

ベンチャー企業における財務管理システム

中川 優
山田伊知郎

Financial Management Systems in New Venture Businesses

Masaru Nakagawa

Ichiro Yamada

ITEC Working Paper Series

06-20

December 2006

ベンチャー企業における財務管理システム

同志社大学 技術・企業・国際競争力研究センター
ワーキングペーパー06-20

中川 優

同志社大学 大学院商学研究科 教授
602-8580 京都市上京区今出川通烏丸東入
Tel: 075-251-3183
Fax: 075-251-3139
E-mail: mnakagaw@mail.doshisha.ac.jp

山田伊知郎

奈良産業大学 経営学部 専任講師
636-8503 奈良県生駒郡三郷町立野北 3-12-1
Tel: 0745-73-7800
Fax: 0745-72-0822
E-mail: iyamada@nara-su.ac.jp

キーワード： ベンチャー企業、財務管理、成長段階、リスクマネジメント
Startup firms, Financial management, Rapid growth, Risk management

本文内容の専門領域： 経営管理、管理会計 Business administration, Management accounting

著者の専門領域： 管理会計（中川 優、山田伊知郎）

要旨：

本論では、ベンチャー企業が財務管理をどのように行っているのか、どのような財務システムをもつべきなのかという問題を検討する。ベンチャー企業は、一般的なほかの企業と比べていくつかの特徴を持ち、それらはベンチャー企業内部の組織やシステムに違いを生み出す原因となると考えた。本論文ではベンチャー企業における財務的管理を取り上げ、それは大企業とは異なった特徴ある性質を持つと考えた。まず、ベンチャー企業の特徴を、さまざまな研究者の定義と、既存研究から導き出した。次に、それらの特徴から財務管理に影響を与えると考えた成長スピードに焦点を当て、ベンチャー企業に適した財務管理の特徴を3つの仮説を導いた。それらを実証するために、アンケート調査票を作成し、郵送による調査を行い、仮説を検証した。企業成長と戦略的意思決定の程度が統計的に有意な差があることを示した。一方、起業家の財務的知識や経営の柔軟性と企業成長との関係は有意とはならなかった。

謝辞：

本研究報告においては、同志社大学 技術・企業・国際競争力研究センター所属の研究員から多くの貴重な意見をいただいた。また、調査に当たり、多くのベンチャー起業家に御協力をいただいた。記して感謝の意を表したい。本研究は文部科学省 21 世紀 COE プログラム「技術・企業・国際競争力の総合研究」プロジェクトにおける研究成果である。本論文にありうべき誤りは、すべて著者たちが責任を負うものである。

ベンチャー企業における財務管理システム

中川 優/ 山田伊知郎

I. 研究の目的

本論の目的は、ベンチャー企業における財務的管理システムの特徴を明らかにするために、既存研究をレビューして仮説を導出し、仮説を実証することである。従来、ベンチャー企業の財務に関する研究では、資金調達の面が多く研究されてきた。それは、ベンチャー企業にとって資金需要が大きいにもかかわらず、ベンチャー企業に対する投資に関して、ベンチャーキャピタルの投資態度やいわゆるエンジェル投資などが資金供給側として十分に機能しているかどうか大きな問題であったからである。一方で、ベンチャー企業の成長や競争力の獲得といった視点からすれば、調達した資金の使い方や管理システムといった視点も劣らず重要であることはいうまでもないであろう。この一連の研究は、ベンチャー企業自身が財務管理をどのように行っているのか、どのような財務システムをもつべきなのかについて、明らかにすることを目的としている。

研究方法として、まずベンチャー企業の特徴を再確認しておく必要がある¹。そのために、第2節において、既存研究におけるベンチャー企業の特徴を検討するために、主にベンチャー企業研究者による定義を概観する。第3節では、ベンチャー企業の特徴の中の一つである成長に関する既存研究をレビューする。企業の成長スピードと企業の管理システムの特徴とに関連性が深いと考えられるからである。第4節においては、ベンチャー企業経営に関する実証研究をレビューし、何がどこまで研究されているのかを明らかにする。第5節では、それまでのレビューを踏まえて、本研究における財務システムの因果関係を概念的フレームワークとして提示する。第6節では、3つの仮説を導出する。第7節で調査票作成のための準備として変数の操作化と調査計画、第8章で調査の概要を示す。第9章で仮説を検証する。最後に第10章で、考察を行う。

II. ベンチャー企業の特徴

ベンチャー企業の財務管理システムの特徴を明らかにするためには、まずベンチャー企業の特徴を把握しておく必要がある。ベンチャー企業の経営そのものが企業内のシステムに影響を与えることは容易に想像がつくことである。

ところで、ベンチャー企業の定義はさまざまであり、定説があるわけではな

い。よって、ここでは既存研究で用いられているいくつかの定義をあげ、検討することから始める。

清成ら(1971)によれば、「研究開発集約的、またはデザイン集約的な能力発揮型の創造的新規開業企業であり、経営者自身が高度な専門能力と才能ある創造的な人々を引き付けるに足る魅力ある事業を組織する企業家精神を持っており、高収益企業であり、かつこの中から急成長する企業が多く現れている」としている。

松田(2005)は、「成長意欲の強い企業家に率いられたリスクを恐れない若い企業で、製品や商品の独創性、事業の独立性、社会性、さらに国際性を持った、何らかの新規性のある企業」とした。

笠原・寺石(2000)は、「新しい技術・サービスまたは事業概念(コンセプト)を持ち、既存企業(大企業、中堅企業)との差別化空間を比較的長く維持することを狙い、経済的またはキャリア上のリスクを背負った成長意欲の強い経営者に率いられて、事業の成功の暁には相応の富と社会的評価が得られる企業のことを指している。」とする。

