



# 財務状況が悪くなくても、 引継ぎ先が見つかることがある

譲渡側  
(売手)

## キャパコンインスツルメンツ株式会社

主な業務内容 水位計製造・販売

東京都目黒区駒場4-7-3  
設立:1968年(昭和43年)  
資本金:2,500万円  
従業員:3名  
URL:<http://capacon.co.jp/>

譲受側  
(買手)

## 水処理システム株式会社

主な業務内容 水処理装置の設計・施工及びメンテナンス

名古屋市北区池花町61-1  
設立:1977年(昭和52年)  
資本金:1,000万円 従業員:30名  
URL:<http://www.mizushorisystem.co.jp/info/index.html>



1 当時を振り返りながら共に取材を受ける新旧社長  
2 最終契約調印式にて、承継後の発展に向けて協力を約束した両社長



### 事業承継年表

犬塚氏が社長就任  
するも後継者候補なし



約6年前



7ヶ月前

DMを見て  
事業引継ぎ支援  
センターへ相談

候補企業2社と面談、  
奥野社長と交渉開始



半年前

基本合意



3ヶ月前



2018年05月  
最終契約・調印

譲渡側  
社長

## 業歴52年で培った取引先を 引き継いでくれる企業を探して

### 廃業を検討も、取引先への 迷惑を考え事業を続ける

全国市町村の水道局で使用されている水位計を製造し、保守点検やメンテナンスを行ってきたキャパコンインスツルメンツ株式会社。1968年に創業した先代の死去に伴い、2011年に営業担当だった犬塚氏が2代目社長に就任した。事業承継時、犬塚氏はすでに71歳。他に技術担当と経理担当の役員含め5名という人員構成で高齢化も進み、業績も売上通減・赤字傾向が続いていたため、その時点での廃業も検討したという。しかし、突然廃業すると、当社の製品を利用している取引先に多大な迷惑を掛けてしまうため、事業の継続を決断した。その後、従業員承継も考えたが、結局は自身が業務を継続しなければならず、根本的な解決にはならなかった。

前代表取締役  
犬塚 真弘氏  
(1940年生まれ)

### 一通のダイレクトメールが転機に

事業継続を模索する中で、M&Aという方法を知り、取引のあった金融機関数社に相談してみた。しかし、債務超過で赤字傾向の財務状況では買い手を探すのは難しいとの回答だった。また、成約時に多額の手数料もかかるため、断念した。将来に展望を描けない中で届いたのが、東京都事業引継ぎ支援センターからのダイレクト

メールだった。「財務状況から考えるとM&Aは厳しいかもしれない。でも52年の実績に興味を持ってくれるところもあるかもしれない。無料のようだし、まずは相談しよう」と、事業引継ぎ支援センターに電話したという。2017年10月のことだった。

### 債務超過の財務状況で本当にM&Aができるか不安だった

事業引継ぎ支援センターから紹介された5社のうち、2社との面談を実施。2017年12月初旬に、譲渡先となる奥野社長との初面談が行われ、関心の高さから1社に絞って話を進めた。交渉の中で、犬塚氏が重視したポイントは、第一に自社製品の継続だった。当社の事業は公共性が高く、全国の取引先に迷惑をかけてしまうことを、何よりも危惧していた。7年前に社長に就任して以降、新規

営業はせずに既存顧客との取引を中心にしていたが、それだけ自社製品に需要があったのだ。具体的な交渉が始まっても、「初めての経験で、不安は拭えなかった」と犬塚氏は話す。過去3年の売上高は減少傾向にあったことなどから、「魅力的な企業だと思われないのでは？」という懸念があった。「ありのままを話して、その上で納得してもらえないかと思っていました」と犬塚氏。

### 成約後は事業の引き継ぎに専念

M & A成約後も、犬塚氏と技術担当の2名は役員として現在も働いている。犬塚氏の業務は、営業だけではなく、見積書や仕様書、図面の作成など多岐にわたり、その全てを引き継ぐというのは容易ではない。そのため、奥野社長とともに全国を回り取引先の引き継ぎを行うとともに、業務の引き継ぎも実施している。M & A成約

後1年を目処に引き継ぎを進めていたが、予定より伸びそうだという。「人間関係をうまく受け継ぎ、今後取引先に迷惑をかけないように継続して欲しい」と犬塚氏は期待を寄せる。52年の歴史とともに、当社の製品と想いは譲渡され、受け継がれていく。

