

ベンチャー企業及び中小企業の育成に際しての課題とその解決策について

経営研究調査会から答申のありました研究報告第8号「ベンチャー企業及び中小企業の育成に際しての課題とその解決策について」は、平成11年7月22日の常務理事会で承認されましたので、お知らせいたします。

本答申は、平成10年9月8日付けの諮問「ベンチャー企業及び中小企業の育成に際しての問題点と支援内容等について調査研究されたい。」に対するものであります。

当調査会研究報告第6号に引き続いて、ベンチャー企業等についての報告書を取りまとめましたが、かつてアメリカ経済が疲弊していたとき、ベンチャー企業の台頭により経済再生を促したことは周知の事実であります。我が国においても、官民挙げてベンチャー企業等の支援に積極的になっているのは、日本経済の再生に寄与すればとの考えからであります。通商産業省、中小企業庁等をはじめとして、数多くの支援策の投入が行われてきておりますが、未だ目立った成果は現れていないといえると思います。

我々、公認会計士にとっても、社会貢献の一環として、またビジネスとしてもベンチャー企業の支援は大きな意義があるものと思います。

本報告書は、「どのような問題に陥りやすいのか」、「なぜその問題が生じるのか」、「問題が生じないようにするにはどうすればよいのか」、「問題が生じた場合にはどのように対処すればよいのか」という点に着目して取りまとめました。

また、本答申を取りまとめる過程で、「中小企業のための「経営革新」入門 - 実践ビジネスプラン作成キット - 」(通商産業調査会 刊)のCD-ROMの監修を依頼され、研究報告第6号でも「ベンチャー企業支援、特に経営技術などのノウハウ提供による支援のためのソフト開発など、ツール開発を行う。」としていたため、時宜に適したものとして、鋭意、協力を行いました。なお、当調査会は、今後もベンチャー企業及び中小企業の支援についてを主要なテーマの一つとして取り組んでいく予定でありますので、会員諸氏からのご意見をお寄せいただきたいと思いますと考えております。

最後に、本答申がJICPAジャーナルに掲載されて、会員諸氏のお手元に届く頃には本書も市中に出回っていると思いますので、本報告書とともにこの本も参考として、会員諸氏がベンチャー企業及び中小企業の支援を行われれば幸いと考えております。

(常務理事 渡邊 俊之)

(常務理事 大西 寛文)

ベンチャー企業及び中小企業の育成に際しての課題とその解決策について

平成11年7月22日
日本公認会計士協会

目 次

はじめに

企業の成長ステージ

成長段階別の経営課題とその解決策

- 1．スタートアップ前の課題
- 2．スタートアップ後の課題
- 3．急成長期の課題

個別テーマの検討

- 1．キャッシュポジション
- 2．権限移譲

おわりに

はじめに

平成 11 年版の中小企業白書は、「経営革新と新規創業の時代へ」を副題としている。成熟経済においては、成長志向の企業、イノベティブな企業が経営全体の活力の源泉とならざるを得ない。そのような中小企業がどれだけ生まれ、育つか、我が国経済の将来を規定するといっても過言ではない。国の中小企業施策も、「弱い企業の保護」から「伸びる企業の育成」へと大きく転換しつつある。変化が求められる時代に、リスクを伴うとしても、自立を目指して、経営革新や新規事業の展開に取り組む中小企業に対する期待が大きいからである。

公認会計士に対しても、従来にも増して、その専門的知識を活かして、中小企業の指南役（あるいはコーチ役）を担うことが期待されている。

経営者の抱える悩みは様々である。経営者の指南役を担う公認会計士は、経営者とともに悩みながら、その原因を究明し、問題の解決策や予防策の最適解を導かねばならない。そのためには、専門的知識、過去の経験、そして創造力を最大限に活用して、経営者に対して的確な質問を次々に投げかけて問題を浮き彫りにし、経営者と徹底的に話し合うことが必要となる。

経営研究調査会では、「ベンチャー企業及び中小企業の育成に際しての問題点と支援内容等について調査研究されたい。」との諮問を受けて、ベンチャー企業専門部会を設置して、ベンチャー企業や中小企業が陥りやすい経営上の諸問題とその解決策について企業の成長ステージごとに研究を行った。

「どのような問題に陥りやすいのか」、「なぜその問題が生じるのか」、「問題が生じないようにするにはどうすればよいのか」、「問題が生じた場合にはどのように対処すればよいのか」。

変化の激しい時代に、ベンチャー企業や中小企業の多くは、21 世紀に勝ち残るために、リスクを伴いながらも新たな取り組みへの挑戦を続けている。指南役として公認会計士の果たすべき役割は大きい。

企業の成長ステージ

平成 10 年 5 月 12 日に答申された経営研究調査会研究報告第 6 号「ベンチャー企業の支援と公認会計士の役割」では、企業の成長ステージを次のように区分して、成長ステージごとの経営課題を考察した。

スタートアップ期

起業を企画し、実際にビジネスを始めた段階である。従業員は 1～10 人、売上高も 0～5 億円というイメージである。自社の技術・サービスの新規性と独自性を認識し、マーケットのニーズを確認したうえで、事業コンセプトを明確にし、事業を具体的に立ち上げる時期である。

この時期には、ヒト、モノ、カネの経営の 3 要素すべてが不足している。ヒトの面では「経営幹部の人材不足」、「従業員の不足」、モノの面では「設備

投資の上昇」が、カネの面では「資金の不足」が大きな課題である。資金は金融機関への信用もほとんどないので、自己資金中心である。

急成長期

商品やサービスが市場に受け入れられて、売上高が急速に拡大する時期である。一般的には従業員 10～75 人、売上高が 3～10 億円、年平均成長率 10%以上というイメージである。

事業基盤を拡大するため、積極的な設備投資やマーケティング投資を実行する会社は多いが、その際に「設備投資や諸経費の上昇」、「従業員の人材不足」、「研究開発力やマーケティング力の不足」などが強く意識される。マーケット環境としては「大手企業の参入」も大きな問題となってくる。管理面では「社内管理組織の未成熟」が各ステージの中でも最も大きな課題となる。