柳・藤川(2001)、柳(2004)は、「高い志と成功意欲の強いアントレプレナー(企業家)を中心とした新規事業への挑戦を行う中小企業で、商品、サービス、あるいは経営システムにイノベーションにもとづく新規性があり、さらに社会性、独立性、普遍性を持った企業」としている。

尾花(2001)は、「新しい独創的な技術、サービスにより、独自に新規市場を開拓し、企業家精神を持つ経営者の強いリーダーシップの下に成長・発展を目指す、冒険心にあふれ、リスクを恐れない若々しい国際感覚に富んだ中堅・中小企業のことである」としている。

榊原ら(2002)は、「イノベーション(革新性)を歯車とし、高い志を持ったアントレプレナー(企業家)がリスクにチャレンジしながらその夢を実現しようとする企業」としている。

このように、ベンチャー企業の定義に関しては、研究者によって、あるいは研究テーマによって様々である。金井・角田(2002)は、それぞれのベンチャー企業の定義を、特徴に応じて次の4種に分類している。リスクを強調する定義、革新性を強調する定義、成長を強調する定義、アントレプレナーシップを強調する定義である。本節においても、ベンチャー企業の特徴を、リスクテイキング、イノベーション、成長、アントレプレナーシップの4つにまとめておく。

本論におけるベンチャー企業は、つぎのように定義する。大企業が実質的に

支配していない企業、ハード・ソフト両面における新しい技術(高度技術・独自技術)を武器として、企業経営を行うことを志向する企業、経営者が旺盛な企業化製品を持って、積極的に経営を拡大しようとする企業、企業年齢の若さと急速な成長を示す企業をベンチャー企業の条件とする²。

III. ベンチャー企業の成長に関する既存研究

ベンチャー企業の4種の特徴の中で、特に成長スピードが速いことは、起業の経営に大きな影響を及ぼす。起業当初は小さな組織であったものが、規模が大きくなるに従って、それまでのやり方がうまくいかなくなっていく(Greiner, 1998)。企業の成長がダイナミックであれば、その成長に見合ったマネジメントの変化が必然的に要請され、その変化に追従していく能力が十分でなければ、経営に困難な状況をきたす。ベンチャー企業がこの問題をどのように克服するのかが大きな問題となる。以下にこの成長問題に関する既存研究をまとめてみる。

経営の成長理論に関する研究者は、シュンペーター以降、スターバック、グレイナーなどがある。ここでは、ベンチャー企業の成長と関連が深いグレイナーを取り上げる。グレイナー(1979)は、組織発展・成長に関して、5段階があるとしている。第1段階として創造性による成長、第2段階として指揮による成長、第3段階として委譲による成長、第4段階として調整による成長、第5段階として協働による成長があり、それぞれの段階に応じて、1.統率の危機、2.自主の危機、3.統制の危機、4.形式主義の危機があるとしている。柳・山本(1996)は、企業の成長ステージごとに、経営特性、社長の役割、企業内の問題が異なることを示した。八杉・谷井(2004)は、ベンチャー企業には、ビジネスモデルを成長段階に応じて修正する戦略、経営構造の再構築戦略が必要であると説いた。柳・藤川(2001)は、市場や顧客の動向に応じた弾力的な対応の必要性があるとし、また、金井・角田(2002)は、ベンチャー企業の成長に応じて、ドメインの再定義を基礎にした新たなビジネスモデルの創造・変革による新規事業の開発が必要だとした。例えば、成長段階に応じたマーケティングの問題として、販売額拡大による代金回収期間とリスクの問題がある。ティモンズ(1994)は、立ち上げ段階(創業から3年間)、成長段階(4年から10年)、成熟段階(15年)、安定期とベンチャー企業の成長を4段階に分け、それぞれ企業段階に応じたマーケティングの必要性があるとした。これらの研究の結果として、ベンチャー企業は、その成長に応じて、企業内部の構造を再構築していく必要があり、そのために組織が外部環境に関して弾力的な対応をとっていく必要があることを示している。例えば、Roberts(1999)は、ベンチャー企業自身が変革を迫られている有様を次

のような具体例で示している。

アメリカンフットボールのクォーターバックからコーチに、有視界飛行から計器飛行に変化しなければならない。問題は、変化に対し管理者は対応できないことにある。企業家が専門的な経営者に変貌できるのは、能力があるからである。企業家は、急成長した自社の経営管理の体制を、企業規模にふさわしい体制に変革していく必要がある。

また、ベンチャー企業の成長に伴う経営管理の変化に関してより具体的な調査結果がある。表1に野村総合研究所・トーマツによる株式公開準備前と公開後の経営管理比較を示す。表2に通産省(現経済産業省)調査による成長段階による経営管理の変化を示す。

表1 株式公開準備前と公開後の経営管理比較

		株式公開準備前	株式公開後に期待される姿
中長期計画		なし、もしくは叙述的	戦略を計数的に表現
年度予算	編成	個別的、トップダウン型	総合的、折衷的、修正あり
	管理	差異分析なし、予算は目標	月次で差異分析、対策検討
決算業務	目的	税務会計(表示は関係なし)	財務会計(表示)、税務会計
	確定時期	決算日後 60 日程度	決算日後 40 日程度
	業務量	少ない	多い(開示書類など)
分掌権限などの組織的 管理の整備 状況	牽制面	ヒト中心、効率重視(兼任)	課業中心、牽制重視(分離)
	責任者	不在・兼任多い	原則として専任
	規定化	なし、帳簿は各人の工夫	あり、帳票もマニュアル化
	役員会など	不定期・未実施	公式化
原価計算		なし(売価還元法)、もしくは大雑把、原価管理は未発達	月次で実施する、部門別などに把握し、原価管理を行う
在庫管理		受け払い記録なし(特に仕掛品)、不良在庫あり	受け払いの継続記録あり、評価減や廃棄基準あり
債権管理		回収業務のみ	年齢調べ、与信管理実施
財務管理		成り行き資金繰り中心	計画的に運用・調達を行う
有形固定資産管理		現物と帳簿残は不一致	現物実査による管理
内部監査		なし	あり
監査役		名目のみ	実質的存在

