

〔論 文〕

スタートアップ企業におけるMCS研究に向けて

福 田 淳 児

1. はじめに

管理会計研究の領域において、創業後あまり年数の経過していないスタートアップ企業に焦点を当てた研究の蓄積が行われるようになったのは比較的最近のことである (Davila and Foster, 2005; 2007)。このため、スタートアップ企業における管理会計システムまたそれを一部とするマネジメント・コントロール・システム (以下、MCS と略す) の設計、MCS が組織内で果たす役割およびその役割変化については、なお研究の蓄積が十分とはいえない状況である。

ところで、管理会計研究の対象としてスタートアップ企業を取り扱う意義はどこにあるのであろうか。これまで、管理会計研究では比較的大規模かつ成熟した企業におけるMCSを対象として研究の蓄積がなされてきた (Cardinal et al., 2004; Davila, 2005; Davila et al., 2009; Sandino, 2007)。それらの研究では、大規模かつ成熟した企業で利用されている「コントロールの特徴や効果」 (Cardinal et al., 2004, p.411) また「これらのシステムが果たす役割」 (Davila et al., 2009, p.329) を理解することに焦点が当てられてきた。さらに、MCSの下位システムの「採用の決定またはそれらのパフォーマンスへのインプリケーションについてのこれまでの管理会計システム研究のほとんどが、確立したシステムの既存の構成部分の精緻化またはそれらの置き換えの決定に焦点を当ててきた」 (Davila and Foster, 2005, p.1040)。

しかしながら、大規模かつ成熟した企業を対象とする従来の管理会計研究における問題意識およびそれらの問題意識に基づく一連の研究成果の蓄積は、必ずしもスタートアップ企業を対

象とした研究には妥当しない。

まず、研究における問題意識の観点から述べよう。第1に、スタートアップ企業は、現時点で既に成熟し規模の拡大した企業では問題とはされない、またはそのような企業においては優先順位の高くないMCSに関連した諸課題に直面している可能性がある。Sandino (2007, p.266) は大規模企業におけるMCSの選択・採用の問題とスタートアップ企業におけるMCSの選択および採用の問題とを比較し、以下の3点で両者が異なるとしている。第1に、成熟企業では既に広範な公式的なシステムが設置されているため、初期段階の企業ほど組織が「制御できない」状態に陥ることへの関心の程度が低い。第2に、成熟企業の主要な関心は新しいMCSを既存のMCSにどのように統合するかであるが、初期の企業は最初のMCSが将来のMCSの選択にどのような影響を与えるかを考慮しなければならない。第3に、初期段階の企業では、既に採用されている非公式的なコントロール・システムにかえて、公式的なMCSが採用されるが、ここで採用されるMCSは、経営者がルーティンな業務から解放され、企業戦略に焦点を当てることができるという特徴を有するものである。

第2に、スタートアップ企業を対象とした研究を行うことで、MCSの「起源およびその発展の問題」 (Davila et al., 2009, p.324) といったこれまであまり焦点が当てられてこなかった問題を取り扱うことが可能である。スタートアップ企業では時間の経過、またそれに伴う企業規模の拡大につれて、それまでに利用されてきた人的・非公式的なコントロールにかえて公式的なコントロール・システムが採用されると考え

られる。Davila and Foster (2007) は MCS を「マネジャーが彼らの注意に影響を与え、委譲することのできるまた例外管理できる意思決定から彼らを解放し、非公式的なネットワークが過負荷である状況で情報を提供するために役立つ」(p.908) としている。これらの MCS の採用の時期また採用に影響を及ぼす要因についてはスタートアップ企業を対象とした研究で取り上げられてきた問題である。また、初期のある MCS の下位システムの採用が、その後の他の MCS の下位システムの採用に及ぼす影響を明らかにすることも重要な課題である。

第3に、MCS の採用がその後の企業成長に及ぼす影響について明らかにすることができる。Sandino (2007) は MCS が特に初期の段階にある企業の成長にとって非常に重要であると指摘している。MCS はスタートアップ企業のその後の成長にどのような影響を及ぼすのであろうか。この点を明らかにすることもスタートアップ企業を研究する上で重要な問題の一つである。

上記の3点は、スタートアップ企業を研究対象とすることで、これまでの大規模かつ成熟化した企業を対象とした研究では直接的には検討の対象とはされてこなかった MCS にかかわる問題に光を当てることのできる可能性がある領域である。

次に、スタートアップ企業に対しては、これまでに成熟した大規模企業を対象として蓄積されてきた研究成果が必ずしも適用できない可能性がある。この点については、組織のライフサイクルのステージと管理会計システムの公式化の程度との関係を考察した Moores and Yuen (2001) の研究でも明らかにされている。彼らは管理会計システムの公式化の程度が組織のライフサイクルのステージに応じて異なることを明らかにしている。このことは成長期 (growth) から成熟期 (maturity) の企業を対象としたこれまでの研究成果が誕生期 (birth) の企業に妥当しないことを示唆している。さらに、Sine et al. (2006) はダイナミックな環境に直面しているスタートアップ企業において公式的な構造が企業業績にもたらす影響が、成熟した大規模

企業における両者の関係と大きく異なる可能性のあることを明らかにしている。これらのことは、従来蓄積されてきた MCS の設計やその利用方法に関する様々な知見がスタートアップ企業で成り立つのかを検討する必要性を指摘している。

本稿は、これまでに管理会計研究の領域およびそれに関連した領域で行われてきたスタートアップ企業を対象とした研究のいくつかを検討することで、上記の問題点を考察するための研究のフレームワークを構築することを意図している。

2. MCS の採用およびその精緻化に影響を与える要因

スタートアップ企業とは一般に創業後間もなく、また企業規模の観点からも比較的小規模な企業を指して使用される用語である。管理会計研究の領域における経験的研究において対象となっているスタートアップ企業は、主に創業後10年未満（たとえば、Davila, 2005; Davila et al., 2009）の企業であり、従業員数については Davila (2005) および新井ほか (2012) では10名以上、また Davila and Foster (2007) および Davila et al. (2009) では50名から150名未満である。本節では、スタートアップ企業における MCS の採用およびその後の MCS の発展に影響を与える要因、さらには MCS の採用理由およびその順番に影響を及ぼす要因について、これまでの研究で明らかにされてきた点を整理しておこう。

