

<紹介>板倉雄一郎 『社長失格：ぼくの会社 がつぶれた理由』 日経BP社, 1998年

洞口, 治夫 / HORAGUCHI, Haruo

(出版者 / Publisher)

法政大学経営学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

The Hosei journal of business / 経営志林

(巻 / Volume)

40

(号 / Number)

2

(開始ページ / Start Page)

123

(終了ページ / End Page)

126

(発行年 / Year)

2003-07-30

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00003520>

〔紹介〕

板倉雄一郎 『社長失格—ぼくの会社がつぶれた理由—』

日経BP社, 1998年

洞 口 治 夫

1. 学歴は無用か
2. 創業と成長
3. 転機と倒産
4. 失敗の経験をどう理解するか

1. 学歴は無用か

本書は、1991年に板倉が設立したハイパーネットという会社が、97年に倒産するまでの顛末を綴ったものである。企業家として、あるいは、創業者としては傑出した才覚を示しながら、経営者としては、すなわち「社長」として、事業を永続性のあるものにすることができなかつた板倉の思いが表題の意味するところであろう。起業家と経営者は、イコールではない。創業者が「社長」を業とすることも必然ではないことを、本書は訴えている。

本書の末尾には板倉のホームページに感想を送ることができる旨の記載がある。そのホームページをブラウズしてみると、著者である板倉は、すでに新たな会社の取締役になっていることがわかる。また、法政大学大学院経営学専攻夜間修士課程企業家養成コースでは、2001年にワークショップの講師として板倉を招いていたこともわかる。評者は、遅ればせながら、本書を読み、そして圧倒された。評者は、板倉の構想力、インターネットへの理解、バイタリティと執念、そして筆致のなめらかさに圧倒された。すでに評者は、成功した企業家としてリチャード・ブランソンの『ヴァージン—僕は世界を変えていく—』（『経営志林』第40巻第1号）を紹介したが、ブランソンをめぐる興奮と同種の、めまぐるしいビジネスの世界がみごとに描かれている。

板倉は、一浪ののち上智大学理工学部に入學している。本人は、そのことにさしたる価値を認めていない。これは、マイクロソフトの創業者、ビ

ル・ゲイツがハーバード大学を中退したことを想起させる。起業する者には、しばしば反骨精神が認められるように思われるが、その原因と結果とは複雑である。すなわち、俗人は、学歴社会で認められなかったために、それを「ばね」として起業に至ったと想像しがちである。しかし事實は、その逆であるかもしれない。すなわち、起業しうだけの能力を備えていれば、学歴に執着する必要がなくなるのかもしれないのである。

ソニーを井深大（いぶか・まさる）と共同して創業した盛田昭夫の著作に『学歴無用論』（朝日文庫、1987年）がある。それを一読すると、日本社会のなかに厳然として存在する単一の価値基準に対する意義申し立てという意味で、鮮烈な印象を与えられる。盛田自身は、大阪大学理学部物理学科を卒業しているのだが、日本の学歴社会を痛烈に批判する。高い学歴、高い偏差値を獲得した人間の目標が収入の安定した官僚機構への就職であるとすれば、才能と独創性とを尊ぶ気風は失われる。官僚の存在理由は、公僕としての国民への奉仕であるかもしれないが、それは、同時に、国民の税金に対する寄生という側面を併せ持つ。成功した創業者である盛田によって、「学歴無用」という立論が生まれたことは、偶然ではないのかもしれない。人間の能力の多元性を認められるか、否か。企業家の個人史を読む面白さがそこにある。

第1表 本書の構成

プロローグ		1997年12月24日
第1章	創業	1984年2月～92年9月
第2章	展開	1992年10月～95年8月
第3章	ハイパーシステム	1995年9月～97年1月
第4章	転落	1997年2月～10月
第5章	倒産	1997年11月～12月
エピローグ		再び、1997年12月24日

