

【論文】

# リーン・スタートアップと業績測定

## —イノベーションのためのマネジメント・コントロール—

### Lean Startup and Performance Measurement: Management Control for Innovation

新 江 孝  
ARAE Takashi  
伊 藤 克 容  
ITO Katsuhiko

#### 目次

はじめに

1. リーン・スタートアップとは
2. リーン・スタートアップを取り上げた先行研究
3. 価値創造サイクルとは
4. 価値創造サイクルとリーン・スタートアップ
5. 価値創造サイクルと業績測定

結びにかえて

#### (要旨)

アメリカの起業家であるEric Riesは、スタートアップの成功法則をまとめ、その方法を「リーン・スタートアップ」として提唱した。現代の企業環境において事業ライフサイクルは短縮化してきており、このため、イノベーションを実現し、新規事業開発を成功させることが不可欠となっている。けれども、新規事業は不確実性が高く、既存事業の運営とは異なる原理が求められる。そこで、少しでも新規事業開発の成功確率をあげるために、リーン・スタートアップが、多くの起業家から注目されている。では果たして、リーン・スタートアップを適用すれば、実際にイノベーションが実現し新規事業が成功するのであろうか。そして、イノベーションのためのマネジメント・コントロールはどうあるべきか。本稿では、この点について、「価値創造サイクル」を適用して考察を行う。

## はじめに

アメリカの起業家であるEric Riesは、スタートアップの成功法則をまとめ、その方法を「リーン・スタートアップ」として2008年に提唱した。2011年にはその著書*The Lean Startup* (Ries, 2011) が刊行され、世界中でベストセラーとなり、その後も関連書籍が相次いで刊行されている<sup>1)</sup>。このリーン・スタートアップは、シリコンバレーの有名な起業家であるSteve Blankの顧客開発モデル<sup>2)</sup>のアイデアを発展させたものである。

現代の企業環境において事業ライフサイクルは短縮化してきており、このため、イノベーションを実現し、新規事業開発を成功させることが不可欠となっている。けれども、新規事業は不確実性が高く、既存事業の運営とは異なる原理が求められる。そこで、少しでも新規事業開発の成功確率をあげるために、リーン・スタートアップが、多くの起業家から注目されている。

このリーン・スタートアップは、実務上注目され実務誌で取り扱われるだけでなく、ベンチャービジネスやマネジメント関連の学術誌でも取り上げられている (Bortolini et al., 2018)。Clayton M. Christensenらとの共著のあるAnthony (2013) によると、リーン・スタートアップは、説得力があり実行しやすいフレームワークであって、創発戦略という学術的な概念に依拠しており、ここ数年のイノベーションをめぐる動向において最も重要な貢献の一つであると高く評価されている。

では果たして、リーン・スタートアップを適用すれば、実際にイノベーションが実現し新規事業が成功するのであろうか。本稿では、この点について、リーン・スタートアップ関連の文献資料をもとにしつつ、筆者独自の視点として「価値創造サイクル」を適用して考察を行う。その過程から、イノベーション<sup>3)</sup>のためのマネジメント・コントロールはどう

あるべきかを明らかにしていきたい。

## 1. リーン・スタートアップとは

リーン・スタートアップという言葉で目を引くのは、「リーン」ではなかろうか。これは、トヨタのリーン生産方式の「リーン (lean)」という言葉を用いたもので、Ries (2011, p.6) によれば、無駄を排除するリーンな考え方をイノベーションに応用しようとしたものがリーン・スタートアップであるとされている。たとえば、リーン生産方式では、無駄を徹底的に排除するために「5回の“なぜ”」を繰り返すとされているが、リーン・スタートアップの著書 (Ries, 2011, pp. 229-244) でも、「5回の“なぜ”」を適用するケースがかなり詳しく紹介されている。

### 1.1 リーン・スタートアップの5原則

このようなリーン・スタートアップには、以下のような5つの原則がある (Ries, 2011, pp. 8-9)。

【原則1】 スタートアップだけでなくすべての組織において、起業家が必要とされる。

【原則2】 起業家の職務はマネジメントであり、そのためには新たな経営方法が必要である。リーン・スタートアップは、特定の製品・サービスに限定されたものではなく、新規事業開発の成功確率を高めるための諸方策、ツール、運用ノウハウを集めたパッケージである。

【原則3】 新規事業開発の進捗については、科学的に検証を行う。

【原則4】 上記3について具体的には、試作品<sup>4)</sup>を構築 (Build) してそれを市場投入し、その状況を測定 (Measure) し、その結果から学習 (Learn) する、というループ、すなわち「構築-測定-学習のループ (BMLループ)」を繰り返す。

図表1 プランニング・アンド・コントロールとテスト・アンド・ラーンの相違

プランニング・アンド・コントロール	テスト・アンド・ラーン
実行が目的	学習が目的
失敗は悪	失敗は学習機会
失敗の責任追及や是正措置	「失敗の場」の計画的な設置

出典：Govindarajan & Trimble (2004) およびBerglund et al. (2007) を参考に筆者作成。

【原則5】上記4の「測定」については、従来の管理会計に代えて、イノベーション会計 (innovation accounting) によって行う。

リーン・スタートアップの基本的発想は、特に【原則3】科学的な検証、および【原則4】構築-測定-学習のループ、にみることができる。すなわち、リーン・スタートアップではまず、漠然としたアイデアを確認するため、試作品を構築し市場に投入する。つぎに、実際に使用した顧客からデータを得て学習し、試作品を手直しする。そして今度は、その手直しした試作品を再度市場投入し、またデータを得るようにし、必要に応じてこの一連のサイクルを繰り返していく。

### 1.2 テスト・アンド・ラーンのアプローチ

このようにリーン・スタートアップでは、綿密に計画してから実行するのではなく、すなわち〈計画→実行〉ではなく、まず簡単に作って実際に試し、その結果をみて手直しし、また実際に試してみる、すなわち〈実行→修正→実行〉というサイクルを前提としている。そこで、このリーン・スタートアップは、テスト・アンド・ラーン (test and learn) のアプローチの一つとしてとらえることができよう。

テスト・アンド・ラーンのアプローチでは、不確実性下においては過去の延長線上で将来を予測できないため、当初の段階では仮説とせざるを得なかった事項についてテストし学習することを重視している (Berglund et al., 2007)。リーン・スタートアップ以外にも、DDP (Discovery-Driven Planning) (McGrath & MacMillan, 1995, 2000) やビジネス実験 (Thomke & Manzi, 2014) などの手法も、テスト・アンド・ラーンのアプローチとして位置づけることができよう<sup>5)</sup>。