2.1 スタートアップ企業における MCS の採用を促進する要因

スタートアップ企業では、企業によって採用の時期またその程度に差はあるが、創業後のある時点で、それまでに企業内で利用されてきた非公式的で人的な特性を有するコントロールの手法にかえて、公式的な MCS の採用が促進される傾向が見られる。そこでの MCS は「トップ・マネジメントの注意を例外管理によってコント

ロールできるプロセスから自由にし、非公式的なネットワークが過負荷の状況でトップ・マネジメントに情報を提供する」(Davila, 2005, p.224) 役割を担っている。スタートアップ企業を対象としたこれまでの研究では、公式的なMCSの採用を促進する要因のいくつかが明らかにされてきた。

(1) 企業規模

企業の成長、特に従業員数で測定された企業規模の拡大は、スタートアップ企業における公式的なMCSの採用を促進する要因の一つとして、これまでの研究においても取り上げられてきた(Davila and Foster, 2005, 2007; Granlund and Taipaleenmaki, 2005)。たとえば、カリフォルニア州シリコンバレーにある95社の創業後の年数が浅く、小規模な技術志向の企業を対象とした質問票調査の結果の分析に基づいて、Davila (2005) は規模の増大が企業による人的な資源管理に関係したMCSの下位システムの採用数に影響を与えることを明らかにしている。

非公式的なコントロールは、創業者またはトップ・マネジメント・チーム(Top Management Team, 以下TMTと略す)と組織メンバーとの人的な接触に基づくものである。しかしながら、従業員数の増大は人的な接触に基づいたマネジメントの遂行を困難なものにする(Davila and Foster, 2007)。第1に、従業員数の増大は非公式的なコントロールを遂行するために必要とされる人的な接触の必要を幾何級数的に増大させることで、その実施を非常に困難なものとする。さらに、「システムが存在しない状況での主要なコントロールのためのアプローチであるエージェント(従業員)の努力の直接的な観察があまりにコストがかかるようになる」(Davila and Foster, 2007, p.909, なお括弧内は引用者)。すなわち、規模の拡大した状況で人的な接触に基づくマネジメントの実践は「調整やコントロールのためのコスト」(Davila, 2005, p.226)が増大してしまうのである。第2に、規模の拡大をもたらす要因の一つである企業の取り扱う製品や市場の拡大はそれらの「新市場や新製品と関連した複雑性」(Davila, 2005,

p.226)を増大させる可能性がある。複雑性の増大は組織内における一定の意思決定権限の委譲をもたらすと考えられるが、MCSが組織に存在しない状況では、必要な情報を意思決定者に運ぶために必要とされる人的な接触が膨大な数に上り大きなコストとなる(Davila and Foster, 2007)。

公式的なMCSの採用は、企業規模の拡大に伴って不可避免的に顕著化する上記の問題点を克服するための手段を企業に提供する。MCSの採用は人的な接触に依存する非公式的・人的なコントロールの必要性を低減する。さらに、適切なMCSの設計によって組織成員のモチベーションの向上ならびに彼らの活動のモニタリングを可能なものにするとともに、必要な情報を必要な場所に移転することを可能とするのである(Davila and Foster, 2007)。

(2) 分業の程度

新井ほか(2012)の研究では予算の採用に企業内での分業の程度が与える影響が明らかにされている。彼らの研究は主に関西地区に所在するスタートアップ企業を対象とした郵送質問票調査に基づいている。彼らはスタートアップ企業における分業の程度を、各企業の創業時点で、経営企画、営業・マーケティング、購買・仕入、人事・採用、総務・庶務、経理、財務といった業務を「すべて社長が一人で行っていた」を1、「すべて従業員が行っていた」を5とするリッカート・スケールで測定している。調査の結果、分業されていた業務の内容が予算の採用次期に影響を及ぼすことが明らかにされた。具体的には、「創業時点での営業や購買、人事・採用からなる『対外業務』についての分業が進んでいる企業は、予算の採用時期が有意に早くなった」(p.63)。これに対して、「資金繰りのような財務業務の分業が進展している場合、予算の採用が有意に遅れる」(p.63)ことが発見された。なお、彼らの研究ではこれまでの研究とは異なり従業員数は予算の採用時期に影響を及ぼしていなかった。このことから彼らは従業員数がスタートアップ企業におけるMCSの採用時期に及ぼす影響が分業の代理変数としての影響を

持っていた可能性を指摘している。

従業員数の増大が MCS の採用に及ぼす経路のすべてが分業の程度で説明できるのかは今後の課題であろう。

(3) 企業創立からの経過年数

企業創立からの経過年数も MCS の採用数に影響を及ぼす要因の一つである (Davila, 2005)。企業創立後の経過年数と企業規模との間にはある程度の相関関係があることが予想される。このために、一般的には、企業創立後の経過年数が長いほど MCS の採用がなされると考えられる。しかし、Davila (2005) は、企業規模を所与とした場合には、企業の創立からの経過年数が長いほど MCS の採用数は少なくなる傾向があることを発見している。このことは後で取り上げる MCS の採用と企業の成長との関連性にも関係している可能性があるが、企業規模とは別に企業創立からの経過年数が与える影響を考察すべきであろう。

(4) ベンチャー・キャピタル (VC) の存在

スタートアップ企業における資金調達方法も MCS の採用に影響を及ぼす。Davila (2005) では、VC の存在が人的資源に関連したマネジメント・システムの採用に影響を与えていることを明らかにしている。Davila は VC が単に資金面でのサポートをスタートアップ企業に提供するだけでなく、企業の成長に関わる知識も提供することを指摘している。この点について Davila and Foster (2007) は、VC は企業が成長の初期段階で直面するマネジメント上の課題を理解し、企業にその経験を持ち込むために、VC 投資を受け入れた企業では、財務計画や財務評価に関わる MCS の採用が早まる傾向があることを指摘している。