（出所）板倉雄一郎『社長失格—ぼくの会社がつぶれた理由—』日経BP社、1998年より評者作成。

2. 創業と成長

推理小説には、「倒叙もの」と呼ばれるジャンルがある。たとえば、眼前には死体があり、殺人を犯してしまった後悔を綴る犯人の独白という場合もあり、また、事件を間近で見ていた者の記述という形態をとることもある。いわば、事件の発端からストーリーをはじめのではなく、事件の結末から書き起こすのである。この『社長失格』も、「倒叙もの」の形式で進められる。

本書は、自己破産宣告を受けるために板倉が東京地方裁判所を訪れた日から始まる（第1表参照、「プロローグ」）。板倉は、1984年大学在学中に友人二人とゲームソフト会社「ザップ」を設立する。資本金は100万円であり、アスキーのパソコン・ハードウェア規格に対応したソフトを制作する会社であった。電話回線を使って三人以上でも同時に会話できる「電話会議」システムを制作することによって、資本金5,000万円の株式会社「国際ボイスリンク」を設立する。事業の収益を新たな事業に再投資するべきか、それとも株主への利益還元を優先するべきかで出資者と意見が対立し、板倉は、「国際ボイスリンク」社を退社する。そして、資本金1,760万円で株式会社ハイパーネットを設立し、代表取締役役に就任する（第2章）。

板倉が思いついたのは、黎明期にあったインターネットのブラウザに、広告を表示するプログラムの制作であった。ユーザーのプロフィールをデータベース化することにより、広告主は、自分の狙うターゲットをピンポイントして広告を打つことができる。板倉がその発想を得たのは、自宅のトイレであったという。

「新規事業の行方に、一筋の光が射し込んだ。問題は、トイレの中でぼくの脳みそに浮かんだ画面のイメージをどう具体的な形に落とし込むかである。」（77ページ）

このアイデアをもとに、板倉は銀行から資金調達をする。1996年中に、銀行から約20億円、リースでは約10億円を調達する。

「賢明な読者は、ここでもう気づかれるかもしれない。ぼくの失敗の原因が実はここにあった。多くの金融機関はぼくにカネを貸したのではない。ある意味で最初にバックについた住友

銀行の看板に貸したのである。そしてぼくは住友銀行という法人の信用を完全に勝ち取ったわけではない。」（105ページ）

板倉は、人探しをはじめ。人材バンクでリストをもらうと、「五人ほどの候補者はみなMBAを取得していた」（113ページ）。ハイパーネット社は、六本木のベルファールで商品の発表会を行う。記者発表での質問に対しては、

「自分で答える代わりに、ぼくはほとんどの回答を担当の役員や社員に振った。この場を借りて、責任ある発言をする訓練をさせたかった。それと同時に、ぼく一人でやっているのではなく、あくまで組織として強力なメンバーが支えているという印象を観客に与えたかった。」（138ページ）

1996年の春頃から、アメリカ市場の開拓を視野にいった事業展開をする。そのために取締役副社長として雇い入れた人物に対して、95年から入社していた人物が不満を感じ、会社を離れてしまう。組織のなかの「嫉妬」と「不満」が、有能な人物の退社という結果をもたらす。

「規模の小さなベンチャー企業の場合、たった一人の社員の存在が大きな意味を持つことがある。だからこそ、優秀な人材に逃げられるのは、経営者として最大の失態の一つだ。」（156ページ）

3. 転機と倒産

1996年12月には、ニュービジネス協議会のニュービジネス大賞を受賞する。板倉のビジネスが転機を迎えるのは、ビル・ゲイツとの出会いからである。

「ビルが見込んだベンチャーの運命は二つに一つ、買収されるかつぶされるかである。前者は起業家としての夢はなくなるが金にはなる。後者は何も残らない。さて、ぼくの運命はどちらだろうか。そもそも、本当に『見込まれている』のだろうか。」（188ページ）

ビル・ゲイツからのアポイントメントを受けるために東急エージェンシーとのアポイントメントをキャンセルする。日本国内の大手広告代理店との約束を反故にして、ビル・ゲイツと会う判断を