(出典) 野村総合研究所・トーマツより、筆者一部修正

表 2 成長段階による経営管理などの変化

立ち上げ段階	成熟段階
起業家、経営センス	脱個人的経営、柔軟性
顧客創造、起業家サポート人材	マーケット拡大、権限委譲、従業員の処遇
資金力	環境変化察知の仕組み、新規事業への取り組み、外部経営資源活用
新技術の可能性、事業拡大の芽	参入障壁の形成、チェーン化、業務の標準化

(出典) 通産省(現経済産業省)調査

表 1 では、株式公開準備前段階と株式公開後のあるべき姿に経営的に大きな相違点があることを示している。表 2 では、企業の立ち上げ段階と成熟段階での経営管理において、何が重要視されるかのポイントが異なることを示している。さらに、通産省(現経済産業省)ベンチャー企業のディスクローズ委員会調査(1997年度、70社対象)により、ベンチャー企業の経営管理システムの進化的事例、会計処理基準の進化が調査されており、未監査時点と株式公開後の比較がなされ、同様の結果が得られている(松田、2005)。

松田(2005)は、ベンチャー企業の成長ステージを 4 段階に分け、それぞれシード期、スタートアップ期、急成長期、安定成長期と名づけた。シード期は、企業の準備期間。スタートアップ期は、事業が起動に乗るまでの期間。急成長期は、市場や顧客に受け入れられ規模が急拡大する期間。安定成長期は、市場や製品が成熟し、規模拡大が鈍化する期間としている。シード期が終わり、スタートアップ期が始まる時点が起業となる。そして、スタートアップ期と急成長期の端境期、急成長期と安定成長期の端境期で倒産の可能性が高まるとした。また、倒産を回避し生き残るために、企業がどのような性質を持つべきかを示すために、「ダーウィンの海」や「死の谷」という言葉で説明している。死の谷とは、技術開発型のベンチャー企業が、開発コストを回収する前に資金が尽きて倒産の危機を迎えることである。ダーウィンの海に関しては、次のように、地球環境の変化とそれに耐えて生き残った動物に例えて説明される。地球が恐竜時代から氷河期に入るときに、強い動物は死に絶え、環境に適応できた動物や下等動物が生き残ることができた。企業も同じように、市場と言う海で生き残れるのは、必ずしも競争に強い企業ではなく、環境に適応した企業が生き残れるのである。

これらの調査や研究から、成長が限定となるベンチャー企業においては、成長するにしたがって企業内における重要な点や、そのしくみが変わっていかねばならないということが確認できる。

IV. 実証研究の成果

次に、日本におけるベンチャー企業経営に関する実証研究をレビューし、最新の研究成果を明らかにする。ここでは特に財務的管理システムに関連する研究を取り上げることが意識したが、既存研究の多くは、以下に示すように経営全般に関するものであり、財務的管理システムといったより具体的なシステムを調査した研究は少なかった。ただし、本研究を進める上で、このような実証研究の成果が明らかにした部分を把握しておくことは必要である。

柳・山本(1996)は、企業の成長ステージごとにマネジメント変革の条件を探ることを目的とした実証研究を行い、企業の成長ステージごとの特性を明らかにした。これはすでに前章で示した。

中小企業事業団(現中小企業総合事業団)(1996)では、コア・コンピタンスを軸とした独創的な技術を有する企業は、持続的成長を果たしているとしている。

生産性研究所(1997)は、ベンチャー企業の戦略と課題、人事・組織戦略、経営者のリーダーシップに関する実証研究を行い、成長段階に従い、創業期のワンマン体制から、拡大期のシステム型へと変革していくことがベンチャー企業経営にとって重要であることを導き出した。

百瀬・森下(1997)は、日本の産業風土に合ったベンチャー支援策を提言することを目的にアンケート調査を行った。その結果、事業の成果を決定付ける要因は、経営者のパーソナルな側面であり、人格的にバランス感覚のよい人物やカリスマ性を持った人であった。

後藤他(1999)は、ベンチャー企業の市場環境、経営戦略、経営スタイルと業績の関係性を調査した。その結果、新しい企業(1974年以前に設立)は、直面する市場および技術環境は今後さらに変化すると予測している。その対処方法としては、投資機会や販売機会を模索し、顧客ニーズに関する情報収集の綿密に行うことにより、新製品・新サービスの開発を積極的に進めるとしている。

科学技術政策研究所(1999)は、ベンチャー企業支援の問題点と課題を探るために調査を行った。その結果、起業成功の理由は、適切な経営戦略、高い技術力、的確なマーケット選択であった。

東京都商工指導所(2000)は、ベンチャー企業の実態、経営課題、支援ニーズの把握を目的に調査を行った。ベンチャー企業の特徴は、知識資源を重視した市場や技術の集中戦略、利益やキャッシュフローの重視、社会貢献志向にあった。課題としては、資金調達・金融機関との交渉、販路の開拓・マーケティング、人材の確保・育成があげられた。