また、Granlund and Taipaleenmaki (2005) は NEFs (New Economy Firms) を対象とした研究から VC の存在が NEFs における MCS の発展を促す要因であることを明らかにしている。特に、資金提供を行った VC がハンズオンのマネジメントを提供しない状況では、VC と当該企業との間に存在する「物理的な距離のために、

信頼できるコントロールと報告システムを必要とする」(p.30) ののである。このために当該企業において MCS の採用が促進されることが指摘されている。

さらに、Davila and Foster (2007) は、スタートアップ企業による VC による投資の受け入れが MCS の採用の時期を早める傾向のある理由としてインタビュー調査から以下の点を指摘している。第 1 に、VC 投資の受け入れが成長を介して MCS の採用に与える影響である。VC 投資を受け入れている企業はそうではない企業よりも成長が早く、このために MCS をより初期の段階で必要とするというものである。第 2 に、VC 投資を受け入れている企業のキャッシュフローの状態である。VC 投資を受け入れることが必要となるようなキャッシュフローに制約のある企業では、資金の有効活用を図るために財務計画の採用が促進される傾向がある。第 3 に、「ベンチャー・キャピタリストは、主に財務計画および評価、さらに戦略的な計画設定の中で、それらのシステムのいくつかを『課して』おり、彼らは主要なマネジャーの採用を通じて企業にそれらのシステムを持ち込む」(p.919) のである。

Davila and Foster が指摘した論点のうち前者については、企業の急激な成長が VC 投資を必要とする側面と VC 投資が企業の成長を促進している側面とに分けて考察されるべきであろう。

また、彼らは、VC 投資は複数回に及ぶため初期にキャッシュフローがネガティブであった企業は財務的側面のモニタリングに注意を払うため、「VC 投資を受け入れた企業の起業家はできる限り初期の段階でポジティブなキャッシュフロー、収益性を達成したいと考えており、・・・財務的計画・財務評価といったマネジメント・システムをこの目的のための主要なツールと考えている」(Davila and Foster, 2007, p.921) と指摘している。彼らは、特にシリーズ A とシリーズ B との間の時点での MCS の採用が著しく増大している傾向があることも発見している。

(5) 株式上場

株式上場といったイベントはスタートアップ企業における MCS の採用に大きな影響を及ぼす。株式上場後にはスタートアップ企業に対して「少なくともある程度の専門的なマネジメント実務を保証し、業務にある程度の安定性を吹き込むために、多くの他の株主もまた企業が十分なコントロール・システムもコーポレート・ガバナンスを持つことを期待している」(Granlund and Taipaleenmaki, 2005, p.30) ののである。

(6) 新しい CEO

Davila (2005) は、人的資源にかかわる MCS を Merchant (1998) のフレームワークに基づいて人的コントロール (Personnel control)、活動コントロール (Action control) および結果に基づくコントロール (Results control) の3つに分類している。新しい CEO は人的コントロールや結果に基づくコントロールに分類された人的資源に関わる MCS の採用を促進するが、活動コントロールに分類された人的資源に関わる MCS の採用とは無関係であった。このことから Davila は、創業者は活動コントロールの採用には成功するが、人的コントロールや結果に基づくコントロールの採用には成功しないことを示していると主張している¹。なお、企業規模が小さいケースでは創業者の新しい CEO への置き換えはすべてのタイプのコントロールにおいてその採用数に影響を及ぼしていた。これらの点は創業者にかかわる新しい CEO の着任が企業にあるタイプの MCS の採用を促進する一つの要因であることを示唆している。

(7) 他のタイプのコントロールとの関係

MCS と他のタイプのコントロールとの関係も、スタートアップ企業における MCS の採用に影響を与える要因の一つである可能性がある。Baron, Burton および Hannan によるシリコンバレーの技術志向のスタートアップ企業を対象とした一連の研究は本研究にとっても示唆に富むものである。Baron et al. (1999) は、雇用に関わる従業員の愛着や雇用維持 (retention) の基盤、作業の調整やコントロールのための方法および従業員の選抜の基準という3つの次元に基づいて、図表1に示す5つの雇用モデルの純粋型を提示している。

Baron et al. は、企業の創立時点で創業者が有している雇用モデルの純粋型がその後の当該企業における官僚制の程度に影響を及ぼすことを明らかにしている。彼らは、官僚制の次元の一つとして専業従業員数で換算した管理者また経営専門家の割合 (managerial-administrative intensity) をとりあげている。「官僚制雇用モデル」と名付けられた企業創立時点での雇用モデルの採用企業ではその割合が高いのに対して、「コミットメント雇用モデル」ではその割合が低いことを明らかにしている。官僚制の他の次元として取り上げられた雇用関係の公式化およびシニア・マネジメント層における役割専門家の程度に対しては、創立時点での雇用モデルの影響は見られるがそれらは相対的に弱い効果に留まっているとされている。

また、Baron et al. (1996) は、上記の分類とは若干異なるが企業の創立の時点において創業

図表1 雇用モデルの純粋型

次元			雇用モデル
愛着の基盤	選抜の基礎	調整・コントロールの方法	
仕事	潜在力	専門家	スター
仕事	スキル	同僚／文化的	エンジニアリング
愛情	適合	同僚／文化的	コミットメント
仕事	スキル	公式的	官僚制
金銭	スキル	直接的	専制政治

(出所：Baron et al., 1999, p.8)

者が有している人的資源に関する青写真が、当該企業におけるその後の人的資源実務および政策に継続的な影響を及ぼしていることを明らかにした。

これらの結果を踏まえ Macpherson and Holt (2007) は文化的なコントロールに初期に投資を行った企業は公式的な経営管理システムを節約できると述べている。また, Kloot (1991) は、「組織がその誕生の時点で知っていることが、組織が何を探索するか、何を経験するか、そして直面したことをどのように解釈するのかを決定する」(p.91) と述べている。これらのことは企業の創業当初の状況および文化的なコントロールのあり方が、その後の公式的な MCS の採用に影響を及ぼす可能性があることを示唆しているⁱⁱ。

