

失敗の研究ーベンチャー企業の事例に学ぶ

事業を成功に導くための5つの条件

東洋経済新報社発行の「THINK！（シンク！）2002年 AUTUM No.3」に掲載

ブレイクスルーパートナーズ
マネージングディレクター
赤羽雄二（あかば ゆうじ）

東京都千代田区有楽町1-10-1有楽町ビル11F
電話：03-5219-2020
携帯：090-6103-5593
ファクス：03-5219-2021
Email: akaba@b-t-partners.com
URL: www.b-t-partners.com

1. ベンチャー企業の失敗事例研究

大企業社会がいよいよ限界に来て、日本経済の立て直し役として、ベンチャー企業への期待が高まっている。98年以来進められてきたベンチャー関連の法制度上の整備がほぼ終わり、ベンチャーの創業・投資・支援が格段とやりやすくなった。さらに、昨年7月の松下電器の早期退職制度の発表以降、大企業の人員が10数万人流出し、チャンスがかがっている。日本の歴史上初めて、ベンチャーが本格的に立ち上がる前提条件が整った。過去のベンチャーブームとは根本的に異なる、本格的なベンチャーの時代が来たと言える。

ところが、どうやったらベンチャーを成功させることができるのか、それ以前に、そもそもどういう理由でどんなときにベンチャーが失敗するのか、体系的な資料が全くないことに気が付いた。そこで筆者は、業界経験が豊富で信頼できる優秀なベンチャーキャピタリスト数名に頼み込んで、過去の失敗事例を詳しく聞くことにした。

A社は、93年に創業し、規模は小さいながらも安定して、ソフトの受託開発を行ってきた。ところが、いつまでも受託開発では今後の展望が見えないと、技術者社長が一念発起してパッケージソフト事業への転換を図った。苦労の末、競争力のある商品は開発できたが、社長は商品力に自信があり、営業を軽視し体制構築を怠った。大企業では開発業務のみ、独立後も受託開発を中心として来たため、営業の本当の意味、むずかしさを理解していなかった。主要株主のたび重なる説得に対し、「新聞広告さえ出せば売れる。だから、あと1億円出資してほしい」といった安易な姿勢が続いた。「製品はいいのになぜ売れないんだろう」と本人が納得できないまま資金繰りに困る状況に陥り、活動停止に追い込まれた。

B社は、インターネットでのファクスサービスの事業化を目指し、97年に創業した。インターネットブームに乗って、数億円の出資と10億円ほどの融資が確保できた。ところが、技

術開発に予想外に手間取り、スケジュールの遅れが目立つようになった。それに加えて、社長のコスト意識が低く、豪華なオフィスや30名もの従業員を維持するなど、売り上げの実現前から相当額の出費を続けた。結局、製品の事業化が間に合わず、資金ショートで99年に倒産した。

C社は、90年に創業、パソコン量販店を展開していた。社員のパソコン知識が豊富で、売り上げも短期間に年100億円以上に拡大した。ところがパソコンの売り上げが頭打ちになり、ライフサイクルも短縮するにつれ、売れ残りが急拡大し不良在庫が積み上がった。急成長期には目立たなかった問題も露呈した。何よりも、社長が各店舗の実態を把握していない上、しっかりとした経営管理の仕組みを構築していなかったことが大きい。状況の変化に対応する術がなかったと言える。それに加えて、社長が2番目社員の10倍以上の給料を取っていた上、会社から多額の借金をするなど、会社を私物化していた点も多かった。売り上げ急減、在庫急増の結果、資金繰りが続かず、97年に倒産。

D社は、90年に教育ビジネスを開始し、規模は小さくとも堅実な経営を続けていた。ところが、Eラーニング事業に参入と同時に2億円の出資を受け、堅実だった社長が舞い上がったためか、あっという間に放漫経営に陥った。社長室の導入、社員を5名から15名に増員、秘書を新たに採用、使えるコンピュータの新調など、出費が急増した。それに加え、社長は大企業相手の営業に慣れていなかったため、大企業の担当者からの良い感触があっただけで売れたと思いこみフォローを怠った結果、売り上げ目標には大きな未達が生じた。バブル崩壊後、会社は教育ビジネスに戻り、借入金などのためじり貧状況ではあるが、事業を何とか継続している。