井上(2002)は、ベンチャー企業の経営理念、競争優位性、マネジメント機能に関して調査を行った。その結果、経営理念に関しては、大企業と比較してベンチャー企業はミッションや価値に重点を置いて経営しているが、規模が大きくなるに従い、仕組みづくりや体系化が課題となっている。競争優位性に関しては、技術をコアコンピタンスとしている。マネジメント機能に関しては、販売面のマネジメント機能強化が課題となっているとしている。

以上のように日本における既存研究のレビューにより分かったことは、研究者それぞれのさまざまな問題意識や視点に基づいていくつかの実証研究が行われていた。しかし、現時点では特に財務的管理といった具体的な企業内システムなどについて、深く調査されているとはいえない。近年海外においては、この分野における少数の研究があるので、これを紹介する。

本研究のテーマに直接関わる財務システムに関する実証研究として、Granlund and Taipaleenmäki および Davila and Foster の研究がある。Granlund et al.(2005)は、ベンチャー企業と他の企業との相違点として、時間の切迫感、コントロールよりもむしろ計画重視、外部(投資家や株主)からの達成率の圧力が高い、環境に適合したマネジメントコントロールシステム構築への圧力が高いとしている。Davila et al.(2005)は、ベンチャー企業におけるマネジメントコントロールシステムを研究し、次のことを明らかにした。□財務的管理システムの構築後、管理会計システムが構築される。□従業員数やベンチャーキャピタルの存在と、マネジメントコントロールシステムには正の関係がある。□マネジメントコントロールシステムと人的資源管理システムは正の関係がある。□マネジメントコントロールシステムと起業者の在職期間は正の関係がある。

V. レビューのまとめおよび概念的フレームワーク

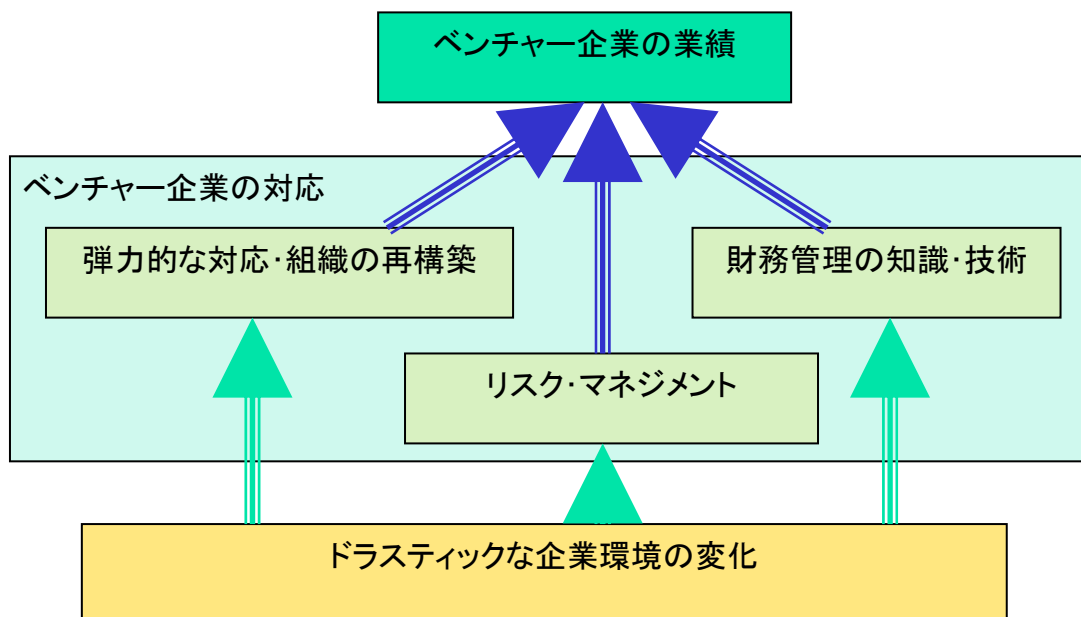
ここで文献レビューの結果を整理する。第1章ではベンチャー企業の特徴を整理した。ベンチャー企業は、イノベーション、アントレプレナーシップ、リスクテイキング、急速な成長といった特徴を持っていると認識されている。第2章では、ベンチャー企業の成長に関する既存研究を概括し、さまざまな研究者が、ベンチャー企業の成長を数段階に分けてそれぞれの特徴を見出していた。特に、成長スピードの速さは企業のシステムに大きな影響を与えると考えられた。企業自身の成長に伴い、ベンチャー企業経営がいくつかの変換点を迎えてそれを克服していかなければならないとする点では既存研究は共通するが、注目する経営課題とそれに対応する変換点の関係については、多くの研究が一致点を見出しているわけではなかった。第3章では、はじめに近年の日本におけ

るベンチャー企業経営の実証研究をレビューした。既存の実証研究は、ベンチャー企業の経営課題を探ることに重点を置いていた。次に、海外の2つの財務管理システムについての研究をレビューし、現在までに得られた知識を確認した。財務的管理システムとベンチャー企業の関係については、まだ多くは不明のままであると言える。

次のこの研究の概念的フレームワークを提示する。本フレームワークの前提として、企業の環境と業績、企業の組織に備わった能力の関係を次のように想定している。企業は、環境に対応しながら成長していく。うまく対応できれば利益を上げて成長できるし、うまく対応できなければ、利益を上げられずに淘汰されていく。また、企業を取り巻く環境が異なれば、企業に求められる組織の能力も異なると考える。