2.2 MCS の採用理由

スタートアップ企業を対象とした研究では、それらの企業が公式的な MCS の採用を開始する理由 (reasons-for-adoption) に焦点を当てたものもみられる。Davila et al. (2009) は、初期のステージにある 69 社の技術を基盤とした企業へのインタビュー調査から得られたデータへの構造的な分析に基づいて、製品開発プロセスにおける MCS の採用理由を明らかにしている。Davila et al. によれば、製品開発プロセスにおける MCS の採用理由は大きく企業外部に起因する理由と企業内部に起因する理由に分けられている。企業外部に起因する理由の一つは外部の関係者に企業を正当化 (legitimize) することである。これは当該企業の内部的な必要から MCS が採用されたのではなく、「顧客、パートナー企業および投資家といった外部の関係者に向けて企業の信用性を高める」(p.335) ことが主たる目的であるとされている。他の一つは契約上 (contracting) の理由であり、これは外部の関係者との相互作用のためのフレームワークを確立するためである。企業間では同一企業の部門間のように常に相互作用が可能となるわけではないので、「組織のプロセスをモニターし、調整しコントロールするためにそれらに可視性

(visibility)」(p.335) を提供する MCS の必要性が高いとされている。

他方で、企業内部に起因する MCS の採用理由としては先行的 (proactive) な理由と対処的 (reactive) な理由とが識別されている。先行的な理由とは「企業がシステムを必要とするのに先立ってそれらが実行される」(p.335) ことを意味している。これには、外部から新規に雇用されたマネジャーが過去の経験に基づいて新しい MCS を当該企業に導入するケースと、マネジャーが企業の直面しつつあるニーズを知覚し、それへの対応として MCS を採用するケースが指摘されている。これに対して、対処的な理由とは、様々な理由により非公式的なプロセスの失敗で MCS の採用が遅れた混乱への対処 (reactive to chaos), ならびに既存の実務がコード化されることで MCS が出現する学習への対処 (reactive to learning) があげられる。ただし、Davila et al. の研究によれば、MCS の外部的な採用理由と実際に MCS が果たしている役割との間にはある程度関係がみられるが、内部的な理由で採用された MCS の場合には採用理由と実際に果たす役割間に必ずしも対応関係がある訳ではないことも明らかにされている。

アメリカの小売り企業を対象とした Sandino (2007) の研究では、創業後、スタートアップ企業が MCS の採用を行う場合には、MCS の個々の下位システムというよりもそれらのシステムが果たす役割に関心があることが探索的なインタビュー調査を通じて明らかにされている。Sandino (2007, p.271) によれば、「同一の MCS が同じ目的を達成するために採用されているとは限らない」し、「同一の MCS が異なる目的で利用されていることもありうる」。Sandino はインタビュー調査の分析に基づいて MCS を採用する目的としてコストの最小化、収益の向上およびリスクの最小化をあげている。図表 2 には、MCS の採用目的とそれぞれの利用目的の例示である。

なお、Sandino の研究では、上記に示したように特定の目的をもって採用される MCS に加えて、特定の目的を持たず初期の段階で企業に採用される Basic MCS の存在も認識されてい

る。Sandino は、これらのタイプの MCS と企業が初期の段階で採用している戦略との間の関係を質問票調査によって明らかにしている。その結果、両者の間には関連性が見いだされた。差別化戦略を採用している企業ではコスト MCS よりも Revenue MCS をより強調する傾向が見られた。他方で、低コスト戦略を採用している企業ではコスト MCS の利用が必ずしも強調されていないことも発見されている。

また、Granlund and Taipaleenmaki (2005) は、特に小規模な NEFs は「内部的な企業の発展から生じた要求よりも、外部の VC による財務的なコントロールに対する期待を満たそうとする傾向がある」(p.43) ことを指摘している。

2.3 MCS の採用に順番はあるのか。

スタートアップ企業において MCS の採用がなされる場合にも、様々な MCS の下位システ

ムの採用の順番に何らかの傾向がみられるのであろうか。Davila and Foster (2007) では、様々な MCS の下位システムの採用時期について以下の点が発見されている。なお、彼らの研究で取り上げられた MCS は図表 3 に示すように広範囲におよぶものである。

Davila and Foster (2007) によれば、損益予算、キャッシュフロー計画および販売計画といった財務計画に関わるシステム、ならびに戦略的計画や人的資源計画などプランニングにかかわるシステムの採用が創業後 1 年目から 5 年目にかけて、特に 3 年目までという比較的、初期の段階において高い傾向が見られた。これに対して、財務評価や人的資源評価の重要性は初期の 3 年間は低く、4 年目から 5 年目にその重要性が高まる傾向がみられた。さらに、これらとは対照的に、販売・マーケティングまたパートナーシップに関連した MCS の採用は企業創立後の初期段階では非常に低いことが明らかにされた。

図表 2 MCS の目的とその例示

	利用目的の例示
コストの最小化	コストを管理し理解する 固定費から管理可能なコストを区別する ひとたび競争に踏み込み、粗利益率が圧迫されるとコストをコントロールする 従業員に仕事を効率的また生産的に行うことを支援するための情報を提供する 目標を定義する 不測の事態にどのように対応するかを学習する 異なったシナリオのもとでの予測また計画方法を学習する 在庫の管理および陳腐化のコストの削減方法を学習する
収益の向上	市場および競争企業についての学習 見込みの新店舗の場所および在庫ニーズについての学習 成長をもたらす戦略や文化の実行 企業の成長をサポートする財務的な投資家の魅了 注意を 1 平方フィートあたりの売上高の最大化に向ける 顧客の信頼を構築する 顧客の選好を理解する 売上のドライバーを学習する
リスクの最小化	情報の首尾一貫性のなさをさける システムを確実にするとともに監査する 全社的に一貫した規則やルーティンを定義する 企業の成長や財務的な健全性を害するコントロール不可能な状況を避ける 現金や在庫の水準をチェックすることで盗みをコントロールする (子会社において) 親会社のブランドを毀損するリスクへのエクスポージャーを限定する