E社は、91年に創業後、出・融資10数億円を受け、高性能のコンクリート補強塗料を開発した。業界で注目を浴びる性能であったが、塗料の性格上、ゼネコンの指定が必要にも関わらず、手近な地元企業への営業活動に終始した。自社の技術、製品を過信した強気の価格設定と販売戦略の稚拙さにより、結局十分な販売実績をあげられず、98年に倒産。技術者社長は、自信満々で最後まで他人の忠告に耳を傾けることがなかった。

F社は、98年に創業、超薄型・低消費電力で使いやすいと評判のヒーターを開発し、順調に成長していた。ところが、営業統括責任者が突然退社し、競合企業を設立。その後は、毎月の販売計画の9割が未達となった。社長は、希望的観測と事実を混同した発言が多く、嫌なことには目を向けないタイプであった。経営管理が苦手なリーダーシップが弱く、順調な時はともかく、こういった危機的な状況で体制立て直しをする能力には欠け、倒産にいたった。

G社は、自然言語系の高度なソフトウェア開発を目的として97年に創業されたが、社長が夢を語ることに忙しく、実際の開発作業に注力しなかった。計画との乖離が拡大しても十分なアクションが取られない結果、出資者の不信感は強まる一方だった。結局、追加出資の獲得ができず、じり貧状態に陥っている。

H社は、90年創業の水商売系サービス業で、業績が上向かず、かなりの下積み期間を経た。大変な経営努力の結果、数億円かけて六本木に旗艦店を開店したところ大当たり

した。銀行も色よく、一気に10数億円の融資を受けてもう一店、歌舞伎町に出店。社長は苦勞してきただけに、旗艦店の成功で有頂天かつ自信過剰になった様子。借金と収入を勘違いした、としか思えないような振る舞いも多く見られた。営業的には大好評であったが、貸し渋りが始まって銀行の返却要求に対応しきれず、あえなく倒産。

I社は、市場を席卷する会計ASPを目指し、2000年に創業、タイミングもよく、2億円の出資を得た。インターネットバブルが崩壊し、ASP市場も思ったほど立ち上がらなかったが、社長は事業転換への決断ができなかった。客観的には、明らかに見切るべき時期であり、主要株主からも度々チャレンジした。社長は技術的には大変優れていたが、思い入れが極めて強い性格でかつ優柔不断であったことが、アクションを遅らせた。営業の数字は全然上がっていないのに対応策も打てず、結局、資金ショートで2001年に倒産。コンサルティングの依頼などもあり日銭稼ぎは十分できたが、製品開発へフォーカスするためだということで、断っていた。

J社は、92年創業のグループウェア開発会社で、新事業としてコミュニティサイトの運営に参入。ところが見込み違いが大きく、新事業の会員確保が進まなかった。既存のグループウェア事業は月次決算すらなく、徐々に低迷した。社長は管理担当の共同創業者に任せっきりにしたが、彼にもそういった能力がなく、立て直しに失敗。それに対し、社長は悪口は言うもののアクションを取らず、支えることができなかった。結局営業譲渡に至った。

