

失敗から学ぶベンチャー成功への方策

ー ベンチャー企業が陥りやすい失敗とその対応 ー

2002年3月27日

ブレークスルー パートナーズ

赤羽 雄二

akaba@b-t-partners.com

www.b-t-partners.com

内 容

1. ベンチャー起業環境の変化
2. ベンチャー企業の失敗事例
3. 失敗の理由
4. 成功のため何をすべきか

添付資料

1. ベンチャー起業環境の変化

取り残される日本...国別競争力調査*

	1997	1998	1999	2000	2001
米 国	1	1	1	1	1
シンガポール	2	2	2	2	2
香 港	3	5	6	12	6
英 国	9	13	19	16	19
オーストラリア	15	12	11	10	11
ドイツ	16	15	12	11	12
日 本	17	20	24	24	26

* IMD The World Competitiveness Yearbook

主体的に変化しにくい国、日本

- 世界の変化への感度が低い
...「世界第2の大国」の幻想か
- 変革への意思決定ができない
 - ◆ 合理的思考、論理的ディスカッション能力の訓練不足
 - ◆ 既得権益の受益者が多く、積極的に動かない
 - ◆ リーダーシップの欠如
 - 横並び、後追いを繰り返す経営者
 - 現実を直視しない、大学の教授会
 - 縦割り、省益重視の官僚
 - 得票、派閥、党益重視の政治家
- 決めても実行しない。多くは骨抜き