成熟期

一般的なイメージとしては、従業員 75～100 人、売上高 10～75 億円、年成長率 5～10%で、個人的経営から組織的経営への転換を図る時期である。

この時期には、急成長段階では隠れていた経営上の様々な問題が表面化してきやすい。「需要の低迷」、「価格の低下」、「大手企業の参入」、「人件費や諸経費の上昇」などのマクロ的な問題も顕著になってくる。また、経営内部の問題についても、「社内管理組織の未成熟」とともに「社内管理組織の硬直化」が挙げられる。事業基盤の面でも、「研究開発力やマーケティング力の不足」が深刻化してくる。

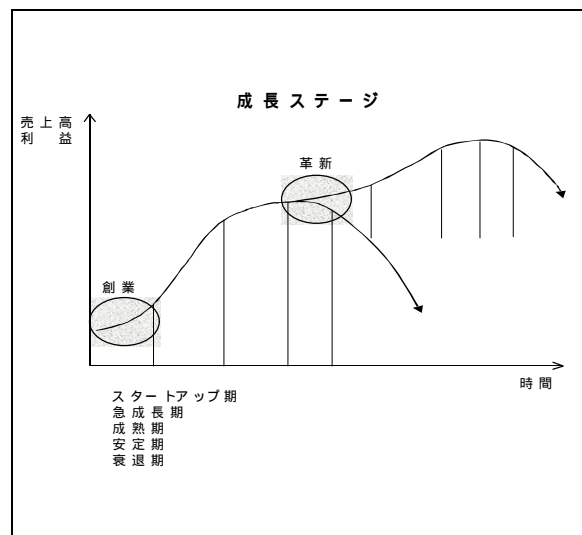
安定期

既存マーケットで一定のシェアを確保し、経営基盤も固まった時期である。その結果、売上高の成長性が鈍化し、どうしても成熟化の傾向が出てくる。この時期には、「社内管理組織の硬直化」、「従業員の過剰」、「設備の過剰」が課題となる。

衰退期

製品・サービスの競争力が衰えて、売上高や利益が減少していく時期である。

本報告書では、「スタートアップの前・後」と「急成長期」に重点をおいて、ベンチャー企業や中小企業が陥りやすい経営上の諸問題と解決策を考察することにした



「成熟期」や「安定期」を迎えた中小企業も、変化の激しい時代にもかかわらず現状に甘んじていれば「衰退期」を迎えて会社の存続を危うくすることになりかねない。絶えず“経営革新”を図って新たな取組みにチャレンジすることが求められる。このような企業にとって“経営革新”は“第2の創業”であり、新たな取組みに求められるマネ

ジメントスキルは「スタートアップ前・後」や「急成長期」の課題が参考となる。

成長段階別の経営課題とその解決策

本章の構成は、以下のとおりである。

課 題	スタートアップ前	スタートアップ後	急 成 長 期
(1) 全般的事項	P . 4	P . 9	P . 1 3
(2) 経営者	P . 4	P . 9	P . 1 3
(3) 対象事業	P . 5	P . 1 0	P . 1 4
(4) 経営チーム	P . 6	P . 1 1	P . 1 4
(5) 資金繰り	P . 7	P . 1 1	P . 1 5
(6) 株主構成	P . 8	P . 1 2	P . 1 6
(7) ビジネスプラン	P . 8	P . 1 2	P . 1 6

1 . スタートアップ前の課題

(1) スタートアップ前の留意点

新たに事業を起こすということは、失敗した時のリスクの一方で、事業が市場で評価されれば自らの夢を実現できるというチャンスがある。問題はいかにしてリスクを軽減するかである。

そのためには、起業家自身が、スタートアップする前に、納得できるまで何度も何度もビジネスプランを徹底的に練り直すことが最低条件である。しかし、起業を志す者の多くは実際にビジネスの経験がなく、経営ノウハウやマーケティングが未熟なケースが多い。結果的に、ビジネスプランを十分に練りなおすことなく、中途半端に起業して失敗することが少なくない。

創業活動の活発化のためには、起業に伴うリスクの軽減を図らねばならず、起業家の指南役として公認会計士が果たすべき役割は大きい。

(2) 起業家（アントレプレナー）適格度に関する課題

課 題	解決策・対応策
理念度や初志貫徹力が弱い	思いどおりにいかないことを最初に示す 動機や夢の達成イメージを明確にする

起業家（アントレプレナー）の適格度を判定する最も重要なポイントは、理念度である。理念度が低い起業家は、何が何でもやり遂げるという初志貫徹する力が弱い。初志貫徹する力が弱いと、会社設立後に思いどおりにいかないとすぐやめたり、へこたれてしまうことが多いために、目標とする企業成長を達成できない。

そもそも、ビジネスは思いどおりや計画どおりにいかないものである。起業を志す者からアドバイスを求められた公認会計士はそのことをあらかじめ説明し、理念度の低い起業家には独立や新規創業すべきでないことを示すべきである。

起業家の理念度は、起業の動機や夢を起業家自らが具体的なイメージとして語れるか否かによって判定することができる。起業の動機や夢は目標の原点であり、今

後の行動を方向付けるものである。その重要性を起業家に認識させて、文章化することに馴れていない起業家に対しても自らの動機や夢の達成イメージを絵に描くように具体化させることを指導して、理念度を判断しなければならない。

課 題	解決策・対応策
起業環境が整備できていない	健康度（心身両面のタフさ）を確認 家族の理解と協力体制を確認 個人資産の棚卸・必要生活費の把握 プライベート面のキャッシュフローを確認

サラリーマンとしての安定した生活から、起業家として自らがリスクを取ることを選択した場合、事業の立ち上げに当たって事業に集中できる環境を構築できていることが目標達成のために重要であり、起業家（アントレプレナー）適格度を判定する重要なポイントとなる。

そこで、事業が軌道に乗るまでの生活を支える環境を整備するために、

起業家の健康度（心身両面のタフさ）

家族の理解・協力体制

起業家のライフスケジュール（親の扶養・介護、子供の教育など）

個人資産の棚卸（金融資産、不動産、保険、ローンなど）

独立による変化（社宅、社内融資、保険、年金など）

必要生活費の把握

に留意しなければならない。

ビジネスプランを策定することによって、ビジネス面の起業環境を確認することはできても、プライベート面における起業環境を判定することは一般的に困難である。そこで、プライベート面についても個人的キャッシュフローの将来予測を明らかにすべきである。

独立後、ビジネスが軌道に乗るまでに資金的に苦勞するケースも多く見受けられるが、起業家はサラリーマンのように安定した給与生活が保証されているわけではなく、会社で必要な資金を調達できない場合には個人資産を投入することも必要となる。