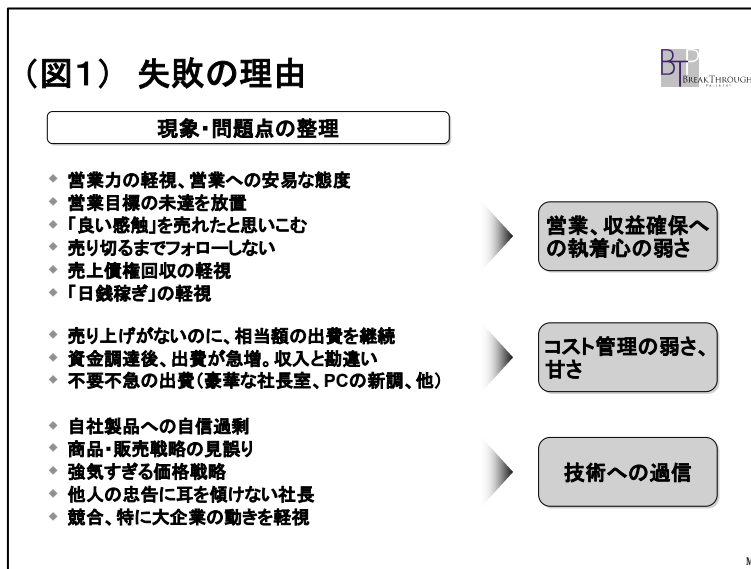
K社は、98年に創業したアパレル流通業で1号店が大成功し、全国に一気に6店舗出店した。事前調査も明確な戦略もない出店で、売り上げは大幅未達、コストは大幅高に陥った。ほとんど勘で出店した1号店が成功したため、社長は自分の力を大きく過信した様子。それに加え、有名になりたい、金儲けしたいという私利私欲が社長には露骨にあって、嫌気をさした優秀な人材が相次いで退社した。結果として、資金ショートで2000年に倒産。

2. なぜ失敗したのか。どういう時、失敗するのか。

上記は、数多くのベンチャー失敗事例の一部に過ぎない。インタビューの結果を分析し、識者数名とのディスカッションを経た結果、大きく7つのパターンが浮かび上がってきた。(図1、2) それぞれ大きな特徴を持つ。失敗した企業はそのうちいくつかのパターンが当てはまっており、チェックリストとしても参考になる点が多いので、以下にまとめた。

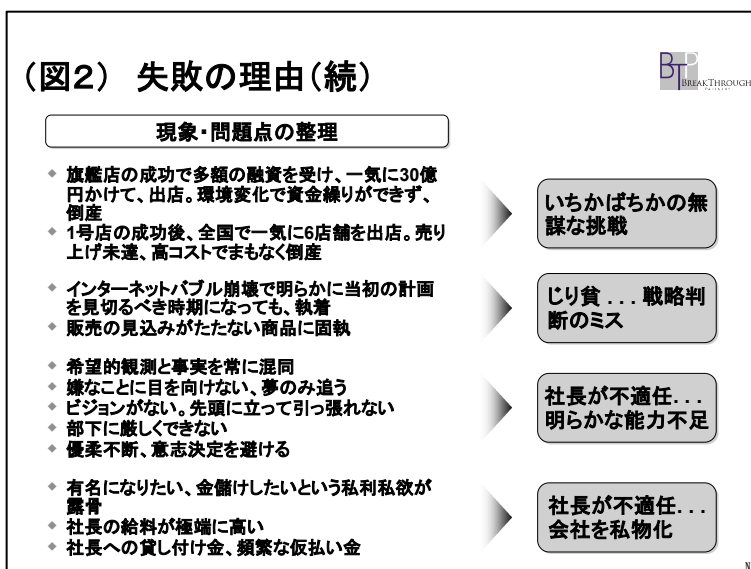
第一は、**営業、収益確保への執着心の弱さ**である。特徴的には、営業、即ち、ものを売る、商売するということへの態度が安易で、販売目標の未達を平気で放置する。平気ではないかも知れないが、社員の反発を抑えてまで取り組もうとしない。顧客から「良い感触」があれば、それで売れたと思いきみ、本当に売り切るまでフォローしない。「日銭稼ぎ」を軽視し、現金の入金に執着しない、などがある。

第二は、**コスト管理の弱さ、甘さ**で、目標との乖離を放置するなど経営管理全般の不備が多い。売り上げが期待できない状況で大きな出費を続けたり、出資・融資を収入と勘



違いしたかのような振る舞いに出ることが多く見られる。これは常識では考えにくいことだが、その割に頻繁に見られることから、日本のベンチャー環境にはそういったわな・落とし穴が多いのかも知れない。

第三は、技術への過信である。社長が技術者で開発の中心である場合に多く見られる。自社製品に対し自信過剰で、その結果、強気すぎる販売・価格戦略を立てたり、競合、特に大企業の動きを軽視する、といった特徴がある。他人の忠告に耳を傾けないことも多く、事業としての成功を阻害しやすい。