伝統的なプランニング・アンド・コントロールと比較して、このテスト・アンド・ラーンのアプローチには、図表1のような相違がある。

### 1.3 イノベーション会計

【原則5】におけるイノベーション会計は、イノベーションのための業績測定システムである。ただし、会計とは称されているが、貨幣的指標を用いているわけではなく、その重点は、【原則4】「構築-測定-学習ループ」における“測定”を“学習”につながるように行うことにある。測定結果から学習しようとしても、すなわちテスト・アンド・ラーンを行おうとしても、テスト結果について適切な評価指標を用いて検証しなければ効果的な学習にはつながらない。そこで、イノベーション

会計に関しては、イノベーションのための評価指標として望ましいものと望ましくないものを区別することについての記述が詳しくなされている (Rice, 2011, pp. 114-148)。イノベーション会計では、この評価指標に着目している点に大きな特徴があると考えられよう。

では、イノベーション会計では、検証のための評価指標はどのようなものが望ましいとされているのであろうか。具体的にみると (Rice, 2011, pp. 114-148), 総売上高や登録ユーザー数などの全体的で合算された評価指標は、検証のためには不適切である。なぜならば、そのような全体的な評価指標が時系列的に上向いていると、明るい未来がかもしれ出され、本当の問題をみえなくしてしまうからである。このため、そのような全体的な評価指標は「思い上がりをもたらす評価指標 (vanity metrics)」であり、好ましくない。

では、検証のための評価指標としてどのようなものが望ましいかという点、それは顧客グループごとのテストに対する反応の詳細がわかるような評価指標である。その一つは、コホート分析 (cohort analysis) によるもので、たとえば、「登録した人」や「1回ログインした人」、「アクティベートした人」というような個々の顧客グループごとに時間軸で区切って詳細にデータ化されたものである。もう一つは、スプリットテスト (A/Bテスト)、すなわち、異なるバージョンの製品を同時に別々の顧客グループに提供する実験から得られるデータである。コホート分析とスプリットテストのいずれも、顧客グループごとにテストへの反応の詳細がわかるので、テストとその結果との関係が明確であり、どこに問題があるのかが判明しやすくなる。

「評価指標の実体は人」<sup>6)</sup> (Ries, 2011, p. 144) であって、評価指標からは顧客グループごとの詳細がわからなければならない。それがわかれば、顧客に対して何をすべきかのアクションが明確となる。このため、顧客グ

ープごとのテストに対する反応の詳細が分かるような評価指標は「アクションにつながる評価指標 (actionable metrics)」と呼ばれる。イノベーション会計<sup>7)</sup>では「思い上がりをもたらす評価指標」ではなく、この「アクションにつながる評価指標」が用いられなければならない<sup>8)</sup>。

## 2. リーン・スタートアップを取り上げた先行研究

海外の文献データベースのEBSCOで検索したところ、リーン・スタートアップを検討している会計関連の学術雑誌の論文、およびリーン・スタートアップをマネジメント・コントロールとの関連で検討している学術雑誌の論文はみつからなかった (2021年11月19日の時点での検索結果)。また、わが国の論文に関してCiNii Articlesで検索したところ、会計ないしマネジメント・コントロールとの関連でリーン・スタートアップについて検討している論文は、筆者がかかわったもの以外にはみつからなかった (2021年11月19日の時点での検索結果)。

学位論文ではあるが、リーン・スタートアップについて、管理会計ないしマネジメント・コントロールという観点から、わずかながら言及している文献に、Pelz (2018) の研究がある。これは、ドイツのカールスルーエ工科大学 (Karlsruher Institut für Technologie) における経済学博士の学位論文であり、その論文タイトルは、How management accounting can be helpful for startup companies である。

論文タイトルからも判明するように、Pelz (2018) の研究は、スタートアップに対する管理会計の貢献を具体的に検討しようとする内容であって、特に着目しているのは、スタートアップにおける業績測定である。結論としては、スタートアップでは、業績測定に

より共同創業者や外部パートナーとのコミュニケーションが促進され、資金の獲得に役立つことが明らかにされている。

Ries (2011) のリーン・スタートアップについてみると、このPelz (2018) の研究の中では、業績測定はスタートアップにおいて重要な役割を果たしている、という点を指摘している実務家向けの書籍の一つとして紹介されているに過ぎない<sup>9)</sup>。ここでリーン・スタートアップと関係づけられている「業績測定」とは、具体的には「イノベーション会計」の部分に相当すると考えられよう。前述の通り、イノベーション会計は、テスト結果の検証にとって適切な評価指標に関するものだからである。

このように、Pelz (2018) の研究において、リーン・スタートアップを業績測定に関するものとして解釈している点は大いに参考になるとと思われる。これとは異なり、Bortolini et al. (2018) は、リーン・スタートアップをビジネス・モデルや戦略論、アントレプレナーシップという観点から検討している。本稿では、Pelz (2018) の解釈と同様の立場をとることとする。すなわち、リーン・スタートアップには、試作品 (Minimum Viable Product: 実用最小限の製品) や構築-測定-学習のループ (BMLループ) といった興味深い概念があるが、本稿では、リーン・スタートアップを業績測定に関するものとしてとらえることにする。

なお、Pelz (2018) の研究では、焦点はスタートアップに置かれている。それとは異なり、本稿の焦点はイノベーションに置くことにし、最終的には、イノベーションのためのマネジメント・コントロールはどうあるべきかを明らかにしていきたい。

### 3. 価値創造サイクルとは

では、リーン・スタートアップを適用すれ

ば、実際にイノベーションが実現し新規事業開発が成功するのであろうか。この間に取り組むにあたって、上述のように、本稿ではリーン・スタートアップを業績測定に関するものとしてとらえるため、この間については、業績測定の結果として得られるデータに着目することにし、そして、それを加護野 (1999, pp. 167-184; 2005) による「価値創造サイクル」を適用して検討を行っていきたい。価値創造サイクルは、データから価値が創造されるプロセスを、3つのステップからなるサイクルとしてとらえるモデルである<sup>10)</sup>。以下の価値創造サイクルの説明は、基本的には加護野 (1999, pp. 167-184; 2005) の見解に依拠しているが、多少言葉を変えたり<sup>11)</sup>、他の文献でそのモデルの裏づけを行ったりしている。

#### 3.1 データの種類

最近ではデータドリブン経営が着目されている<sup>12)</sup> が、では企業ではどのような過程でデータから価値を創造しているのであろうか。加護野 (1999, pp. 167-184; 2005) によると、データが生み出す価値という点からみると、データには、①直接的な充足価値を持つデータと②潜在的な価値しか持たないデータの2種類がある。このうち直接的な充足価値を持つデータとは、小説や音楽などのように人に直接的な感動や興奮を与えたり、安らぎや喜びを与えたりして、データがそれ自体として価値を持つものである。他方、潜在的な価値しか持たないデータは、データそれ自体として価値があるわけではなく、何らかのアクションと結び付くことによって、はじめて価値が生み出されるものである。