公認会計士として、事業面のみならず起業家のプライベート面にまで踏み込んで、起業環境を整備した上で独立することをアドバイスすべきである。

(3) 対象事業に関する課題

課 題	解決策・対応策
事業の妥当性チェックが不十分	マーケットにおける差別化要素の明確化 顧客やマーケットの明確化 サンプルヒアリングの実施

対象事業の妥当性については、マーケットの将来性、差別化、顧客、技術革新、価格破壊など、いずれの要素も中途半端で十分に検討されていないという問題点があげられる。アイデアやビジネスシーズも重要ではあるが、起業家はマーケットに

対してもっと敏感でなければならない。

既存マーケットにおいて革新的なビジネスを展開するのであれば、まず第一に、自社の差別化要素を考えるべきである。どのような差別化があり得るのかということをもっと最初に考えるべきである。

また、新規マーケットにおける革新型ベンチャービジネスの場合、例えば、新しい製品を開発するとか、これまでに全く類を見ないようなサービスを開始する場合には、顧客の明確化を一番に考えるべきである。

新規マーケットにおける革新型ベンチャービジネスの場合、とにかく、その開発した製品や技術がいかにか革新的であるのか、いかにか新規性があるのかということをもっと強調しがちである。しかし、顧客が明確でない、つまり、誰が買ってくれるのか、いくらでどのくらい買ってくれるのか、といったことが明確でないベンチャービジネスが行き詰まるケースが多い。マーケットの発想が重要なのである。

そこで、起業家の対象事業について、サンプルヒアリングを実施するなど顧客やマーケットを徹底的に明確にするとともに、既存マーケットにおける差別化のレベルを確認して具体的なシナリオ作りに活かすマーケット発想が、公認会計士のアドバイスにも求められる。

課 題	解決策・対応策
起業タイミングを見極めにくい	組織内でプレ独立して、確実性を高めた上で独立

独立した後、事業が軌道に乗るまでの期間が長くなれば長くなるほど、環境変化で不確実性は高まる一方、資金的負担も大きくなって、事業化に失敗した時のリスクは大きくなる。そこで、1年内に入金が見込めるまで開発が進んだ段階、あるいは販売先が明確になった段階までは独立せずに、組織内で独立準備をしながら起業タイミングを見極めるべきである。いわゆる、プレ独立をアドバイスすることも重要である。

(4) 経営チームに関する課題

課 題	解決策・対応策
パートナーや幹部社員との仲違い	真に起業家を補佐できる人材の確保（起業家との信頼関係の深さ・能力）

起業後に、パートナーや幹部社員と仲違いしてしまうケースが見られる。事業が思いどおりにいかない場合もさることながら、思いどおりにいった場合でも、パートナーや幹部社員との間で意見が衝突して仲違いしてしまい、せっかくの成長が阻害される要因となる。

創業段階で思い描いたとおりの組織を確立することは難しい。創業時に、以前からの友人・知人から人材を得たという回答が6割を占める。しかし、それが望ましかったとする回答は27%にとどまる。また、経営者とは違う才覚を持った、経営者の補佐的人材を創業段階で獲得できたのは4割にとどまっている（平成11年版中小企業白書P.290～291）。

人材、とくに経営者にとって自分の得意技以外の分野を補佐する人材の確保は、起業時の重要な問題である。会社をスタートアップするに当たって、起業家を補佐する人材を確保できているか、確保できていない場合はその理由や今後の予定を確認する必要がある。また、パートナーや幹部社員を確保できている場合も、起業家との信頼関係の深さを確認するとともに、事業スケジュールと照らして能力的に適切な人材かどうかを検討することが重要である。

課 題	解決策・対応策
相談相手がいない	相談相手を自ら担う、紹介する 相談相手を社外取締役として登用する

経営者は困難な局面にぶつかることも少なくなく、第三者として適切なアドバイスのできる相談相手が必要となる。もし、身近に相談できる相手がいなければ、起業家は迷いやストレスを解消することができない。

そこで、起業に当たって、メンターといわれる精神的な相談相手の存在を確認し、もしいなければ公認会計士自らがその役割を担う、あるいは適切な人材を紹介することが必要である。また、相談相手となる社外ブレンを社外取締役として登用し、定期的に取り締役会を開催することによって、より積極的に活用することが期待できる。

(5) 資金繰りに関する課題

課 題	解決策・対応策
資金計画が甘い	1年以内に入金確実か否かの判定 シナリオを描きながら必要資金を把握 必要資金を区分して調達方法を検討 1年間は入金がないものとして調達を考える

ベンチャー企業に対する施策の充実によって創業資金の不足は改善されてきたが、創業時に必要資金を確保することは最も重要な課題である。

事業資金の問題を考えるに当たって、まず最初に考えるべきは、1年以内に入金確実なビジネスかどうかである。もし1年以内に入金が確実でない、あるいは未定といった開発期間が2年も3年もかかるようなビジネスならば、起業タイミングを見直すべきである。

次に、初期投資として必要な資金を計算する。事業スケジュールに照らして、ある程度十分な開発やサービスの提供をスタートするために、常勤社員が何人必要で、非常勤社員や外部スタッフは何人必要なのかなど、具体的にシナリオを描きながら積み上げていくことが大切である。さもないと、実際に調達できる資金の範囲内でシナリオを描いてしまうので、当初の事業スケジュールを達成できなくなる。

最後に、資金の調達方法を検討する。まず、創業後1年間に全く入金がないものとして、初期の必要資金を計算する。次に、その必要資金を色分けして、補助金や助成金で調達できるもの、資本金で準備すべきもの、銀行融資で対応できるものなどに明確に区分する。

資金調達的手段として、資本金と銀行借入の本質的な違いを十分に認識できていない起業家も少なくない。資本金なら配当かキャピタルゲイン、銀行借入なら利払と元金返済、調達資金に対する還元スケジュールを明らかにした資金計画を策定しなければならない。

創業後 1 年間は全く入金がなくても自らの事業を成功させるためには設立時に資本金としていくら必要なのか、また、資金を提供してくれた投資家に対してどのように還元するのか、具体的に厳密な資本構成をスタートアップの時点で想定しておくべきと指導することが公認会計士には求められる。

