

2004年(平成16年)10月14日(木曜日)

仕事人

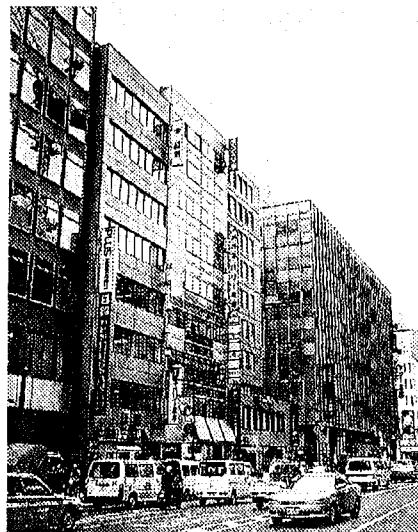
二〇〇一年三月、宇都宮氏は首都圏を中心に行き、ガス事業を展開する日本瓦斯の本社を訪ねた。

東京・八丁堀にある本社に電話をかけ、「企業の合併・買収(M&A)について、お話をしたいことがあります」と面会を申し込みると、窓口の取締役が応じてくれた。

私は都市ガス業界の現状を自分なりに分析し、「成長戦略としてM&Aが考えられます。首都圏で具体的な案件があるのですが」と提案した。日本瓦斯の訪問はこの時が初めてだったが、その後も何度も話をすらうちに信頼してもらえたのだろう。M&Aの担当役員に会えることになった。宇都宮氏と面会した五十嵐征雄専務(当時、現・東彩ガス社長)は

二度とないドラマ ⑪

創徳企業情報社長
宇都宮 徳治氏



M&Aが業容拡大にうってつけと説明した(創徳の日本社周辺)

いずれも設備投資が必要な上、時間がかかる。一気に業容を拡大するには、M&Aがうつつけだというのが私の考え方だった。買収対象は東武ガス(現・東彩ガス)という会社だ。

いつ現れるとも限らない。私は周囲に気づかれないよう、そっと日本瓦斯本社の訪問を続けた。社名を明かしたのは、数度、話し合いを重ねた後だった。日本瓦斯は即座に具体的な検討に

都市ガス再編を提案

リオを描き、
ディールを成
就させるか

だ。売り手も買い手も信用第一の公益事業を手掛けている。しかも先方は伝統ある巨大企業だ。あいまいな手順は踏めない。私は道を歩いている時も考えにふけり、夜もなかなか寝付けなかつた。

だが、心理戦を繰り広げてもしようがない。かえって双方の不信感を招くだけだ。こう結論した私は、買収を申し入れる親書を先方に送るよう五十嵐専務に勧め、草案を練った。二度、先方を訪問して、じかに親書を手渡すこととした。

「いきなり『M&Aをやる気がありますか』と聞かれて驚いた」と述懐する。ガス業界は自由化が進み、競争が激化しつつあった。この経営環境で企業が成長していくには、既存の供給地域で普及率を引き上げるか、新たに供給地域を広げるか、戦略は二つに一つしかないはずだ。だが、

ディールでは、機密の保持が何より大切となる。それにはライバルの買い手候補がいた。次は、どのようなシナリオを描き、ディールを成り立たせた(五十嵐氏)。

「いきなり『M&Aをやる気がありますか』を目指して経営計画を進め

親会社の東武鉄道が合理化入ったようだっただ。埼玉県内を中心に約二万件の顧客を持ち、さらに普及率の向上が見込めるこのガス会社

の買収は日本瓦斯にとって「経営戦略上、願ってもない案件だった」(五十嵐氏)。

経営・人事