

スタートアップ企業における事業計画の性格規定： 期待される機能とモチベーション

Management control in Startups: Changes in functions and motivation mechanisms

伊藤克容（成蹊大学教授）・新江孝（日本大学教授）
Katsuhiko ITO & Takashi ARAE

1. はじめに：スタートアップにおける事業計画の性格

本稿では、スタートアップ企業における事業計画の性格規定について、期待される機能と組織構成員に付与されるモチベーションの2点から検討する。スタートアップ企業における事業計画は、インパクトの大きさと伝統的な理論との距離感の両方で業績管理会計論の重要なテーマである¹。

本稿では、方法論として、文献と実務家へのヒアリングにもとづく、概念分析を採用する。近年の社会科学では実証研究（変数間の数量的関係を把握し、仮説をテストするという計量的手法）が重視されている。その重要性は疑う余地はないが、既存の概念や理論モデルを前提とできないような状況変化が生じている局面では、概念の妥当性を検証する工程をスキップして、数量的な分析にすぐさまはいるべきではないと考える。実証研究の生産性を高めるためにも、文献調査やヒアリングにもとづき、事実の確認、概念の整理をおこなう必要があるだろう²。

本稿の結論を先に述べれば、スタートアップにおける事業計画は仮説検証のツールであること、達成のためのモチベーションは事業計画からは独立して外生的に付与される必要があること（事業計画の達成度合いによる、伝統的な業績連動のモチベーションは機能しないこと）、の2点が重要である。スタートアップでは、マネジメント・コントロールの対象となるのは、いわゆる「スマートクリエイティブ」（Schmidt & Rosenberg 2015）と表現される、挑戦心旺盛で自発的な行動意欲の高い、組織構成員であるためである。

1 本研究は、JSPS科研費22K01792（研究課題「スタートアップ企業におけるマネジメント・コントロールシステムに関する探索的研究」による助成を受けている。スタートアップ企業における予算管理実践については、伊藤（2022）を参照のこと。

2 近年のスタートアップをめぐる状況について、飯田佳明氏（株式会社Engineerforce代表取締役）および複数のVC（ベンチャーキャピタリスト）から多くの情報を提供して頂いた。株式会社Engineerforceは、「IT業界の非効率率を解消する」というミッションを掲げ、見積もりマネジメントツールEngineerforceの開発・提供をおこなっている、シードステージのスタートアップ企業である。
<https://engineerforce.io/>（最終アクセス2023/02/15）
スタートアップ企業をとりまく状況については、堀ほか（2020）による国内企業に対する実態調査、海外における事例についてはKidder（2013）を参照している。

2. スタートアップにおけるマネジメント・コントロール研究の意義

(1) スタートアップ研究の重要性

なぜスタートアップの事業計画をとりあげるのか。

現在、経済発展、イノベーションの推進役として、スタートアップ企業に対する期待が高まっている³。「両利きの経営」がむずかしいと指摘されるのと同様に、スタートアップ企業のマネジメント・コントロールは、既存事業のマネジメント・コントロールとは大きく異なっている⁴。これまでの研究の蓄積が、そのまま無限定に適用できる問題領域ではなく、再検討、再構築による、伝統的なマネジメント・コントロール理論の拡充が急務である。

(2) スタートアップにおけるマネジメント・コントロール研究の重要性と課題

スタートアップ企業では、達成困難なイノベーションの実現が前提となる⁵。イノベーションは、技術的な新規性も重要であるケースもあるが、ありきたりの技術を組み合わせ、イノベーションを実現するケースも多い。イノベーションでは、新しい技術の活用よりもむしろ、ビジネスモデルの開発・再構築、フレーミングが本質的な意味を持つ(池田 2011)。ビジネスモデルの再構築は、事前に正解のない探索の領域である。既存の事業運営で経営管理者に求められる役割とスタートアップで起業家に求められる役割が大きく異なる。そのため、一般的な経営管理の個別領域として、アントレプレナーシップ研究が積み重ねられてきた。

アントレプレナーシップとは、「現在コントロールしている経営資源にとらわれることなく、新しいビジネス機会を追求する程度」と定義されている(清水 2022)。新しい事業機会を探索するアントレプレナー(起業家)は、既存事業の効率的な管理を任務と

3 イノベーションを実現する、スタートアップは、国家の産業競争力を強化していくうえで重要であると認識されている。現在、時価総額ランキングで上位を占めているのは、米中のビッグテックと呼ばれる、IT企業群である。日本からは世界的なプラットフォームは出現しなかった。将来の成長産業の担い手として期待されるユニコーン企業(評価額が10億ドルを超える、設立10年以内の未上場のベンチャー企業)の数でも、日本は米中に大きく見劣りしている。スタートアップは、「失われた30年」と表現される日本経済の低迷を打開する起爆剤として期待されていると言える。

スタートアップへの支援は、歴代の政権で、成長戦略として言及されてきた。現在の政権においても、政策課題の中心に位置づけられている。2022年を「スタートアップ創出元年」とし、2022年6月に公表された『経済財政運営と改革の基本方針2022』(いわゆる骨太方針)には、「スタートアップ」が「人への投資」、「科学技術・イノベーション」、「炭素・デジタル化」と併記され、重点投資分野とされている。政府は、今後5年でスタートアップへの投資額を10倍に増やすとの目標を掲げ、スタートアップへ支援の強化を方針としている。具体的には、研究開発支援のための補助金の拡充、イノベーションの社会実装を進めるため公共調達、海外ベンチャーキャピタル(VC)の誘致や、国内外のVCに対する公的機関のLP(Limited Partnerの略称。出資額を限度として責任を負う出資形態)による出資の拡大、起業家教育の充実による将来の起業家育成、エンジェル税制など関連税制の見直し・整備などがあげられている。

https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/minutes/2022/0531/shiryo_01.pdf
(最終アクセス2023/02/15)

4 スタートアップにおけるマネジメント・コントロールの研究として、本報告の作成においては、福田(2019)、田路・福田(2015)、福田・田路(2014)、福田(2014)、新井ほか(2012)が大変参考になった。「両利きの経営」と管理会計の関係性については、窪田ほか(2022)、在間英之(2018)、吉田ほか(2015)を参照のこと。

5 アントレプレナーシップとイノベーションを不可分とする考えかたは、Schumpeter(1934)の研究による。アントレプレナーによる生産要素の「新結合」こそがイノベーションであると理解されることがある。

する経営管理者（マネージャー）とは、あきらかに異なる役割を期待されている。

近年、世界各地で、ユニコーン企業（設立10年以内、時価総額10億ドル以上、非上場のベンチャー企業）は急速に増加している⁶。米国の調査会社CB Insightsによると、2021年3月1日現在におけるユニコーン企業数は、米国274社、中国123社、欧州67社であるのに対し、日本は、プリファードネットワークス（事業分野としては、深層学習）、スマートニュース（ニュースアプリ）、リキッド（仮想通貨）、プレイコー（モバイルゲーム開発）の4社があげられていた。2014年には100社未満だったと言われる、ユニコーン企業数は、2022年7月には、世界全体で1,100社を上回っている⁷。各国の起業活動の実態を調査したGlobal Entrepreneurship Monitor(GEM)では、日本の起業活動は国際比較の観点からは不活発であることがわかる⁸。スタートアップの活性化、ユニコーンの創出は、多くの国の経済政策で重点項目となっている（糟谷 2022）。