(6) 株主構成に関する課題

課 題	解決策・対応策
株主構成の検討が不十分	インセンティブが働くように決定する 外部株主を有効に活用する

例えば、事業を 3 人の共同でスタートした時に、各々の持ち株を安易に 3 等分しがちである。公平そうに見えるが、将来的にトラブルを生じる原因となる。経営に責任を取る者と取らない者で持株比率に差が生じるのは当然であり、スタートアップ時の持株構成を決定する上で十分に検討しなければならない。

スタートアップ前に、将来混乱が生じないように、例えば、売上高とか利益に対して責任を取る者、利益達成の責任を取る者を明確にして、その者により多くの動機づけ（インセンティブ）が働くように配慮して資本構成を決定する必要がある。

一方、起業家の持株比率が高い同族経営の場合、機動的に意思決定ができる点はメリットだが、起業家の意思決定が独善的になったり孤立したりする弊害がある。また、会社を私物化する危険性もある。そこで、事業の成長を目指すのであれば、持株比率 51% に拘ることなく、外部資本の導入を積極的に検討すべきである。

例えば、将来の顧客になりそうな企業をあらかじめ株主に引き入れることによって、外部資本の導入を単なる資金調達手段としてのみでなく、事業の成長性に対する貢献も期待できる。また、経営の健全性を確保するためにも有効である。経営能力に問題がなければ、過半数に拘らなくとも経営権を維持することはできる。

(7) ビジネスプランに関する課題

課 題	解決策・対応策
ビジネスプランの練り上げが不十分	最初から完全なものを目指さない 見直しの頻度や修正の早さがポイント マーケット発想で実現可能性をチェック 問題点は具体的に指摘し、考えさせる

ビジネスプランは、事業をスタートアップするに当たって極めて重要であり、これを作成することは不可欠である。しかし、ビジネスプランの作成に馴れていない起業家にとって、ビジネスプランの重要性は認識していても、つい後回しにするケースが見受けられる。

ビジネスプランを作成するのは、資金提供者や事業協力者への理解を求めるため

でなく、起業家自らが安心して事業を推進していくためであり、起業リスクを軽減するための武器であることを理解させる必要がある。

したがって、ビジネスプランは最初から完全なものを作るという考え方ではなく、折に触れてバージョンアップしていくべきものである。ビジネスプランの完成度よりも、見直しの頻度や修正の速さが重要であることを公認会計士は指導しなければならない。

そして、起業家が作成したビジネスプランを検討する場合には、単に数字の辻褄や整合性をチェックするのではなく、ビジネスそのものの実現可能性をマーケット発想で検討することを優先すべきである。また、起業家に対する質問ポイントが抽象的であると問題点を掘り下げることが困難である。より具体的に明確に指摘することにより、起業家自らがその問題点を認識して解決策を検討することができる。

2. スタートアップ後の課題

(1) スタートアップ後の留意点

万全のビジネスプランを作成したところで、予期せぬ事態が生じるのは常である。予期せぬ事態が軽微なものであれば軌道修正も簡単であるが、問題は予想をはるかに越えた事態が生じた場合である。その対応次第で、会社の運命は大きく変わる。

開発計画の遅れ、大企業の参入、クレームの発生などは、経営に決定的な致命傷を与えかねない。後ろ向きの不測事態ばかりが問題となるわけではない。予測をはるかに超える受注とか、実際の資金需要を超える資金調達などは、結果的に身の丈を超える経営となり、決して経営に良い影響を与えるとはいえない。

スタートアップした、いわばヨチヨチ歩きの企業は、ビジネスプランの夢を諦めずに実現していくために、タイムリーに軌道修正していく必要がある。その指南役としての公認会計士の果たすべき役割は極めて大きい。

(2) 経営者に関する課題

課 題	解決策・対応策
計画で想定していない事態の発生	理念・創業の精神を共有し、常に変革する組織を作る 経営者としてのリーダーシップの発揮

いくら綿密に計画を策定したところで、計画で想定しなかった課題や困難な事態が山積してその対応に追われることがあるが、適切に対応できなかったばかりに失速した起業家は少なくない。

困難な事態や課題に適切に対応するためには、理念や創業の精神を共有し、常に変革する組織を作ることが大切である。そして、経営者には、起業家の理念を実現する推進力としてリーダーシップを発揮することが求められる。そのためには、目標となるアドバルーンを大きく掲げて、それに向かって突き進むことにより会社全体を指導する有言実行の経営者を目指すようアドバイスすることが必要である。

課 題	解決策・対応策
人付き合いが下手で積極性に欠ける	前向き、ネアカ、積極性へ意識を改革する 人間関係や人脈の作り方を学ぶ

得てして、うまく行かない起業家の場合、人付き合いが下手で積極性に欠けることが少なくない。せっかくの素晴らしい技術やアイデアも、起業家自らが積極的に売り込まなければ説得力に欠ける。人付き合いが下手な経営者は、ほかの経営者、技術者や協力者と付き合うことが難しく、自分自身や会社を売りこむことができない。

前向きで、ネアカ、積極的に自分を売り込むことが重要であることを、公認会計士としては強調する必要がある。さらに、人脈の作り方といったことについて、ベンチャー経営者の先輩や他の地域で行っている先駆的事例などを紹介することによって具体的に教えることも必要である。そういう意味では、公認会計士自らが、常日頃から異業種交流会や、ベンチャー経営者の意見を聞いておくということが重要となる。

(3) 対象事業に関する課題

課 題	解決策・対応策
マーケティングが甘いため、営業体制が整っていない	具体的なアクションプランを作る ファン作りを目指してフォロー体制の構築 ターゲットとする顧客の絞込み 1社当たりの依存度を高めない工夫

スタートアップしたにもかかわらず、営業体制が整っていない会社が意外に多い。事業計画を策定する段階で、マーケット発想で具体的な営業のシナリオ作りを怠っている会社が多いためであろう。甘いマーケティングでは、スタートアップを成功に導くことができないことを起業家に強調しなければならない。

営業方針に基づいて、営業に必要な社員を採用し、そして教育体制を作るといったことについて、いつまでに、誰が、どのようにするかという具体的なアクションプランを作ることが何よりも重要である。

せっかく注文を取っても、メンテナンス体制がないためにリピート注文が入らないことも少なくない。自社のファン作りのために営業のフォローアップ体制を強化することが重要であり、コンピュータの顧客管理システムを徹底的に活用してリピート注文が入るようなきめ細かなフォロー体制を構築するように指導すべきである。