## M & A 成約後の 事業性を見極めを



### M&Aによる東京での 事業拡大を模索

愛知県名古屋市に本社を構える水処理システム株式会社の奥野幸一朗社長は、東京で軸となる仕事を模索していた。東京の元請け事務所に向向している従業員もおり、彼らを軸に東京での事業拡大を考えていたためだ。奥野社長は、7年前に親族の会社をM&Aで譲り受けた経験がありM&Aへの抵抗はなかった。大手M&A会社数社にも買収ニーズを登録し、東京都事業引継ぎ支援センターには2014年4月に相談。大手のM&A会社からも譲受案件の話があったが、財務状況や予算面の条件が折り合わず破談になることが何度かあったという。そのような状況下、事業引継ぎ支援センターよりキャパコンインスツルメンツを紹介される。



代表取締役  
奥野 幸一朗氏  
(1973年生まれ)

### 譲受後の事業の継続性を見極める

奥野社長は、メンテナンスや水関連などの会社の譲受を希望していた。事業引継ぎ支援センターの担当者からは、「メンテナンス業は人気の業種で、なかなか紹介できることは少ない」と言われていた。そのため、M&Aの案件の紹介があるときは、積極的に面談をすることにしていたという。キャパコンインスツルメンツは、財務状況は良くなかったが、東京に地盤があることと、公共性の高い事業であったことから、M&Aの検討を行った。交渉の中で、奥野社長が重視

したポイントは「先方の社長が退職しても、自分の力で事業を継続できるか」という点。中小企業では、社長が退任するとノウハウがなくなるケースがあるうえ、本社は名古屋にあるため、奥野社長自身が頻りに訪れることは難しい。そのため、事業を継続できるかどうかの見極めは、かなり注視したという。自社製品の販売を継続するため、技術を担当していた役員の残留を条件に譲受の交渉を進めた。

### 課題は技術承継。まずは業務を軌道に

M&Aのスキームとしては、奥野社長個人が全株式を無償で引き継ぎオーナーとなるとともに、同社の借入金の経営者保証を引き継いだ。契約の締結は2018年の5月。自社製品の引き継ぎが必要となるため、M&A成約後は技術承継を優先している。技術担当の役員に、社員を1名同行させ、業務のマニュアル化

を進めているが、熟練の技もあり、一筋縄ではいかないようだ。奥野社長は、「まずはキャパコンインスツルメンツの事業を軌道に乗せることが急務で、新規営業はその後。2社の相乗効果が働けば今後の事業拡大も見込める。」と話す。水位計事業への事業拡大で、水処理システムのさらなる飛躍を狙う。

### 事業承継を考えているみなさんへメッセージ

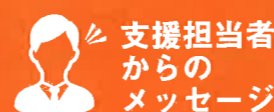


譲渡側社長 犬塚 真弘氏

債務超過で赤字の企業でも引き継ぎ先が見つかることがある。事業引継ぎ支援センターからのダイレクトメールには本当に感謝しています。多くの企業に事業引継ぎ支援センターの事業を知ってもらいたいと思いますね。

### 譲受側社長 奥野 幸一朗氏

事業承継型のM&Aによる譲受は、社会貢献にもつながる。後継者不在で悩んでいる経営者は、廃業を選択するのではなく、従業員や取引先のことを考えて事業継続の策を模索して欲しいです。



財務状況が不芳な小規模事業者であっても長年の事業実績、顧客・製品に魅力を感じて承継先が見つかった好例です。「自社は赤字・債務超過だから」「小規模零細事業者だから」とあきらめずに、まずは事業引継ぎ支援センターへご相談ください。

## コラム



### 後継者不在のことなら 東京都事業引継ぎ支援センター

- 事業承継にお悩みの中小企業経営者の方を対象として、M & A 支援の経験が豊富な専門家が、従業員承継・第三者承継(M & A)に関するアドバイスを無料で行っていきます。
- 民間のM & A 仲介会社や金融機関では取り組めないような小規模案件のご相談や、M & A を実行する際に公平中立な立場からの客観的なアドバイス(セカンドオピニオン)が必要な場合にご活用ください。

#### 以下のようなご相談に対して無料でアドバイスを行っております。 **秘密厳守**

- 事業承継のため従業員承継・第三者承継(M & A)を検討しているが、譲渡できる可能性はあるのか。
- 第三者承継(M & A)をする際、自社の評価額はどのような考え方になるのか。
- 第三者承継(M & A)に取り組む際には、どのような点が課題になりそうか。
- 当事者同士で会社(事業)の売買の話を進めているが、進め方や手続きについてアドバイスがほしい。
- 他の企業を買収したいが、どのように取り組めばよいか。

※東京都事業引継ぎ支援センターは、「産業競争力強化法」に基づき、東京商工会議所が経済産業省関東経済産業局から委託を受けて実施している事業です。