

2004年(平成16年)9月7日(火曜日)

数々の企業の合併・買収(M&A)を仕掛け、成績をあげてきた宇都宮徳氏。M&Aが日本企業の成長戦略として定着するのに貢献した一人だ。このティールメーカーはブームの様相を呈する昨今のM&Aの背後に、そしてその先に何を見いだすか。

会社の中では何百人という社員が昨日と同じ仕事を続け、社内の風景はいつもと何ら変わらない。しかし、その陰で、ごく一握りの経営幹部が会社を売り払う交渉を隠密裏に進めている。しゆん巡・変心・保身……。

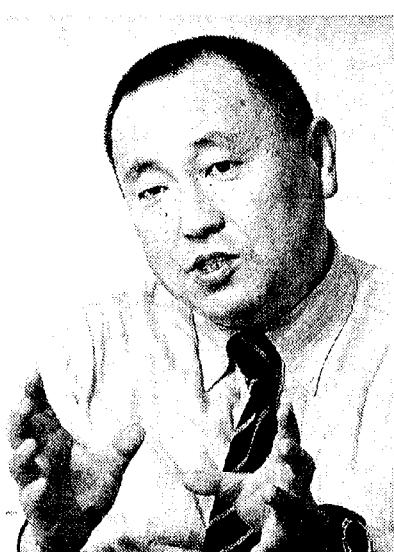
会社の内外を搖るがす決断

人知れず進む交渉は合意に至ることもある。水泡に帰すこともある。水面下でM&Aの交渉テーブルに着く企業は上場・非上場を問わず珍しくない。とりわけ急成長を遂げた中堅・中小企業では「規模が大きくなり、もはや自分の力量では経営できない」と買い手を探し求める創業経営者がどんどん増えている。

景気回復が続けば、業容拡大を狙った取引が増え、仮に再び不況になつてもリストラ目的の取引が多くなるだろう。M&Aを念頭に置く経営者の行動原理を支

に至るまでの壮絶な人間ドラマを何度もこの目で見てきた。

二度とないドラマ



創徳企業情報社長
宇都宮 徳治氏

えるのは経済合理性であり、そこにはかつてAに漂っていた後さなどみじんもない

が頂点に達しようとしていた一九八八年から約八年間、旧山一証券でM&A業務を担当した。当時の山一は日本でのM&A取引の先頭を走っていた。

今では大型案件の多くは、まで私がまとめ上げた案件外資系の投資銀行がアドバイザー役を務め、経営学修士（MBA）や弁護士、公人の関係が大きな比重

「売り手のオーナー・経営者が
やはりやめておく」と心
変わりしたりする。オーナーは「傷があるから交換して
一社長が経営権の譲渡を決
この仕事は人と人とのつ
ながりがあつて初めて成り
立つ。しかも、取り扱うの

えるのは経済合理性であり、そこにはかつてのM&Aに漂っていた後ろめたさなどみじんもない。宇都宮氏はバブル経済が頂点に達しようとしていた一九八八年から約八年間、旧山一証券でM&A業務を担当し事だった。

発部で開発第一課の課長を務めた。売り案件を企業に持ち込み、交渉を切り盛りする営業部隊だ。そこで手掛けたのは、取引金額が數百億円、数千億円に上る上場企業同士の華々しい買収劇とは全く異質の泥臭い仕事だった。

認会計士らが集まつてシステムティックに仕事を進めていく。ツプ同士を引き合わせたところにもドラマはある。しかし、私はそこの仕事ぶりに、決められたシナリオに沿つてことを運ぶ予定調和のにおいを感じてしまう。山一時代から今勢力が待ったをかけたり

るをつくり上げるプロデュー
ト。サード。予期せぬ展開に直
面するたびにシナリオを書
き換え、最後は何事もなか
ったかのように契約書の調
印式に立ち会う。それは多
少の自負を込めて言えば
「アートの世界」だ。だか
らこそ、やめられない。

泥臭いM&Aアートに

Aを占める。洗練されたM&Aは再編が起ころ得るといふことを定めた業界の企業戦略だ。

山一側に覆返り、社内が分裂の危機にひんしたことがあつた。

大げさに言えばその人たちの運命さえ變ってしまいかねない。

うつのみや・とくじ
（昭53年）早大商卒、山一証券
券人社。札幌支店などで証券
営業を経験した後、88年から
企業開発部で企業の合併・買
収（M&A）の仲介業務を担
当。99年7月M&A仲介会社
の創徳企業情報を設立した。
長野県出身。50歳。

九年七月、中堅・ベンチャーエンタープライズに特化したM&A仲介会社「創徳」企業情報を旗揚げした。だが正直に言うと、仕事人生を歩む中で、ここまで長くM&Aをなりわいにするつもりはなかつた。なぜM&Aに引き込まれたのか、これから振り返ってみようと思つ。