

山一証券の企業開発部で最初に手掛けた買収案件は意外な一言から始まった。

一九八九年、流通業界担当になって全国を飛び回っていたころのことだ。有力企業の役員に会う約束を取り付けた。私は初対面の役員に「業界再編はどうなるのでしょうか」と素直に聞いた。「実はうちも考えている。これらの店舗をまとめて買ってもらう会社はあるだろうか」。思いもかけない一言が返ってきた。

聞けば、金融機関に依頼し、東日本にある売却候補の店舗群の資産査定をしている最中だという。私は願ってもないタイミングで訪問したことになる。だが、買い手の候補企業は思い浮かばない。「持ち帰り、早急にご提案しましょう」と返答し、本社へ急いだ。同じ地域に展開している

創徳企業情報社長
宇都宮 徳治氏

二度とないドラマ ⑦

最初の案件は流通業

企業を探し、店舗の場所を持ちの店舗群とびたりとか調べた。その地域の大きなみ合う企業が浮かんだ。地図を買ってきて壁に張り、売却候補の店舗の所在地に青いピン、買い手候補の各社の店舗には赤や黄に色分けして数十本のピンを刺し、地図を見つめた。

定石では同業の巨大企業が候補となる。しかし、市場を面で押さえ、成長を目指す経営戦略から考えれば、最も高い価値を見いだしてくれるのは地元の有力企業のはずだ。地図をにらむと売却候補の店舗群が手

帳に載っている資産は包丁一本まで全部調べ、値付けしなければならぬ。古いリース資産は所在が分からなくなっていたりする。債務も一件ずつどちらが引き取るか決める。一部分解するような作業が連日続いた。山一証券の本社で基本合意書の調印に立ち会った時は感無量だった。

最も悩んだのは人の問題だった。買い手に移るか、残るのか。バブルのさなかに空前の人手不足だった

が、一人ひとりの事情もある。財務や人

と「当社でも調べる」事など両社のプロ同士が真剣に交渉や調整に当たった。決断は速い。直後に「もう一度、会いた」と連絡が入った。米映画会社を華々しく買収し、話題を集めていた。だが取引形態は営業譲渡と決まった。会社道な作業の積み重ねだ。会社のなかにはいる人たちの将来も変えてしまいかねないM&A(企業の合併・買収)を仕事にするなら、を切り離して取引すプロに徹さなければならぬ営業譲渡では、台



M&A部隊では活発に動き回った(⑦が宇都宮氏)

仕事人



いた(⑦が宇都宮氏)