#### 3.2 価値創造サイクル

企業において取り扱われるデータのほとんどが、潜在的な価値しか持たないデータである。そのようなデータから価値を創造するには、加護野 (1999, pp. 167-184; 2005) による

と、以下の3つのステップが必要である（図表2を参照）。

- ①データを収集・編集・蓄積する。
- ②そのデータから意味を引き出す。
- ③その意味をもとにアクションをとる。

この最後のステップであるアクションは、新たなデータの源泉となる（①に戻る）ため、このプロセスは一つのサイクルをなしている。このような一連のサイクルで潜在価値を持つデータから価値が創造されていくとするモデルが「価値創造サイクル」である。

**(1) 第1ステップ：データの収集**

価値創造サイクルの第1ステップは、データの収集・編集・蓄積である。潜在的な価値を持つデータを集め、整理し、いつでも検索し伝達できるように蓄積しておく。この段階は、データから価値を創造するためには必須であるが、あくまでそのための出発点であり準備段階に過ぎない。この段階だけでデータから価値が生み出されるわけではない。

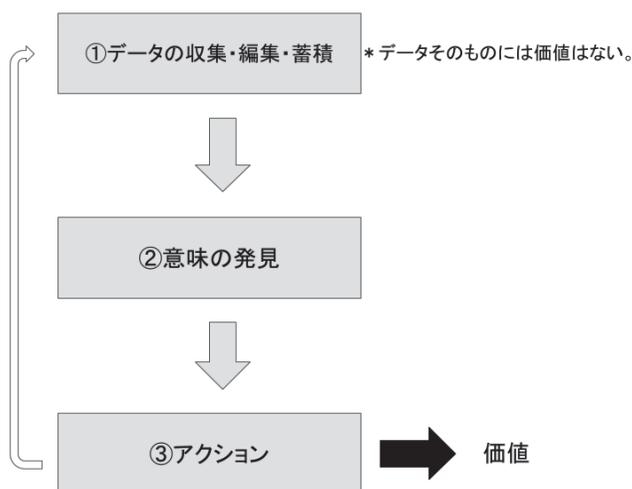
この加護野（1999, pp. 167-184; 2005）の説明に関して、それと同様の考えがほかにも示されている。たとえば、Mintzberg（1975）はマネジャーの職務との関連で、つぎのように指摘している。すなわち、情報それ自体を得ることが目的ではなく、情報は意思決定におけるインプットになってはじめて意味を持つ、としている<sup>13)</sup>。また、Thomke & Manzi（2014）は、ビジネス実験（business experimentation）という手法に関して、つぎのように指摘している。すなわち、実験は始まりにすぎず、実験で得たデータを分析し、その結果を十分に活かしてこそ価値が生まれる、としている。

**(2) 第2ステップ：意味の発見**

**a) 情報の結び合わせ**

価値創造サイクルの第2ステップは、データから意味を引き出す過程であり、その結果、データが情報となる<sup>14)</sup>。データの意味を発見するためには、「フォーマルな情報システムで取り扱われるもの」だけでは不十分であり、さまざまなデータやさまざまな情報（データ

図表2 価値創造サイクル



出典：加護野（1999, pp. 167-184; 2005）をもとに筆者作成。

から意味を引き出したもの)を結び合わせる必要がある。たとえば、「ある製品の売上目標を達成できなかった」というデータから、その意味が直ちにわかるわけではない。たとえば、販売方法が適切ではなかったのか、店舗の立地が悪かったのか、衰退期に入ったのか。売上目標未達というデータに他のデータや情報を組み合わせて判断を加えることによって、はじめて意味が発見されるのである。ここに筆者なりに追加の説明を加えると、つぎのようになろう。「ある製品の売上目標を達成できなかった」というデータに、販売単価の下落傾向のデータ、輸出量の減少傾向のデータ、代替品と想定される製品が順調に売上を伸ばしているという情報<sup>15)</sup>、過去の類似の状況で衰退期の判断を誤った経験から学んだこと(情報)を組み合わせて、当該製品が衰退期に入ったという意味が発見されることになる。

このような「意味の発見」に際して重要な役割を演じるのが、「フォーマルな情報システムではうまく取り扱うことができないもの」、つまり測定できないものである。「フォーマルな情報システムではうまく取り扱うことができないもの」は、人と人との直接的な接触を通じて伝えられるデータや情報(担当者の顔をみながら、そのぬくもりを感じながら伝えられるもの)や言葉では伝えることが難しい情報(暗黙知のように実際に経験した人にしかわからないような知識)である。

この加護野(1999, pp. 167-184; 2005)による、意味の発見のためには「フォーマルな情報システムで取り扱われるもの」だけでは不十分で、「フォーマルな情報システムではうまく取り扱うことができないもの」との結び合わせが必要である。との指摘は、Mintzberg(1994, pp. 257-266)によるマネジメント上のデータの役割に関する指摘と類似している。すなわち、ハード・データによって現実を記述することはできるが、ソフト・デー

タがなければそれを説明できないことが多い、との指摘である。ここでハード・データとは、曖昧さなしに文書化されるものであって、通常それは定量化されており、簡単にコピーして他者と共有できるものである。他方、ソフト・データとは、そこに直接関与している人によって経験や勘などを通じて曖昧な形で主観的に把握され、他者との共有は容易ではないものである。ソフト・データの源泉には、たとえば顧客の表情や工場の雰囲気、官庁の担当者の声のトーン、ライバル企業に関するうわさ話などがある。

#### b) 人間や組織の重要性

このように、データから意味を発見するためには、人々が持つ「フォーマルな情報システムではうまく取り扱うことができないもの」が必要であるが、それらは人々と何らかのコミュニケーションを通じて得られる。そして、どのようなコミュニケーションがなされるかは組織によって決められ、そのようにして集められたデータや情報を組み合わせて意味の発見を行うのは人間である。したがって、この第2ステップの「意味の発見」のためには、人間や組織が決定的に重要な役割を演じることになる。

この加護野(1999, pp. 167-184; 2005)による、データから意味を発見するためには、コミュニケーションや人間・組織が重要である、との指摘に関して、それと同様の考えがほかにも示されている。たとえば、POSデータを情報として活用するためには、対面的コミュニケーションを繰り返すしかないという実態が紹介されている(伊丹, 1999, p. 19)。また、ビッグデータに関して、パターン認識はコンピュータでできても、アクションにつながるような分析ができるのは人間だけであると説明されている(Thiel & Masters, 2014, p. 149)。

