仕事人秘録

二度とないドラマ ⑯

創徳企業情報社長
宇都宮　徳治氏

知財とIT 飛躍のカギ

日々、経営者と会い、戦略を語り合う中で、宇都宮氏は「会社とは何なのか」と考え続けてきた。

株式公開を目指している会社では業績や財務の状況はもちろん、人や組織、社内の勢いや空気が絶えず変化する。取り組むべき課題もどんどん変わっていく。日々の大小様々な決断や環境の変化によって経営は良くもなり、悪くもなる。

その姿を間近で見つめ、成長に関与できる企業の合併・買収（M&A）の仕事は本当に楽しいが、同時に会社の不思議さをも実感させてくれる。会社というのは一体どういう存在であり、どう向き合えばよいのか。M&Aマンとして長く自問自答してきたこのテーマに、瞠目（どうもく）すべき解を示してくれたのは、証券業界の大先輩の一言だった。

山一証券時代、M&A部隊である企業開発部から法人担当の事業法人第三部に移った直後の一九九四年十月のことだ。私は日興証券系のベンチャーキャピタル、日興キャピタルの社長だった堀田重男さんから昼食の誘いを受け、東京・竹橋のレストランで落ち合った。

堀田さんは日興証券で長く事業法人部門を担当し、専務まで務めた人だ。私が以前、仲介した買収案件で、売り手側の経営者一族と遠縁だったことが後に偶然分かり、それが縁で何度か話を聞かせてもらっていた。この時は事法に異動したことを報告し、助言をしてもらうつもりだった。

「事業法人部では、どう仕事をすればよいのでしょうか」。こう聞く私に堀田さんは「法人という字を書いてご覧なさい」と命じた。言われる通り、手元の紙ナプキンに法人と書くと、「法人というのは人と書くでしょ。神様ではない。法人は人で成り立っているのだから、人と付き合うのと変わらない。別段構えることはない」と語った。

まさに言い得て妙だった。事法の酸いも甘いもかみ分けたプロの言葉だと感じ入り、同時にほっとした。一見、つかみどころのない法人も、人と同じように失敗もすれば成功もする。そして法人を動かしているのも人だ。私は会社をまるで商品のように売り買いすることを仕事にしてきたが、その会社はまた人でもある。それ以来、私は人と接するのと同じように会社と向き合おうと心に決めた。

創徳企業情報は設立から六年目に入った。宇都宮氏は第二の創業期を迎えたと考えている。

法人が人であるなら、その体格も性格も多様であっていいはずだ。何万人もの社員を擁する大会社は経済社会に対して大きな影響力を持ち、その経営者には高度な能力が要求される。それは尊敬に値するが、大きい故に意思疎通は難しく、経営者の思い通りに会社が動くとは限らない。

小さいながらも会社を起こし、経営をしてみた経験から、私は共感できる少人数のプロが集まった組織体にも大きな仕事を成し遂げる可能性が秘められていると考えるようになった。

そんな組織体で私はM&Aを手掛けてきた。それはいわば職人芸の世界だ。これからも職人として腕を磨き、芸を伝承していきたいという思いは強い。事実、創業以来、投資銀行を目指す大学生をインターンシップで受け入れ、実務を通して鍛えてきた。その中から創徳に就職し、戦力になっている若手もいる。

その一方で私も起業家である以上、株式公開の夢を持ち続けている。ほぼ同時期に創業した後輩の中には株式を公開し、一気に飛躍した者も少なくない。しかし、職人芸は決して売上高や量を追えるような仕事ではない。ならば職人芸とは対極にある普遍的なM&Aビジネスの仕組みを創造し、飛躍したいとの思いが日増しに強くなっている。

カギを握るのは知的財産権と情報技術（IT）だというのが私の読みだ。未公開企業では知財が会社の価値の大部分を占めるケースは枚挙にいとまがない。

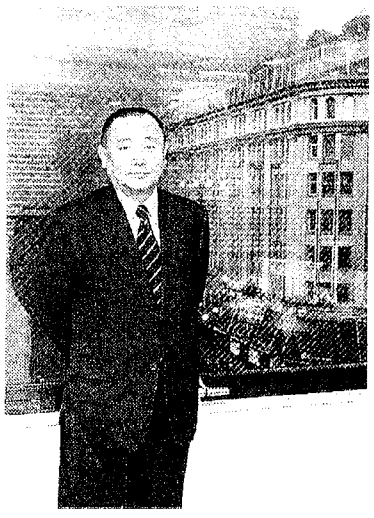
だがヒト、モノ、カネを欠き、知財を事業にするには至らない企業がほとんどだ。では、どうするか。知財を軸に、それを事業化するための経営資源を持つ企業同士を縦横無尽に引き合わせればよい。これをITの力でシステム化するのが、第二の創業のテーマだ。

布石は打っている。昨年二月、米国の大橋・アンド・ホーン法律事務所とM&A仲介で提携し、同法律事務所のパートナー、大橋弘昌弁護士から米国の産学がいかに巧みに知財戦略を駆使しているかを学んだ。今年五月、この提携を拡大し、日本企業向けに知財コンサルティング事業を始めたのは第二の創業への一歩だ。ITの方も毎月二回、専門家と研究会を開き、システムの輪郭が見えてきた。

もちろん新しいビジネスを離陸させるのは簡単ではないと承知している。だが、M&Aを生涯の仕事に選んだ限りは終生、挑戦を続けたい。自分の手でM&Aを変ぼうさせ、新しい事業を創造できれば、これほどの幸せはないだろう。

（聞き手は前田隆志）

＝次回はNTTドコモの初代社長で現在は同社シニアアドバイザーの大星公二氏



普遍的なM&Aビジネスの仕組みを作り出し、第二の創業に取り組む