

宇都宮氏は一九九四年八月、山一証券で企業開発部の次長から事業法人第三部付営業次長に異動する。

仕事を巡って確執を重ねた事業法人部には自ら希望して移った。企業開発部時代は組織を頻繁に変えられ苦勞させられた。だから自分の人事は自分で決めようと思いをかけてくれる役員に働きかけた結果だった。

企業との合併・買収(M&A)の仕事が嫌になったわけではない。バブル崩壊で企業業績が悪化する中、M&Aの市場も急速にしぼみ、顧客の反応が消えてしまっていた。ならば闘争心をかき立てられるような案

件が増えてくるまで、事業法人部で花形の仕事を理解しておくのも悪くない。再びM&Aをやるにしても、会社を飛び出すにしても、手法の猛者と渡り合い、社内外に人脈を広げておくのは得策だと考えた。

# 仕事人



## 二度とないドラマ ①

創徳企業情報社長 宇都宮 徳治氏

はそんな会社の担当は回つてこない。担当はわずかに十社ほどで自由に動くことも許されない。ここ十数年、資金調達をしたことすらない会社の担当が毎日の仕事になってしまった。

その後、山一証券は相次ぐ不祥事の発覚で揺れ続けた。

私は証券引受部を経て七年三月、資本市場第二部

付次長に異動した。このころには「山一は大丈夫か」とときさやかれるようになっていた。系列ノンバンクの不良債権処理が重くのしかかり、九七年三月期の決算は、その支援のために千六百億円を越す最終赤字に陥るのだから無理もない。

総会屋への利益供与事件も激しく社内を揺さぶった。八月には会長や社長らが退任し、経営陣を刷新していた法人部門の間でも、

生み、やがては苦渋の決断を迫られる結果になったのだと思えてならない。九七年の秋も深まったころ、「いよいよその時が近いのか」との思いがよぎった。株安と不良債権問題で金融不安は日増しに強まり、十一月三日には三洋証券が会社更生法の適用を申請。その直後、米ムーディーズ・インベスターズ・サービスが山一の社債を格下げの方向で検討すると発表し、山一株は急落した。

十七日、今度は北海道殖銀行が経営破たんした。山一の株価も十九日に一時、前日比五十円安の五十八円まで下げ、最安値を更新するありさまだ。二十一日の金曜日、株価が百円台を回復したのもつかの間、格付けの引き下げを突き付けられた。



山一証券の自主廃業は冷静に受け止めた(山一本社で、97年12月)

# 先送り体質 山一のあだに

も激しい対立があった。六五年に経営危機に直面し、戦後初の日銀特融を受けて以来、大蔵省や他社の目ばかり気にしてきたのだろう。四大証券の一角に名を連ねながら、大胆な意思決定を下す人材も、責任の所在をはっきりさせる社風も育ててこなかった。それが先送りを繰り返す体質を朝起きると、日本経済新聞

「三連休初日の二十二日、酒を飲みながら尋ねる彼に、私は何も答えなかった。」