「民度の低さ」とも言うしかないのか

一方、他国は全力で疾走中

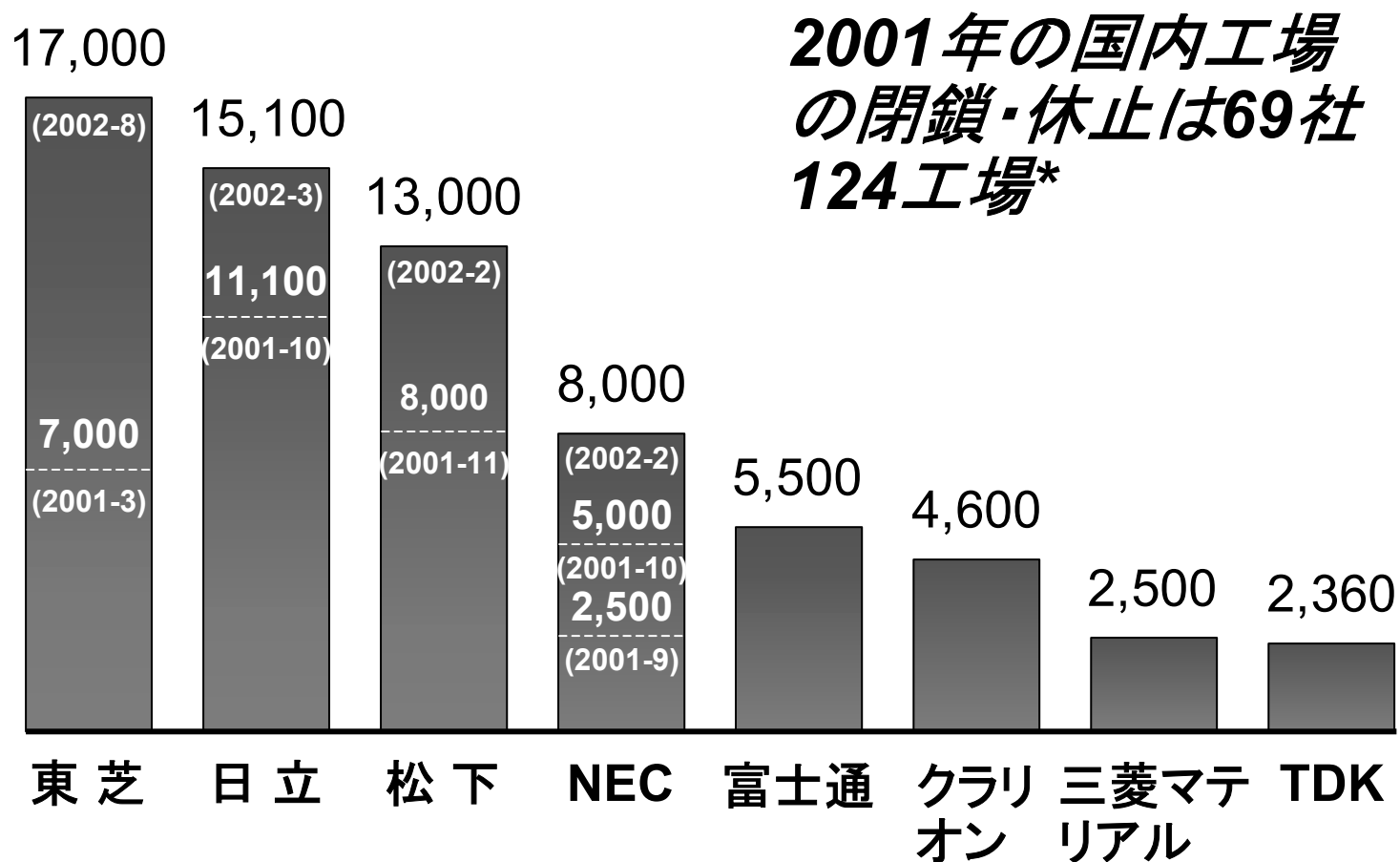
中国

- ◆ 中関村など、世界的企業の研究所を多数誘致。世界の一大研究拠点に
- ◆ 米国の大学・企業から、トップクラスの人材が続々と帰国（好条件を提示）
- ◆ 大学がベンチャー起業を全面支援（大学発ベンチャー3000社以上）

シンガポール

- ◆ トップクラスの科学者を20数カ国から招聘し、知財立国
- ... 京大の伊藤嘉明教授は、助手・院生9人を引き連れ、研究室ごと4月に移籍。遺伝子研究の世界的権威

国内の人員削減(計画)



大企業も
ついに構
造変革に

注: ()内は、各社の発表時、あるいは新聞に掲載時

* 上場企業のみ2001年11月現在

資料: 日本経済新聞 2001年11月8日、2002年2月1日、2月22日、3月1日

さらに広がる、変化のきざし

- 会社分割制度による事業分離、統合： 43社*
- 取締役会の改革、執行役員制度の導入
- 外資主導の改革（日産、新生銀行など）
- 人材流動化の進展、就社意識の変化
- 国立大学の独立法人化と諸改革の進展
- 立命館アジア太平洋大学、沖縄の大学院大学構想（教授の半数以上は海外から。英語が公用語）

* 2001年4月施行から8月まで4ヶ月間の累計

ベンチャー発展の基盤が初めて確立

1998

根幹となる制度の導入が決定

- ◆ 証券取引法全面改正による登録基準の緩和：ベンチャー向け証券市場の開設決定
- ◆ 有限責任投資事業組合の制度化

1999-
2001

運用をスムーズにする諸制度の導入・法改正の進展

- ◆ マザーズ、ナスダックジャパンの開始
- ◆ スtockオプションなど、ベンチャー諸制度の充実
- ◆ ベンチャーキャピタル側の意識の変化

2001
後半

大企業への忠誠心に決定的な変化

- ◆ 終身雇用を死守していた松下電器が希望退職を募集
- ◆ 他社も雪崩を打って人員削減に着手
- ◆ 優秀な技術者が見切りをつけ始めた(初めて)