図表3 リーン・スタートアップと価値創造サイクル

リーン・スタートアップ	価値創造サイクル
①試作品を市場投入し、フィードバックを得る。その際には、イノベーション会計が適用される。	①データの収集・編集・蓄積
②入手したデータから、試作品についてどのような手直しが必要かを明らかにする。	②意味の発見
③試作品を手直しし、それを再度、市場に投入する。	③アクション
→①へ戻る	→①へ戻る

出典：筆者作成

### (3) 第3ステップ：アクション

価値創造サイクルの第3ステップは、第2ステップで発見された意味をもとに、アクションをとる過程で、そのアクションの結果として最終的に価値が創造される。たとえば、ある製品が衰退期に入ったという意味にもとづいて、その製品を見切るといったアクションがとられ、無駄な仕入れのための支出が回避され、支出のマイナスが生じたということで結果的に価値が得られる。

なお、どのようなアクションをとればよいのかが判明したとしても、組織成員がそのとおりに動かなければ意味がない。そこで第3ステップでは、組織成員にそのアクションを実際にとらせることが重要となる。

## 4. 価値創造サイクルとリーン・スタートアップ

上述のような価値創造サイクルに対応させてリーン・スタートアップのプロセスを示すと、図表3のようになろう。

以下では、価値創造サイクルという観点からリーン・スタートアップについて検討を行いたい。価値創造サイクルから判明することを、加護野（1999, pp. 167-184; 2005）の見解に依拠しつつも筆者なりに整理してみると、それにはつぎの5つがあろう。

- ①データ収集が、価値を得るための出発点である。
- ②適切なデータとは、「意味の発見」につながるデータである。
- ③データから価値を得るには、それについて「意味の発見」を行ない、最終的に「アクション」をとることが重要である。
- ④あるデータだけを収集しても「意味の発見」に直結しない。「意味の発見」のためには、さまざまなデータや情報と組み合わせる必要がある。
- ⑤「意味の発見」のためには人間や組織が重要である。

この5つに照らしながら、リーン・スター

トアップについて以下で検討する。

### (1) データ収集が出発点

リーン・スタートアップでは、イノベーションの実現のために科学的にアプローチする、すなわち、経験や勘に頼るのではなくデータに基づいて意思決定を行おうとしている (Ries, 2011, pp. 5, 258)。このため、リーン・スタートアップでも、データ収集が出発点とされていると理解できよう<sup>16)</sup>。

ただし、不適切なデータしかない、それが活用されず、結局はデータに基づかない形で意思決定がなされるようになってしまう。そこで、適切なデータ、すなわち「意味の発見」につながるデータを入手することが必要となり、これが次の(2)に該当する。

### (2) 適切なデータ：「意味の発見」につながるデータ

データから価値を得るには、まずそれが「意味の発見」につながるデータである必要がある。リーン・スタートアップでは、「構築－測定－学習」のループにおける“測定”は、イノベーション会計によって行われる。

前述したように、イノベーション会計では、全体的で合算された評価指標（思い上がりをもたらず評価指標）によると本当の問題がみえなくなってしまうため不適切であり、顧客グループごとのテストに対する反応の詳細がわかるような評価指標（アクションにつながる評価指標）によるのが適切であるとされている。

リーン・スタートアップの関連書籍である *Lean Analytics* (Croll & Yoskovitz, 2013, pp. 9-11) では、評価指標について、イノベーション会計を発展させて詳細な議論がなされている。たとえば、望ましい評価指標の属性としては、①比較できること、②わかりやすいこと、③比率や割合であること、④行動変容につながること、の4つがあるとされてい

る。この4つの属性があれば、「意味の発見」および「アクション」につながる可能性は高くなるので、価値創造サイクルに当てはめてみて、それらの属性を備えた評価指標は望ましいことが判明しよう。

### (3) データについて「意味の発見」を行ない、最終的に「アクション」をとることが重要

データから価値を得るには、それについて「意味の発見」を行ない、最終的に「アクション」をとることが重要であるが、これには2つのことが含意されよう。第1に、データの入手とその「意味の発見」および「アクション」とは別問題である、という点である。第2に、データを最終的にアクションに結びつけることが重要である、という点である。この2つが、価値創造サイクルからのインプリケーションの中心的内容であろう。

第1の点は、仮に適切なデータを入手しても、直ちに適切な「意味の発見」および「アクション」がなされるわけではない、ということである。たとえば、リーン・スタートアップにおける失敗例 (Anthony, 2013) を価値創造サイクルに照らしてみると、つぎのようになろう。

#### 【第1ステップ：データ収集】

試作品を市場投入したが、販売結果は目標に届かなかったというデータが得られる。

#### 【第2段階：意味の発見】

「大丈夫、これは学習のための製品にすぎないのだから」と楽観的に解釈する。

#### 【第3段階：アクション】

いくつかのマイナーチェンジだけを行う。そして、最終的には、ばったりと倒れるように失敗してしまう。

このように、リーン・スタートアップを適用してデータを入手しても、「意味の発見」

と「アクション」を間違えれば、当然、失敗してしまう<sup>17)</sup>。

第2の点は、データを収集するだけでは意味がない、ということである。これは実務においては、既に十分に認識させられていることではなかろうか。たとえば、せっかく苦労してデータを集めたにもかかわらず、それがその後まったく活用されていない、といった状況である。

(4) 「意味の発見」のためには、さまざまなデータや情報と結び合わせる必要がある

あるデータだけを見ても、その意味はわからない。「意味の発見」のためには、そのデータを他のさまざまなデータや情報と組み合わせることが必要となるが、その際には、フォーマルな情報システムではうまく取り扱うことができないもの、すなわち「測定できないもの」が重要な役割を果たす。リーン・スタートアップの著書 (Ries, 2011, pp. 88-89) においては、電話帳から適当に選んで電話をかけて、人々から直接話しを聞いて情報を得たケースが紹介されている。それは、「測定できないもの」を入手するための試みとしてとらえることができよう<sup>18)</sup>。

また、前述のとおり、リーン・スタートアップの著書 (Ries, 2011, pp. 229-244) では「5回の“なぜ”」を適用したケースが紹介されているが、これは、あるデータについて、さまざまな情報の組合せによる「意味の発見」の試みであるにとらえることができよう。すなわち、あるデータについて、最初に発見された「意味」は皮相的であったかもしれないが、“なぜ”を何度も繰り返し、その過程でさまざまなデータや情報と組み合わせることで、あるデータから真の「意味」を発見することができたケースとしてとらえるのである。

