

久野康成の

「私なら、こうする！」

非常識な実践経営アドバイス



第15回「ベンチャーキャピタルから出資をうけたいのですが」

〔プロフィール〕  
久野康成(くのやすなり)  
公認会計士。人財開発・東京コンサルティングファーム会長兼CEO。明誠監査法人パートナー。東京税理士法人統括代表社員。1965年生まれ。愛知県出身。滋賀大学経済学部を卒業後、青山監査法人(ブライスクウォーターハウス)入所。監査部門・中堅企業経営支援部門にて、主に株式公開コンサルティング業に携わる。98年久野康成公認会計士事務所を設立。東京のほか、横浜、名古屋、大阪、福岡、香港、インドにて「第2の会計事務所」として会社を設立。経理部門へのスタッフ派遣・紹介など幅広い業務を展開し、グループ社員総数は430人に上る。著書に『できる若者は3年で辞める!』『2008年版 図解インドの投資・会計・税務の基本』(共に出版文化社)がある。

Question

開発型ベンチャー企業を経営しています。しかし、現在開発中の製品は、予想以上に時間がかかり、このままでは資金が枯渇しそうです。この開発が成功すれば世界初の画期的な製品になることは間違いなく、業界全体に大きなインパクトを与えるものと負っています。市場規模も1千億円以上は確実にあります。追加資金として約5千万円必要です。ベンチャーキャピタルからの出資を考えていますが、出資を受けるにあたって注意すべき点を教えてください。

(東京都 会社社長 39歳)

Answer

ベンチャーキャピタルからの出資に潜むリスクとは

キャッシュフローのテーマです。キャッシュフローには営業・投資・財務キャッシュフローの3つが存在するとよく言われますが、私は、お金の流れは2つしかないと思っています。

それは、「入ってくるお金」と「出て行くお金」の2つです。入ってくるお金以上にお金が出て

行けば、お金は足りない会社になります。逆に、入ってくるお金より出て行くお金が少なければ、お金が溜まる会社になります。実にシンプルですね。

ここでいう、入ってくるお金とは、「利益を意味します。利益とは、経営の結果です。結果には、必ず原因があります。原因とは、将来の利益を生み出すための「投資」です。利益以上に投資を行えば、お金が足りなくなり

ます。この不足分を補うことが、「財務」の役割です。

財務とは、それ自体が独自に存在するのではなく、経営の原因と結果の調整項目として、発生するものなのです。営業・投資キヤッシュフローが、経営の表であり、財務キヤッシュフローは、裏に当たります。キヤッシュフローにも「陰陽の法則」があるのです。

今回、ベンチャーキヤピタルから投資を受けたいということですが、これは財務キヤッシュフローに当たります。ベンチャーキヤピタルが投資の意思決定をする場合、投資が結果としてユフローを生み出すかを考えます。これを明確に示し、説明するために事業計画を作らなければなりません。

ベンチャーキヤピタルから資金調達するためには、正しく事業計画を作成することが非常に重要になるのです。しかし、ここで注意して欲しい点が3点あり

ます。この点を十分認識できていないと、ベンチャーキヤピタルから資金調達ができたがゆえに倒産するリスクが大きくなるからです。

まず第1は、資金調達したいがために、大風呂敷を広げた事業計画を作ってしまうことです。低い成長性であれば、投資家は興味を持ちません。しかし、大きすぎる計画は、投資ばかりが先行してしまい、多大な資金を要します。第3者から資金調達する前は、コツコツ型の堅実な経営を行っていた経営者も、まとまったお金が入った途端に脇が甘くなる場合があります。投資だけ計画通りに進み、売上は計画未達ということが良く起きます。

### 失敗を想定できる企業経営こそ長生きの秘訣!?

第2は、大きなマーケットで戦いを挑みたくなる「成長の誘引」です。ベンチャー企業は、小さなニッチマーケットで戦うの

であれば、経営資源が乏しくても勝ち目はあります。しかし、経営者は誰しも会社を大きく成長させたいと思うものです。そして、そのような事業計画を描いてしまうのです。しかし、大きなマーケットは、本来、大企業の主戦場です。そのようなマーケットで差別化した商品を出すには、非常に資金が必要となります。ベンチャー企業は、差別化よりも集中化が時に有効な戦略といえます。

第3は、売上見込みの甘さです。全く新しい製品を世の中に出すためには、開発コストだけでなく、販売するためのマーケティング・コストが大きくかかります。世の中には大きな誤れば売れると思うのは大きな誤りです。顧客は、誰も自分自身が新製品のモルモットにはなりたくないのです。世の中にはない製品は、ブランド力のある大企業であれば、顧客も安心して購入するかもしれませんが、ブランド力がない企業が、新製品

を販売することが、いかに難しいか開発型企業の経営者が認識していないことが良くあります。せっかく、開発できても、運転資金が足りなくなり力尽きてしまう企業は、非常に多くあるのです。

事業リスクの最大のもの、経営者自身の思考法です。うまくいくと思わずに事業投資する経営者はいません。しかし、実際にうまくいく事業は、ほんのわずかにすぎないのです。ほとんどのケースは失敗に終わります。リスクテイクしない限り、経営はできません。しかし、リスクテイクの範囲を営業キヤッシュフローの範囲内で行えば、実質的には、ノーリスクの健全経営になります。浮き足立たず、失敗も想定できる企業経営こそ、最終的には長く生き残る企業になるのではないのでしょうか？

(このコーナーでは、経営に関するよろず相談を読者の皆様から受け付け、実践的アドバイスとしてお答えしております)