

急成長するベンチャー企業における 倒産メカニズムの分析

M1365309 尾崎 更三

1. 問題提起

ベンチャー企業はその製品・市場の独自性から急成長していく企業が多い。その中で急成長しながらも企業の成長速度に経営管理の側面が追いつかなかつたり、または競合企業の進出等で成長が止まり、最悪のケースでは倒産する場合がある。本論文の目的は、このような急成長していく有望なベンチャー企業を成功に導く方法論を確立させることにある。その方法論を考えた場合、ベンチャー企業は失敗する可能性が高いこと考え、経営の失敗メカニズムを解明していく方法を採用した。

2. ベンチャー企業の倒産形態の類型化

急成長するベンチャー企業の倒産原因を先行研究から分析してみると次の2つに区分することができる。急成長しすぎて資金調達がおいつかず、倒産するケース（パターン1）と急成長している段階でその後も急成長すると見込んで設備投資や人材調達を行った結果、それに見合うだけの売上を計上することができず、固定費過大となるケース（パターン2）である。そこでパターン1の場合、急成長しすぎないためにはどうすればよいか。パターン2の場合には急成長し、ライバル企業が参入してきた場合にどうすればよいかを検討した。

ベンチャー企業の場合、明確な戦略方針（ビジョン）を掲げて経営を行っていく。それは壮大な戦略方針（ビジョン）であり、それを目指して経営を行っていく。パターン1の場合、売上を急拡大しすぎて倒産しないようにしていくために壮大な戦略方針（ビジョン）と既存経営資源のギャップを認識し、それに応じた戦略を展開する必要がある。またパターン2で急成長期にライバル企業の参入によって売上が鈍化して結果的に過剰投資にならないためにベンチャー企業独自の製品・サービスだけではなくビジネスシステムの形成が必要になってくる。ビジネスシステムとは経営資源（ヒト、モノ、カネの物的資源と情動的資源）とそれを利用し、蓄積させていくための仕組みとしての事業の仕組みを含むものである。特にベンチャー企業特有のビジネスシステム形成にあたっては少ない経営資源で独創的な戦略を策定するために経営資源をレバレッジすることが必要である。経営資源をレバレッジする手法としては

- ・戦略上の目標に経営資源を効率的に集中する
- ・効率よく経営資源を集積する
- ・ある経営資源を別の経営資源で補完する
- ・可能な限り経営資源を保守する
- ・経営資源を短期間に回収する 等がある。

経営資源をレバレッジするためには壮大な戦略方針と既存経営資源とのギャップの認識がそのエネルギーとなっていた。2つのパターンはある意味では対極をなす倒産パターンであると理解できる。しかし、2つのパターンはその源泉としては壮大な戦略方針（ビジョン）と既存経営資源のギャップの認識という意味では共通しているということがわかった。

3. 倒産メカニズムのモデル構築

類型化した倒産パターンの発生メカニズムについてモデリングを行う。ここでは壮大な戦略方針と既存の経営資源とのギャップを作り出せなくなる理由を考えることによって3つの倒産メカニズムのモデルを構築した。

パターン1の場合、壮大な戦略方針と自社の経営資源の不整合（ギャップ）の認識が出来なくなることが身の丈以上の成長を志向し、その急成長に合わせた資金の調達ができずに倒産するケースであり、これをギャップ未認識型倒産と呼ぶ。パターン2の場合、戦略方針と経営資源の不整合（ギャップ）を作り出せなくなる原因は2つ考えられる。ひとつは多くの資金や人材が入ってくることによって不整合（ギャップ）が解消するケースであり、これをギャップ解消型倒産とよぶ。ふたつめは戦略方針が明確でなく、不整合（ギャップ）の認識ができないケースであり、右往左往型倒産と呼ぶ。両者とも経営資源をレバレッジし、独特なビジネスシステムを形成できず、新規に参入してきた企業に売上を奪われ倒産してしまう。

4. 事例分析

3つのモデルで事例分析を行い、その妥当性を検証した。世界で初めてパーソナルコンピュータを開発したオズボーンコンピュータが既存経営資源を無視して業務拡大を行い、倒産した事例でギャップ未認識型倒産を証明した。「低価格の住宅供給」という壮大な戦略方針がありながら、その事業が有望であるがゆえ、多量な資金が流入し、過剰投資となり、倒産したグランベルハウス工業の事例でギャップ解消型倒産を証明した。インターネットで個人情報をデータベース化し、企業の潜在顧客に個別に広告を打っていく「ハイパーシステム」を開発したハイパーネットが壮大な戦略方針がないがゆえ、戦略方針の実現のために重要な活動以外に投資し、倒産した事例で右往左往型倒産を証明した。