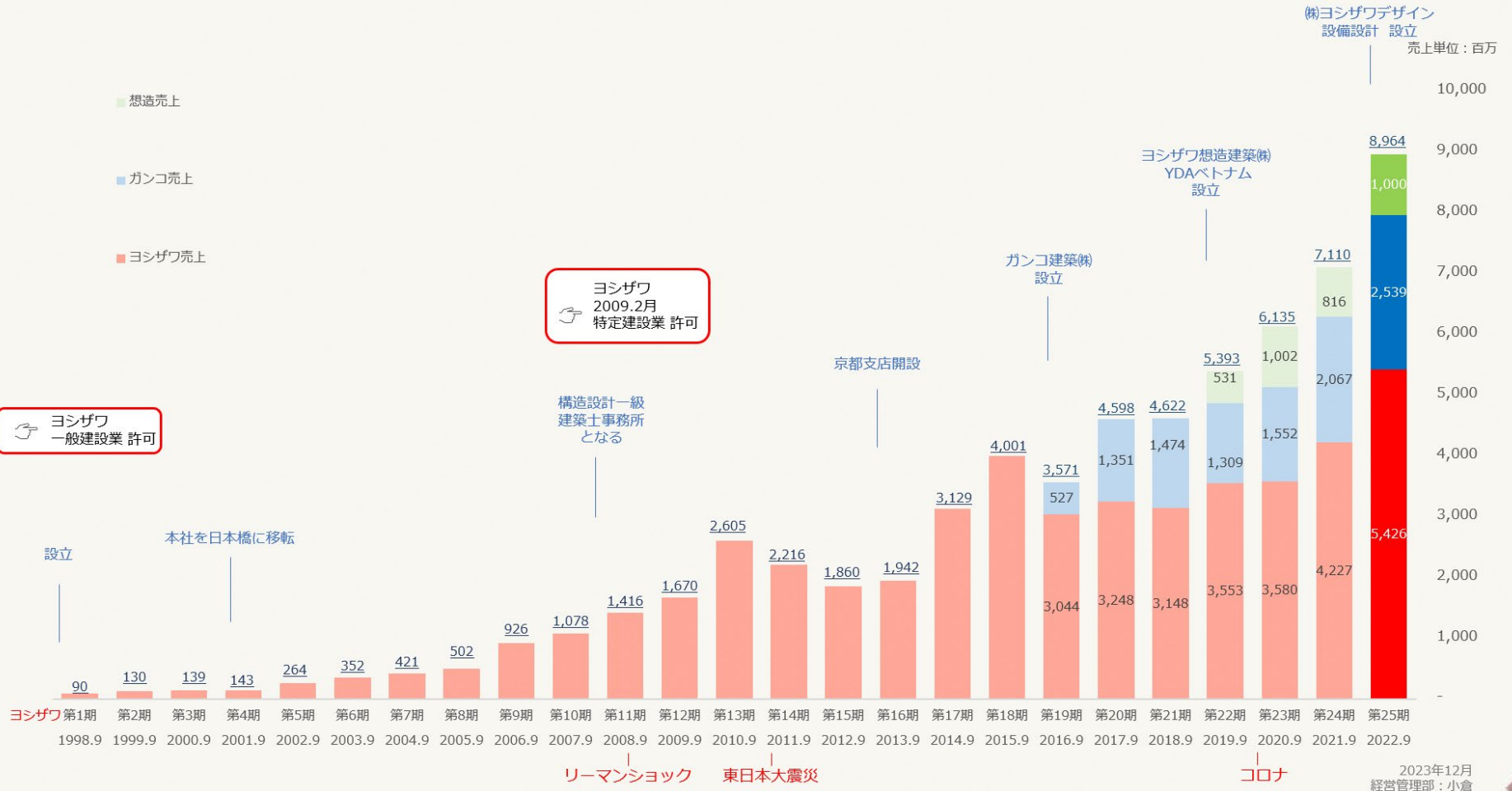
会社概要（ヨシザワグループ）



	株式会社 ヨシザワ建築構造設計	ガンコ建築 株式会社	YDA VIETNAM CO.,LTD (ベトナム現地法人)	ヨシザワ想造建築 株式会社	株式会社 ヨシザワデザイン設備設計
設立	1998年6月（25年）	2016年12月（8年）	2019年1月（5年）	2019年10月（5年）	2022年8月（2年）
所在地	東京都日本橋浜町	東京都日本橋蛸殻町	ベトナム、ダナン市	京都市烏丸通	埼玉県越谷市
資本金	6,128万円	4,000万円	70,000 USD	4,000万円	1,000万円
従業員	60名	30名	11名	24名	1名
事業内容	工場建築に特化した技術・実績を生かし【モノづくりニッポン】を支える製造業様の課題を建築面からサポートします。	システム建築による工場・倉庫建築の専門会社です。新築の工場倉庫を低価格・短工期・高品質・大空間にて建設します。	“BIM(Building Information Modeling)”を導入し、BIMでの図面・パース・VR・ビデオ作成を行い日本のグループの各社の図面・プレゼン資料を作成しています。	京都（関西圏）で工場中心の建て替え・耐震補強を行っている建築会社です。（営業・設計・施工）	建築の「デザイン」と「設備設計」の会社です。また、長年培ってきた社長経験を生かした「工場コンサル」・「社長の傾聴事業」を行います。

・ 05 ・

数字で見るヨシザワグループ



ヨシザワグループ全体

従業員数 125名

総売上高 90億円

2023年12月
経営管理部：小倉

・ 06 ・

受賞歴

第40回優秀経営者顕彰 **【優秀創業者賞】** を受賞しました。（令和5年）

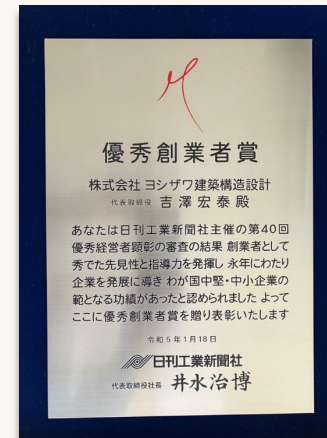


日刊工業新聞

日本全国の中小企業の社長さん（約40名）が毎年表彰されます。



左が日刊工業新聞社社長、右が私です
（令和5年2月 経団連会館にて）



優秀創業者賞 表彰盾

・ 07 ・

家族会議（顧問の会計事務所で）

- 娘3人は、誰も、130%会社を継がない、継ぐ気が全くない。
