

② 事業拡大のための資本はあるか？ Y・N

- ベンチャーの本質からして、機会が最も大きくなるときに資金繰りは最も苦しくなる。
- 売り上げを40%から50%伸ばすごとにそれまでの資本構造では間に合わなくなる。資本構造を変えなければならない。
- 資金源や資金構造を超えて成長してしまったあとでは、自らの独立はもちろん、その生命まで危険にさらすことになる。
- 資金計画は、常に三年先を見越し、最大の必要資金量を想定して計画しておくならば、必要な資金を必要ときに必要な方法で調達することができる。

・ 売上げを40%から50%伸ばす機会はあるか？ Y・N

・ ベンチャーは成長するに伴い、オーナー自身や家族、あるいは友人という私的な資本では間に合わなくなる
「株式公開、既存企業との提携、保険会社や年金基金など大きな資金源をもつ準備をするべきか？」 Y・N

「増資によって資金を調達してきたのであれば、長期の借入れなどを行うべきか？」 Y・N

「長期の借入れによって資金を調達してきたのであれば、増資などを行うべきか？」 Y・N

「どのような資本構造にするべきか？」

「今後三年間で必要となる最大の資金量はどのくらいか？」

【資金計画が比較的容易なベンチャー】

- レストラン・チェーンなど各地で類似の事業を展開しているベンチャーは、成長と拡大に必要な資金を段階的に調達していくこともできる。
- 各事業単位がそれぞれ独自に資金繰りをすることもできる。
- フランチャイズ制をとったり、地元の人たちに有限責任のパートナーとして参加してもらうこともできる。
- この方法が機能するための、三つの原則

i) 「事業単位のそれぞれを、遅くとも二、三年以内に採算に乗せられるか？」 Y・N

ii) 「本部からの指示なしにマネジメントできるよう事業内容を定型化してあるか？」 Y・N

iii) 「事業単位のそれぞれが、次の事業単位を資金的に助けられるようになっているか？」 Y・N

「わが社でもこの方法を展開できるか？」 Y・N

③ 支出や、在庫や、債権を管理できているか？ Y・N

- ・ 急激な成長は常にマネジメント・システムを陳腐化させる。ここでも40%から50%の成長が一つの段階として重要な意味を持つ。いったん制御の能力を失うと取り戻すことは難しい。
- ・ 未収金、在庫、製造コスト、管理コスト、アフターサービス、流通、その他あらゆるものをマネジメントできなくなる。一つが制御できなくなるとあらゆるものが制御できなくなる。
- ・ 最重要項目について常に三年先を見越し、財務の観点からマネジメントシステムを確保しなければならない。そのための手法は、会計の教科書に説明してあるとおりである。

重要なのはそれらのことを意識し、注意し、必要に応じて迅速に対応できるようにしておくこと。

「未収金、在庫、製造コスト、管理コスト、アフターサービス、流通、その他などで、自社にとって最も重要なことをは何か？」最重要項目が4つないし5つを超えることはほとんどない。

- ・ 最重要項目に注意さえしていれば、通常マネジメント上の混乱は生じない。
- 「それぞれの最重要項目について、今後三年先を見通して、どのような財務上のマネジメントシステムを確保しておくか？」木目細かいシステムは必要ないし数字も大雑把でよい。

- ・ マネジメント・コストの増大はマネジメントや事務スタッフの雇いすぎを意味する。
- 「マネジメントコストは増大しているか？」 Y・N
- 「どのようなマネジメント関連のコストが増大しているか？」
