

# ベンチャーにおけるセカンドチャンスの研究

失敗した当初のビジネスプランが誘発した次のビジネスプランの成功メカニズム

尾関 洋彦

## [ 概要 ]

本研究は、ベンチャー企業の中で、当初のビジネスプランが失敗したにも関わらず、新たなビジネスモデルで成功した企業を取り上げ、当初の失敗からの学習・新ビジネスの誘発経緯・資源の継承に着目し、次の成功へと転換するメカニズムの一般化を試みたものである。

分析フレームワークの記述モデルとして、社会学の概念である「意図せざる結果」において、その連続性を指摘した沼上（2001）の行為モデルをベースに、それを発展させた独自のモデル（一般モデル）を用いる。このモデルは「行為」「意図」「前提となる想定」が「結果」に及ぼす影響を分解し図示したものである。尚、本研究では、当初のビジネスモデルが失敗に終わったケースを6社記述しているが、次のビジネスに移行する際に、「資源」が次のビジネスにどのように移転し、失敗までの過程でどのように「学習」が為され、新ビジネスのアイデアがどのように「誘発」されたかをそれぞれ分析する。「資源」においては、独自の「資源移転モデル」を用いる。学習は一般モデルにおける「前提となる想定」の結果を分析することにより、失敗までの過程でどのような学習が行われたかを明らかにする。「誘発」は、同じく一般モデルの中で、意図せざる結果が起こった理由を詳細に記述することにより、分析を行う。

そして、当初のビジネスプランが失敗し、その後新たなビジネスモデルで成功した企業を上記の記述モデルを用いて分析した。事例分析の対象企業としては、海運・造船業界のポータルサイトを運営する「マリネット」、在庫商品のマーケットプレイスをネット上で展開する「ラクーン」、一太郎をはじめとする言語処理技術に強いソフトウェア開発を行う「ジャストシステム」、売上債権保証サービスを行う「イー・ギャランティー」、生活救急車で生活トラブル解決サービスを展開する「ジャパンベストレスキュー」、焼肉屋の牛角をはじめとして、コンビニの am-pmなどを運営する「レックス・ホールディング」の6社を選

択した。

マリネットは、元々海運界のポータルサイトとして、会員企業向けに情報提供やイーコマースを展開するべく立ち上げられた会社であるが、その後、当初のビジネスが立ち行かなくなる中で、金融機関向けの船価鑑定サービスやコンサルティングサービスで成功を収めている。金融機関から突然の船価鑑定の依頼に応じて新ビジネスを始めたもので、「誘発」の偶然性は高い。資源継承モデルをみると、元々事業開始時から持っていた資源と、事業開始後に培った資源の両方を生かし、船価鑑定ビジネスを成功させていることが分かった。一方で、当初から持っていたノウハウを生かして次のビジネスを成功させたこともあり、追加学習の程度は相対的に小さいことも分かった。

ジャパンベストレスキュー（JBR社）は、元々現在の社長の榊原氏が、バイクのロードサービスを始めようとスタートした会社であったが、実際にはそのニーズは少なく、全国展開を諦めざるを得なかった。そうした中、バイクの鍵を失くした顧客が、家の鍵も失くしたので開錠して欲しいという依頼に誘発され、生活の困りごと全般を解決する生活救急車サービスを始め成功した。JBR社の資源継承モデルをみると、当初まったくノウハウのないところからスタートし、その後コールセンター運営等、着々と資源を蓄えて、それをうまく活かし、次のビジネスを展開することができたことが理解できた。

イー・ギャランティー社は、B2B 運営サイト向けの決済サービスを展開するベンチャー企業であったが、ネットブームが去り、ほとんどビジネスがなくなってしまったことから、ターゲット客先を変更し、オフラインでの売上債権保証ビジネスを行い成功している。資源継承モデルから、オンライン向けビジネスからオフライン向けに移行しただけということもあり、多くの資源が継承されていることが分かった。また、自社で苦境を脱しようと新規ビジネスモデルの構築に努めており、きっかけ誘発の偶然度は低いことも分かった。

ジャストシステム社は、元々中小企業向けのシステム構築会社であったが、現在は「一太郎」などのソフトウェアを開発する会社となっている。資源継承モデルによる分析では、浮川初子専務の高いプログラミング能力が一貫して使用されていることが理解できた。一方で、当初のビジネスでの学習棄却は大きく、中小企業向けのシステム開発能力等は利用

されていないことが理解できた。

ラクーン社は元々現在の社長の小方氏が個人で雑貨輸入を行うべくスタートした会社であったが、過剰在庫を抱え倒産の危機に直面、そこまでの苦労からインターネット上に在庫処分のマーケットを作ったら面白いのではないかと考え、「オンライン激安問屋」をスタートし成功した。新しいビジネスへのきっかけ誘発度は高い。また、当初のビジネスから次のビジネスに移行したものは少ないことが分かった。

レックス社は、現在焼肉屋の「牛角」チェーンやコンビニの「am-pm」等を子会社に持つホールディングカンパニーである。元々は現在の社長である西山氏が不動産仲介会社を作ったところから始まるが、社員による横領事件等により、倒産の危機に直面する中で、西山氏は社員管理方法の必要性を実感、学習を重ね、試行錯誤を繰り返し、自分なりの管理手法を編み出していく。西山氏が自分の力でビジネスを切り開いてきたこともあり、きっかけ誘発度の偶然度は低い一方で、当初のビジネスを通じて、大きな学習が行われたことが分かった。一方で、当初のビジネスで培った資源をまったく利用せずに成功していたことも分かった。

これら6社のケースを「一般モデル」や「資源継承モデル」等を使い分析することで、当初のビジネスモデルで事業に失敗した企業が、成功を収める為のビジネスモデルを探求する際に、事業開始から失敗までの過程で学んだこと（失敗からの学習）と共に、失敗までの過程の中で新規ビジネスモデル誘発が行われていたことを示すことができた。また、「当初のビジネスモデル」が失敗に終わっても、その際に保有していた資源、それまでの学習、新規ビジネスへの誘発を基に、事業を再度成功に導くことが可能であることを示すことができた。また、6社の分析結果を比較検討する過程で、成長の方法が、「1stチャンス拡張型」であるモデル、「2ndチャンス再探索型」、またその2つの中間である「1.5チャンス拡張・再探索型」の3つに分類が可能であると考えた。