ベンチャー企業は通常の企業と比較して、自身の急激な成長に伴うドラスティックな変化に対応することが求められた。ベンチャー企業にとって、ここでいう変化とは、不確実性が高い外部環境やそれに対応するための組織内部の変化を指す。これら変化への対応へは、いくつかの対処方法が考えられる。1点目は、周りの状況・環境が変化することに対して、組織・システムを弾力的に対応させていくことである。そして、ベンチャー企業の経営では、これらへ効率的ではなく適応的に、うまくではなく早く対応することが望まれる。2点目は、不確実性に対してあらかじめ可能な範囲での対処を施していること、つまりリスク・マネジメントができていることである。3点目は、将来必要となる知識や技術に関して、あらかじめそれらを持っているかどうかポイントとなるであろう。すなわち、ベンチャー企業は成長に伴う不確実性が高い。この不確実性を軽減するためにベンチャー企業にできることは、1)弾力的な対応や組織の再構築をすばやく行うこと、2)リスク・マネジメント、3)財務管理の知識・技術を持っていることである。それらがうまく機能することにより、ベンチャー企業の業績・持続的成長が達成されると考えられる。以上のことをまとめて、概念的フレームワークとして図1に示す。

図1 概念的フレームワーク



VI. 仮説の導出

本研究の概念的フレームワークに示したように、ドラスティックな環境変化に対してベンチャー企業が対応できる部分、すなわち経営管理の柔軟性、リスクマネジメント、財務知識・技術に関する能力の高さがベンチャー企業の成長率に影響すると考える。前節において示した概念的フレームワークから、3つの仮説を導出できる。

第1に、ベンチャー企業はドラスティックな企業環境の変化に対応するために、その経営管理には弾力的な対応や組織の再構築といった高い柔軟性が必要であると考えられる。そうでなければ、大きな、すばやい環境の変化についていけず、ベンチャー企業の対応が環境の変化についていけなければ、結局業績が低下すると考えられるからである。それゆえ、仮説1として、次のように設定する。

仮説1「ベンチャー企業における経営管理の柔軟性とその成長率には正の相関関係がある」

この仮説1をより次のように具体的な4つの下位仮説に分解してみる。検証作業をより確実にするためにも、有効であると考えた。財務管理システムについても、企業のシステムの中の一つであり、同様な性質を持つことが推測される。また、財務管理システム以外のシステム、例えば、人材管理、リスク・マネ

ジメントなどについてのシステムも同様に考えられる。このようなシステムと財務管理システムとを比較することによって財務管理システムの特徴も把握できると考えられる。

仮説 1-1「柔軟性の高い財務管理システムを持っているベンチャー企業ほど、成長率が高い」

仮説 1-2「柔軟性の高い従業員の人材管理を行っているベンチャー企業ほど、成長率が高い」

仮説 1-3「柔軟性の高い経営幹部の人材管理を行っているベンチャー企業ほど、成長率が高い」

仮説 1-4「柔軟性の高い業績評価システムを持っているベンチャー企業ほど、成長率が高い」

第 2 に、ベンチャー企業はドラスティブな企業環境の変化に対応するために、リスク・マネジメントが必要である。リスク・マネジメントの程度が高い場合や成長速度に応じて社内組織の対応としての変更を行う頻度が高ければ、それだけ持続的な成長が望めるであろう。よって、仮説 2 を次のように設定する。

仮説 2「ベンチャー企業におけるリスク・マネジメントの程度と成長率には正の相関関係がある」

仮説 2 についても、重要性の認識、実行、より頻繁な対応の 3 点に分けて下位仮説を分解する。つまり、リスク・マネジメントの運用をどの程度行うのか、どの程度その重要性を認識しているのか、どの程度環境の変化に応じて変更していくのかといった点について、成長率との関係を把握する必要がある。

仮説 2-1「リスク・マネジメントの重要性を認識しているベンチャー企業ほど、成長率が高い」

仮説 2-2「リスク・マネジメントを確実にしている企業ほど、成長率が高い」

仮説 2-3「リスク・マネジメントの内容を環境変化に応じて変更している企業ほど、成長率が高い」

第 3 に、組織内には、企業にとって経営に必要な知識や技術が存在する。特に、ここではベンチャー企業における財務的知識・技術の有用性を確認したい。ここでいう財務的知識や技術というものは、企業経営の基礎的土台であり、この土台がしっかりしていることは、大きな環境変化に対しても、ぶれずに経営を行なうために重要な点であると考えた。基礎の土台がしっかりしていれば、

企業環境の変化が大きいベンチャー企業であっても、経営が成り立つのではないか。また、逆に土台がしっかりしていない企業、つまり経営に必要な知識や技術を比較的持っていない企業は、大きな環境変化に対して、うまく対処できない可能性があると考えた。よって、財務的知識・技術、あるいはさらに大きな範囲で経営知識や技術を持っている企業は持っていない企業と比べて成長率が高くなると考えられる。それゆえ、仮説3は次のように設定する。

仮説3「ベンチャー企業の経営に関する企業内の財務的知識・技術の保有とその成長率には正の相関関係がある」

それと同時に、企業内に保有する財務的知識、財務的技術あるいは他の知識との比較、どのように保持されるのかという問題について、以下のように細分化した仮説を設定した。これにより、財務的知識・技術の相対的な重要性を明らかにすることができると考えた。下位仮説は次のようである。