本稿の目的は、スタートアップ企業における事業計画の性格および前提となる組織構成員のモチベーション構造について考察することである⁹。

事業計画は、伝統的な管理会計論のフレームワークでは、業績管理会計、とくに予算管理研究の文脈で議論されてきた。スタートアップにおける事業計画と従来、議論されてきた予算管理とは、期待される機能、運用方法が大きく異なっている。事業運営の将来像を貨幣的に評価し、B/S、P/L、C/Sとして可視化することで関係者全体での理解や調整を容易にするという点では、基本的には同じ手続き、計算論理構造を共有している。役割、運用が大きく異なることから、スタートアップにおける事業計画実践についての知見を蓄積し、伝統的な理論体系に包摂することによって、管理会計論の知識体系の拡充、充実が期待される。

予算管理（企業予算）は、多くの企業で採用され、管理会計でもっとも重要な経営手法であると考えられてきた。ここで重要とするのは、その出自（経時的に中心であり続けたこと）と広がり（採用率の高さ）の2点で説明ができる。

これまで管理会計実務については、数多くの実態調査が実施されてきた。多様な時期における、様々な調査で、実務における予算管理の採用率は、高いことが示されて

6 <https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/seicho/seichosenryakukaigi/dai8/siryoul.pdf>
（最終アクセス2023/02/15）

7 <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>
（最終アクセス2023/02/15）

8 <https://www.gemconsortium.org/reports/latest-global-report>
（最終アクセス2023/02/15）

9 スタートアップの経営管理の定石を包括的に解説した文献としてBlumberg(2013)を参照した。国内における最近の状況は、『ベンチャー白書2021（ベンチャービジネスに関する年次報告）』（ベンチャーエンタープライズセンター 2021）、『2022年版新規開業白書』（日本政策金融公庫 2022）に詳しく記述されている。スタートアップに関する学術的な研究を整理した文献としては、加藤(2022)が参考になった。加藤(2022)では、スタートアップ問題に関わる主要学術誌として、*Entrepreneurship Theory & Practice(ETP)*、*International Small Business Journal(ISBJ)*、*Journal of Business Venturing(JBV)*、*Journal of Small Business Management(JSBM)*、*Small Business Economics(SBE)*、*Strategic Entrepreneurship Journal(SEJ)*があげられている。

いる¹⁰。

学術的にも、管理会計論の生成当初から現在まで、中心的な問題領域であり続けてきたことが歴史研究の成果からあきらかである。管理会計論の展開を包括的に整理した、廣本（1993）では、管理会計論は、1920年前後に、「標準と記録」の思考を体系化の指導原理として米国で成立したと考えられている。生成当初の管理会計論の中心的な技法としては、財務諸表分析、予算管理、標準原価計算の3つがあげられていた。予算管理は、管理会計論という研究・教育分野が確立した当初から、現在まで、管理会計論の中核を占め続けている。いっぽうで、廣本（1993）によれば、伝統的な業績管理会計理論では、既存の事業の効率的な運営に主眼が置かれていたことも同時に見て取れる。現在問題になっている、事業ライフサイクルの短縮化に適応するための「両利きの経営」（新規事業の創出）は、最近の経営課題であって、従来の研究では、それほど重視されていなかったことが確認できる。

スタートアップ企業のように、高いレベルの不確実性が想定される、新規事業創造のためのマネジメント・コントロールでは、伝統的な業績管理会計理論とでは、異なる役割が期待される。新規事業創出の局面における、事業計画の性格としては、達成すべきシナリオではなく、妥当性を検証すべき「仮説」としての性格が強くなる。企業の諸資源、行動計画を貨幣評価するという意味では、計算構造は同じであるが、運用が大きく異なる点に注意が必要である。

新規事業創出を促進する場合には、事業計画は仮置きに過ぎず、実際に妥当であるかどうかは、市場を通じて検証してみなければわからない。仮説として事業計画を理解する方法論は、仮説指向計画法（以下 DDP: Discovery-Driven Planning）として知られている¹¹。DDPは、McGrath & MacMillan（1995）によって提唱され、多くの企業で導入されている。DDPは、未知を既知に変換する場合の一般的な手続きである、仮説検証を事業経営に活用したものと考えることができる。DDPの要点は、仮説の妥当性に注目し、市場動向の観察結果に基づいて仮説を修正して、事業計画の解像度を高めることである。

DDPは、所与の事業計画を達成するための調整行動を促す低次学習ではなく、前

10 予算管理についての過去の実態調査および最近の状況に関しては、吉田ほか(2012; 2017)、清水ほか(2019; 2021)、清水(2016)を参照されたい。現在、IPOには、予算管理実践が必要となる。「(有価証券上場規程第219条)上場審査等に関するガイドラインIV」では、①企業内容、リスク情報等の開示の適切性、②企業経営の健全性、③企業のコーポレート・ガバナンス及び内部管理体制の有効性、④事業計画の合理性、⑤その他公益又は投資者保護の観点から当取引所が必要と認める事項があげられている。④事業計画の合理性とは、「相応に合理的な事業計画を策定しており、当該事業計画を遂行するために必要な事業基盤を整備していること又は整備する合理的な見込みのあること」とされる。具体的には、「(1) 事業計画が、そのビジネスモデル、事業環境、リスク要因等を踏まえて、適切に策定されていると認められること。(2) 事業計画を遂行するために必要な事業基盤が整備されていると認められること又は整備される合理的な見込みがある」と認められること」の2点が示されている。

<https://www.jpex.co.jp/equities/listing-on-tse/new/guide-new/nlsgeu000005p64a-att/nlsgeu000005p64ap.pdf>
(最終アクセス2023/02/15)

11 DDPの概要については、小川(2022)、McGrath & MacMillan(2000, 2009)を参照されたい。

提自体を見直す高次学習としての性格をもっている。Argyris & Schön (1978, 1995)、Argyris (1999) によれば、高次学習（ダブル・ループ学習）を促進するには、組織のありようを変化させる必要があると指摘されていることから、新規事業を創出するための仮説検証を秩序だてて実施するには、組織内の様々な管理手法の再検討、再整備が不可欠である。

岡本ほか (2008, pp. 115-118) では、企業予算は、「企業の最高経営者が、将来の一定期間において企業全体として実現を目指す事業計画に関し、その財務的側面を計数的に表現した正式の経営計画である」と規定されている。同時に、「企業予算は、企業活動全体を計画し、統制するために、多くの企業が利用するきわめて重要な管理用具である」と位置づけられ、計画機能、統制機能、調整機能、コミュニケーション機能、インセンティブ誘発機能などの様々な役割が説明されている。

