

1999 年の本。

なお、本書を書き下ろすにあたり、前作の『社長失格』との違いを出すことにはたいへん苦勞した。なにしろ、ぼくの体験した現実はたった一つ、それを題材にしている以上、書かれている出来事がだぶることはやむを得ないことだった。

ただ、今回は『社長失格』を執筆後、改めて考え、整理したことを大幅に書き加えてみた。できれば、『社長失格』と併せて読んでいただくことで、ぼくの体験やお伝えしたいことが、より鮮明に浮かび上がるものと思う。

二〇歳で起業したゲームソフト開発会社が、ぼくを浪費家でい続けさせてくれた。年収およそ二〇〇〇万円。二〇歳から二三歳ぐらいまでは、この程度の収入を維持することができた。もちろん個人的な収入以外にいわゆる会社の経費として使えるお金もあった。

普通であれば、このように身に余る収入（とは、その当時思っていなかったが……）がある場合には、将来の資金需要のために貯金したりするわけだが、ぼくの場合はすべてを投資に回した。

投資といっても、株式や債券などの投資ではない。ぼくがやっていた投資はほかでもない自分に対する投資だった。というとなんかカッコいいが、**自分の快楽のために、贅沢な暮らしや物品や遊びに費やした**わけである。

要するに、自分の浪費癖を正当化するために、自分に対する投資という、もしかしたら将来利益を回収できるかもしれない理屈をでっち上げ、自分や周囲をごまかしてきたに過ぎないわけだ。

そんな都合のいい理屈を作り上げたおかげで、毎月の収入をその月のうちにすべて使い果たすということに何の抵抗も感じなくなっていった。

三〇万円を超える家賃のマンションに住み、ドイツ製の高級外車を乗り回し、まあご多分に漏れず女性と遊びまくっていたわけである。

かくしてぼくは、自分への投資には大成功し、月末の銀行口座の残高は決まってゼロだった。

しかしそんな自分に不安を感じはしなかった。そもそも好き好んで起業したのは、たかだか年間数千万円の収入を得るためではなかったからだ。その程度の収入で小さくまとまるつもりだったら、わざわざリスクの多い起業なんてしやしない。

悲劇は突然起こった。開発したゲームソフトを納品した会社からの入金**がなかった**のである。そもそもこんなときのための資金を用意していなかったので、あっという間に会社は非常にまずい状態になった。

家賃、リース料などの支払いができなくなるのはまだましだ。最悪だったのは開発会社として一番大切な従業員の給与の支払いができなくなってしまったことである。

そもそもゲームソフトの開発会社の場合、コストのほとんどは人件費である。技術者やデザイナーがいてなんぼという世界なのである。

当時のぼくには、会社経営においてビジョンなんてものは何もなかった。**人よりいい暮らし、楽な暮らし、そしてその延長としての実業家、そんなことが目的だった。**だから当然のように社内の人間もお金以上の目的を持っていなかったのだ。二〇名ほどいた社員やアルバイトは、いつ給与の支払いができるかわからないぼくの会社から**さっさと出ていった**。

正直言って、参った。足元の資金繰りも問題だらけだが、スタッフがなくなったら、将来の収入までなくなってしまうわけだ。いわゆる一時的な資

金繰りの問題ではなく、もはや会社存続そのものの危機だったのである。

ただ不思議なことに、今、当時を思い出しても、ぼくの中に「もうだめだ」という考えは一〇〇パーセントなかった。目の前の現実には常に前進するための“解決すべき問題”に過ぎなかったのだ。

結局、当時取引のあった有力クライアントのアスキーや金融機関から**数千万円の借金をして、なんとか倒産は免れた**。ほとんどのスタッフはこのとき辞めてしまったわけだが、新しく社員やアルバイトの募集をして、なんとか事業を継続することができたのだった。

一九歳のとき、ぼくはとにかく車が欲しいというモチベーションのもと、わずか二か月でゲームソフトを仕上げた。そのゲームソフトは本人の期待以上に高く評価され、**あっという間に手元に一〇〇〇万円ほどの現金が残った**。人並みはずれるほどコンピュータゲームが大好きだったわけではない。ただ高校生のころから少し触っていたパソコンでプログラムができたということと、ソフトウェアの開発には大きな資本が必要なかったというだけのことだ。

IMS 事業を中心にしたハイパーネットの業績は順調だった。そのままであれば、確実に株式公開もできるはずだった。だが、そんな状況の中で、ぼくは自分自身のエネルギーを持て余すようになっていった。

《ぼくの仕事といえば、こちらのミスで**トラブルが発生したときに謝りに行く**こと、それに増え続ける受注をさばくための**設備投資を承認する**、それくらいだった。業績も上がっていたから、もはや設備投資のための資金調達でぼく自身が走り回ることもなかった。財務部門が勝手に話を進められるような状況になったのである。