2002-
2003

ベンチャー創業が大きく増加

- ◆ 「日本発の世界的ベンチャー」候補が続出
- ◆ 人材流動化が大企業の変革を後押しし、ベンチャー起業環境が更に好転

2. ベンチャー企業の失敗事例

社名	事業分野	創立～倒産	資金調達	現象・問題点
A社	インターネットのファックスサービス	97～99	<ul style="list-style-type: none"> 出資数億円 融資10億円程度 	<ul style="list-style-type: none"> 技術開発の遅れ コスト意識の低さ、高コスト体質 <ul style="list-style-type: none"> 収入がほぼゼロなのに相当額の出費を続ける 豪華なオフィス 従業員30名を維持 借金と収入を勘違いした、としか思えない振る舞い
B社	パッケージソフトの開発・販売	93～活動停止	<ul style="list-style-type: none"> 出資1億円前後 融資枠も確保（地元の資産家が債務保証） 	<ul style="list-style-type: none"> 受託開発からパッケージソフトへの転換を図ったが、営業力が弱く、じり貧に 営業の軽視、営業への安易な態度...「金さえあれば、新聞広告さえ出せば売れる」との社長コメントも 最後まで「製品はいいのになぜ売れないんだろう」、「大きな流れがくれば売れるはず」と社長は納得せず 一方、他社は「劣った製品」だったが、販売ルートを確保し、着実に売上げを拡大
C社	医療機器の商社	89～95	<ul style="list-style-type: none"> 出資1～2億円 	<ul style="list-style-type: none"> 社長が製品をまず使ってもらうことを重視し、多数の導入実績を上げたが、売掛債権の回収は軽視 売掛金滞留で毎月綱渡り。資金繰り倒産に 会社精算時には、売掛金が相当額回収（回収がそれまで甘かった） 社長はこの問題をある程度は理解していたが、徹底せず。明らかに甘く見ていた。部下に厳しいこと言えない優しい性格も災いしたか

注：本調査は、有力ベンチャーキャピタル、ベンチャー向けコンサルティングファームでのベンチャー投資・支援経験者4名（業界経験が計50年）へのインタビューに基づく

社名	事業分野	創立～倒産	資金調達	現象・問題点
D社	<ul style="list-style-type: none"> • 教育事業 • 新事業としてEラーニング 	1990～じり貧	<ul style="list-style-type: none"> • 出資2億円(1999) 	<ul style="list-style-type: none"> • 教育事業だけの時は着実に経営されていたが、Eラーニングを開始後、放漫経営に • 資金調達後、出費が急増 <ul style="list-style-type: none"> – 社長室の導入 – 社員を5名から15名に拡大 – 秘書を新たに採用 – コンピュータなど、使えるのに新調 • 営業力の強化を図るものの、失敗 <ul style="list-style-type: none"> – 5名採用したが、社長の指示に唯々諾々として従う者のみ採用し、営業力向上せず – 売上げの見込みがたつ前に一気に5名採用、高コスト構造に • 良い感触があっただけで売れたと思いこむ。結果として大きな見込み違いに
E社	会計ASP	2000～2001	<ul style="list-style-type: none"> • 出資2億円 	<ul style="list-style-type: none"> • ASPの市場は見込み違い • インターネットバブルが崩壊し、明らかにASPを見切るべき時期になっても、思い切れない • 社長は思い入れが極めて強い性格。かつ、優柔不断 • 営業の数字が全然上がらないのに、対応策なし • コンサルティングの依頼などもあり、十分日銭稼ぎができたが、フォーカスできなくなるからと断っていた • 社長には、本当の意味での相談相手がいなかった