企業予算は、現在でも、多くの企業で活用されている重要な経営管理のツールであり続けているが、スタートアップにおけるマネジメント・コントロールでは、役割期待、運用方法に大きな多様性が生じていることに注意が必要である。まったく異なる目的のための予算管理（事業計画）を混同しては、大きな禍根を残しかねない。また、多様性を正確に認識できなくては、スタートアップなど不確実性の高い環境のもとでの、予算管理の無尽蔵のポテンシャルを認識できない問題が生じる危惧がある。

本稿では、スタートアップ企業における企業予算実践について、従来型の予算管理との異同点について整理する。スタートアップ企業では、事業計画遂行のための予算管理ではなく、企業組織内外での仮説検証のために予算管理を運用している。企業組織内での仮説検証とは、スタートアップのなかでの事業に関する検討の材料となることをいう。企業組織外部での仮説検証とは、VCなどの資金投入が妥当であったかどうか、今後も資金投入、アドバイスなどの経営資源の配分を継続する価値があるかどうかの確認のためにもちいられている。

3. スタートアップ企業のマネジメント・コントロールの「定石」

(1) スタートアップの成長段階ステージ

スタートアップの成長段階のステージは、様々な表現される。一般的なスタートアップ企業のライフサイクルにおける成長段階を示すと図表1のようになる¹²（中村 2022、NVCA）。スタートアップのステージには事業規模、設立年数、従業員数、資金調達額などによる明確な定義はない。中村（2022）、NVCAでは、主としてプロダクト・サー

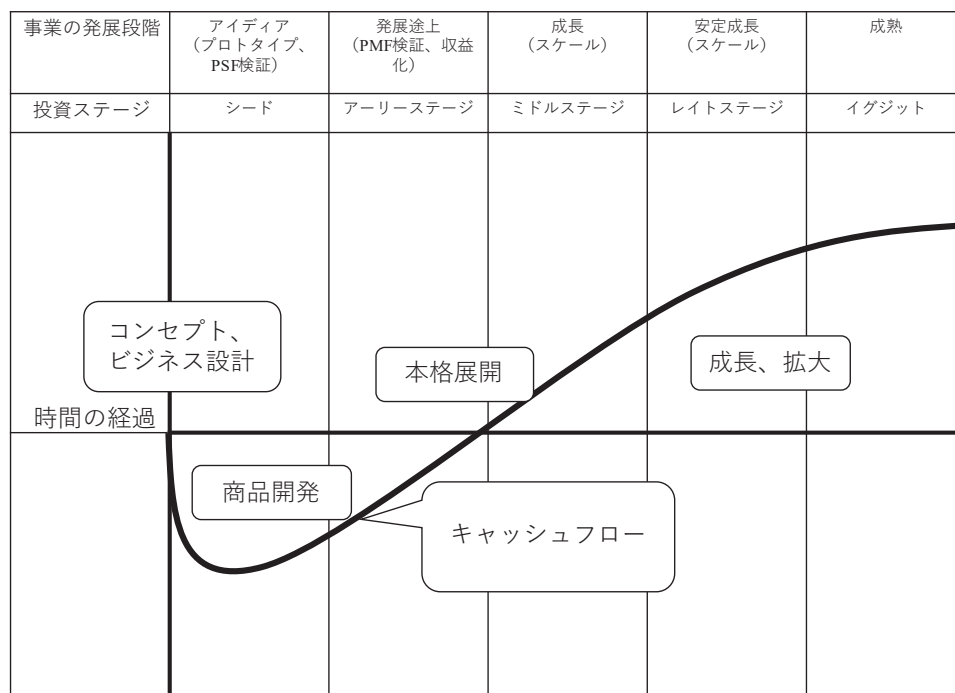
12 <https://nvca.org/about-us/what-is-vc/>
（最終アクセス2023/02/15）

ビスの状態および資金調達規模（資金調達ラウンド）、CFの傾向¹³によって以下の5つに分類されている。

- ・ シードステージ
- ・ アーリーステージ
- ・ ミドルステージ
- ・ レイトステージ
- ・ イグジット

シードステージは、スタートアップの立ち上げ直後の段階をいう。起業前のアイデア・コンセプトの段階から顧客の抱える課題に対するソリューションの仮設検証（PSF: Problem-Solution Fit）ができるまでの段階を指す¹⁴。シードステージで重要なのは、事

図表 1



出所：中村（2022）、NVCAサイトをもとに作成。キャッシュフローについては、成功事例について、一般的に想定されるパターンを示しているに過ぎない。まったく回収できないケースも多い。

13 スタートアップにおけるキャッシュフローの推移は、立ち上げ直後、数年はマイナスが続き、その後、回収額が積み上がっていく「Jカーブ」型が想定されている。早期の段階では、製品やサービスが定まらず、本格的な事業展開に至っていない段階であるため、キャッシュフローはマイナスになる。回収額の急増が実現するのは、理想的なシナリオであり、投資額が回収されないまま終了してしまうことも考えられる。PSF、PMF以前の段階で投資の成否を判断するのは困難である。時間軸としては、立ち上げからイグジットまでに一般には、10年程度の期間が前提となっている。ビジネスモデルによって違いはあるが、立ち上げからイグジットまでには、4回程度の資金調達（ラウンドDまで）を経ることが考えられている。

14 PSF、PMFについては、田所(2017)に詳しい記述がある。

業に関する仮説の検証である。この期間は収益化ができていないため、キャッシュフローは、マイナスが想定される。シードステージの次が、アーリーステージである。アーリーステージでは、市場性に関する仮説検証（PMF: Product-Market Fit）から、収益化を達成するまでの段階である。アーリーステージに続く、ミドルステージでは、安定した収益が得られ、存続可能な事業へと拡大できるか、スケールの可能性がチェックされる。レイトステージでは、投資資金の回収が進行する。イグジットとは、スタートアップが株式上場（IPO）またはM&Aによって、投資資金の回収を図る最終段階を指す。イグジット後は、新規事業創設のプロセスから移行し、既存事業の運営という性格が強くなる。

明確な区分ができる訳ではなく、連続的な発展過程を人為的に区分しているに過ぎない。資金調達（増資）のタイミングは、スタートアップの発展にとって、重要であるが、資金調達の成功がそのままイコールで事業内容が劇的に変わっていることを意味する訳ではない。

いずれのステージにおいても、事業仮説の検証が繰り返しおこなわれる。一般にステージ毎に特に着目される仮説（価値仮説、成長仮説）は異なっている¹⁵。スタートアップでは、正解のわからない問題について解答を探索し、自分だけが知っている大切な真実を探りあてなければならない。川上の段階では、仮説自体が定まらない場合も多い。最終段階に近づき、川下に行くほど、仮説が明確になり、顧客、市場との対話を通じて、仮説が妥当かどうかを大規模に検証する。スタートアップにおける実験（仮説検証）は、ユーザーインタビューやMVP、A/Bテストといった手法がもちいられる。