- 大変な所を見せすぎた（上2人の娘の夫は、私と真反対の性格の穏やかな人を選んだ）。
(マイナスからのスタート)
- そもそも「技術会社」なので、身内では、無理かなとも思っていた。
- 余談ですが（顧問の会計士と一緒に事業継承考えた方が良く→社外取締役）

・ 08 ・

会社の継承の方法を考えた

- a. M&Aによるもの （私は最後の手段だと思っていた）
（会計士は、よくよく考えるとその道が一番いいのではと）
- b. 今の社員の中から、次の社長を選ぶ （私は、出来ればそうしたかった）
- c. 他社からの招請 （会計士は、それを言っていた）
- d. M&Aも、実際に経験しました。（ガンコ建築設立事例、大手ゼネコン）
→そこで、わかったこと。

・ 09 ・

本当の心情（本当は、中小企業は、身内内継承が良い）

- 親の背中を見てきているから、覚悟が違う。（所有と経営の分離とは言うが）
もう一つ（中小企業の社長は、一番の株主であり、代表権もあった方が
良いと思っていた→経営に覚悟が伴うから）。

・ 11 ・

3つ下の弟の存在（常務としてやってきた）

3才しか年が離れていないので、リリーフにしかならない。

→分社（ガンコ建築）して、社長になった。

→出来るものです（案ずるよりも生むが易し）

・ 12 ・

新社長（No.2）（各事業所の立ち上げ、長に携わってきた）

→（営業部長→執行役員→取締役→常務→専務→社長）

“ 年齢46歳（私より、ひとまわりと2才下）

→年齢的にはちょうどいい

”

・ 13 ・

私が何故、社長を辞めたか？

- a. 社員が社長に就くにあたり、並走する期間を長く取る必要があった。

(自信が持てるまで→背中を見てない) (皆びっくりするが、私には必然だった)

- b. 新卒採用を続けるにあたり、若い社員や若い力に対して、自分の考えが形骸化し、
新しい事へのチャレンジやスピード感に陰りを感じて来たから。

- c. 役を降りて、会長になって、より一層全体を見るようにすれば、今までとは
別の切り口で、会社に貢献出来ると思った。(グループ会社あるので)

- d. 私も系列になることで、自分一人でどこまでできるか、試してみたかった。

(ヨシザワデザイン設備設計、設備設計一級建築士の資格を取った)