さらに、Maurya (2012, p. 5) は、リーン・スタートアップの関連書籍において、「リー

ン・キャンバス (lean canvas)」という事業計画の要素を一覧表示するフレームワークを提案している。これは、さまざまな情報をひとつのフォーマットに書き込んだもので、それらの情報が可視化され、持ち運びも容易なので、自分一人だけでなく他者と一緒にさまざまな情報の結び合わせを検討しようとする際に大いに役立つと考えられる<sup>19)</sup>。そのため、リーン・キャンバスは「意味の発見」に役立つものとして理解できよう。

(5) 「意味の発見」のためには人間や組織が重要

あるデータから意味を発見するためにはさまざまなデータや情報と結び合わせなければならないが、その際にはコミュニケーションを通じて人々から得られる「測定できないもの」が重要な役割を果たす。そして、その「意味の発見」のためには人間や組織が重要となる。前述のように、リーン・スタートアップはデータに基づいた科学的な方法論を志向している。しかしながら、リーン・スタートアップにおける〈実行→修正→実行〉というサイクルの「修正」の段階においては、特に当初目指した方向性を維持するか否かを決定する重要な段階においては、ビジョンや直感、判断といった人間的な要素を排除できないし、また、そうするのは好ましくない。これは、リーン・スタートアップの提唱者であるRies (2011, pp. 149) 自身による言及である。このように、リーン・スタートアップでも人間の重要性が指摘されている。

また、リーン・スタートアップに関連したリーン・エンタープライズに関する書籍において、Humble et al., (2015, pp. 5-8) は、「リーン・エンタープライズは主に人間のシステムである (A Lean Enterprise Is Primarily a Human System)」というタイトルの節を設けている。さらにその節において、組織文化に応じて(本稿でいうところの)「意味の発見」

が異なることを先行研究 (Westrum, 2014) に基づいて指摘している。

なお、人々のコミュニケーションを通じてデータや情報を入手するために必要な「社内の仕組み」という点に限ってみると、リーン・スタートアップの著書 (Ries, 2011) では、それについて明確な形で考察はなされていない。すなわち、イノベーション会計以外による情報入手は、いずれかといえば、属人的なものとして取り扱われているに過ぎない。

このコミュニケーションを通じたさまざまなデータや情報の入手について、たとえば OKR (objective and key results) では、そのための「社内の仕組み」が設けられている、と解釈することができよう。OKRは、Googleが採用し、ここ最近注目を集めている業績管理手法であるが、そこでは、定期的な（できれば毎週の）1 on 1（上司と部下の1対1の面談）が推奨とされている (Doerr, 2018, pp. 182-183; グジバチ, 2019, pp. 88-110)。このOKRにおける 1 on 1 は、部下とのコミュニケーションを通じて上司がさまざまな情報を入手し、成果 (key results) に関するデータを「意味の発見」につなげるためのコミュニケーションに関する社内の仕組みとしてとらえることができよう。

## 5. 価値創造サイクルと業績測定

ここからは視点を変えて、業績測定に関する研究に目を向けてみよう。価値創造サイクルという観点からみると、業績測定に関する研究では、適切なデータを入手することに主な重点があり、その後の「意味の発見」と「アクション」をどのように行うのかは課題として残されていることが多い、ということが判明する<sup>20)</sup>。以下では、この点についてバランスト・スコアカード (BSC) 研究を取り上げて確認してみる。

BSC研究の出発点は、業績測定を財務的評

価指標のみで行うのは好ましくないが、とはいえ非財務的評価指標だけでも好ましくない、という両者が必要である、ということにあった (Kaplan & Norton, 1992)。つまり、当初のBSC研究では、業績測定のために適切なデータを入手することに重点が置かれていると考えられよう。逆に言えば、BSCのデータをどのように評価するのか、すなわち、そのデータに対する「意味の発見」と「アクション」をどのように行うのかについては課題として残されているといえよう。たとえば、Simons (2010, pp. 65-68) は、BSCにおいて1つだけ目標値を達成していない場合、それを理由にその責任者のボーナスを減らしてよいか問題となった銀行のケースについて、詳しく記述を行っている。それは、BSCから得られるデータ自体をどれだけ調べてみても、決して答えが出てこない問題であった。そこで、BSCのデータ以外に、その責任者に対する組織内外からの評価や他の責任者への影響の可能性などのさまざまな情報を加味することによって、BSCのデータから意味を発見し、結果的に基準値から多少減額してボーナスを支給するというアクションをとった。

また、ASOBATにおいて会計は以下のように定義されている (AAA, 1966, p. 1)。

会計とは、情報利用者が判断や意思決定を行うにあたって、事情に精通した上でそれができるように、経済的情報を識別し、測定し、伝達する過程である。

管理会計としてこの定義を読み解くならば、判断や意思決定をするのは経営管理者の役割であり、管理会計の役割は情報の識別・測定・伝達までということになる。このことを、本稿の価値創造サイクルに当てはめるならば、「意味の発見」および「アクション」を行うのは経営管理者の役割であって管理会計の管轄外であり、管理会計の役割は「データの取

集」まで、ということになる。

ただし、この解釈は管理「会計」の役割に関するものである。では、それを延長して、イノベーションのためのマネジメント・コントロールにおいても、その役割は「データの収集」までであって、その後の「意味の発見」と「アクション」はその管轄外としてしまってよいのであろうか。あるいは、「データの収集」だけでなく、その後の「意味の発見」と「アクション」も、イノベーションのためのマネジメント・コントロールの管轄内とするべきなのであろうか。

では、そもそもマネジメント・コントロールとは何であろうか。Merchant (1985, p. 4) および Merchant & Van Der Stede (2007, p. 8) によると、マネジメント・コントロールとは、組織成員が組織にとって望ましい行動をするように、経営管理者が組織成員に働きかけを行うこととされている。そして、伊丹 (1986, p. 21) は、上位者から下位者への“影響”がマネジメント・コントロールの中心概念であって、マネジメント・コントロールは、下位者に任せた行動と意思決定に対して上位者が影響を及ぼすことによって、よりよい方向へと下位者を導いて行こうとするものである、としている。このようにマネジメント・コントロールを、経営管理者が組織成員に働きかけを行うものとしてとらえるならば、価値創造サイクルにおける「データの収集」だけではなく、組織成員への働きかけ（影響を及ぼす）のための「意味の発見」と「アクション」も、当然、マネジメント・コントロールの管轄内とするべきであろう。

前述の Simons (2010, pp. 65-68) による BSC 実践の記述において示されていたように、BSC によって「データの収集」を行っても、その意味が直ちに判明するわけではなく、そのデータに対する「意味の発見」に取り組むことが必要となる。そして、その発見された意味に基づいて「アクション」がとられる