リーンキャンバスに収益費用の見積や構造が明記されることから、スタートアップ企業における事業計画の最大の機能は、仮説を可視化し、検証を可能にすることにある。VCに提出する書類（たとえば、事業計画書、過去の財務諸表もしくは月次決算書、資金繰り表、取引先リスト、各種KPIなど）にほとんどの場合、事業計画が含まれている。このことから、企業内部での仮説検証に加えて、VCとの関係でも仮説検証（事業仮説

15 事業仮説を共有化するツールとして、リーンキャンバス（Lean Canvas）、AARRRモデルなどが頻繁に用いられている。リーンキャンバスとは、スタートアップにとって重要な顧客、課題、製品などの9項目に関する仮説（想定）が一覧できるようなフォーマットである。A4用紙、1枚にまとめる。重要な9つの仮説とは、①顧客セグメント（Customer Segments）、②顧客の抱える具体的な課題、困りごと（Problem、3つ、代替的解決方法）③UVP（Unique Value Proposition、自社が独自に提供できる価値提案）、④ソリューション（Solution、課題の解決方法）、⑤顧客にサービスをリーチさせるためのチャンネル（Channels）、⑥収益予測（Revenue Streams）、⑦コスト構造（Cost Structure）、⑧主要指標（Key Metrics、KPI）、⑨圧倒的な競争優位性（Unfair Advantage）である。

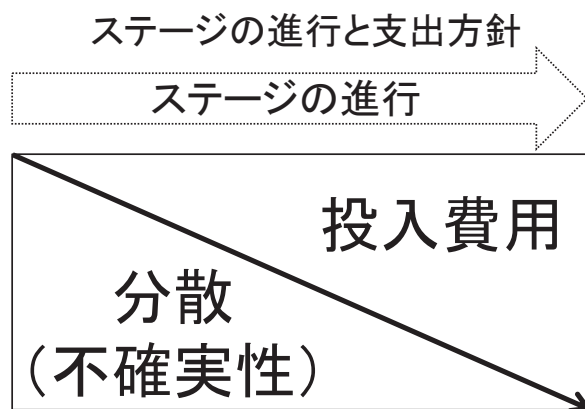
AARRRモデルとは、顧客の状態を把握するために、顧客が製品サービスに関心を抱いてから、反復して購買するまでに至るプロセスを表現したものである。Acquisition（獲得）は、製品サービスを認知し、見込み客になったこと、Activation（活性化）は、見込み客がポジティブなユーザー体験をして購買意欲が高まった状態、Retention（定着）は、顧客が反復利用するようになった状態、Referral（紹介）は、製品サービスに満足した顧客が他の顧客へ自社の製品サービスをSNSなどで発信してくれている状態、Revenue（収益）は、売上がたち、収益化に成功した状態を指す。Acquisition、Activation、Retention、Revenue、Referralの5つの状態変化を捕捉し、可視化することで事業の将来性を評価しやすくなる。

の妥当性チェック)が重要となっていることが分かる¹⁶。

仮説検証が継続して実施されるのは、新薬開発の場合に、類似している。新薬開発プロセスでは、①基礎研究(2~3年)、②非臨床試験(3~5年)、③臨床試験(3~7年)、④承認申請と審査(1~2年)の順に不確実性が減少し、投入される金額が増加していく。新薬の開発には10年以上の年月と多額の研究開発費を要するが、不確実性の高い上流、川上工程では、プロジェクトの数が大きく、個々のプロジェクトあたりの投入金額が小さいことが重要である。基礎研究では、新薬の候補となる化合物を見つけだし、可能性を調査する。候補となる新規物質の化学構造を確認し、実験を繰り返しおこなうことで、有望なプロジェクトが絞り込まれていく。非臨床試験では、候補となる新規物質の有効性と安全性を、動物などをもちいて確認する。臨床試験では、非臨床試験をパスした新薬の候補が、人体にとって有効で安全かが、繰り返し確認される(臨床試験または治験)。くすりとしての有効性・安全性が確認できたあと、承認を得るための申請手続きに移行する。

スタートアップにおける事業計画の意義は、貨幣空間に投影する(財務的な表現形式に変換して、財務諸表を作成する)ことでだれでも理解できるように仮説を明示すること、実績との比較によって仮説の妥当性を測定することにある。

図表2 仮説検証の累積にともなう不確実性の減少および投入費用の増加



出所：著者により作成

スタートアップ企業は、事業環境としては、既存の事業ではなく、新規事業開発を手がけ、短期間での急成長・急拡大を図るという点で、未知との遭遇は必須であり、きわめて高い不確実性に対処しなければならない。時間の経過にともなって、既存事業にお

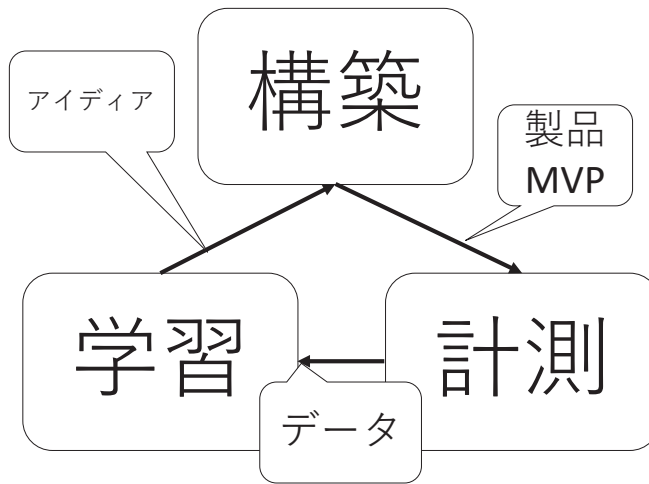
16 VCとスタートアップの関係、審査のプロセスについては、Kupor(2019)、小川ほか(2019)、山本(2020)、中村(2022)、後藤・ウィックハム(2022)を参照されたい。

ける事業計画に接近していく。

(2) スタートアップ企業のマネジメント・コントロールのパッケージ化

スタートアップにおけるマネジメント・コントロールのパッケージとしては、Ries (2011; 2017) で提唱された「リーンスタートアップ (lean startup)」がよく知られている。リーンスタートアップは、無駄を極限まで省き、余計なコストをかけずに、最低限の機能を持った試作品を短期間で市場投入し、顧客の反応を的確に把握し、仮説検証を繰り返す点に特徴がある。リーンスタートアップでは、BMLフレームワークが採用されている。BMLとは、仮説を立て、それを具体化した試作品を創作する「構築 (build)」、市場投入の実績データを収集する「計測 (measure)」、実績と照らし合わせて仮説検証を繰り返し、新たな仮説を導出する「学習 (learn)」のプロセスが延々と高速で反復される。