(出所：Sandino (2007, pp.272-275) より一部抜粋)

図表3 Davila and Foster (2007) において取り上げられた MCS

財務的な計画	キャッシュフロー計画 業務予算 販売計画
財務的な評価	資本投資の承認手続き 業務支出の承認手続き 目標に対する財務的なパフォーマンスのルーティンな分析 顧客獲得のコスト分析 顧客収益性分析 製品収益性分析
人的資源計画	コアバリュー ミッションステートメント 組織図 コード・オブ・コンダクト 職務記述書 新しい従業員からのオリエンテーション・プログラム 全社的なニュースレター
人的資源評価	書かれたマネジャーの業績目標 業績評価報告書 報酬を業績に結び付ける。 個人のインセンティブ・プログラム
戦略的計画	戦略的（非財務的）なマイルストーンの定義 顧客開発計画 人員／人的資本の開発プログラム 製品ポートフォリオ計画（将来製品についての計画） 投資予算
製品開発マネジメント	プロジェクト・マイルストーン 製品コンセプト検証プロセス 計画に対する実績値の比較報告書 プロジェクトの選択プロセス 製品ポートフォリオのロードマップ 開発プロジェクトの予算 プロジェクト・チームの構成についてのガイドライン
販売／マーケティング・マネジメント	販売員の販売目標 マーケット・リサーチプロジェクト 販売担当者の報酬システム 販売員の雇用・解雇政策 オープン販売についての報告 顧客満足フィードバック 販売プロセスマニュアル 販売員訓練プログラム マーケティング協力政策 顧客関係マネジメント・システム
パートナーシップ・マネジメント	パートナーシップ開発計画 パートナーシップの政策 パートナーシップ・マイルストーン パートナーモニタリング・システム

(出所：Davila and Foster (2007, pp.914-915) より一部抜粋)

同様に、Davila and Foster (2005) でも、損益予算および資金予算といった前向きな(forward-looking) システムが財務モニタリング・システムよりも早く採用される傾向があることが発見されているⁱⁱⁱ。

また、Sandino (2007) の研究では、初期に導入された MCS は内部的で業務に関連したシステムであるという特徴を有しているのに対して、顧客に関連した外部的な情報を探索(scan)するための MCS は相対的に後の段階で採用される傾向があることが発見された。

これらのことは、MCS の採用にあたって、企業の創立当初は、将来の成長を見据えた計画機能が重視される傾向があること、さらに顧客に関連した外部情報よりも企業内部の業務に関連した情報を重視する傾向があることを示唆しているといえよう。

3. MCS の採用の効果

MCS の採用はスタートアップ企業のその後の成長性、収益性さらには安全性にどのような影響を及ぼすのであろうか。この点について、Davila and Foster (2005) は、損益予算の採用が従業員数および収益の変化で測定された企業の成長に及ぼす影響を明らかにしている。損益予算の採用は当該 MCS の採用年度の企業の成長にポジティブな影響を及ぼしている。さらに、収益の成長に対しては損益予算の採用年度以降の年度においてもポジティブな影響が継続することを明らかにしている。他方、新井ほか(2012)の調査では予算の採用は従業員数の成長性にネガティブな影響を及ぼすことが明らかにされている。この結果について彼らは「予算が不要不急の人的資源の採用をさけるなど財務的な規律付け機能を有するため」(p.65)としている。

また、MCS の採用と企業の採用する戦略との適合関係に着目した研究として前述の Sandino (2007) がある。Sandino は、企業の採用する戦略と初期に採用される MCS との間に適合がみられる企業が、そうでない企業よりも、店長の知覚する業績の高さまた MCS の有用性、さらに売上成長率や店舗数の成長といった業績

が高い傾向が見られることを発見している。

さらに、Davila and Foster (2007) は従業員数によって測定された企業の成長と MCS の intensity^{iv} との関係が明らかにされている。彼らの研究によれば、MCS の intensity の差異が企業成長の差異に関連している。このことから、MCS は「非公式的なステージを超えて成長をサポートするためのマネジメントのインフラストラクチャーを提供するために必要とされる。同時に、これらのシステムは成長が存在する場合にのみ必要とされる」(p.930)。

Davila and Foster (2007) および Granlund and Taipaleenmaki (2005) は、企業の成長が MCS の採用を促進するという側面と同時に、MCS の存在が企業の成長を促進する側面の両者があり、企業の規模と MCS との関係が相互作用的であることを指摘している。

新井ほか(2012)は、MCS の一つの下位システムの採用が企業の財務的な安全性に与える効果を明らかにしている。創業時点での予算の採用はキャッシュフローの収支で測定された企業の財務的な安全性に統計的に有意なポジティブな影響を与えていることを明らかにしている

4. 研究フレームワークの提示

前節までの議論に基づき、本節ではスタートアップ企業における MCS 研究のためのフレームワークを提示する。これまでの研究では、スタートアップ企業における MCS の採用に影響を及ぼす要因、企業による MCS の採用理由さらに MCS の採用が企業業績に及ぼす影響について部分的に明らかにされてきた。しかしながら、従来の研究はいくつかの問題を有している。第1に、研究の対象となっている MCS の内容である。各論者によって扱われている MCS が多様であり一貫性に欠けており、研究の蓄積の観点から大きな問題である。第2に、スタートアップ企業を対象とする研究のレビューでも明らかにされたように、スタートアップ企業が MCS を採用する場合に個々の下位システムが意識されているのか、何らかの問題がありそれを解決するという目的が意識されているのかが

必ずしも明確にされてこなかった点である。第3に、MCSの採用についてその促進要因またそれが企業のパフォーマンスに及ぼす影響が検討されてきたが、採用後のMCSの精緻化の問題がこれまでの研究では十分に扱われてこなかった。第4に、特に管理会計研究の領域におけるスタートアップ企業研究では、文化的なコントロールをはじめとする他のコントロール・システムとの関係が明示的に扱われてこなかった点である。