が、複数の人間の協働の仕組みである「組織」ということを前提とするならば、その「アクション」が適切に行われるよう組織成員を導いていくことも必要となる。これと同様に、イノベーションのためのマネジメント・コントロールでは、「データの収集」だけではなく、「意味の発見」および「アクション」が適切に行われるようにすることに対する配慮が必要となろう。

### 結びにかえて

リーン・スタートアップは、科学志向のアプローチである。すなわち、経験や勘に頼るのではなく、しっかりとしたデータに基づいて新規事業開発やイノベーションに取り組もうとする。では、そのデータはどのようなものであるべきか。それは、価値創造サイクルに照らしてみるならば、「意味の発見」につながりやすいデータということになる。それを、リーン・スタートアップのイノベーション会計においては、顧客グループごとのテストに対する反応の詳細がわかる「アクションにつながる評価指標」が望ましい、という形で指摘されている。

ただし、適切なデータを得たとしても、それが直ちに適切な「意味の発見」につながるわけではない。「意味の発見」のためには、「測定できないもの」などのさまざまなデータや情報と結び合わせなければならない。そして、それらは人々のコミュニケーションを通じて得られる。したがって、「意味の発見」のためには、人々のコミュニケーションを通じてさまざまなデータや情報を入手するための「社内の仕組み」も必要となるであろう。

さらに、人間の集まりである組織においては、発見された意味に従って組織成員に望ましい「アクション」をとらせることも必要となる。そもそもマネジメント・コントロールは、経営管理者が組織成員に対し、望ましい

行動をするよう働きかけを行うものである。この点に関して中心的な役割を果たしている。

つまり、イノベーションのためにリーン・スタートアップを実際に機能させるためには、「データの収集」を行ったら、そのデータに対する「意味の発見」と、その発見された意味に基づく「アクション」についても配慮が必要となる。したがって、リーン・スタートアップを適用すれば、実際にイノベーションが実現し新規事業が成功するか、と問われたら、それはわからないとしか答えようがない。確かに、リーン・スタートアップのイノベーション会計では、「アクションにつながる評価指標」を用いており、その言葉から判明するように、最終的な「アクション」へのつながりを重視している。とはいっても、「アクションにつながる評価指標」によるデータが、直ちに「意味の発見」と「アクション」に結びつくわけではない。リーン・スタートアップのイノベーション会計によって得られたデータから適切な「意味の発見」を行ない、それを「アクション」につなげなければ、価値は得られないのである。

このことを、マネジメント・コントロールという広い観点からとらえれば、特定の手法だけでイノベーションが実現するわけではないということになる。まずは、イノベーションのための「データの収集」を適切に行う必要がある。つぎに、そのデータについての「意味の発見」を、さまざまなデータや情報と結び合わせて適切に行う必要がある。そのためには、コミュニケーションを通じてさまざまなデータや情報を入手することも欠かせない。しかも、そのようにして発見された意味に従った「アクション」を、組織成員に適切にとらせる必要がある。この「データの収集」、「意味の発見」、「アクション」という3つのステップをすべて適切に行って始めて、イノベーションが実現することになる。すな

わち、イノベーションのためのマネジメント・コントロールとしては、適切な「データの収集」のための仕組みだけではなく、「意味の発見」のためにさまざまなデータや情報を入手するための仕組み、そして、組織成員に望ましい「アクション」をとらせるための仕組みも必要となる。つまり、イノベーションのためのマネジメント・コントロールとしては、このような多様な仕組みから構成される「コントロール・パッケージ」（新江・伊藤，2010；新江，2010）という発想が必要になる。実は、リーン・スタートアップでも、前述の【原則2】で示されていたように、（狭い範囲が対象ではあるが）「パッケージ」という発想がとられている。

ただし、「パッケージ」といっても、それは単に、いくつかの仕組みを組み合わせればよい、ということではないはずである。では、そこには何が必要であろうか。

ミンツバーグ（2003）は、組織は人間の集団であって、マネジメントについて「理論や方法論で物事が解決できると考えていること自体が危険思想なのです。」（p. 48）と指摘し、実践（practice）の重要性を主張している。その表現をまねるならば、イノベーションについて「仕組みだけで解決できると考えていること自体が危険思想なのです」と指摘することができよう。そして、人間の集団である組織におけるイノベーションに対しては、「実践としてのマネジメント・コントロール」<sup>21)</sup>という視点をもつことが重要となろう。すなわち、イノベーションは、仕組みだけで実現されるのではなく、人や組織に対するトータルな配慮が要求されよう。つまり、イノベーションのためのマネジメント・コントロールでは、「データの収集」、「意味の発見」、「アクション」のために、「コントロール・パッケージ」によって、しかも人や組織に配慮して「実践」することが不可欠なのである。

〔注〕

- 1) リーン・スタートアップの関連書籍としては、提唱者であるEric Riesが監修者として参加している書籍に限ってみても、以下のようなものがある。原著 (Ries, 2011) と比べ、この関連書籍では、隣接領域への展開がなされたり、周辺知識が充実されたりする形で拡張がなされている。また、Ries自身、リーン・スタートアップの考え方を既存の大企業にいかん適用するかに関して、2017年には新たな著書を刊行している。
  - Maurya (2012)
  - Croll & Yoskovitz (2013)
  - Alvarez (2014)
  - Busche (2014)
  - Gothelf & Seiden (2016)
  - Humble et al. (2015)
  - Maurya (2016)
- 2) Blankの顧客開発モデルのアイデアは、2003年に書籍としてまとめられている。顧客開発モデルは、顧客発見、顧客実証、顧客開拓、顧客拡大という4つのプロセスからなり、顧客からのフィードバック情報をもとに製品や事業モデルを試行錯誤によって更新し続ける方法論である。
- 3) イノベーションは、技術やビジネス・モデルとの関連で漸進的イノベーション (incremental innovation) と急進的イノベーション (radical innovation) に区分されたり、既存顧客との関係に着目して持続的イノベーション (sustaining innovation) と破壊的イノベーション (disruptive innovation) とに区分 (Bower & Christensen, 1995) されたりするが、本稿における問題意識は、それらイノベーション分類のいずれであっても、それを実現し新規事業開発するのに大きな不確実性を伴う状況下におけるマネジメント・コントロールにある。
- 4) 原著 (Ries, 2011, pp. 76-77) ではMinimum Viable Productであり、「実用最小限の製品」と訳されたり、その頭文字をとってMVPという略称が用いられたりすることもある。その意味は、最小限の労力と時間で「構築－測定－学習のループ」を回せるレベルにまで作り上げた製品をいう。ただし、「実用最小限の製品」やMVPという言葉は一般にあまり浸透していないので、本稿ではそれらに代えて「試作品」という言葉を用いることにした。厳密にはMinimum Viable Product (MVP) と「試作品」とは区別されるかもしれないが、「試作品」の意味を広くとらえれば、その中にMVPも含まれるであろう。
- 5) テスト・アンド・ラーンのアプローチの各種手法は、その実施手続きの厳格性に着目すれば、それが高いものから低いものまでさまざまである。たとえばDDPと比べれば、リーン・スタートアップは手続き面の厳格性が低いと解釈できよう。
- 6) この訳文については、その翻訳書『リーン・スタートアップ』(p. 194) の表現を参考にした。
- 7) この評価指標に関する議論から類推すると、イノベーション“会計 (accounting)”と言いながらも、貨幣的指標は総合化されていて顧客グループごとのテストに対する反応の詳細がわからないので、「思い上がりをもたらず評価指標」であって、好ましくないとされよう。そこで、リーン・スタートアップにおけるこの一連の評価指標の取り扱いには、イノベーション会計よりは、たとえば「イノベーション測定システム (innovation measurement system)」と称するほうがよいかもしれない。“イノベーション測定システム”では、会計情報のような合算されたものではなく、コホート分析やスプリットテストの結果のように、顧客グループごとのテストに対するその反応の詳細がわかる「アクションにつながる評価指標」が用いられなければならない。
- 8) たとえば、バランスト・スコアカード (balanced scorecard: BSC) においては業績指標を先行指標と遅行指標 (成果指標) とに大別することも