図表3 リーンスタートアップにおけるBMLフレームワーク



出所：Ries (2011, p.75) より作成。

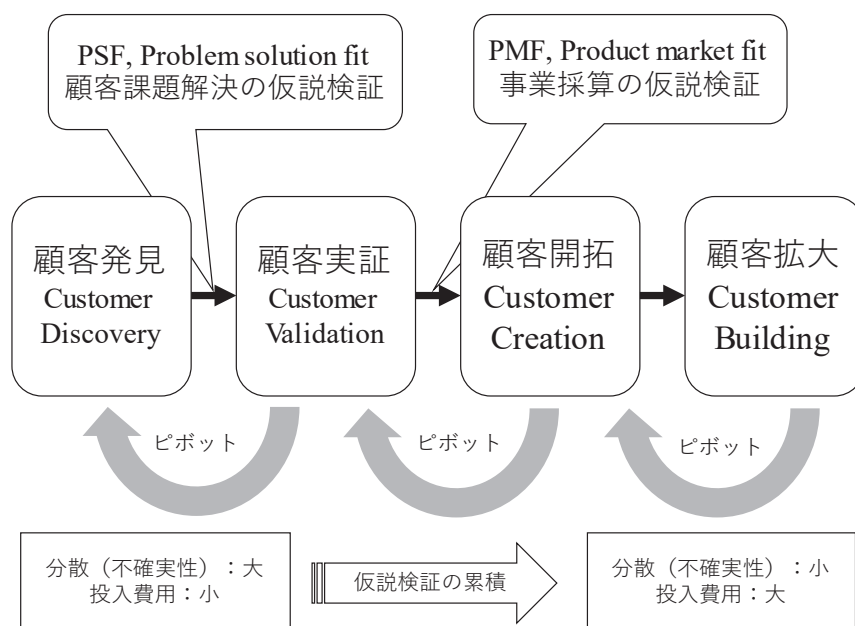
仮説を検証するための最小限の機能だけを備えた試作品である、MVP (Minimum Viable Product) が顧客に提供される。MVPを提供し、ヒアリングの対象とするのは、アーリーアダプター (Early Adopters) とよばれる知識の豊富な先進的な顧客層である。市場投入 (顧客による実用) の結果、得られた実績データをもとに、仮説を検証し、MVPを改善していく。

アーリーアダプターの反応から、当初の仮説が妥当しない場合には、仮説を見直して、方向性を大きく変えること (ピボット) が想定されている。仮説が検証できない=想定した通りの結果がでない場合は、すぐに軌道修正が図られる。改善を繰り返しても、期待水準に達しないと判断される場合には、撤退が想定されている。

リーンスタートアップの基礎として、「顧客開発モデル」(Blank 2013)がある。顧客開発モデルでは、仮説検証を繰り返し、事業計画を磨きあげていく。事業計画は、顧客発見、顧客実証、顧客開拓、顧客拡大の4つのステージに整理されている。

最初の、顧客発見の段階では、自社製品やサービスを需要する顧客が存在するかどうか仮説検証される。顧客ニーズがなければ、そのあとの段階は意味がない。顧客需要に関する仮説検証は、PSF (Problem Solution Fit) とよばれる。顧客実証の段階では、事業計画の採算性がチェックされる。利益が安定的に稼げない事業では、やはり意味がない。事業採算に関する仮説検証は、PMF (Product Market Fit) という。顧客拡大の段階では、どこまで規模を広げられるかの、拡張可能性がチェックされる。

図表4 顧客開発モデルの概要



出所：Blank (2013) をもとに著者作成。

スタートアップ企業におけるマネジメント・コントロールの特徴として、以下の5点をあげることができる。重要なのは、事業の基礎となる仮説を明確にし、その妥当性を繰り返し検証すること、市場状況に適合しない仮説はすぐに棄却し、新たな仮説を構築することである。

- ① 仮説として事業計画を作成する。不確実性の高い状況ではすぐに正解にはたどり着けない。仮説を構築し、市場での実地試験を通じて、高速で学習プロセスを繰り返す。
- ② 仮説は継続的に検証する。損切りが遅れると投入費用が無駄になる。常時、仮説の

妥当性をチェックし、仮説が支持されず、事業成功の可能性がないことが分かった時点ですぐに撤退、方向転換（ピボット）する。

- ③ 仮説検証には様々なKPIが用いられる。部分的なKPIによる検証は、手間がかからないが、トレードオフ、タイムラグがあるため、厳密な検証にならない可能性がある。利益の獲得が、事業の遂行目的として欠かせない以上、PMFの最終的な仮説検証は、包括的な会計情報が適切である。
- ④ 新規事業開発のプロセスを通じて、リアル・オプションの考えかたが強く意識されている。仮説検証が累積した結果、新規事業開発のステージが進行するにつれて、不確実性が減少する。不確実性が減少するまでは、投入費用は最小限でとどめる。
- ⑤ リアリティの高い状態で、仮説の妥当性をチェックするため顧客が仮説検証プロセスに関与する。

4. スタートアップ企業における事業計画の機能：仮説検証

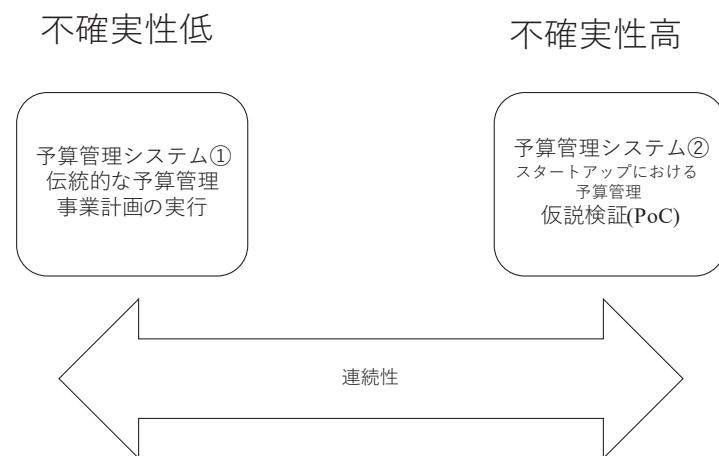
スタートアップ企業のように不確実性の高い状況下では、どのような施策が有効かは、事前には明確になっていない。試行錯誤の中で、正解を探らなければいけない。スタートアップ企業では、事業活動に関連する仮説の検証を積み重ねることによって、ビジネスモデルを洗練させていく。

スタートアップにおける予算管理の果たすべき役割は、仮説の検証（hypothesis verification）またはPoC（Proof of Concept、概念実証）に貢献することである¹⁷。予算管理の仮説検証（=PoC）機能とは、新たに構想した事業計画を貨幣数値に変換し、市場に実際に投入し、実績データを収集することによって、仮説（概念）の実現可能性や妥当性を確認することをいう。仮説検証（PoC）が重要となるのは、新規事業のプロジェクトがリアル・オプションとして評価されるためである。リアル・オプションの考えかたに立てば、将来の不確実な要素に対し、柔軟性が高い（選択の余地が多い）ケースのほうが、柔軟性がない事業よりも当然リターンが高くなる。新規事業開発では、当初から莫大な予算を投入するのではなく、少額でテストを積み重ね、成功確率が高まってから投資規模を拡大するのが定石となる¹⁸。仮説を明示し、体系的に検証するために予算管理は有効に機能する。これは、伝統的な予算管理に期待された役割とは大きく異なっている。