4.1 研究対象となる MCS の内容

上記の第1の問題点については、研究を蓄積するという観点からは従来の研究で扱われてきたMCSの下位システムが含まれるべきであろう。

近年、MCSに関するフレームワークが幾人かの論者から提示されている。ここでは、このうち、Malmi and Brown (2008) の議論を取り上げる。彼らは、「マネジメント・コントロールは、マネジャーが従業員の行動や決定が組織目的また戦略に一致することを確実にするために利用するすべての装置やシステムを含むものであり、単なる意思決定支援システムは除外される。・・・パッケージという用語は、ほとんどの現代的な組織において多数のMCSがあるので利用される。これらが意図的に設計され調整されているならば、全体のシステムをMCSと呼ぶ」(pp.290-291)としている。彼らはMCSパッケージの具体的な内容として、計画設定、サイバネティック・コントロール、報酬および報償、管理的なコントロール、文化的なコントロールの5つをあげている^v。ここで彼らの議論を取り上げるのはスタートアップ企業のMCS研究に関する第4の問題点とも関連している。後述するように、Malmi and BrownはMCSパッケージの中に文化的な要素また管理的な基盤など、これまで必ずしもMCSの議論で取り上げてこなかった要因を含めている。MCSをこのように広範に解釈することについてはまだ意見の一致を見ているとはいえないかもしれないが、少なくとも管理会計研究との関

係ではこれらの他のコントロール・システムと管理会計システムを中心とするMCSとの関係を取り扱うことができるメリットがある。以下ではそれぞれの下位システムについてMalmi and Brownの議論を簡単に紹介する。

Malmi and Brownによれば、計画設定は事前のコントロールとして位置づけられている。機能領域別に設定された目標は組織成員の努力や行動の方向付けとともに、達成が期待される標準ならびにその標準を達成する上で求められる努力や行動の水準を明確化する。さらに計画設定は「組織の機能領域横断的に目標を整合化することで調整を行い、それによってグループや個人の行動が、期待されている組織的なアウトカムに確実に一致するようにコントロールする」(p.291)としている。彼らは、計画には戦術的な焦点を有する活動計画と戦略的な焦点を有する長期計画があるとしている。

Malmi and Brown (2008, p.292) は、Green and Welsh (1988) に基づいてサイバネティック・コントロールの5つの特徴として以下の点を指摘している。「第1に、基本的な現象、活動またはシステムの定量化を可能とする尺度が存在する。第2に、業績の標準または達成すべき目標が存在する。第3に、活動のアウトカムと標準を比較可能とするフィードバック・プロセスが存在する。フィードバックから生じるこの差異分析がサイバネティック・コントロール・システムの第4の要素である。第5はシステムの行動または基本的な活動を修正する能力である」。サイバネティック・コントロールの具体的な中身として、予算、「目標設定において狭く単純な方法で利用される」(p.293) 財務的な尺度、非財務的な尺度、およびBSCに代表されるような財務・非財務のハイブリッドな尺度をあげている。

報酬・報償システムはMCSパッケージの構成要素の一つとして取り上げられている。報酬・報償システムは組織目標と個人目標との間の一致がもたらされる状況で、組織メンバーおよびそのグループを動機づけ、そのパフォーマンスを向上させることが指摘されている。

これらの計画設定、サイバネティック・コン

トロールおよび報酬・報償に基礎を提供するものが管理的なコントロールである。管理的なコントロールとしては、組織設計と構造、ガバナンスの構造および手続きと政策があげられている。組織設計は従来コンティンジェンシー理論に基づく管理会計研究においてコンテキスト変数として扱われてきたが、Malmi and Brownはこれをコントロールの一部分を構成するものとしてとらえている。ここでガバナンスの構造とは「企業の取締役会の構造やその構成、および各種の経営チームやプロジェクト・チームに関連している」(p.294)とされている。スタートアップ企業を対象とする研究では、経営チームの特徴が考察の対象となる可能性がある^{vi}。また、政策や手続きには標準的な業務手続きや実務および規則や政策が含まれるとされている。

文化的なコントロールは「広範であるが、しかし巧妙なコントロールである。それらは変化に時間がかかることが想定されており、他のコントロールのコンテキストを提供している」(p.295)。文化的なコントロールの中身として、Malmi and Brownは「グループの儀式や式典を通じて価値観や信念を確立する」(p.295) クラン・コントロール、ミッションステートメントに例示される価値観、「特定のタイプの文化を展開するために、組織が建物や作業スペースの設計またドレスコードのように可視的な表現を作り出す」(p.294) シンボルをあげている

スタートアップ企業を対象とするMCS研究ではこれらのMCSの下位システムを考察の対象とすることで研究の効率的な蓄積が行われる可能性がある。

4.2 システムか目的か

スタートアップ企業におけるMCS研究のフレームワークを構築するさいにもう一つ重要であるのは、スタートアップ企業におけるMCSの採用を考察するさいに、個々の下位システムの採用の時期に焦点を当てるか、または採用の目的に焦点を当てるかという点であろう。Davila (2005), Davila and Foster (2005, 2007)

および Granlund and Taipaleenmaki (2005) の研究では、MCSのある下位システムの採用の時期が問題にされている。もちろん Davila (2005) および Davila and Foster (2007) においても、管理会計システムの下位システムを計画機能を担うシステムと評価機能を担うシステムとに分類し、計画機能を担うシステムがより初期に採用される傾向があることを明らかにしていることから、MCSの採用目的を全く無視している訳ではない。しかしながら、そこでは下位システムの採用の時期を尋ね、結果としてそれらの下位システムに事前に割りあてられていた計画機能と評価機能との役割分類に基づいて議論を展開している点において、これらの論文における問題意識は管理会計システムがいつの時点で採用されているのかにかかっているといえよう。

これに対して、小売り企業を対象として行われた Sandino (2007) の研究では、MCSの個々の下位システムの採用の時期というよりも、MCSが果たすことのできるいくつかの役割のうちどれが最も早くスタートアップ企業において必要とされたかに重点がおかれている。Sandinoの議論では、MCSの同様の下位システムが異なる目的で採用される可能性、また異なる下位システムが同じ目的で採用される可能性についての言及がなされ、個々の下位システムの採用時期よりその目的が重要であることが主張されている。