そんなわけで、ぼくは、このころから自分の仕事時間のほとんどを来るべき**株式公開のための準備**に注ぐことになった。株式公開？左様、株式公開である。なぜ、いくつものベンチャーキャピタルがわがハイパーネット社に貼りついているのか。当然、当社の株式公開が目的だ。

毎日、会議、会議の連続である。公開コンサルティング会社との会議、当社に設置した公開プロジェクトの会議……。ぼくの予定表は、**財務会議に公開コンサルティング会社との会議で埋め尽された**。

会議の内容といえば、ほとんどが**就業規定や社内管理システムの構築**など稔務的なものばかりである。はっきりいって退屈極まりない。会社の資産に番号を振って資産管理をしろ、あなたは社長なのだから車を自分で運転しちゃ駄目——。勝手気ままにやってきたぼくからすると、ほとんど金縛り状態を強いられる「命令」が次々と下された。

総務からは就業規則の原案ができたから見てくれと依頼され、財務からは支出の管理のための伝票ができたので一万円以上は社長がハンコを押せと指図され……。ええい、そんなの誰か**適当にやっ**といてくれよ！》『社長失格』より)

その反動というわけでもないが、ぼくの中で、新しい事業に挑戦したいという欲望が湧いてくるのを抑えられなくなっていった。それと同時に、ぼくの心の奥では、ささやかな成功に対する将来への不安が渦巻いていたのかもしれない。

この理屈を突き詰めていくと、ユーザー一人ひとりに対して、企業が情報を発信できるということになる。

たとえば、自動車のディーラーであれば、顧客の誕生日に合わせて、「〇〇様、××歳の誕生日おめでとうございます。つきましては車検の時期が迫って

おります……」とか「新車の発表会がございます」と、一対一の呼び掛け型の広告を打てることになる。

ちなみに、このシステムのキーポイントは、ユーザーのプロフィールデータをいかに蓄積し、データベース化していくかということだが、それに成功さえすれば、次々とデータが蓄積されていき、ハイパーネットが他社に追従できない強力な資産をもつということを意味している。先に情報をストックしたほうが勝ち。つまり、競争優位性をわがものにできるのだ。

ぼくはすぐにこの発想を実行に移していった。

一九九五年、秋のことだった。

・・・

こうして、それまで数千万円の借り入れしかなかったハイパーネットは、一九九六年中に、銀行から約二〇億円、リースで約一〇億円を調達することになった。

あの状況を振り返ると、彼らが「ベンチャー融資ブーム」に浮かされていたようにも思えるだが、基本的には“住友銀行が動いた”という事実が大きかったのではないだろうか。

あの住銀が融資を実行したのだから大丈夫、あるいは住銀が乗るほどの新事業なのだから、自分たちも乗っておかなければソンしてしまう……彼らは、そんな論理で動いていたのだと思う。

そもそも、NASDAQ 公開を真剣に考えたのは、日本に比べて短期間で公開基準をクリアできるからだ。国内市場で公開しようとするれば、まず事業の増収増益が大前提だし、審査にも時間がかかる。それに比べてアメリカの NASDAQ なら、利益を出していなくても、事業の将来性さえわかれば、短期間で公開できる可能性があった。ただし、その際の必須条件が、アメリカでのハイパーシステムの稼働である。

そこでぼくは、日本で上げた売り上げと金融機関から集めた資金を、アメリカでのハイパーシステム事業に投入した。それでアメリカでのサービスを立ち上げ、NASDAQ 公開を実現。市場から資金を調達して、アメリカでの事業を拡大。さらに利益の一部を日本に還流、事業を安定させ、日本での株式公開も実現する……そんなシナリオを描いたのだ。

だが、現実とはまったく逆に向かおうとしていた。

アメリカでの事業は資金面の問題から、本格稼働の目途も立たない状態だった。かといって、目の前に迫っていた NASDAQ 公開を実現するためには、撤退も許されない。そして、その**アメリカでの事業に資金を投入した結果、日本における資金繰りはますます悪化の一途をたどっている**。

そのときはわからなかったが、今にして思えば、おそらくこういうことだったのではないだろうか。

ぼくがビル・ゲイツと面談し、彼がハイパーシステムに興味を示したと話した段階で、住友銀行はマイクロソフトにリサーチをかけている。その段階で、なんらかの情報をつかんでいたのではないだろうか。

ぼくがビル・ゲイツと面談したのは一九九六年一二月だが、その時点でマイクロソフトは、ハイパーネットのかなり詳細な調査を行っていた。当然、ハイパーシステムも調査し、同じようなサービスを、うちの特許に低触しないような形で開発できないか調べ上げ、その結果、十分に開発可能、ゆえにハイパーネットに利用価値なし、という判断を下していたのではないか。

そして、その情報がなんらかの形で住友銀行に流れた……。

ハイパーネットの最大の財産であるハイパーシステムと同様のサービスを世界のマイクロソフトが始めたら、勝負もなにもあったものではない。だから、マイクロソフトに話を聞きにいったとたん、国重さんの態度が急変したのではないか。