する。ハイパーネットに関係するアメリカの弁護士事務所からは、「ビルに多くを語るな。それでつぶれた奴がシリコンバレーにはうようよいいる」(193ページ)と忠告を受ける。

「一方で、さまざまなトラブルが起きた。有能なスタッフが意見の違いから去っていった。頼りにしていたアスキーの浜田さんが同社を辞めた。電通と電通の関連代理店を怒らせた。・・・(中略)・・・ハイパーシステムの一部が機能しなくなり、見込んでいた広告売り上げが立たなくなった。現地企業との協力関係をうまく築けず、米国進出ははかどっていなかった。」(220ページ)

こうしたなかで韓国財閥企業との共同出資で会社を設立する。そして、追加融資の必要に迫られたときに、住友銀行の重役を目の前にして、板倉は言う。1997年1月14日のことである。

「『うちのビジネスの将来性でしたら、マイクロソフトに聞くのが一番です。前にお話した通り、成毛社長、古川会長同席のうえで、ビル・ゲイツ会長とも面談しましたし、彼らがハイパーシステムを評価しているのは間違いないと思います。』・・・(中略)・・・『ぜひ行って話を聞いてください。融資はその上で、で結構です。』

「ぼくのこの一言があとでとんでもない事態を招くとは、このときは思いもよらなかった。」(236ページ)

板倉が、1997年1月末か2月の始めと記憶している頃には、住友銀行はハイパーシステムへの融資態度を一変させる。住友銀行の重役が調査部とともに、マイクロソフトを訪問した結果である。97年2月に住友銀行の融資が断られてからは、「転落」(第4章)が始まる。ハイパーシステムに融資をしてきた銀行は、その回収を急ぎ、資金繰りが苦しくなる。アスキーへの契約支払いが困難になる。加ト吉、大日本印刷といった大企業からの救済策が空回りする。

1997年11月、山一証券が倒産する。ハイパーシステムも、倒産処理に入る。板倉は書いている。

「ぼくは、完全に神経がやられてしまった。」(341ページ)

「会社がつぶれることで周囲に与える影響をまともに考えれば、ぼくは狂い出すかもしれない

かった。だからこそ、あえて冷静にこの会社の状況を考え、適切な判断をしなければならなかった。」(341ページ)

ハイパーシステムは、1997年12月24日に裁判所から破産宣告を受ける。負債総額は37億円であり、板倉個人も98年1月に自己破産宣告を受ける。負債総額は26億円であった。

4. 失敗の経験をどう理解するか

板倉自信が事業失敗の原因としている銀行からの多額の借り入れと、それに伴うリスクについての指摘は、他の企業家の自叙伝のなかにも見いだすことができる。アメリカの大手電子メーカー、ヒューレット・パッカード(HP)社を創業したデービット・パッカードによる『HP ウェー シリコンバレーの夜明け―』(デービッド・カービー、カレン・ルイス編、伊豆原弓訳、日本経済新聞社、2000年)には、次のような記述がある。

「HPが成長し、パロアルト・ナショナル銀行の法的融資枠では資金需要をまかなえなくなると、関連銀行のウェルズ・ファーゴへ行った。ウェルズ・ファーゴ銀行からは、元エンジニアが視察に来た。その人と午後いっぱい話をしたとき、いくつかのアドバイスを受けたことを、今でも覚えている。それは、飢え死する企業より、消化不良で倒れる企業のほうが多いということだった。それ以来、このアドバイスが真実である証拠を何度も見てきた。」(デービット・パッカード著、デービッド・カービー、カレン・ルイス編、同上書、2000年、65ページ)

板倉のビジネスが失敗したのも、銀行からの20億円の借り入れが「消化不良」になっていったプロセスとみることができる。

本書には、すでに専門家からの論評が加えられている。田尾雅夫は、その著書『成功の技法―起業家の組織心理学―』(中公新書、2003年)において、板倉の失敗の原因は、「人間関係のマネジメントを知らなかったことに尽きる」(55ページ)と断じている。田尾は言う。