Sandinoの主張に加え、これまでに蓄積されてきた管理会計研究においても、例えば予算管理システムは計画、調整、統制といった複数の目的に役立つことが明らかにされている。これらのことから、ある管理会計システムの下位システムとそれが果たす機能とが必ずしも一対一の対応関係にはないことが理解できよう。さらに、MCSの利用の目的が採用時点とその後で変化することも知られている^{vii}。

したがって、本研究ではスタートアップ企業におけるMCSの採用について言及する場合、単に下位システムの採用の時期に着目するのではなく、それらのシステムがどのような目的のために採用されたかを同時に明らかにする必要

がある。また、当該下位システムが採用後に組織内で果たす目的に変化がある場合には、その変化さらには変化に影響を与えた要因を明らかにする必要がある。

4.3 管理会計システムの精緻化

採用当初は原始的 (primitive) な MCS が、時間の経過とともに組織内において次第に精緻化されていく可能性がある。MCS の精緻化のプロセスを明らかにすることも重要な課題である。この点について、オランダの不動産仲介業者の協会である NVM の全メンバーである小規模 (平均従業員数 4.7 名) な不動産業者を対象とした Risseuw and Masurel (1994) の研究は参考になる。彼らは、質問票調査により企業の計画設定行動とパフォーマンスとの関係を明らかにしている。彼らの研究では、「計画設定のインテンシティ」が計画設定の精緻化と計画設定期間の 2 つの次元で測定されている。具体的には、計画設定の精緻化は、事業計画が書式で行われており財務的な記述を伴うもの (構造化されて計画) であるか、書かれていないまたは財務的な記述を伴わない事業計画であるか、単なる直感的な計画であるかに分類している。また、計画設定期間については向こう 1 年を対象とした短期的なものであるか、2 年以上の長期的な計画であるかで分類がなされている。

他方、スタートアップ企業における財務・管理会計機能の発展に言及した研究もある^{vii}。Granlund and Taipaleenmaki (2005) は NEFs9 社に対するインタビューおよびインターネットによる質問票調査の分析から企業内における財務・管理会計機能の発展と担当者の役割変化が検討されている。第 1 に、財務的なコントロールのための組織や資源については NEFs のライフサイクルの進展に応じて、簿記をアウトソーシングしている状況から社内に財務会計担当者を雇用する段階、原価または管理会計担当者そしてビジネス・コントローラーへという傾向がみられる。第 2 に、会計担当者の役割についてはライフサイクルの進展に応じてより積極的かつ分析的になる傾向が見られた。しかしながら、

人的資源の制約のため、多くの場合、会計担当者が複数の役割を担っている状況が存在する。コントロール・タスクや管理会計技法については、管理会計が不在の状況から、非常に限定的な予算・報告、基本的な予算や原価計算、より詳細な製品また顧客収益性の分析、より発展した原価計算、そして確立されたコントロール・タスクや発展した管理会計技法といった発展の傾向があることも指摘されている。また、これらの企業では資源の不足のために、法令で要求されるものが最優先に行われる傾向があることも同時に指摘されている。

4.4 他のコントロールとの関係

前節で紹介したように Barron らの一連の研究において指摘されているように、文化的なコントロールをはじめとする他のコントロール・システムとの関係も重要である。スタートアップ企業における MCS の採用にあたっては、意思決定権限の委譲に対するトップの考え方も重要な要素であるかもしれない。この点について、Weinzimmer (1997) は、「成長を志向した小規模企業の所有者は責任の委譲により積極的である。小規模事業の所有者がより責任を委譲すれば、TMT はより大規模になる」(p.7) としている。これらの点が MCS の採用に与える影響も考察されるべきであろう。

4.5 フレームワークの提示

以上の諸点から本研究では図表 4 に示したような研究のためのフレームワークを提示しておこう。

5. 今後の研究

本稿では、スタートアップ企業を対象にこれまで行われてきた管理会計研究のいくつかを取り上げ、それぞれの研究成果に言及した。しかしながら、それらの研究はいくつかの点で問題を有していた。第 1 に、研究の対象となっている MCS の内容が論者によって多様であり、研

図表 4 研究のフレームワーク



究の蓄積という観点から問題がある。第2に、スタートアップ企業がMCSを採用する場合に個々の下位システムが意識されているのか、MCSが果たす機能が意識されているのかが必ずしも明確に扱われてこなかった。第3に、MCSがひとたび採用された後の精緻化の問題が扱われてこなかった。さらに、第4に、異なるコントロール・システム間の関係が十分に扱われてこなかった点である。

上記の点を検討するため、本稿ではスタートアップ企業を対象としたMCS研究のためのフレームワークを提示した。今後はここで提示した研究のフレームワークに基づいてスタートアップ企業におけるMCSの採用について知識を蓄積していくことが課題である。

ⁱ 観測値が少ないので解釈には注意が必要であるが、共分散構造分析では新しいCEOは活動コントロールの採用にも影響を及ぼしていた。このことから、Davila (2005, p.238) は「起業家はこれらのシステム(活動コントロール・システム)の採用を遅らせている可能性がある」と述べている(括弧内は引用者)。

ⁱⁱ Crossan et al. (1999, pp. 527-528) は、企業の製品に対する最初のメタファーが企業のその後の方向を運命付けると主張し、その例としてアップルの事

例をあげている。彼らによればアップルの創業者の一人であるSteve Jobsはパーソナル・コンピュータのメタファーとして電気製品(appliance)を取り上げている。このことが同社における「使い勝手のよい、小さな、購入しやすい」パソコンの発展に大きな影響を及ぼしている。