・ 15 ・

投資育成（今日の主催者）さんとの出会い（10年以上前）

物言わない長期安定株主（配当金収入）

本当に社長に寄り添ってくれる

「投資」と「育成」をしてくれる（読んで字のごとく）……出資者は。
(S38年 中小企業投資育成（株）法） 地方公共団体、銀行、商工会議所

メリット

- 情報提供が無料（投資先とのつながりが、とても密で良い）
- ある程度、優秀な会社でないと入れない
- 育成（とりわけ社長の育成）には、豊富なメニューがある
- 本当に物言わない株主（大株主になっても、役員会は議事）（経営不干涉）

デメリット

- 出口戦略（新社長の実力がついてきたら、どうやって退出するか）

“ 実にたくさんのお話し、アドバイス、提案を聴いてきたが
当社には、これが一番と決めました。 ”

・ 19 ・

今日のテーマです。

- 1) 会社概要、沿革
- 2) 会社の強み、実績
- 3) 後継者について考え始めた時期、きっかけ
- 4) 後継者の選び方、なぜ非同族承継を選らんだのか
(同族承継は～～の理由で難しい。M&Aは～～の理由でダメだと考えた)
- 5) 従業員、後継者、後継者の右腕人材の育て方
- 6) これから誰かに社長を引き継がせる側（社長）に伝えたいこと
- 7) 社長を引き継ぐ側（後継者）に伝えたいこと
- 8) 株式に関する考え方
(株主構成をどのようにしたいと考えたか。心配な点はあったか)
- 9) どのような役員体制、株主構成にしたか

・ 20 ・

テーマの答えです。

5) 意思決定を早くする必要があったので、分社にしていった。

→ポジションが増えて、より多くの社員が、経営に対する意識を持つようになった。

6) ① 実質無借金、銀行保証なし、年齢が上位の役員は少ない方が良い。

②社長の報酬は自分で決めさせる。(BSとPLに絡むが…)

③ 社長さんが欲をかいては、うまくいかない。

7) ① 2～3年は、寝食を忘れるほど働く事。そうでないと社員はついてこない。

② 新卒採用を引き継ぐ2年前から行う。自分のブレーンもそのころから作っていく。

③ ロケットの打ち上げに例える。(発射台の位置によって違うが…)

・ 22 ・

会長のやってはいけないリスト

- 出社は毎日しない（週1日～2日程度にする）。
- 価格取引に関与しない。
- 取引先の接待に出席しない。（デザインで）
- 役員・従業員の給与、賞与、人事の決定に関与しない。
- 取締役会や経営幹部会議など、経営の重要な部分に関わる会議に参加しない。
- 会議に参加しても議事録に署名や押印をしない。
- 金融機関との交渉に出度しない。
- 重要な業務や経営上の意思決定に参加しない。
- 経費のチェック（押印や署名を含む）はしない。
- 役員報酬は、たとえ50%の減額でも、他の取締役とのバランスを取る。
- 代表の権限があると思わせる印刷物（名刺、パンフ、組織図など）やHPの記述は破棄する。
- SNSでの発信（接待をした等、経営に関わること）にも気を付ける。

・ 24 ・

お客さんと、経験と、今までは会社（社長）としての肩書き

→ 個人として、何が出来るか→大変だけど楽しい（一級設備建築士）

“ 一生仕事をする（経営者の人→気を付けた方がいいですよ）。

（友人もいなくなり…一人になってしまう）

（プライドがある事が、今後の人生で障害になっている人が多い）

“ 何で区切りを付けるか？

(株)ヨシザワデザイン設備設計のご紹介



設備設計一級建築士事務所

1. 電気 2. 給排水・衛生設備
3. 空調設備 4. 機械設備の企画・設計・
監理を行います。(主に工場・建物)



デザイン事業 (工場・建物)

建物(主に工場)の外観デザイン・
内観デザインをご提案致します。



工場コンサルタント業務

お客様の工場の生産設備に適した、
機械や設備をご提案します。



経営者(社長さん)のための傾聴事業

社長さんの応援団長・傾聴をさせて
いただきます。



社員さんへの建築のアカデミー事業

社員さんへの建築技術の向上、
スキルアップを目指して、アカデミー
(学校・専門教育)を行います。

ご清聴ありがとうございました。

次に、現社長からお話しさせていただきます。

吉澤 宏泰