17 新規事業をローンチさせる前、ローンチ後の軌道修正のためにPoC（Proof of Concept=概念実証）とよばれる手続きに取り組む企業が一般的になっている。PoCの方法論自体は、確立されている訳ではない。事業計画は、有力なツールのひとつである。何を検証しなければならないのか、事業で重要となる仮説（前提）は何であるのか、強く意識しなければ到底理解できない。解釈も千差万別である可能性がある。何を検証するかがはっきりしていないPoCプロセスが、散見される。リーンスタートアップなどの、スタートアップの定石は、PoCを適切に進めるための、ひとつのひな形であるとみることできる。

18 投資の経済性計算の代表的な手法であるDCF法（NPVまたはIRR）では、評価時点でシナリオをひとつに固定して投資案の評価がおこなわれる。これに対して、リアル・オプションをもちいて事業を評価する場合、ある一定の段階や時点における再評価を前提とする。実際にリアル・オプションとして計算する場合、分岐のシナリオや確率分布など仮置きしなければならない前提が多く、実用に耐えない。重要なのは、柔軟性を維持するという、リアル・オプションの優位性を新規事業開発に適用することである。

図表5 予算管理実践の2つの極：オペレーション安定化からイノベーション創出へ



出所：著者作成。

予算管理は、管理会計論の生成当初から、標準原価計算とともに重要な構成要素として考えられてきた¹⁹。廣本（1993, p.100）では、「生成期管理会計論において業務標準のもとに体系づけられている管理会計技法は、標準原価計算と予算管理である。標準原価計算と予算管理は、目的や対象領域において異なり、それぞれ独立の技法であるが、同時にそれらは、科学的管理法にその1つの源泉をもち、標準の設定および標準と実績の比較という手続きからなるという点で共通点を有している」と述べられている。伝統的な予算管理では、標準（予算数値）に実績を一致させるように経営管理が実行される。求められていたのは、オペレーションを安定化させるための予算管理実践である。

標準に実績を一致させることは、当時は、最大の経営課題であった。現在でも業務標準の遵守が重要であることは言うまでもない。競争のレベルがあがり、標準を遵守するだけでは、企業の存続にとって充分ではなくなった。標準を改訂したり、新しいビジネスモデルを開発したりすることが要請されるようになった。

たとえば、Hamel（2009）では、「ほとんどの大企業で見られるマネジメント・モデルは、とんでもなく時代遅れである。このモデルは19世紀後半に、ひとつの重大な問題を解決するために生み出された。熟練度の低い人間に同じ作業を繰り返しさせながら、完全な再現性と効率の向上を維持するにはどうすればよいか。これは今日でも重要なことかもしれないが、現在の企業が最優先すべき課題ではない」と指摘されている。

伝統的な予算管理システムの役割が事業得企画の実行であるのに対し、スタートアップにおける予算管理システムには仮説検証（PoC）が期待されている。換言すれば、イノベーションを促進するための予算管理実践が求められている。両者は、計算構造上は

19 廣本(1993)では、米国における管理会計論の発達を生成期(1919-1929)、成長期(1930-1945)、確立期(1946-1966)、展開期(1966-)に区分している。新規事業開発は、展開期まで主要な論点とはなっていない。

区別がつかない。運用方法による違いであり、新規事業開発の進行にもなって、連続するグラデーション上を移動する。

伝統的な、事業計画の実行を主眼とする予算管理システムでは、予算実績差異が発生した場合、差異は解決すべき問題が存在していると認識される。事業計画に実績をあわせるように調整行動が実施される。

これに対して、仮説検証を目的とする予算管理システムの運用では、差異の発生は当初の仮説が誤っていたと認識につながる。予算と実績の比較を通じて、事業計画を構成する仮説が検証される。様々な改善を施しても、事業計画が期待水準に到達しない場合には、大幅な見直し（ピボット）がおこなわれる。

5. スタートアップにおける事業計画達成のモチベーション

(1) スタートアップの人材像

スタートアップでの組織構成員を特徴づける表現としては、「スマートクリエイティブ」がよく知られている。スマートクリエイティブは、Schmidt & Rosenberg (2015) で、Googleで成功する組織構成員のあるべき姿、理想像、理念型として、次のように表現されている²⁰。

高度な専門知識を持つ、経験値が高い、実行力に優れる、分析力に優れる、ビジネス感覚に優れている、競争心旺盛、8時間の労働時間だけでは夢のような仕事を成し遂げられないことを知っている、斬新なアイデアを持つ、リスクや失敗を恐れず、失敗からは常に学べると信じている、いつか成功すると信じている、自らの主体にもとづき行動する、納得できない指示には反論するし、無視することもある、あらゆる可能性を受け入れる、他者と協力する、コミュニケーションが得意、1対1だけでなく集団の前で話すときでもユーモアとセンスがある、自ら手を動かす、飽きやすく、興味がすぐに他のことに移る。

人材選抜によって、頻繁なモニタリング、業績連動報酬によるモチベーションがそれほど必要と考えられていないことが分かる。

(2) ストックオプションの付与

スタートアップ企業では、ストックオプション制度を準備するのが一般的になっている。ストックオプション制度のもとでは、組織構成員は貢献の成果として、給料やボーナスなどの報酬以外にキャピタルゲインが得られる可能性があたえられる。ストックオプションは、組織構成員に自社の株式を事前に定めた価格で将来取得する権利を付与す

20 従来のナレッジワーカー（知識労働者）との違いは、Schmidt & Rosenberg(2015, 引用は訳書のpp.43-44による)では、以下のように記述されている。「伝統的な知識労働者と、ここ数十年私たちが一緒に働いてきたグーグルのエンジニアをはじめとする優秀な人材を比べてみると、後者がまったく違うタイプの労働者であることがわかる。グーグルの社員は特定の任務にしばられていない。会社の情報やコンピューティング能力に自由にアクセスできる。リスクテイクをいとわず、またそうしたリスクをとまなう取り組みが失敗したとしても処罰や不利益を受けることはない。職務や組織構造に束縛されることはなく、むしろ自分のアイデアを実行に移すように奨励されている。納得できないことがあれば、黙ってはいない。退屈しやすく、しょっちゅう職務を変える。多才で、専門性とビジネススキルと創造力を併せ持っている。要するに、少なくとも従来の意味での知識労働者ではないのだ。私たちが「スマートクリエイティブ」と呼ぶ新種で、インターネットの世紀での成功のカギを握る存在だ。」