ⁱⁱⁱ Davila and Foster (2005) はスタートアップ企業における損益予算の採用の時期について財務担当マネジャーの採用を外生変数としてあつかったモデルと内生変数としてあつかったモデルとを利用して以下の点を明らかにした。財務担当マネジャーの採用を外生変数としてあつかったモデルでは、従業員数の増大および国際的な業務の存在が損益予算の採用を早める効果を有していた。さらに、財務担当マネジャーの採用も損益予算の採用を早める効果を有していた。これは、「この人物の採用にあたって、企業は専門能力、特に予算についての知識を採用している」(p.1056)ためである。また、財務担当マネジャーの採用を内生変数としてあつかったモデルは次の2つのステージからなっている。第1ステージでは財務担当マネジャーの採用に対する諸変数のハザードレートを測定している。財務担当マネジャーの早期の採用に影響を及ぼしていた要因として、従業員数の増大、VCの存在、CEOの仕事の経験年数の増加、計画メカニズムに対するCEOの高い依存の程度および人的資源、販

売、製品開発、パートナーシップ・マネジメント、戦略的マネジメントといった会計・財務機能以外の機能における MCS の採用の程度の低さが、財務担当マネジャーの早期の採用に影響を及ぼしていた。第2ステージでは損益予算の採用の時期を非説明変数として、説明変数に第1ステージで財務担当マネジャーの採用に影響を及ぼしていた要因を組み込んでいる。その結果は従業員数の増大、VC の存在、CEO の仕事経験年数の増大、計画設定に対する CEO の依存の大きさが影響を及ぼしていた。

- ^{iv} MCS の intensity は次の2段階で測定されている。第1段階では、MCS のカテゴリーの intensity が毎年の8つのカテゴリーのそれぞれにおいて採用された個々のシステムの割合を計算する。第2段階では、8つの intensity の単純平均が計算される。
- ^v Malmi and Brown (2008) のフレームワークは本稿の図表4の一部として紹介している。
- ^{vi} 経営チームの特徴を取り扱った研究として例えば Eisenhardt and Schoonhoven (1990) ならびに Weinzimmer (1997) がある。
- ^{vii} 例えば、原価企画研究において導入当初とある程度時間が経過した後では原価企画に期待されるいくつかの目的に対する重点が変化した(神戸大学管理会計研究会, 1992)。
- ^{viii} スタートアップ企業を対象とした研究ではないが、Granlund and Lukka (1988) によれば、会計担当者は歴史家、厳格な番人、アドバイザー、コンサルタント、チェンジ・エージェント、経営者のまたはビジネスパートナーとしてその役割を拡張してきたことが指摘されている。なお、これらは累積的に拡張される性格を有している。

参考文献

- 新井康平, 梶原武久, 横下伸一郎. 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.
- Baron, J.N., D.Burton, and M.T.Hannan. 1996. The road taken; origins and evolution of employment systems in emerging companies, *Industrial and Corporate Change*, 5 (2) : 239-275.
- Baron, J.N., MD.Burton, and M.T.Hannan. 1999. Engineering bureaucracy: the genesis of formal policies, positions, and structures in high-technology firms. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 15 (1) : 1-41.
- Cardinal, L.B., S.B.Sitkin, and C.P.Long. 2004. Balancing and rebalancing in the creation and evolution of organizational control. *Organization Science*, 15 (4) : 411-431.
- Crossan, M.M., H.W.Lane, and R.E.White. 1999. An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*. 24 (3) : 522-537.
- Davila, A., and G.Foster. 2005. Management accounting systems adoption decisions: evidence and performance implications. *The Accounting Review*. 18 (2) : 1039-1068.
- Davila, A., and G.Foster. 2007. Management Control Systems in Early-Stage Startup Companies. *The Accounting Review*, 82 (4) : 907-937.
- Davila, T. (2005) . An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms. *Accounting, Organizations and Society*, 30: 223-248.
- Davila, A., G.Foster, and D.Oyon. 2009. Accounting and control, entrepreneurship and innovation: venturing into new research opportunities. *European Accounting Review*. 18 (2) : 281-311.
- Davila, A, G.Foster, and M,Li. 2009. Reasons for Management Control Systems Adoption: Insights from Product Development Systems Choice by Early-Stage Entrepreneurial Companies. *Accounting, Organizations, and Society*, 34: 322-347.
- Eisenhardt, K.M., and C.B.Schoonhoven. 1990. Linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, 35 (3) : 504-529.
- Granlund.M., and K.Lukka. 1988. Towards increasing business orientation: Finnish management accountants in a changing cultural context. *Management Accounting Research*, 9: 185-211.
- Granlund, M., and J.Taipaleenmaki. 2005. Management control and controllership in new economy firms-a life cycle perspective. *Management Accounting Research*,

16: 21-57.

- Kloot, L. 1991. Organizational learning and management control systems; responding to environmental change. *Management Accounting Research*, 8: 47-73.
- 神戸大学管理会計研究会. 1992. 「原価企画の実態調査 (1)」『企業会計』44 (5) : 86-91.
- Macpherson, A., and R.Holt. 2007. Knowledge, learning and small firm growth: a systematic review of the evidence. *Research Policy*, 36: 172-192.
- Malmi, T., and D.A.Brown. 2008. Management control systems as a package – opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19: 287-300.
- Moore, K., and S. Yuen. 2001. Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 26: 351-389.
- Risseuw, P., and E.Masurel. 1994. The role of planning in small firms: empirical evidence from a service industry. *Small Business Economics*, 6: 313-322.
- Sandino, T. 2007. Introducing the first management control systems: evidence from the retail sector. *The Accounting Review*, 82 (1) : 265-293.
- Sine, W.D., H.Mitsuhashi, and D.A.Kirsch. 2006. Revisiting Burns and Stalker: formal structure and new venture performance in emerging economic sectors. *The Academy of Management Journal*, 49 (19) : 121-132.
- Weinzimmer, L.G. 1997. Top management team correlates of organizational growth in a small business context: a comparative study. *Journal of Small Business Management*. July: 1-9.
- Shane, S., and R.Khurana. 2003. Bringing individuals back in: the effects of career experience on new firm founding. *Industrial and Corporate Change*, 12 (3) : 519-543.

(付記) 本研究は、学術研究助成基金助成金・基盤研究 (C) (課題番号 24530577) による研究成果の一部である。