社名	事業分野	創立～倒産	資金調達	現象・問題点
F社	ソフト開発・販売	1997～じり貧	<ul style="list-style-type: none"> 出資4億円 	<ul style="list-style-type: none"> 技術開発、製品化の失敗 社長は夢のみを語り続け、実際の製品完成に集中しなかった 計画との乖離が拡大しても、十分なアクションなし 資金が尽き、出資者からは追加出資に応じなかった
G社	<ul style="list-style-type: none"> 電子メールソフト開発・販売 画像圧縮技術の開発・販売 	1991～じり貧	<ul style="list-style-type: none"> 出資数億円 	<ul style="list-style-type: none"> 早期の市場導入と高い技術力で、ピーク時には売上げ40億円を達成 代理店は多数作るものの、結局、当初の大顧客以外の開拓ができなかった 競合の参入で差別化が困難になったが、深入りしたまま挽回策が打たれなかった 画像圧縮は、商品に自信を持ちすぎ、売れなかった
H社	オンラインショッピング	1996～じり貧	<ul style="list-style-type: none"> 出資10億円(1999) 	<ul style="list-style-type: none"> 当初は堅実に経営 10億円が容易に調達でき、経営感覚が狂った様子 調達した10億円は、広告などで一気に消費 コスト意識が欠如
I社	<ul style="list-style-type: none"> グループウェアの開発・販売 新事業としてのコミュニティサイトの運営 	1992～ 営業譲渡	<ul style="list-style-type: none"> 出資数千万円～1億円 	<ul style="list-style-type: none"> 新事業の会員確保は見込み違い。既存のグループウェアは月次決算すらなく、無管理状態でじり貧に 社長は経営の管理を共同創業者任せっきり 管理担当の共同創業者は顕著な能力不足 悪口は言うものの、社長はアクションを取ろうとしない

社名	事業分野	創立～倒産	資金調達	現象・問題点
J社	パソコン量販	1990～1997	<ul style="list-style-type: none"> 出資数億円 融資も相当額 	<ul style="list-style-type: none"> 社員のパソコン知識が深く好評で、売上げも一気に年200億円に増大 パソコンの売上げが頭打ちになり、ライフサイクルも短縮して、売れ残りが急拡大。不良在庫の山 各店舗の計数管理が全くできていなかったため、この状況の変化に対応できず 社長も各店舗の現場の状況を把握してなかった様子 社長の給料が2番目社員の10倍近く。会社を私物化していた点も多い
K社	コンテンツ制作	1999～ 継続中	<ul style="list-style-type: none"> 出資5億円 	<ul style="list-style-type: none"> 2社を合併し、急激に組織を拡大 会社の経営システム・人事制度がほぼ欠落 合併後1年ほどして現場の不満が高まり、退社続出 組織変更により、経営者が現場において再構築中
L社	コンクリート補強塗料	1991～1998	<ul style="list-style-type: none"> 出資10数億円 融資10億円 	<ul style="list-style-type: none"> 極めて性能はよいものの、コストが高く施工性も悪いコンクリート補強塗料を開発 導入にはゼネコンでの指定が必要にも関わらず、地元企業への直接的な営業活動に終始 価格設定も高すぎ、全く売れなかった 自社の技術・製品を過信した販売・価格戦略の判断の誤り(状況把握も甘かった) 社長は、他人の忠告に耳を傾けない

社名	事業分野	創立～倒産	資金調達	現象・問題点
M社	光触媒	1996～2000	<ul style="list-style-type: none"> 出資数億円 	<ul style="list-style-type: none"> 画期的な製品を開発 JR、道路公団など多数の引き合いがあったが、全部対応しようとし(それぞれ相当のノウハウ・時間が必要)、戦線拡大 フォーカスするよう、出資者が何度も指摘したが聞き入れなかった 結局、どの商談もものにできず、資金繰りに困って社長は退任 手を広げたい、広げないといけないという強迫観念が
N社	デジカメ現像	1996～じり貧	<ul style="list-style-type: none"> 出資14億円 	<ul style="list-style-type: none"> 早期の市場参入と高い技術力でトップブランドに 公開準備中にインターネットバブルが崩壊 急遽、会員数重視から収益重視に転換したが、成果は不十分 大手が参入し、技術力の優位さも縮小。じり貧に
O社	飲食業	90～98	<ul style="list-style-type: none"> 出資数億円 融資20数億円 	<ul style="list-style-type: none"> かなりの下積み期間を経て、7億円かけた旗艦店が大当たりし、一気に30億円をかけて次の店を出店。98年に銀行側の返却要求に対応できず、倒産 苦勞してきただけに、旗艦店の成功で自分はこれで何でもできると有頂天あるいは自信過剰になったか 借金と収入を勘違いした、としか思えない振る舞い