る制度をいう。ストックオプションを付与された組織構成員は一定期間経過後に、所定の価格で株式を購入する権利の行使が可能となる。スタートアップが上場した場合など、株価が大きく上がった場合には、株式の売却益で大きな利益を得られる。ただし、当然ではあるが、株価の値上がりがなければ売却益は得られない。

スタートアップ側にとっても、金銭的な支出なしで優秀な人材を採用でき、離職防止の効果も期待できる。創業直後のスタートアップでは、キャッシュフローはマイナスであることが多く、高額な報酬を提供する金銭的な余裕はない。

ストックオプションが標準装備であって、目標整合的な状態が達成されている以上、組織構成員をコントロールする際に生じる、エージェンシー問題のほとんどは回避可能である。業績管理会計による期間的なモニタリングは、エージェントである組織構成員に、プリンシパル（スタートアップの経営者）と同じ意欲水準、行動を達成させるための手段である。予算目標と連動した「業績連動型の報酬」は、ストックオプションが提供されている状況では、必要性が少なくなる。

(3) 動機づけ理論との関係

予算管理実践では、当初から動機づけの問題が付きものであった。歴史的展開を追跡した、廣本(1993)、小林(1987; 1994)、小菅(1992; 1997)によれば、動機づけ問題が予算管理研究では特に重視されていたことが分かる。

管理会計論の発展では、隣接諸科学の概念や理論から大きな影響を受けている。予算管理の研究では、モチベーション理論(動機づけ理論)(Motivational Theory)が基礎となっている。モチベーション理論といっても一様ではなく、時間の経過とともに、様々な理論が提唱されている。入山(2019)では、モチベーション理論全体を①ニーズ理論(needs theory, 1940年代～)、②職務特性理論(job characteristic theory, 1970年代～)、③期待理論(expectancy-value theory, 1960年代)、④ゴール設定理論(goal setting theory, 1960年代～)、⑤社会的認知理論(social cognitive theory, 1960-70年代～)、⑥プロソーシャルモチベーション(prosocial motivation, 2000年代～)の6つに整理している(pp.345-356)。

生成期の管理会計論は、科学的管理法の影響を強く受けている。科学的管理法では、科学的な視点で標準を設定し、標準の達成度に応じて、賃金を支払うことで生産性の向上を図った。同様に、伝統的な予算管理研究では、予算目標の達成度に応じて、報酬を加減し、インセンティブをあたえることが想定されていた。この前提となるのは、予算数値(標準)が、努力目標として妥当であり、合理的に達成可能であることである。

岡本ほか(2008)で予算管理の機能として、インセンティブ誘発があげられていた。正解のない問題に挑戦する、スタートアップ企業における予算管理実践では、標準(予算数値)は仮説にすぎず、規範性は期待できない。頑張ったからといって予算が達成できるとは限らないので、動機づけの手段として用いることには無理がある。いっぽうで、多種多様な試行錯誤によって仮説検証の努力を続けなければならないスタートアップ企業では、予算管理によらない方法で莫大なモチベーションを提供しなければならない。

標準に規範性がないため、会計数値によって組織構成員を動機づけることはできない。

従来の事業計画実行のための予算管理実践では、組織構成員には、あたえられた枠組みのなかでの判断、努力が求められていた。伝統的な予算管理研究の系譜に連なる諸研究の多くが依拠していたのは、期待理論、目標設定理論であった²¹。人間関係論で行動的な側面が注目された当初より、標準の受容が解決すべき最大の問題であり、会計的業績測定に連動した報酬に代表されるような外発的動機づけが強調されていた。これらは、事業計画を実行する、従来型の予算管理実践であれば機能したが、標準が単なる仮説にすぎず、業績測定の基準値とならない、スタートアップにおけるイノベーション創出のための予算管理実践では機能しない。プロソーシャルモチベーションなど、従来の予算管理からもたらされるインセンティブとは、まったく異なる動機づけへのアプローチが必要となる。

6. 結びにかえて：PoCツールとしての事業計画

本稿では、スタートアップにおける事業計画が、従来の業績管理会計論における予算管理と機能とモチベーションの両面で異なっていることを確認した。「両利きの経営」では、既存事業の寿命が尽きる前に新規事業を育てることが求められる。不確実性の高い新規事業と既存事業の運営に同じマネジメント・コントロールを適用するのは賢明ではない。

効果的に新規事業を創出するには、仮説検証（実験）を効率的に繰り返す必要がある。仮説検証に失敗した場合には、素早く軌道修正するか、傷が浅いうちに撤退を決断しなければならない。

伝統的な予算管理に期待されていたのは、既存事業を効率的に運営することであった。予算編成では、経営目標をあきらかにし、その目標を達成するための方法やそれともなう資源配分を実施する。年次予算は、月次予算に分解され、継続的な問題点の発見や迅速な修正行動のきっかけとなった。期中は、常に予算目標が参照され、その達成が意識づけられる。事後的には、目標数値と実績とを比較し、実績を目標数値に近づけるためにはどのような是正措置が必要か検討される。

既存事業の事業計画が達成すべき目標として規範性をもつものに対して、スタートアップにおける事業計画は、仮説を貨幣変換して明示した検証対象としての性格を強く帯びている。スタートアップでは、新規事業開発が前提となるため、当初の計画が想定通りにいく保証はない。事業に関する仮説が妥当かを実際に検証してみる必要がある。MVPは試作品として重要であるが、企業活動全体に貨幣という光をあてて、その影（資本の循環過程）をつかまえられる事業計画は、透過性（common denominatorとよばれる）、検証可能性が高く、最終成果を集約して、表示できることから、測定装置として

21 予算スラックが、大きな研究課題になっていたことから業績連動報酬が前提となっていたことはあきらかである。スラックは、組織が最高の能率で運営されていない状態を記述する概念であるとされる。予算スラックとは、予算編成過程において下位の管理者によって、目標達成を容易にするためになされる意図的な予測情報の歪曲である。具体的には、収益予算を低めに設定すること、費用予算を過大に見積もることによって、生じる。環境の不確実に対する安全弁、組織内部の目標間の対立の緩和、管理者の自由裁量性の増大に役立つなど、全面的にネガティブなものと考えられている訳ではないが、基本的には除去すべき対象である。

価値は大きいと考えられる。

スタートアップにおける、スマートクリエイティブを前提としたマネジメント・コントロールは、既存の理論とは異なる点が多い。どのようなパッケージが最も学習効率が高いかをさらに検討すべきである。