第四は、いちかばちかの無謀な挑戦である。よく見られるケースとしては、大変な苦労の後に成功し始めた経営者がここが勝負時とばかり、ベンチャーとしての身の丈を超えた急激な事業拡大に挑む。

気持ちにはよくわかるが、いけいけドンドンの時代ならともかく、貸し渋り、貸しはがしの時代にあってはわずかな逆風に耐えられないことが多く、ベンチャーとしては得策ではない。

第五は、じり貧、戦略的判断のミスである。インターネットバブルが崩壊し、事業としては明らかに見切るべき時期になっても当初の計画に執着していることが多い。もはや販売の見込みが立たない商品に固執してしまう。社長は当事者であり、それまでの思いがあるだけに、客観的な判断ができにくい。

第六は、社長が不適任で、明らかな能力不足のケースである。希望的観測と事実を混同したり、嫌なことには目を向けなくて夢ばかり追ったりする。ビジョンがなく、先頭に立って組織をリードすることが苦手な上、優柔不断で意思決定を避けることが多い。社長の器ではない人がトップに立つ不幸を目の当たりにする。

第七は、社長が不適任で、会社を私物化しているケースである。仕事自体の能力は高いが、有名になりたい、金儲けしたいという私利私欲が露骨に見られる。極端に高い社長の給料、頻繁な仮払金、社長への貸付金、などが特徴となる。

3. 成功する経営者の姿勢、事業経営への取り組み

ベンチャー失敗事例の7つのパターンを見てきたが、その中から逆に、成功する経営者に必要な姿勢、事業経営への取り組みを見い出すことができる。(図3)

ベンチャーとしての「金勘定」の徹底 ベンチャーには製品開発にせよ、顧客開拓にせよ、資金繰りにせよ、予期せぬトラブルが多い。もちろん、他人も当てにならない。既存投資家からの追加

出資も、昨今期待できないことが多い。したがって、まず、苦労に苦労を重ねてやっと販売契約が取れても、ぬか喜びしてはいけない。「口座への入金までは売れたわけではない」ことを社内で徹底し、不要不急な支出は徹頭徹尾後回しにすることが必要である。また、資源集中に関して言えば、ハイテクベンチャーでも、技術開発だけへの資源集中は、経済状況が大きく好転しないかぎり危険である。少しでも「日銭稼ぎ」ができる場合は取り漏らしてはならない。これは、バブル崩壊後のベンチャーが生き抜くための基本的スタンスである。最後にもう一点。事業戦略的には、「いちかばちか」の選択はベンチャーとしては耐えられないので、若干回り道でも足元を固め、着実に積み上げていくしかない。追いつめられると「いちかばちか」の選択をしてしまい、神風が吹くことを期待したくなるが、神風は決して必要な時に吹いてはくれない。余裕を持って進めるかどうか、経営者としての真価を問われるのが、ここである。

「本気の事業計画」の作成と、徹底的な管理、実行 事業計画は計画通りに行くことはほとんどないし、作るのは部下か外部にまかせておけばいい、と考える社長が少なくない。確かにどれほど真剣に検討しても、環境の変化などにより、計画の変更を余儀なくされることは多い。しかしながら、しっかり検討してあれば、最初の想定時と何が違うのか、どう変わったのか把握できる。したがって、いい加減に数字合わせをするのではなく、本気で取り組める計画を作成することが何よりも大切である。それにあたって、社長のビジョンが不可欠であり、計画作成、ギャップ把握、計画修正を繰り返せば、計画の予測精度も上がる。一方、事業を見切るレベル、大きく方向修正するチェックポイントは、事前に決めておく。本気の事業計画があれば、ベンチャーキャピタルにもより効果的に説明できる。予期せぬポイントでも、その理由と対応策をきちんと説明できればむしろ信頼されることも多い。

(図3) 成功のため何をすべきか



- **ベンチャーとしての「金勘定」を徹底**
- **「本気の事業計画」を確実に実行、徹底管理**
- **徹底した顧客第一主義、現場主義**
- **「チャレンジャー」の確保**
- **「じり貧状況」の打開策**