社名	事業分野	創立～倒産	資金調達	現象・問題点
P社	ヒーター	1998年前後	<ul style="list-style-type: none"> • 出資1～2億円 • 融資3億円 	<ul style="list-style-type: none"> • 超薄型・低消費電力で使いやすい、と評判の製品を開発し、順調に進みかけた • 突然、営業統括者が退社し、競合企業を設立 • その後は販売計画の9割が毎月未達に • 社長の能力が決定的に不足 <ul style="list-style-type: none"> – 希望的観測と事実を常に混同している – 嫌なことに目を向けない – リーダーシップの欠如 – 経営管理のなさ
Q社	アパレル流通業	1998～2000	<ul style="list-style-type: none"> • 出資6～7億円 	<ul style="list-style-type: none"> • 1号店の大成功で6億円調達し、全国に6店舗一気に出店。事前調査も明確な戦略もなく、売上げは大幅未達、コストは高い • ほとんど勘で出した1号店が成功したため、自分の力を大きく過信した様子。自分の知名度の高さと会社の成功を混同。 • 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える社長 <ul style="list-style-type: none"> – スtockオプションを約束していても、その場になると理由をつけて延期 – 自分には、ワラント発行 • 資金調達を成功させ、経営管理を担当していた優秀な人材も、社長の姿勢に嫌気がさし、退社。他の人間もついていけなくなった

3. 失敗の理由

現象・問題点の整理

- ◆ 営業力の軽視、営業への安易な態度
- ◆ 営業目標の未達を放置
- ◆ 「良い感触」を売れたと思いこむ
- ◆ 売り切るまでフォローしない
- ◆ 売上債権回収の軽視
- ◆ 「日銭稼ぎ」の軽視

- ◆ 売り上げがないのに、相当額の出費を継続
- ◆ 資金調達後、出費が急増。収入と勘違い
- ◆ 不要不急の出費(豪華な社長室、PCの新調、他)

- ◆ 自社製品への自信過剰
- ◆ 商品・販売戦略の見誤り
- ◆ 強気すぎる価格戦略
- ◆ 他人の忠告に耳を傾けない社長
- ◆ 競合、特に大企業の動きを軽視

営業、収益確保への
執着心の弱さ

コスト管理の弱さ、
甘さ

技術への過信

現象・問題点の整理

- ◆ 旗艦店の成功で多額の融資を受け、一気に30億円かけて、出店。環境変化で資金繰りができず、倒産
- ◆ 1号店の成功後、全国で一気に6店舗を出店。売り上げ未達、高コストでまもなく倒産

- ◆ インターネットバブル崩壊で明らかに当初の計画を見切るべき時期になっても、執着
- ◆ 販売の見込みがたたない商品に固執

- ◆ 希望的観測と事実を常に混同
- ◆ 嫌なことに目を向けない、夢のみ追う
- ◆ ビジョンがない。先頭に立って引っ張れない
- ◆ 部下に厳しくできない
- ◆ 優柔不断、意志決定を避ける

- ◆ 有名になりたい、金儲けしたいという私利私欲が露骨
- ◆ 社長の給料が極端に高い
- ◆ 社長への貸し付け金、頻繁な仮払い金

いちかばちかの無謀な挑戦

じり貧... 戦略判断のミス


社長が不適任... 明らかな能力不足

社長が不適任... 会社を私物化

4. 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


ベンチャーとしての「金勘定」を徹底

- ベンチャーは予期せぬトラブルが多い
 - 他人は当てにならない
 - 追加の資金調達は当てにできない
- 
- 契約が取れても振り込み完了までは「売れていない」ことを社内で徹底
 - 不要不急な支出は後回し
 - 今の時代、技術開発だけへのフォーカスは危険。ある程度の「日銭稼ぎ」は必要
 - 若干回り道でも「いちかばちか」を避ける...期待した神風は決して吹かない。余裕を持って進めることが不可欠