仮説 3-1「財務的知識・技術を有している起業者が興したベンチャー企業は、他の企業と比べて成長率が高い」

仮説 3-2「財務管理業務を外注している企業より、組織内に保持している企業ほど、成長率が高い」

仮説 3-3「ベンチャー企業内に財務的知識・技術を持つメンバーの率が高いほど、成長率が高い」

仮説 3-4「ベンチャー企業内に固有技術に関する専門知識・技術を持つメンバーの率が高いほど、成長率が高い」

仮説 3-5「ベンチャー企業内に人事・労務に関する専門知識・技術を持つメンバーの率が高いほど、成長率が高い」

VII. 変数の操作化と調査計画

前節の仮説を検証するためには、統計的判断を行うことがもっとも適切であると考えた。そのため、調査票を用いた大量標本調査を行う。調査票作成のために、各仮説を質問の形に変換することが必要となる。本節では、この変数の操作化をどのように行ったかを記述する。

調査対象の企業は、本研究の趣旨からして成長を続けているベンチャー企業である。調査対象企業の詳細は、次節の調査の概要にて述べる。成果指標である成長率の指標としては、売上高を用いる。各企業の事業領域によって成長

率や企業環境が異なることが考えられるので、事業領域も調査票によって確認する。概念的フレームワークに示したベンチャー企業の環境については、市場環境、技術環境、社会環境に分けて調査する。

仮説1に含まれる経営管理の柔軟性については、言葉そのものの概念が広く、アンケート調査票記入者によってもイメージが異なり、また多義的であるため、調査票の中に直接「柔軟性」という言葉を用いて調査することは困難である。そこで、企業における経営管理の柔軟性が高いと言うことを企業の変革がうまくいくことと捉えなおす。企業が環境の変化に対応してうまく企業内部のしくみや組織を変化させていくことができれば、それを柔軟性が高いと捉えるということである。企業を取り巻く環境が一定であれば、企業内部の組織や管理方法は変化させる必要性は少ないであろう。しかし、企業環境の変化や企業自身の変化が大きいベンチャー企業においては、組織変革や経営管理システムの変更などをうまくこなしていく必要がある。変革を成功させるために必要な条件は、**Boyett and Boyett(1998)**によれば、次の7点にまとめられる。

- ① 変革の必要性を明確にする。
- ② 状況が如何に改善されるかを示した、明確で人を動かすビジョンを打ち出す
- ③ 真の業績を目指し、早い段階で勝利を収める
- ④ 徹底的にコミュニケーションを図る
- ⑤ 経営陣を含む結束の固い変革支援チームを編成する
- ⑥ ほとんど複雑であれ
- ⑦ 人は自分の考えには反発しない

7項目すべてを質問表調査に入れることは質問票のスペースの問題や以下に示す理由から、次の項目を用いることにした。④コミュニケーションを図った程度、⑤・⑦変革支援チームの構成メンバー(経営者が入っていること)と全従業員に対する人数の比率、⑥変革の大きさの程度(大きいほうが成功確率が高い)である。

Boyett and Boyett(1998)は、徹底的にコミュニケーションを図ることが変革を成功させるために重要なことであると述べている。予算に関しては、予算(額や設定方法)の変更がある場合、担当部署のメンバーとのコミュニケーションはどの程度とられていますか?(2-3)という質問項目を設定した。人事管理(経営幹部について)では、人事管理に対する考え方や管理方法について、経営幹部間での

コミュニケーションは、どの程度とられていますか?(3-1)、経営幹部の人事管理の方法(例えば業績管理)などについて変更する場合、どれくらいの割合のメンバーが参加していますか?(3-2)とした。

直接質問表調査で聞くことは避けた項目と理由は次のとおりである。①については、④に密接に結びついていること、②については、変革が行われた時期が時間的に遠い過去であれば質問表調査によっては確かな回答を得にくいこと、③については、ベンチャー企業であることから差は出にくいと考えられた。結果的に④、⑤・⑦、⑥の3つの質問項目があれば、把握できると考えた。

また、経営管理の具体的な内容として、財務管理(予算管理、資金調達)、従業員および経営幹部の人材管理、業績評価システムを採用した。その理由は、本研究の目的とする財務管理を調査できること、人材管理や業績評価システムとの差をあきらかにできることがある。さらに、ベンチャー企業に関する既存の実証研究において具体的に調査されている項目であり、回答にあたって質問項目への誤解などの問題も起こりにくいであろうと考えた。

仮説2におけるリスク・マネジメントに関しても、調査票において直接リスク・マネジメントをどのように行っているかを尋ねることは質問内容があいまいすぎるため、そのまま使うことはできない。そこで、戦略プロセスに関する研究から組織に何が必要であるかを明らかにした研究からヒントを得ることにした。

ベンチャー企業は、企業としての成立過程にあり、戦略のロジックには多くの仮説が含まれている。それゆえ、常に現在の仮説は何か、企業はどの方向に向かっているのかを明確にする必要がある。ベンチャー企業は、実際に計画を実行する中で、これらの前提や仮説の立証状況によって実行計画や戦略を大幅に変更する必要がある。仮説検証のプロセスにしたがって、最初の事業計画とは似ても似つかないビジネスになることがしばしばある。初期の計画が、顧客のニーズ、企業が提供できるもの、競合他社など多くの前提条件や仮説からなっているからである。

Salonerら(2001)は、ベンチャー企業においては、すばやく戦略的意思決定ができるようなルーチンと組織構造が必要であると、その特徴として次のように指摘している。戦略的な優先順位の変更の頻度は高く、変更があるごとにプロジェクト間で人を配置しなおす必要がある。また、変更を容易に受け入れるような柔軟なカルチャーも必要である。急速に変化する環境において戦略プロセスを実効あるものにするためには、すばやく戦略的意思決定ができるようなルーチンと組織構造が必要である。このような Salonerら(2001)が提示した内容から、次の質問項目を導き出した。

- ① 企業戦略をどの程度の頻度で立て直したか
- ② それに伴い、プロジェクト(組織)間で人を移動させているか
- ③ 戦略プロセスを重視しているか
- ④ 戦略を記載した文書があるか

