仕事人秘録

二度とないドラマ ⑬

未公開企業のM&Aに的

創徳企業情報社長 宇都宮　徳治氏

宇都宮氏は一九九九年七月、創徳企業情報を旗揚げする。

東京・日本橋室町にあるビルの八階が新しい器だ。法務局で会社設立の登記を終えてビルに帰ってきた時、七十七坪（約二百五十四平方メートル）のオフィスには中古で買った机とイスしかなかった。その周りには開けかけた段ボール箱がころがっているだけだ。

私は未公開企業に的を絞ったブティック型の企業の合併・買収（M&A）仲介会社を目指そうと決めていた。起業家の大半は株式公開を目標にする。だが会社を売ることも彼らのゴールになるはず。新たなM&A市場を創造し、それを専門に手掛けようと考えた。

金融を熟知していると自負していた自分でも、創業とはカネと向き合うことだとつくづく思い知らされた。資本金の二千万円の大半は山一証券の退職金や貯金、身内からの借り入れで調達した。だが、パソコンなどの設備もいるし、全国を飛び回る活動資金も必要だ。M&Aは一人では完遂できない。公認会計士や営業のプロを雇うと固定費が発生する。手持ちの資金はみるみる減っていった。

コンサルティングで何とか売り上げを立ててはいたが、一円たりともムダにはできない。トイレの液体せっけんは水で薄めて使った。毎夜、九時に仕事を終えた後も打ち合わせをしたが、場所は決まって近所の居酒屋。支払いも割り勘にせざるを得なかった。

私はワラント債（新株引受権付社債）を発行して資金調達することを決め、引き受け手を探し始めた。ベンチャーキャピタルや信託銀行、事業会社など五十社近くを回ったが、事業計画書を突き返され、出資者は横にらみで自分からは動こうとしない。やはり最後に頼りになるのは人脈だった。山一時代にM&Aを仲介した日本乾溜工業などが社債を引き受けてくれた。

干天の慈雨は日本政策投資銀行だった。迅速な審査で新規事業投資という会社を通じ資本金の二五%を上限に出資してくれることになった。これをきっかけに出資者が集まり、資本金は一億八千万円になった。

私は土日にも出社した。安売りで買ったCDプレーヤーで音楽を聴きながら、誰もいないオフィスでM&Aの構想を練る。私に指示する人は誰もいない。随分回り道をしたし、時間もかかったが、この時初めて独立の喜びをかみしめた。

創業直後、オフィスには中古の机とイスしかなかった

創業直後、一人の経営者の訪問を受ける。

八月下旬のことだ。食品の宅配事業で知られるある有力企業の経営者が「創業のお祝いを述べたい」とオフィスを訪ねてきた。山一を退職後、テクノベンチャーに在籍していた時、事業拡大策の相談に乗ったことがある人物だった。「実は会社の売却を考えている」。話し込むうちに、こう打ち明けてくれた。

私は即座にペンを執り、目の前にあったホワイトボードに、面識がある買い手候補企業五社の社名を書き連ねた。経営者はその中にあった健康食品を手掛ける一社に関心を寄せた。私はすかさず「ご紹介してもいいですよ」と提案した。

数日後、創徳設立の話が新聞に載った。すぐに問い合わせの電話がじゃんじゃんかかってきたが、そのうちの一本が何と、先の経営者が関心を示した健康食品会社からの電話だった。まさにこの会社に買収案件を提示する手紙を送ろうとしていた矢先のことだ。

「よい投資案件があれば連絡をください」。こう話す電話の主に、私は「実は企業買収の案件があります」と即答した。

両社の役員と綿密に打ち合わせを重ね、九月下旬、二人の創業経営者を日本橋のオフィスに招いた。長年手塩にかけて育て上げた会社を売り、新しい一歩を踏み出そうとする経営者と、次の成長戦略の実現に燃える経営者。売り手と買い手の事業をぴたりとマッチングさせ、名優同士を引き合わせれば、後は二人がドラマをつくっていく。

「事業を譲っていただければ、必ず大切に育てます」。私は二人の真剣勝負のやり取りを黙って聞いているだけでよかった。だが、久々のディールメークに胸は熱くなっていった。

両社は翌年、基本合意書を取り交わした。私は懇意にしている法律事務所の弁護士と共同で、買収対象のデューデリジェンス（資産の適正評価手続き）を始めた。すでに十数人にまで増えていた社員に評価業務を実地に教えるため、全員総出で連日深夜まで作業に取り組んだ。独立後、初のディールの取引総額は四十億円近くになった。