「本気の事業計画」を確実に実行、徹底管理

- 「本気の事業計画」を作成する
 - 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、いったん検討してあれば、最初の想定時と何が違うのか、どう変わったかが把握できる
 - したがって、いい加減に数字を作るのではなく、本気で取り組める計画を作成する。ビジョンが不可欠
 - 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
 - ベンチャーキャピタルにもより効果的に説明できる。予期せぬ変更はその理由をきちんと言えればよい
- 事業計画を確定したら何を差し置いても実行する、徹底的に実行管理する
 - 事業計画の遂行は株主への責任
 - 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む
 - 一方、見切りをつけるタイミングも図る...このタイミングは当事者だけでは判断できない
- ビジネスは一点集中して、成功を積み上げる
 - フォーカスして、取りあえず一つ物にする
 - そうすれば、横への事業展開は十分できる。日本の市場は大きい
 - 最初から手を広げても、成果は出ない。むしろ、危険が大きい
- 大企業の顧客開拓は期限を区切って進める...大企業相手は危険
 - 見積書を出し、商談として詰める... そうしないと、情報収集だけされて終わる
 - 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
 - いつまでたっても課長に会えさせてもらえないなら、縁がなかったと割り切る

徹底した顧客第一主義、現場主義


- ベンチャーの強みは徹底した顧客第一主義、現場主義
 - 大企業、競合他社に勝つ最善手...容易なことでは真似されない、究極の差別化
- 
- 社長が率先垂範、背中を示す
 - 半年に一度、主要顧客の社長と担当者に社長自らインタビュー、観察し
 - 当社の製品をどう評価しているか
 - どういう不具合があるか
 - どう使われているのかを把握する...顧客のロイヤリティを上げる最も効果的なやり方
 - 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

「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
 - どれほど気配りしても一人よがりには避けられない
 - 熱心にやればやるほど、思い込みも激しくなる
 - 社長に強みもあれば弱みもあるし、一人でできることには限りがある
 - 大変な努力の結果成功すると、どうしても慢心する
- 
- 耳の痛いことを直言する
部下を身近におく(社内を攪乱する不満分子とは別)
 - 社外取締役あるいはアドバイザリーボードは必須
 - 経営を離れて株主として見る... 株主として机の反対側に立っていたら何というか考える

「じり貧状況」の打開策

- 事業計画を直ちに根本から立て直す
- 一点突破で目に見える成果を出す。
広げるのはその後
- 経営幹部を三顧の礼で迎える(一人で全部はできない)
- 尊敬できる先輩社長数名にアドバイスを求める
- VC、エンジェルから資金調達し、成長を加速する(よい案件へのVCの投資意欲はきわめて高い)

- 
- 仕切り直しをする勇氣
 - 現状維持の方が高いリスク
 - 社長自身の自己変革

添付資料： 韓国のベンチャー起業環境

韓国のベンチャー起業環境

経済危機(97年末~98年)
のもたらした構造変化

起業・独立指向の強い
国民性

政府の強力なサポート

投資家確保の容易さ

日本より遙かに進んだ
インターネット環境

優秀な人材、特に
エンジニアが大量
に退社・起業。大
学・研究機関から
の起業も多数

起業・独立指向の強い韓国の国民性

1999～2000年における退職者数

三星SDS

韓国最大のSI企業

6,000人中2,000人

**三星電子
中央研究所**


韓国最高の研究所

700～800人中
200～300人

ETRI*

国の電子通信関係の
最高の研究開発機関

2,000人中
500～600人

 企業・研究所のチームと一緒にやめ起業するケース、
あるいは同じ大学・高校の仲間と起業するケースが多い

 ベンチャーとしてのクリティカルマスを越え易い

* 韓国電子通信研究院

資料: インタビュー(2000年10～11月)