- なされているが、この場合前者が業務の遂行上、成果を達成するために事前に行うべきことを示す指標であるのに対して、後者は業務を遂行した結果（成果）を表す指標であって、両者は成果に対する時間的な前後関係の関わりによって区別されている。また、BSCでは、パフォーマンス・ドライバー（performance driver）が用いられることがあるが、これは業績の原動力となるものという意味であって、その原動力を事前に示すものであることから先行指標である場合が多い（伊藤他，2001，pp. 238, 240）。これに対して、イノベーション会計は、「思い上がりをもたらす評価指標」と「アクションにつながる評価指標」とに大別されているが、Rice（2011，pp. 114-148）の記述によると、この両者の違いは時間的なものではなく、顧客グループごとのテストに対する反応の詳細がわかるか否かにあると考えられる。
- 9) Pelz（2018）によると、実務家によるアイデアという点に目を移すならば、スタートアップにおける業績測定に関しては、たとえば、Ehrenberg（2014）やKaushik（2015）、Suster（2011）の見解がある。このいずれもが、web上の記事であり、それぞれその実務家が重要と考えるスタートアップにおける評価指標が列挙されているが、Ries（2011）のリーン・スタートアップについては取り上げられていない。
  - 10) このモデルの会計分野への適用は、新江・木村（2011）によって最初に試みられた。本稿では、新江・木村（2011）によるそのモデルに関する記述の多くを参考にしている。
  - 11) 加護野（1999, 2005）は、基本的には「データ」ではなく「情報」という言葉を用いている。本稿では、データから意味を引き出したものを情報としてとらえることにして、加護野（1999, pp. 167-184; 2005）がいう「情報」に代えて「データ」という言葉を用いていることがある。
  - 12) たとえば、2019年6月号の『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』の特集のタイトルは「データドリブン経営」である。
  - 13) ここでいう情報とは、データから意味を引き出したものとして解釈している。すなわち、「情報それ自体を得ることが目的ではなく、情報は意思決定におけるインプットになってはじめて意味を持つ」という文を、ここでは以下のようにとらえている。「データから何らかの意味を引き出して情報を得たとしても、そのような情報それ自体を得ることが目的ではなく、そのような情報を意思決定においてインプットとして用い、それをアクションとして実現したときになってはじめて意味を持つ」。
  - 14) 注11でも示したが、本稿では、加護野（1999, pp. 167-184; 2005）の用語とは異なり、第2ステップにおいて「データ」から意味を引き出したものを「情報」としてとらえている。
  - 15) ある他社の製品が順調に売上を伸ばしているというデータがあり、そこに、その製品の用途やスペックなどから当該製品の代替品となりうるという意味づけが加えられ、その結果として、「ある他社の製品が順調に売上を伸ばしているというデータ」が「代替品と想定される製品が順調に売上を伸ばしているという情報」となる。
  - 16) この点をマイナスにとらえて、リーン・スタートアップはデータ駆動に寄りすぎているとの批判すらある、と指摘されている（Croll & Yoskovitz, 2013, p. 37）。
  - 17) なお、この失敗例では、イノベーション会計の観点からすれば、入手されたデータからは顧客の反応についての詳細がわからなかったとも解釈できるかもしれない。しかしながら、その改善策として「アクションにつながる評価指標」を用いたとしても、そのデータからの「意味の発見」と「アクション」を間違えれば、失敗してしまうことには変わりない。
  - 18) その著書（Ries, 2011, pp. 88-89）においてそのケースは、「測定できないもの」をオフィスから出て入手した例として紹介されている。ただし、（本稿で指摘するような）さまざまなデータや情報の組合せによる「意味の発見」自体については、特に明確な形では言及はなされてい

- ない。
- 19) この点に関して、Maurya (2012, p. 6) 自身によると、結果として事業計画の改定がより容易になされるようになる、と説明されている。
- 20) そもそも業績“測定”であり、そこには判断は含まれないので、この点は当然のことであるともいえよう。
- 21) これは、Mintzberg (2004, p. 10) による「実践としてもマネジメント (management as a practice)」という表現に倣ったものである。

(参考文献)