戦略を記載した文書の内容として、Salonerら(2001)は、目標、事業範囲、競争優位性、ロジック、資産、外部環境、戦略の内的・外的コンテクストとの整合性、業界分析、シナリオ分析、その他前提条件を挙げている。われわれの調査票の項目としては、このうちどの程度これらの項目を含んでいるかを調査することにした。

仮説 2 の下位仮説は、リスク・マネジメントの必要性の認識、実行、リスクに対する準備の 3 点に分けて調査する。リスク・マネジメントの必要性の認識に関して①と③に対応し、実行に関しては②、準備に関しては④から調査する。

仮説 3 は、起業者あるいは従業員の財務的知識や技術に関するものである。ここでは、財務的知識の重要性を確認することを主たる目的とするのであるが、そのために固有技術や人事・労務に関する専門知識・技術と比較して、財務的知識の相対的な重要性を把握することを目指した。

VIII. 調査の概要

継続した成長を遂げたベンチャー企業を対象とするため、設立から間もない企業は対象外とする。そのため、調査時点で設立後 3 年以上経過している企業として、1978 年 3 月から 2001 年 10 月末までに設立された企業約 900 社を対象とした。ベンチャー企業の中でも成長率の違いは当然出てくる。成長率と以下に述べる変数間との関係を調査し、成長率の高いベンチャー企業群に特徴的な経営管理システムの特徴を見出す。

調査時期は、2006 年 5 月 10 日から 6 月 16 日までとした。調査票の回収数は、65 通であり、その回収率は 7.2%であった。なお、回収率が低い理由は何点か考えられるが、時期的な問題も考えられたので、未回答企業の一部に調査時期を 7 月 1 日から 31 日までとして再度調査を行うこととした³。

IX. 仮説の検証

成長率は、直近 3 年間の売上高を用いて計算した。例えば、アンケート調査表に 2004 年、2005 年、2006 年の売上高を記載した場合(アンケート調査表では年度の指定は行っていない)、次の式で成長率を定義した。

$$\text{成長率} = \frac{\text{2005年度売上高}}{\text{2004年度売上高}} + \frac{\text{2006年度売上高}}{\text{2005年度売上高}}$$

この式を用いると、売上高の成長率が高くなればなるほど、値が大きくなる。なお、以下のr検定に使用できたアンケート調査表の有効回答数は、n=54⁴である。

仮説 1「ベンチャー企業における経営管理の柔軟性とその成長率には正の相関関係がある」について、仮説は支持されなかった。その理由として下位仮説の結果は、次のように支持されなかった。

表 2 仮説 1 の検定結果

変数	成長率との相関係数	相関係数の検定
柔軟性の高い財務管理システム	-0.0044	有意差なし
柔軟性の高い従業員の人材管理	-0.076	有意差なし
柔軟性の高い経営幹部の人材管理	0.012	有意差なし
柔軟性の高い業績評価システム	-0.0014	有意差なし

仮説 2「ベンチャー企業におけるリスク・マネジメントの程度と成長率には正の相関関係がある」について、仮説は支持された。その理由として、以下のように下位仮説は支持された。

表 3 仮説 2 の検定結果

変数	成長率との相関係数	相関係数の検定
リスクマネジメントの重要性の認識	0.28	5%有意
リスクマネジメントの実行	0.34	5%有意
リスクマネジメントの変化への対応	0.53	1%有意

仮説 3「ベンチャー企業の経営に関する企業内の財務的知識・技術の保有とその成長率には正の相関関係がある」について、仮説は支持されなかった。その理由として下位の各仮説の結果は、次のような結果となった。

表 4 仮説 3 の検定結果

変数	成長率との相関係数	相関係数の検定
財務的知識・技術を有している起業者	-0.21	有意差なし
財務管理業務を組織内に保持	-0.029	有意差なし
ベンチャー企業内に財務的知識・技術を持つメンバーの率	-0.13	有意差なし
ベンチャー企業内に固有技術に関する専門知識・技術を持つメンバーの率	-0.17	有意差なし
ベンチャー企業内に人事・労務に関する専門知識・技術を持つメンバーの率	-0.066	有意差なし

財務的知識・技術を有している起業者と有していない起業者⁵との平均値の検定を行った結果 t_0 値⁶は-0.466 となり、 r 検定と同様に両者に有意な差はなかった。

X. 考察

アンケート調査表の回収率の低さについて

問題はいくつか考えられる。まず 1 点目は、質問項目についてである。送り返されてきた調査票を見てみると、一部に売上高や税引前純利益の記載に抵抗が大きいことが見て取れた。ベンチャー企業においては、企業の業績であるこれらの数値をオープンにすることは今まであまりなかったと推測される。社外への報告が必ず必要となる上場企業であれば、このような業績の公表に関しては抵抗感が低いと考えられるが、新しい企業においては、業績の公開に抵抗感があるのは当然であろう。資金調達の質問項目において、ベンチャーキャピタルや他社からの投資を受けたり、株式公開による資金調達が行われている企業の率が低かった(14%)ことから想定できる。質問票調査は 11 ページとなったが、質問項目が多く、アンケートに答えるためには時間がかかりすぎると考えられた可能性も高い。アンケート調査票にはインタビュー調査の可否について聞いている部分があるが、インタビュー調査には「忙しすぎて対応できないと

回答した経営者も複数いた。

2点目は、アンケート調査の実施時期についてである。6月16日締め切りであったが、6月末ごろに1年や半年間の企業の業績をまとめることが多くあると考えられる。そのため、回答者にとってアンケートに答える時間が少なく、回収率が下がったと考えられる。