また、そもそもどのようにして販売したらいいのかわからない会社も多いが、対象となる顧客は誰か、その顧客に自社の製品やサービスをいかにして認知してもらうかなどを徹底的に追求して明確にすることが公認会計士の指導として必要である。

特に難しいのが、採算性の低い顧客をあえて切り捨てることである。スタートアップ直後の段階は経営資源にも限りがあり、焦点を絞った顧客に集中することが求められる。どの顧客にも公平な対応を取っていると、逆に将来の発展性が低くなりがちで、スタートアップの段階ではある程度顧客を絞り込むという行為も重要とな

る。

一方、特定の大手顧客との付き合い方についても、注意しなければならない。スタートアップ後に大手顧客から大量の注文が入ると、その大手顧客への対応で追われてしまって、いつのまにか気が付くと大手顧客1社への依存度が極めて高くなっているケースも見受けられる。その結果、当初の計画に反して、その大手顧客の下請的役割に甘んじなければならざるを得なくなり、企業として自立できずに、大手顧客によって自社の経営が左右されてしまうということにもなりかねない。

あえて楽な道を選択せずに、あらかじめ、トップの営業方針として1社当たりの依存度に上限を設定し、設定した依存度以上の取引については経営環境に照らして十分に検討することが必要である。あるいは、大手顧客と付き合っていることを武器に、ほかの顧客に対してアプローチするなどの対応策をアドバイスすることが企業の自立のために公認会計士に求められる。

(4) 経営チームに関する課題

課 題	解決策・対応策
経営者を補佐する人材がない	補佐役の重要性を認識し、自社に必要な補佐役の役割を分析し、徹底的に探す

経営者を補佐する人材が社内にはないことが非常に多く見受けられるが、経営者の補佐的人材を獲得できるか否かは今後の成長スピードに大きな影響を与える。したがって、起業家は、自分の得意技以外の分野を補完できる補佐的人材を速やかに確保しなければならない。

経営者の補佐的人材は、起業家が本気で探さない限りは適任者が現れない。いい人がいればパートナーとして採用しようといっても、適任者は偶然出てくるものではない。徹底的に探すのだという意欲が重要である。そのためには、まず、経営者の補佐的人材の重要性をしっかりと認識して、自社にとってどのような役割を担える人材が必要であるかを起業家自身が具体的にイメージすることである。

課 題	解決策・対応策
人の出入りが激しい、人材が育たない	すぐには育たないことを認識する 急成長期に入る前に、十分な対応策を講じる

スタートアップ直後における人材確保の問題として、人の出入りが激しい、つまり、採用も多いけれどもやめる人も多くて定着率が低いことがある。定着率が低い原因を究明し、人事体制や人事評価システムなどを改善するなどの措置を講じる必要がある。従業員の意見を吸い上げる仕組みを構築することも重要になる。そのために、外部のコンサルタントを活用することも有効である。

また、人材が育たないということも大きな課題である。これについては、まず経営者として、人材は容易に育たぬものであることを、あらかじめ十分認識する必要がある。一方、急成長期に入ってからではもはや手遅れなので、この段階で何としても人材を育てておかなければならないということを実感しなければならない。事業計画に照らして、自社に必要な人材の能力や人数を明確にして、採用や教育につ

いて計画を策定し実施する必要がある。

(5) 資金繰りに関する課題

課 題	解決策・対応策
事業計画と資金計画の整合性が ない 月次決算体制が不十分 経営全体のバランス感覚が欠如	資金繰りの定期的な見直し 社内体制の整備、外部への委託 経営者の教育、目標値の設定

事業計画と資金計画との整合性がない企業が多い。そのような企業が作成した資金計画は信頼性に欠けるので、定期的に資金繰りを見直すことを義務付けることが重要である。

また、事業計画や資金計画と対比すべき実績をタイムリーに把握するためには月次決算体制の整備が必要であるが、十分に機能していない企業が少なくない。公認会計士として迅速な月次決算体制を構築するよう強力に指導しなければならない。そのためには、必要な人材を社内に補強して教育指導するか、当面は外部に委託するかを検討する必要がある。

さらに、会社全体を俯瞰する資料ができていない、あるいは、できていても経営者がそれを理解できていないという課題がある。その結果、経営者に経営全体のバランス感覚が欠如しているため、バランスの取れた成長を実現することができない。そこで、公認会計士は、経営者に対して、バランスの取れた成長の重要性をわかりやすく説明し、自社にとって目安となる指標を具体的に設定できるように指導する必要がある。

(6) 株主構成に関する課題

課 題	解決策・対応策
同族色が抜けない 大手企業の傘下に入りがちである	顧客企業など外部株主の資本参加 大手企業に対抗できる安定株主の存在

個人オーナー色が抜けない企業が多いが、信用力のない企業がスピーディな事業展開を図るためにはスタートアップ当初から外部資本の導入を積極的に活用すべきである。特に、顧客企業に株主として参加してもらうことによって市場へのアプローチが円滑になるというメリットがある。また、外部株主に参加してもらうことは必然的にディスクロージャーが重要となり、ディスクロージャーを徹底する意味でも、早い段階から外部資本を導入することは有意義である。

一方、安定を求めて大手の傘下に入るケースも少なくない。安易に大手の傘下に入ることによって、独立した企業としての自立が阻害されてはならない。そこで、顧客企業に株主として参加していただくとともに、大手企業の傘下にならないように大手企業に対抗できる安定株主の存在を検討する必要がある。

(7) ビジネスプランに関する課題

課 題	解決策・対応策
-----	---------

当初のビジネスプランの見直しがない	ビジネスプランの意義を再確認 ビジネスプランの修正を義務付ける
-------------------	------------------------------------

当初作ったビジネスプランが全く見直しされずに、その後の環境変化を反映していないケースが見受けられる。ビジネスプランは環境変化に適応して、柔軟に見直しをし、軌道修正していかなければならない。

そもそもビジネスプランを作成する目的が資金調達手段のためであるならば、資金調達の目的を達成した段階で用済みとなり、当初のビジネスプランを見直す必要がないであろう。

しかし、ビジネスプランは、経営者が安心して事業展開するために作成するものであり、起業家のリスクを軽減する手段である。当初のビジネスプランが甘かったり、前提条件が変わったりすれば、当然に見直しをしなければならない。起業家自身が見直しをしなければ、起業家のリスクは軽減するどころか、増大する危険性がある。