参考文献

- Argyris, C. and D. A. Schön. 1995. *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison-wesley Series on Organization Development.
- Argyris, C. 1999. *On organizational learning*, 2nd edition. Wiley-Blackwell.
- Argyris, C. and D. A. Schön. 1978. *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley Series on Organization Development.
- Blank, S. G. (2013). *The four steps to the epiphany: Successful strategies for startups that win*. K & S Ranch. (堤孝志、渡邊哲訳『アントレプレナーの教科書（新装版）』翔泳社、2016年。)
- Blumberg, M. (2013). *Startup CEO: A field guide to scaling up your business 2nd ed.* Wiley. (杉江陸『スタートアップ・マネジメント』ダイヤモンド社、2021年。)
- Hamel, G. (2009). Moon Shots for Management. *Harvard Business Review*, 87(2): 91-8.
- Kidder, D. (2013). *The startup playbook: Secrets of the fastest-growing startups from their founding entrepreneurs*. Chronicle Books. (小林啓倫訳『「世界」を変えろ! 急成長するスタートアップの秘訣』日経BP社、2013年。)
- Kupor, S. (2019). *Secrets of sand hill road: Venture capital and how to get it*. Virgin Books. (庭田よう子訳『VCの教科書：VCとうまく付き合いたい起業家たちへ』東洋経済新報社、2020年。)
- McGrath, R. G. & MacMillan, I. C. 1995. *Discovery driven planning*. *Harvard Business Review*, 73(4), 44-54. (石川高明訳「未知の分野を制覇する仮説のマネジメント」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』20(6), 75-85, 1995年)
- McGrath, R. G. & MacMillan, I. C. 2000. *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*. Harvard business school press. (社内起業研究会訳『アントレプレナーの戦略思考技術：不確実性をビジネスチャンスに変える』ダイヤモンド社、2002年。)
- McGrath, R. G. & MacMillan, I. C. 2009. *Discovery-driven growth: A breakthrough process to reduce risk and seize opportunity*. Harvard business school press.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Currency. (井口耕二訳『リーン・スタートアップ』日経BP社、2012年。)

- Ries, E. (2017). *The startup way: How modern companies use entrepreneurial management to transform culture and drive long-term growth*. Currency.
- Schmidt, E. & Rosenberg, J. (2015). *How Google Works*. HODDER & STOUGHTON. (土方奈美訳『How Google Works: 私たちの働き方とマネジメント』日経ビジネス人文庫、2017年。)
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press. (塩野谷祐一・東畑精一・中山伊知郎 訳『経済発展の理論: 企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究 (上・下)』岩波文庫、1977年。)
- 新井康平・梶原武久・榎下伸一郎(2012)「スタートアップ企業における予算管理システムの有用性」『原価計算研究』36(1): 58-67.
- 池田信夫(2011)『イノベーションとは何か』東洋経済新報社。
- 伊藤克容(2019)『組織を創るマネジメント・コントロール』中央経済社。
- 伊藤克容(2022)「スタートアップ企業における予算管理実践」『会計』201(4), 355-368.
- 入山章栄(2019)『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社。
- 岡本清、尾畑裕、挽文子、廣本敏郎(2008)『管理会計』(第2版)中央経済社。
- 小川周哉・竹内信記・荒井悦久・彈塚寛之・松村英弥・吉田昌平・金澤久太・取出遼(2019)『スタートアップ投資ガイドブック』日経BP社。
- 小川康(2022)「DDP仮説指向計画法の意義」『管理会計学』(日本管理会計学会) 30(2), 75-85.
- 糟谷崇(2022)「スタートアップ企業研究のアジェンダ再考」『杏林社会科学研究』37(3-4), 57-74.
- 加藤雅俊(2022)『スタートアップの経済学: 新しい企業の誕生と成長プロセスを学ぶ』有斐閣。
- 窪田祐一・劉美玲・三矢裕(2022)「イノベーション戦略とマネジメント・コントロールの有効性: 両利き経営のための示唆」『管理会計学』(日本管理会計学会) 30(1), 3-20.
- 小菅正伸(1992)『行動的予算管理論』中央経済社。
- 小菅正伸(1997)『行動的予算管理論 (増補第2版)』中央経済社。
- 小林健吾(1987)『予算管理発達史: 歴史から現在へ』創成社。
- 小林健吾(1994)『予算管理発達史: 総合的利益管理への道 (増補改訂版)』創成社。
- 後藤直義、フィル・ウィックハム(2022)『ベンチャー・キャピタリスト: 世界を動かす最強の「キングメーカー」たち』(Sozo Ventures監修) NewsPicksパブリッシング。
- 在間英之(2018)「両利きの経営と管理会計の分析フレームワークに関する考察」『原価計算研究』42(2), 92-104.
- 清水洋(2022)『アントレプレナーシップ』有斐閣。
- 清水孝、町田遼太、上田巧(2021)「日本企業の予算管理の改善に関する実態調査」『早

稲田商學』460: 1-38.

- 清水孝、町田遼太、上田巧(2019)「わが国における予算管理の改善に関する研究の動向：脱予算経営の観点から」『早稲田商學』455: 1-31.
- 清水孝(2016)「わが国企業における予算管理実務改善に関する調査」『早稲田商學』446: 103-130.
- 田路則子・福田淳児(2015)「Business Case No.120 エニグモ：ビジネスモデルの構築と成長のプロセス」『一橋ビジネス・レビュー』63(1): 104-122.
- 田所雅之(2017)『起業の科学：スタートアップサイエンス』日経BP社。
- 内閣府『経済財政運営と改革の基本方針2022』。
https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/cabinet/2022/2022_basicpolicies_ja.pdf
(最終アクセス2023/02/15)
- 中村幸一郎(2022)『スタートアップ投資のセオリー：米国のベンチャー・キャピタリストは何を見ているのか』カウフマン・フェローズ・プログラム協力、ダイヤモンド社。
- 日本政策金融公庫総合研究所(2022)『2022年版新規開業白書』佐伯コミュニケーションズ。
- 廣本敏郎(1993)『米国管理会計論発達史』森山書店。
- 福田淳児・田路則子(2014)「エニグモにおけるマネジメントのための仕組みの生成と発展」『法政大学イノベーション・マネジメント研究センターワーキングペーパー』No. 159.
- 福田淳児(2014)「スタートアップ企業におけるMCS研究に向けて」『経営志林』(法政大学経営学会)50(4): 37-51.
- 福田淳児(2019)「スタートアップ企業におけるMCSの採用とその精緻化」『メルコ管理会計研究』11(2): 3-23.
- ベンチャーエンタープライズセンター(2021)『ベンチャー白書 2021』(ベンチャービジネスに関する年次報告)ベンチャーエンタープライズセンター。
- 堀新一郎・琴坂将広・井上大智(2020)『STARTUP 優れた起業家は何を考え、どう行動したか』NewsPicksパブリッシング。
- 山本康正(2020)『シリコンバレーのVCは何を見ているのか』東洋経済新報社。
- 吉田栄介、福島一矩、妹尾剛好(2012)『日本の管理会計の探究』中央経済社。
- 吉田栄介・妹尾剛好・福島一矩(2015)「探索と深化が日本企業の管理会計行動に与える影響」『メルコ管理会計研究』8(1), 53-64.
- 吉田栄介、福島一矩、妹尾剛好、徐智銘(2017)『日本の管理会計の深層』中央経済社。

伊藤克容 (成蹊大学経営学部教授)

新江 孝 (日本大学商学部教授)

2022/08/01 作成

2023/02/18 提出