そう考えると、調査部長が「もし、マイクロソフトがハイパーネットと同じ

ことをやったら、絶対に勝てませんよ」と繰り返していたことの理由も見えてくる。

ただ、ぼくはその段階で、あくまで**“いったん”の返済**だということを信じていた。

たとえばメインバンクだった住友銀行の場合、もともと五億円の無担保融資があった。この融資には、月々五〇〇〇万円の約定返済がついていたため、三月上旬の段階で、残高が二億五〇〇〇万円になっていた。このとき国重さんは、「四月には、もともとあった五億円の融資残高に戻す」という約束もしていた。その言葉をぼくは素直に信じた。

三月の、住友銀行を含む取引銀行への**“いったん”の返済**の総額は六億円を超えていた。それは、増資で調達した額を超える額だった。

だが、あまりにも甘すぎた。

三月下旬になり、国重さんのところを訪ねると、国重さんが突然、「あの融資の話、ダメなんだよ」と言い出した。

言葉を失って茫然としているぼくに、彼は説明してくれた。

実は住友銀行の五億円の融資は、それぞれ本店決済と日本橋支店決済のものだった。つまり金の出所が違うというわけだ。その後、ハイパーネットは毎月五〇〇〇万円ずつ返済していたが、それは本店と支店にそれぞれ振り分けられて返済されていた。そのため、本店と支店を個別に見ると、いずれも**返済額が二億五〇〇〇万円に達しておらず、折り返し融資の条件をクリアしていない**というのである。

国重さんは、融資残高が二億五〇〇〇万円になった段階で本店か支店のどちらかの融資分の返済が完了したのだらうと思ったのだという。それだったら、約束どおり五億円の融資枠に戻せたのに、と説明した。

どういう比率で、本店と支店に返済していたのかはわからない。だが、うちとしては、総額五億円のうち、二億五〇〇〇万円を返済したことは間違いない。

本店決済と支店決済を別々に見るなんて、それはそっちの都合だろうが！と反論したくなかったが、ぼくはまだ国重さんに期待していた。きっと何か対策を考えてくれているだろう。

「で……」

ぼくは国重さんの言葉を待った。だが、彼は、「まいったなあ」と言って、目をそらすと、そのまま黙り込んでしまった。

そして、そのとき以来、ぼくは国重さんと会っていない……。

住友銀行からの最初の無担保融資が実行されてから、次々に大手都市銀行からの融資の話が持ち込まれた。文字通り彼らは**“日参”**していたといっても過言ではない。当時のぼくは、当然ながらハイパーネットという**会社の将来性やハイパーシステム事業やIMSの事業、そしてベンチャー経営者としての自分が評価されたと考えていた**わけである。

ところが、それが間違いであったと気づいたのは、融資残高がピークに達したわずか六か月後に、再度彼らが**“日参”**してきたときであった。もちろんこのときは、六か月前と打って変わって、返済の要求のためだったが……。

当社のメインバンク、住友銀行の撤退とも思われる行動に、他行が同調したのである。ある銀行の担当者の台詞がすべてを物語っている。

「板倉さんねえ、メインバンクが……うちができるわけないでしょう」

つまり、ハイパーネットの**何かが評価されていたのではなかった**わけである。住友銀行が融資をしたという看板が、ほかの銀行の融資判断のすべてだったわけだ。

この思いを確実にさせたのは、倒産寸前、海外を中心に営業上の成果が急速に回復している状況を説明しても、まったく相手にされなかったときである。彼らはそもそもハイパーネットの業績を何一つ評価の因数にしていなかったのだ。

まさに、過去の数字による評価しかできない日本の金融機関の姿をぼくは当事者として見たわけだ。

少なくともベンチャーに対する融資や投資は、ビジネスプランなどの分析による**将来のキャッシュフローなどを評価することを期待したいところである。**

一九九七年一二月二日。ハイパーネットの役員会は東京地方裁判所に自己破産の申し立てをした。そして、一二月二四日、東京地方裁判所より破算宣告を受けた。ハイパーネットというベンチャー経営者としてのぼくの節目であった。

とはいえ、自己破産にも金がかかる。**裁判所への予納金と弁護士事務所への報酬を合わせると、一〇〇〇万円の現金が必要だった。**一一月下旬からの役員の仕事は、すべてこの一〇〇〇万円の工面に当てられた。また、代理店からの収入を確保するために入金口座を借り入れのない銀行の口座に切り替える作業もした。大手の代理店の口座は切り替えには時間がかかるので、中小の代理店からの入金だけが頼りだった。そして、一二月一日、やっと一〇〇〇万円を調達することができたのだった。

そして、その日からぼくは会社で顔をsausなくなった。

講演をしていると、妙な人に出くわすことが多い。やたらと噛みついてきて、ぼくの性格的な問題を延々と指摘して、それを言うことに満足する類の人。質問の**はずが、延々と持論を唱え出して、しまいには司会者に遠回しに注意される人。**