そこで、経営者自身が環境変化に対応してビジネスプランの見直しをしていく必要があるが、ビジネスプランの修正を、定期的に、例えば3ヵ月ごとに義務付けることも起業家のリスク軽減のために有効であろう。

そして、公認会計士はビジネスプランの修正を指導するとともに、修正したビジネスプランについて適切なアドバイスをすることが重要となる。

3. 急成長期の課題

(1) 急成長期の留意点

アイデアやビジネスシーズの事業化に成功を収めることができれば、会社は成長軌道に入っていく。だが、会社の基盤はまだ安定しているとはいえない。

経営者は、会社の存続に責任があり、事業の継続・発展のために常に経営を見直す姿勢が求められる。いたずらに「拡大」を目指すのではなく、人と資本がバランス良く「成長」できる体制を構築していかなければならない。

成功した経営者は、その成功体験に基づいて今までのやり方を踏襲しがちであるが、成長のフシを打ち破るためには絶えず経営革新を図っていく必要があり、その指南役として公認会計士の役割は重要である。

(2) 経営者に関する課題

課 題	解決策・対応策
初期の理念（創業の精神）を忘れる	社員のシナジーを合わせる努力

急成長期に入ると、経営者は自信過剰になりがちで、初期の理念である創業の精神を忘れてしまう危険性がある。これについては、社員のシナジーを合わせるための牽引力が大事であることを経営者に再認識させなければならない。そのためには、公認会計士のような第三者的な独立した立場の人間が、経営者に対して初期の理念を常に思い起こさせるように指導する必要がある。「夢を見すぎず、夢を忘れず」。

課 題	解決策・対応策
社長が超繁忙で、限界（時間・能力）	幹部的人材に権限委譲を実行 権限委譲するための体制作り

また、急成長を続けると経営者の時間が超繁忙になり、経営者に能力的、時間的に限界が来るというケースが見受けられる。この場合に、組織の中で権限委譲をしない限りは、更なる成長を続けることはできない。そこで、権限委譲を計画的、組織的にできるような対策を事前に練っておく必要がある。

ただ、権限委譲も決して容易ではない。どのようなタイミングで、どのような人にどこまで権限を委譲するのかを明確にしなければならず、権限委譲した後の報告体制と責任の明確化、人事評価制度の連携など、組織的に対応する必要がある。

人が育っていないと、企業の成長には限界がある。人を育てるためには、権限委譲をしなければならない。権限委譲するためには、幹部的人材を計画的に育成していかなければならない。というわけで、急成長を目指す経営者にとって権限委譲はジレンマに陥りがちな課題であり、それだけ悩みも大きいので、有効なアドバイスが公認会計士に求められる。

(3) 事業に関する課題

課 題	解決策・対応策
収益の柱が1本だけ	ビジネスプランのチェックと練り直し 外部者との定期的な情報交換

急成長している企業でも、収益の柱が1本だけで、第2、第3の収益の柱として期待できる商品やサービスの開発が遅れていると成長を持続することは困難である。一つの成功体験に固執する余りに新規事業の開発が遅れて、ビジネスの新たな展開を図れずに息切れする企業も少なくない。

また、売上高は急速に伸びる一方で利益率は低下するということが急成長期の企業によく見受けられる特徴である。意識してそのように取組んでいるのであればまだしも、無意識のうちにそのようになっているのであれば企業体質は確実に弱体化しており、改善強化のために対策を講じる必要がある。

いたずらに成長を目指していると企業体質は弱体化する。企業体質の改善強化を図るために必要な投資を怠ると成長のスピードが落ちてしまう。成長と体質改善を同時に達成するのは困難である。しかし、急成長の持続を目指す企業は、二律背反する「成長」と「企業体質の改善強化」の目標を同時に実現させる必要がある。そのためには、ビジネスプランの定期的なチェックと練り直しが経営幹部によって実施すること、そして外部者との定期的な情報交換が必要である。

(4) 経営チームに関する課題

課 題	解決策・対応策
いつまでたっても、社長がすべて組織内に軋轢が生じる	経営者を補佐する人材の確保は不可避 納得できる業績評価システムの構築

急成長している会社では、経営者がすべてとなりがちである。そのような会社は、経営者の体調、ご機嫌、時間的エネルギーなどに企業の経営が大きく依存してしまうことになる。

急成長しているにもかかわらず、経営者の補佐的人材がない場合、極めて大きな問題になってくる。さらに、急成長企業は不足する人材を中途採用によって対応することが多いが、中途採用社員とプロパー社員との間にあつれきも生じると組織の一体感が失われてしまう。年収の個人間格差の拡大も、社員間にあつれきや不信感を生む原因となる。

企業の成長スピードに応じて、納得できるフェアな業績評価システムの構築が必要となる。社員別の貢献度を客観的に判定し、その貢献度に応じた報酬体系を構築することを考えておく必要があり、公認会計士のアドバイスの余地が大きい。

課 題	解決策・対応策
管理体制が甘く、各種の問題が発生	コンプライアンスの徹底 フェアなルールの確立

急成長企業で、各種の問題やトラブルが噴出するケースが見受けられる。例えば、税務署、労働基準監督署、取引先の倒産、創業メンバーとの仲間割れ、製造物責任に関する訴訟、環境問題や地域住民との訴訟、顧客とのトラブルなど。これらの問題やトラブルが発生することによって、急成長にブレーキがかかってしまうことも少なくない。

問題やトラブルが発生するにはそれぞれの原因があるが、基本的に管理体制がおざなりで甘く、コンプライアンスの欠如している企業が多い。公認会計士は、内部監査室、監査役の重要性を示すと共に、管理体制の強化を具体的に指導すべきである。

(5) 資金繰りに関する課題

課 題	解決策・対応策
数字の把握が遅れる 資金繰りの悪化	経理、管理システムの充実を図る お金の色をつけて管理する習慣 キャッシュフローを重視し、適正キャッシュポジションの目安を明らかにする

急成長で会社経営にリスクが高まり、数字をタイムリーに把握することが重要となるにもかかわらず、会社規模の拡大に伴って数字の把握が遅れるケースが見受けられる。経理や管理システムの充実を図る必要がある。

また、急成長に伴って資金需要が旺盛になり、資金繰りがかえって厳しくなるケースも多い。源泉所得税、消費税、法人税等の税金や社会保険料などの預り金や儲けの中から負担するものまで、当面の運転資金として流用したために、納付日に支払えず滞納する最悪のケースもまま見受けられる。