- Alvarez, C. (2014). *Lean customer development: Building products your customers will buy*. O'Reilly Media. (児島修訳『リーン顧客開発:「売れないリスク」を極小化する技術』オライリージャパン, 2015年.)
- American Accounting Association (AAA). (1966). *A statement of basic accounting theory (ASOBAT)*. (飯野利夫訳『基礎的会計理論』国元書房, 1985年.)
- Anthony, S. D. (2013). Looking to join the lean start-up movement?. *Harvard Business Review Digital Articles*. April 23, 2-3.
- Berglund, H., Hellström, T. & Sjölander, S. (2007). Entrepreneurial learning and the role of venture capitalists. *Venture Capital*, 9(3), 165-181.
- Blank, S. (2003). *The four steps to the epiphany: Successful strategies for products that win*. Lulu Enterprises Incorporated. (堤孝志・渡邊哲訳『アントレプレナーの教科書』翔泳社, 2009年.)
- Bortolini, R., Cortimiglia, M., Danilevicz, A. M. F. & Ghezzi, A. (2018). Lean startup: A comprehensive historical review. *Management Decision*. August.
- Bower, J. L. & Christensen, C. M. (1995). Disruptive technologies: Catching the wave. *Harvard Business Review*, 73(1), 43-53. (関美和訳「イノベーションのジレンマ—大企業が陥る「破壊的技術」の罠」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』60-77, 2013年6月号.)
- Busche, L. (2014). *Lean branding: Creating dynamic brands to generate conversion*. O'Reilly Media. (児島修訳『リーンブランディング: リーンスタートアップによるブランド構築』オライリージャパン, 2016年.)
- Croll, A. & Yoskovitz, B. (2013). *Lean analytics: Use data to build a better startup faster*. O'Reilly Media. (角征典訳『Lean Analytics: スタートアップのためのデータ解析と活用法』オライリージャパン, 2015年.)
- Doerr, J. (2018). *Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs*. Bennett Group. (土方奈美訳『Measure What Matters (メジャー・ホワット・マターズ) 伝説のベンチャー投資家がGoogleに教えた成功手法 OKR』日経BP, 2018年.)
- Ehrenberg, D. (2014). *The seven startup metrics you must track*. (<https://www.forbes.com/sites/theyec/2014/06/20/the-seven-startup-metrics-you-must-track/>), (2021年12月7日アクセス)
- Gothelf, J. & Seiden, J. (2016). *Lean UX: Designing great products with agile teams*. O'Reilly Media. (児島修訳『Lean UX (第2版): アジャイルなチームによるプロダクト開発』オライリージャパン, 2017年.)
- Govindarajan, V. & Trimble, C. (2004). Strategic innovation and the science of learning. *Sloan Management Review*, 45(2), 67-75.
- Humble, J., Molesky, J. & O'Reilly, B. (2015). *Lean enterprise: How high performance organizations innovate at scale*. O'Reilly Media. (角征典・笹井崇司訳『リーンエンタープライズ: イノベーションを実現する創発的な組織づくり』オライリージャパン, 2016年.)
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard - Measures that drive performance. *Harvard*

- Business Review*, 70(1), 71-9. (本田桂子訳「新しい経営モデル：バランス・スコアカード」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』46-57, 2003年8月号.)
- Kaushik, A. (2015). *Six web metrics: Key performance indicators to die for.* (<http://www.kaushik.net/avinash/rules-choosing-web-analytics-key-performance-indicators/>) (2021年12月7日アクセス)
- Maurya, A. (2012). *Running lean: Iterate from plan A to a plan that works.* O'Reilly Media. (角征典訳『Running Lean：実践リーンスタートアップ』オライリージャパン, 2012年.)
- Maurya, A. (2016). *Scaling lean: Mastering the key metrics for startup growth.* Portfolio. (角征典訳『図解リーン・スタートアップ成長戦略』日経BP社, 2017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』75-85, 1995年11月号.)
- 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.)
- Merchant, K. A. (1985). *Control in business organizations.* Ballinger.
- Merchant, K. A. & Van Der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives.* Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 53(4), 49-61. (編集部訳「マネジャーの職務：その神話と事実との隔たり」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』54-70, 2003年1月号.)
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning.* Free Press. (中村元一・黒田哲彦・小高照男訳『戦略計画：創造的破壊の時代』産能大学出版部, 1997年.)
- Mintzberg, H. (2004). *Managers, not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development.* Berrett-Koehler Publishers. (池村千秋訳『MBAが会社を滅ぼす：マネジャーの正しい育て方』日経BP社, 2006年.)
- Pelz, M. (2018). *How management accounting can be helpful for startup companies.* Doctoral dissertation (Karlsruhe Institute of Technology, Germany).
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses.* Crown Business. (井口耕二訳『リーン・スタートアップ：ムダのない起業プロセスでイノベーションを生みだす』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. (井口耕二訳『スタートアップ・ウェイ：予測不可能な世界で成長し続けるマネジメント』日経BP社, 2018年.)
- Simons, R. (2010). *Seven strategy questions: A simple approach for better execution.* Harvard Business Review Press. (國部克彦監訳, 天王寺谷達将・中澤優介・金宰弘訳『7つの問い：戦略実行のエッセンス』中央経済社, 2021年.)
- Suster, M. (2011). *How startups can use metrics to drive success.* (<https://bothsidesofthetable.com/how-startups-can-use-metrics-to-drive-success-d361b8989f5d>), (2021年12月7日アクセス)
- Thiel, P. & Masters, B. (2014). *Zero to one: Notes on startups, or how to build the future.* Bennett Group. (関美和訳『ゼロ・トゥ・ワン：君はゼロから何を生み出せるか』NHK出版, 2014年.)

- Thomke, S. & Manzi, J. (2014). The discipline of business experimentation. *Harvard Business Review*, 92 (12), 70-79. (編集部訳「ビジネスの仮説を高速で検証する」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』30-42, 2015年6月号.)
- Westrum, R. (2014). The study of information flow: A personal journey. *Safety Science*, 67, 58-63.
- 新江孝 (2010) 「マネジメント・コントロール概念の再検討」『会計学研究』24, 59-81.
- 新江孝・伊藤克容 (2010) 「マネジメント・コントロール概念の再検討—コントロール手段の多様化をめぐる問題を中心に—」『原価計算研究』34/2, 150-160.
- 新江孝・木村麻子 (2011) 「情報価値創造サイクルと会計システム」『経理研究』(54), 302-315.
- 伊丹敬之 (1986) 『マネジメント・コントロールの理論』岩波書店.
- 伊丹敬之 (1999) 『場のマネジメント—経営の新パラダイム』NTT出版.
- 伊藤嘉博・清水孝・長谷川恵一 (2001) 『バランスト・スコアカード 理論と導入』ダイヤモンド社.
- 加護野忠男 (1999) 『「競争優位」のシステム—事業戦略の静かな革命』PHP研究所.
- 加護野忠男 (2005) 「新しい事業システムの設計思想と情報の有効利用」『国民経済雑誌』192(6), 19-33.
- グジバチ, ピョートル・フェリクス (2019) 『成長企業はなぜ, OKRを使うのか?』ソシム.
- ミンツバーグ, ヘンリー (聞き手: 編集部) (2003) 「【特別インタビュー】アングロサクソン経営を超えて: 株主価値やMBAに踊らされてはならない」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』42-53, 2003年1月号.)

**(Abstract)**

Eric Ries, an American entrepreneur, summarized the rules of successful startups and proposed his method as "Lean Startup". In today's corporate environment, business life cycles are becoming shorter and shorter, making it essential to achieve innovation and successful new business development. However, new businesses are highly uncertain and require different principles from those of operating existing businesses. Therefore, in order to increase the probability of success of new business development as much as possible, Lean Startup has been attracting attention from many entrepreneurs. So, will the application of Lean Startup actually lead to the realization of innovation and the success of new businesses? And what should be the management control for innovation? This paper discusses these points by applying the "value creation cycle".