事業計画を確定したら、何を差し置いても実行しなければならない。事業計画の遂行は株主への責任であり、状況が変わっても、当初の計画から簡単に逸脱するのは不適當。死にもの狂いで取り組まなければならない。一方、前提条件が決定的に変わったら、見切りをつけることも必要で、事前に決めたチェックポイントを見ながら、そのタイミングを図る。当事者はとらわれてしまい適切な判断ができないので、信頼できる外部の相談相手が必要。

ビジネスは一点集中して、成功を積み上げることしかできない。あれもこれもではなく、フォーカスして取りあえず一つ物にしてから、水平展開を図ることが必要。また、大企業の顧客開拓は、期限を区切って進めなければならない。大企業相手は、ベンチャーにとって危険の方が大きい。見積書を出し、商談として詰めないと、情報収集だけされて終わることが大半。期限を区切り、2, 3回会って進展がなければ、強気に出る。先方にその気があるかどうかのテストになる。

徹底した顧客第一主義、現場主義を貫くことである。ベンチャーの強味は徹底した顧客第一主義、現場主義で、それがあれば大企業、競合他社に勝つ最善手となる。容易なことでは真似されない、究極の差別化にもなる。そのためには、社長の率先垂範が鍵で、例えば半年に一度は、主要顧客の社長・担当者に社長自らインタビューし、観察し、どう評価しているか、不具合や、使われ方などの把握を自らすることが大切となる。このプロセスに誠意を持って取り組めば、顧客のロイヤリティを上げる最も効果的なやり方だと言われている。社内の目標設定、人事評価、報酬制度にも反映し、一貫したメッセージと社長のコミットメントを示すことも欠かせない。

「チャレンジャー」の確保 鏡がなければ自分の姿は見えない。どれほど気配りをしても、独りよがりには避けられないし、社長として熱心にやればやるほど、思いこみも激しくなる。大変な努力の結果成功すると、どんなに立派な人でも、慢心しがちである。こういうことを考えると、耳の痛いことを直言してくれる人を身近におくことが社長として必要な姿勢になる。すなわち、こちらが不機嫌であってもずけずけものを言ってくれる部下を持てるかどうかで社長の器の大きさが決まる。同様な理由で、社外取締役やアドバイザリーボードは、これからの企業経営に必須である。さらに、社長は今自分が引退したと仮定して、時々株主として全社戦略と経営方針を見直すことが必要である。株主として机の反対側に立っていたら何を言うか、考える癖をつけることが望ましい。

「じり貧状況」への根本的な打開策が必要である。ベンチャー企業の大半は、バブル崩壊と日米経済の低迷の影響を受け、社長一人がどんなに頑張っても目に見える成果の出にくい「じり貧状況」に陥っている。この場合は、第一に事業計画を直ちに根本から立て直すことが最優先となる。第二に、一点突破で目に見える成果を出すことに注力すべきである。広げるのはその後でも十分だし、成果を出さなければ元も子もない。第三には、経営幹部の強化が望ましい。社長がどんなに頑張っても一人で出来ることには限界がある。一人で支えて来た場合は長年の蓄積疲労、金属疲労もある。大きく方向転換するにあたっては、三顧の礼を持って有能な人材を獲得することが社長の責任である。第四には、尊敬できる先輩社長数名に思い切ってアドバイスを求めることである。社長というと「一国一城の主」と考えるせいか、悩みを自分一人で抱え込んでいるケースが多い。相

談をほとんどしていない。実際はほとんどの経営課題とその対応策は「いつか来た道」であり、先達の智恵を活用しない手はない。第五に、ベンチャーキャピタルやエンジェル投資家からの資金調達に真剣に取り組むことである。しっかりとした事業計画があれば、資金調達の可能性は十分あり、投資家からのアドバイスも含めてじり貧状況を脱却するよいきっかけとなる。もちろん資金調達をすると社長の持ち分は減るが、その以上に事業の成功確率が高まるのなら、良しとすべきであろう。以上を一言で言えば、じり貧状況の打開策とは「仕切り直しする勇気」そのものである。現在の企業環境においては現状維持の方がむしろリスクが高いことを認識し、社長自身が自己変革を含めて仕切り直しをすることが「事業成功への道」と考えられる。