このような事態を招かぬためには、経営者や幹部社員に対して、お金の色をつけるという考え方を徹底して理解させるべきである。銀行預金取引について、入金専

用、出金専用、借入返済専用、税金支払専用などに通帳を明確に分け、必要に応じて取引銀行も変え、口座ごとに資金管理をすれば、お金に色をつけることが理解しやすい。複数のプロジェクトを抱えているのであれば、プロジェクトごとにお金に色をつけなければならない。どんぶり勘定から脱却しない限り、成長を継続することができないことを経営者や幹部社員が認識できるように公認会計士は指導する必要がある。

それから、キャッシュフローの重要性やキャッシュフロー表の予測について徹底して教育する必要もある。また、自社における適正な資金量（キャッシュポジション）の目安を明らかにすることも重要である。適正キャッシュポジションの目安を明らかにすることによって、経営者は安心して経営するために必要十分な資金残高を把握でき、必要以上のキャッシュを保有する資産効率の悪化や不要不急の投資を防ぐことができる。

(6) 株主構成に関する課題

課 題	解決策・対応策
持株比率に対する不満	ストックオプション制度や成功報酬ワラントなどの活用

我が国においては、創業間もないベンチャー企業が金融機関から融資を受けたり、出資を広く募ることが困難であるため、特定のスポンサーによる出資をそのまま創業資金とすることも多い。

起業家にとって、創業時における資金的な不安をある程度解消することができることから、持株の大半を特定のスポンサーが保有することに、当初はさほど不満を感じていない場合が多い。しかし、事業が順調に成長して、将来の株式公開が視野に入ると、本来は最大の功労者となるべき経営者に対する金銭的な見返りが、スポンサーに比べると非常に少ないことに気付く。なかには、オーナーであるスポンサーと利害が対立してあらためて別の会社を創業する起業家もいるが、再度の事業の立ち上げは相当な苦勞を伴うこととなる。

経営チームの構成員が不満を抱く、あるいは将来的に問題が生じる可能性がある持株比率に対して、急成長期のできる限り早い段階で、ストックオプション制度や成功報酬ワラントなどの活用によって問題の解決を図るよう、公認会計士としてアドバイスすることが求められる。

(7) ビジネスプランに関する課題

課 題	解決策・対応策
変化できる体制	3 パターンのシナリオ

急成長期にビジネスプランを練り直す場合には、変化できる体制を踏まえて検討する必要がある。楽観シナリオ、標準シナリオ、悲観シナリオといった三つの予想ビジネスプランを作っておくことも重要である。

個別テーマの検討

本章では、ベンチャー企業や中小企業が陥りやすい問題の中で「キャッシュポジション」と「権限委譲」を個別テーマとして取り上げて検討する。

1. キャッシュポジション

(1) “キャッシュフロー重視経営”の背景

最近、“キャッシュフロー重視の経営”がにわかに脚光を浴びている。その背景には、資金を調達する環境の激変がある。必要な時に必要な資金を調達できた時代は、キャッシュフローを取り立てて意識する必要もなかった。「いざとなれば銀行が…」、「いざとなれば親会社が…」、「いざとなれば土地や株を売って…」という“甘い経営”が許されてきたのである。

ところが、バブル崩壊と長引く不況によって経営環境は激変する中で、企業は規模の大小や業種に関係なく、財務の健全性が激しく問われている。かつては許された“甘い経営”を続けていたのでは、淘汰されて命取りになりかねない。そこで、資金を会社の外部から安易に調達するのではなく、会社の内部から資金を稼ぎ出すことが求められるようになったのである。

したがって、手許流動性を高めることは、キャッシュフロー重視の経営とは本質的に異なる。タンス預金をいくら増やしたところで収益を生まないことから明らかである。会社内部から稼ぎ出した資金によって、徹底して企業体質の改善強化を図り、ひたすら本業の収益強化を目指すことが求められているのである。

(2) 適正な資金量（キャッシュポジション）の把握

そもそも企業において、資金残高（キャッシュポジション）が意味するものは何であろうか。また、どれだけの資金残高を保有すべきかという目安はあるのだろうか。

ベンチャー企業や中小企業の多くは、明確な意思もなく資金を保有しているのが現実であろう。そのため、資金調達に係るコストは認識していても、キャッシュポジションの維持に係るコストについては殆ど意識していない。借りられる時に少しでも多く借りておくと考える経営者が少なくない。

明確な意思なく保有するキャッシュポジションは、経営者の心理的保険にはなっているが、その保有コストは収益力を目減りさせていることを経営者は理解しなければならない。すなわち、有利子負債として調達した資金については金利を上回る、資本金として調達した資金については株主の期待する収益率を上回る収益率を上げなければ、企業は長期的に存続できない。

企業は営業活動によって収益は上がるが、それはヒト、モノ、情報に有効に投資して始めて成り立つのであり、現金（キャッシュ）として保有しているのはそれらに投資する準備段階にあるだけで収益獲得には役立っていない。現在の低金利時代

には、現金を持っているだけでは運用利回りは少なくとも有利子負債の支払金利や、株主の期待収益率を下回っていることは確かなことである。つまり、低利で運用する資金（キャッシュ）を保有すればするほど、他の資産に投資していたときに比べて、もっと有利に運用できるような他のヒト、モノに投資する機会を失っていることになり（機会費用が発生していることになり）、会社全体の利益率をその分だけ悪くしており、経営者にとっては恥すべきことである。

また、本業の収益から稼ぎ出したキャッシュフローや必要以上に調達した余剰資金が、事業と無関係な投資や節税などに振り向けられて、逆に企業体質を悪化させているケースも少なくない。

“キャッシュフロー重視の経営”を徹底するには、それぞれの会社ごとに、自社にとっての適正キャッシュポジションを明確に認識する必要がある。適正キャッシュポジションを把握することなく、財務体質の効率化を図ることはできない。

ところが、自社にとっての適正キャッシュポジションについてあまり議論されず、結果としての繰越残高としか認識されていなかった。適正キャッシュポジションを意識して、必要以上の資金を保有せずに経営することが求められる。