仮説が有意にならなかった理由について

仮説2は下位仮説すべてが支持されたが、仮説1と仮説3については下位仮説すべてが支持されなかった。その理由については、今後十分に検討していかなければならない。現時点で考えられることとしては、さまざまな種類のベンチャー企業を含めたため、仮説の影響がそれほど大きくない状況において、業種のばらつきといったその他の要因の大きさのほうが大きかった可能性が考えられる。また、知識や技術に関しては、創業者や組織内で保有するものと現実に有用な知識・技術レベルが異なる可能性もある。このようなことは一例であるが、アンケート調査にご協力いただいた企業の中からさらに対象企業を絞ってインタビュー調査を行い、今回の調査の問題点を探るとともに、より深くこの課題を検討していきたいと考えている。

注：

- 1 ベンチャー企業という言葉は造語であり、統一した定義は存在しない(衆議院第146回通常国会 商工委員会第8号 平成11年12月7日、中小企業庁長官岩田満泰氏の答弁より)(岸川, 2005)。ちなみに、英語では、Startup firms, new economy firmsなどとされている。
- 2 中小企業庁による中小企業白書をもとに加筆・修正した。
- 3 回収率の低さなどについては、考察において検討する。
- 4 相関分析における自由度($\varphi=n-2=52$)
- 5 質問表においては経営に関する基礎知識として、経営管理、経営戦略、財務会計・簿記、管理会計、人事管理、金融・証券市場、その他、特になしの8項目から該当するものをすべて選択する方法にて調査した。財務的知識・技術を有している起業者とは財務会計・簿記、あるいは管理会計にチェックを入れた企業、有していない起業者とは財務会計・簿記、あるいは管理会計にチェックを入れていない企業としている。
- 6 2つの母平均の差の検定における自由度($n-1=\varphi=53$)

参考文献：

- 井上善海(2002)『ベンチャー企業の成長と戦略』中央経済社
- 尾花兼司(2001)「ベンチャー企業支援型税制に関する一考察 -21世紀を担う起業家の輩出と支援税制の確立に向け」『経済学年誌(帝京大学大学院経済学研究科)』第9号
- 科学技術政策研究所(1999)『日本のベンチャー企業と起業者に関する調査研究』NISTEP REPORT No.61
- 金井一頼・角田隆太郎(2002)『ベンチャー企業経営論』有斐閣
- 岸川善光(2005)「ベンチャー・ビジネスの意義」岸川善光編著 八杉哲・谷井良著『ベンチャー・ビジネス要論』同文館出版株式会社
- 清成忠男・中村秀一郎・平尾光司(1971)『ベンチャー・ビジネス—頭脳を売る小さな大企業』日本経済新聞社
- 笠原英一・寺石雅英(2000)福田昌義編著『ベンチャー創造のダイナミクス—経営・評価・育成の視点—』文眞堂
- グレイナー(1979)『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』Jan.-Feb
- 後藤幸男・西村慶一・植藤正志・狩俣正雄(1999)『ベンチャー企業の戦略行動』中央経済社
- 榊原清則、前田昇、小倉都(2002)「ベンチャー企業の育成と経営管理」野中郁次郎編著『イノベーションとベンチャー企業』八千代出版
- 生産性研究所(1997),『わが国ベンチャー企業の経営課題』,社会経済生産性本部
- 中小企業事業団(1996)『独創性を追及する中小企業:コア・コンピタンスで未来を切り開く』
- 東京都商工指導所(2000)『ベンチャー企業の実態に関する調査研究報告書』
- 福田昌義(2000)『ベンチャー創造のダイナミクス—経営・評価・育成の視点』文眞堂
- 松田修一(2005)『ベンチャー企業<第3版>』日本経済新聞社
- 百瀬恵夫・森下正(1997)『ベンチャー型企業の経営者像』中央経済社
- 八杉哲・谷井良(2004)岸川善光編著『ベンチャー・ビジネス要論』同文館出版
- 柳孝一(2004)『ベンチャー経営論—創造的破壊と矛盾のマネジメント—』日本経済新聞社

- 柳孝一・藤川彰一(2001)『ベンチャー企業論』放送大学教育振興会
- 柳孝一・山本孝夫(1996)『ベンチャーマネジメントの変革』日本経済新聞社
- Boyett, J. H. and Boyett, J. T.(1998), *The Guru Guide The Best Ideas of the Top Management Thinkers*, John Wiley & Sons Inc.(金井壽宏監訳 大川修二訳(1999), 『経営革命大全』, 日本経済新聞社)
- Davila A. and Foster, G. (2005), Management Accounting systems adoption decisions: Evidence and Performance implications from startup companies. *The Accounting Review*.
- Granlund, M. and Taipaleenmäki, L. (2005), Management control and controllership in new economy firms—a life cycle perspective,. *Management Accounting Research*, 16: 21-57.
- Greiner, L. E. (1998), Evolution and revolution as organizations grow, *Harvard Business Review*, May-June:55-64(first published in 1972).
- Roberts(1999), The challenge of growth, in Sahlman, W. A., eds., *The Entrepreneurial Venture*, HBS Press.
- Saloner, G., A. Shepard, and J. Podolny (2001), *Strategic Management*, John Wiley & Sons, Inc. (石倉洋子訳(2002), 『戦略経営論』, 東洋経済新報社)
- Timmons, J. A., (1994), *New Venture Creation*, Fourth edition, Irwin Press. (千本倅生・金井信次訳(1997)『ベンチャー創造の理論と戦略—起業機会探索から資金調達までの実践的方法論—』ダイヤモンド社).