「自己を顕示する目的で人前で目立つためには、特技を修得しなければならない。何か他人とは違うことをする動機づけをもった、才能を

もて余す少年の成長の必然という方向が示唆されている。さらに父親自身がふらふらして、身辺で、組織人としての就業前社会化の機会がほとんどなかったことなどが、当然の成り行きとして、アントレプレナーに向かわせたことであろうと推測できる。」(54ページ)

はたして、この理解は正しいのだろうか。結果論としての判断はないのだろうか。「アントレプレナー」に対する田尾の偏見はないだろうか。上記の引用文は、「組織人」を「アントレプレナー」よりも優れた資質を備えた人と捉えてはいないだろうか。あるいは、少なくとも「ふらふら」としていない人が「組織人」であるとする形容は、適切だろうか。

板倉の著書が示唆する失敗の原因は、多義的である。読者は、そのいくつかを容易に指摘することができるに違いない。評者には、板倉の情報技術(IT)の不足が気になった。次のような記述がある。すなわち、事業が傾いてから、リース会社は、ハイパーネット社に対するコンピューター機器の回収を図ろうとする。トラックを会社に横付けして機材の回収をしようとするリース会社に対して、ハイパーネットの社員たちと板倉が相談する。

「筒井と小林の率いる技術陣が知恵を絞ってくれた。ほくは機材引き上げの影響を直接受ける技術部門の彼らに事情を説明した。

「いつ、どの機材が持っていかれるか、もはやわからないほど事態は切迫しているんだ」

ほくがそう話すと、筒井が聞いてきた。

「板倉さん、どの機材がどのリース会社の名義で、それがこのままでいくといつ引き上げられるのか、全部リストアップできますか」

突然、不思議なことを聞いてくる。ほくは答えた。

「ちょっと手間がかかるが、まあ経理の連中の力を借りればできると思う。でも、そんなことさせていったいどうするつもりだ？」

今度は小林が口を開いた。「いや、必要最低限の機材を残しておけば、表向きはサービスは継続している程度に動かすことはできるはずですよ。機能は絞られますけどね」

おかげで時間を稼ぐことができた。筒井と小

林の言葉に嘘はなかった。リース会社が一部の機材を回収した後も、システムは一応稼動したのである。

ほくは連中に軽口をたたいた。「これじゃあ、最初っから、こんな高価な機材はいらなかったんじゃないの？」(310~311ページ)

インターネット技術に対する理解不足と、コンピューターに組み込まれた機能が未利用であったことが、ここで示唆されている。コンピューターやサーバーの機能を十分に利用せずに重装備をすれば、「社長」は資金調達と資金繰りの仕事に忙しくなる。しかし、収入が増加しているときには、その問題は表面化しない。事態が明らかになるのは、収入がマイナス基調になったときである。

こうした事態は、日本の様々な組織において、かなり普遍的なことではないだろうか。たとえば、大学に学内LANが整えられていても、全教員のゼミのためのホームページが整えられていない場合がある。たとえば、経営学部のように「経営情報」を教える立場にある組織ですら、サーバーの能力を十分に使い切ることに専心するスタッフがない場合もある。インターネット技術を利用した教育には、大きな可能性があるが、大学教授の再教育、いわゆる「ファカルティ・ディベロプメント」を早急に行わなければ、①総長が資金繰りをし、②法人として学内LANが整えられ、③教授陣がそれを無視して有効利用しない、という状態が続くことになる。

組織の失敗は、起業時点にのみ存在するのではない。評者の所属する組織にも、板倉の失敗の原因を鋭く指摘する田尾の属する組織にも、そして、おそらく、この書評の読者が所属する多くの組織にも、失敗の兆候は存在するのではないだろうか。「失格」なのは、果たして誰であろうか。謙虚に、そして真摯に技術能力を磨く姿勢が誰にでも必要なことを、評者は本書から強く感じた。