(3) 「資金のかんばん方式」の構築

企業にとって、必要な時に必要な資金が調達できるのであれば、キャッシュポジションはゼロバランスの状態により近づいていくことが望ましい。

同じ会社の資産でも、在庫は「品切れによる販売機会や生産機会を逃がすリスク」と「滞留在庫の発生するリスク」を調整するために様々な仕組みが講じられてきた。例えば、「かんばん方式」は、Just in Time に在庫を調達する仕組みによって、在庫を限りなくゼロに近づけることを目標としている。また、POS等の情報化投資により、販売チャンス逃がすことなく発注できるシステムを構築してきた。

資金についても、必要な時に必要な資金を調達する「資金のかんばん方式」が構築できれば、不要不急な資金を保有するムダを排除して資金の効率性を高めることができる。貸出資産の圧縮による自己資本比率の改善や保有資産の効率的運用を検討している金融機関にとっても、メリットは大きい。

融資枠(コミットメントライン)契約は、企業が手数料を支払う代わりに、必要な時に一定金額まで借りられる銀行取引である。企業にとっては必要以上の資金を調達せずに財務体質の改善を図ることができ、金融機関にとっては資産を膨らませることなく手数料収入が得られる。双方にとってメリットが大きいため、取引が急増している。

「資金のかんばん方式」の構築は決して容易ではないが、金融環境が激変する中、ベンチャー企業や中小企業においても、明確なビジネスプランで将来の収益力やキャッシュフローを担保にできれば、資金繰りの呪縛から解放され、安心して本業に集中することができるであろう。

2. 権限委譲

(1) 権限委譲を実行する前提

スタートアップ期は、起業家があらゆることを直接管理することが可能であるし、限られた陣容のために起業家がすべて管理せざるを得ない状態にある。また、起業家の強力なリーダーシップを原動力としてひたすら前進しなければならず、組織の構築を後回しにしがちである。

ところが、企業の成長とともに、経営者がすべてを管理することに限界が生じる。この限界を打破するためには、社内管理組織を構築して業務の標準化を図るとともに、幹部的人材を育成することが不可欠となる。管理能力を有する幹部的人材に対して、標準化された管理業務の権限を委譲することにより、経営者は自らがすべてを直接管理するに近い状態を維持することができるのである。

したがって、権限委譲を実行するためには、第一に管理者能力を有する幹部的人材の育成・確保という「人」の問題、第二に職務分掌における責任と権限を明確に定義した管理システムの構築という「組織」の問題を解決することが前提となる。

(2) 幹部的人材の育成・確保

経営者が自らの権限を委譲して企業が成長を続けるためには、単なる職務的人材ではなく、経営のあらゆる分野で有能な管理者能力を有する人材が必要となる。このような人材を計画的に育成、又は確保していかなければならない。組織の基本は人であり、人が育たない限りは組織も成長しないのである。

幹部的人材の育成・確保のためには、まず、企業が期待し求める人材像について、課される業務と必要な能力の両面にわたって、明確にしなければならない。「こういう仕事をこの程度まで」やってほしい、そのためには「こういうことをこの程度にできる能力」が必要というような形で、できる限り具体的に明確化する。期待し求める人材像を明確化しなければ、人材育成や確保の基本方針や目標を確立することはできない。

公平な人事評価制度の確立と運用も重要なポイントとなる。公平な考課、実績の処遇への反映、新たなチャレンジなど、やればやるだけ認められるシステムを構築することによって、育成・確保した人材の能力を有効に活用することができる。

(3) 管理組織の構築

職務権限を委譲するためには、職務分掌における業務、役割、責任を明確にしなければならない。また、権限委譲した職務に関する報告、承認、監査などのルールを確立した体制整備を行って、実行する必要がある。責務と承認が明確に存在しなければ、権限委譲とはいえ、成長する組織として管理効果を高めることはできない。

一方で、いったん構築した管理組織が硬直化することがないように留意する必要がある。自らの権限を既得権のように防衛したり、権限や情報の共有を阻害したり

するようなことがあってはならない。経営者には強力なリーダーシップを発揮して、組織に対して将来展望を明確にし、全社一丸となる経営ビジョンを策定し共有することにより、常に組織を活性化することが求められる。

おわりに

当部会で、ベンチャー企業及び中小企業の抱える問題点等について審議を重ねる過程で、起業家や中小企業経営者にとってビジネスプランを作成することが容易でなく、作成されてもそのレベルも高くないことによる問題点が指摘された。

我が国ではビジネスプランの作成について、高校・大学を通じても教育がなされておらず、また、企業に就職してからも企画部・新規事業部などの特殊な部署に配属されない限りは必要とされてこなかった。また、中小企業の経営者も、金融機関から融資申請書等は要求されてきたが、それはあくまで担保を前提とした従来の審査手法による過去の業歴、現在の資産内容の開示が主な内容であり、将来の会社の姿や採算性等を明示する必要性は低いものであった。

しかし、企業環境が大きく激変する中、起業家や中小企業経営者にとって、自らがビジネスプランを作成する必要性が高まってきた。そこで、ベンチャー企業及び中小企業の育成に際しては、ビジネスプランを経営者が自ら作成し、その作成されたビジネスプランを公認会計士などの支援者が的確にアドバイスすることが重要になると考えられる。

そこで、当部会では、本答申とは別に、後記の書籍に添付されているCD-ROMを監修した。このCD-ROMは、中小企業経営者が自らビジネスプランを容易に作成できるよう、基本的に質問に答えていくだけで簡単にビジネスプランが作成できるように構成されている。また、本年7月に施行された中小企業経営革新支援法で求められる経営革新計画にも完全に準拠している。

前回の答申（「ベンチャー企業の支援と公認会計士の役割について」平成10年5月12日）の最終節では、ベンチャー企業の支援に対して日本公認会計士協会が果たすべき役割の一つとして、「ベンチャー企業支援、特に経営技術などのノウハウ提供による支援のためのソフト開発など、ツールの開発を行う」ことを掲げている。今回のCD-ROMを日本公認会計士協会が監修することは、まさにこの役割を果たすものといえる。

経営革新や新規事業の展開に取り組むベンチャー企業や中小企業に対する期待は大きく、これらの企業が成長するために、指南役としての公認会計士の果たすべき役割は大きい。公認会計士制度50周年のアピール宣言の一つである「社会貢献」を強力に推進し、我が国経済社会の発展に寄与するためにも、会員・準会員がこのCD-ROMを活用して中小企業支援に積極的に取り組むことが望まれる。

書籍名：中小企業のための「経営革新」入門
- 実践ビジネスプラン作成キット -

出版社：財団法人 通商産業調査会