

# 大企業発ベンチャーの役割と育成



青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科 (MBA)

教授 前田 昇

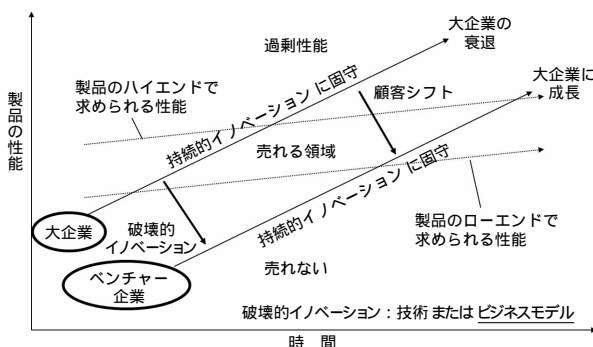
## 1 ベンチャー企業の必要性

日本の製造業は、この数十年間、大企業が激しいグローバル競争を制し日本に付加価値をもたらし、規制に守られていた日本の他産業を引っ張ってきた。

しかしながら21世紀に入り、ITやBRICsの想像以上の進展による急激なグローバル化や技術革新、新ビジネスモデル創出により、従来のビジネス構造は大きな変革を迫られている。20世紀後半は、キャッチアップ・モデルの効率的な遂行で日本は世界の注目を浴びたが、その神通力はもはやほとんど無くリストラに追われている。日本の産業はキャッチアップ・モデルからの解放が鍵である<sup>1)</sup>。

10年前にハーバード大学 クリステンセン教授が「イノベーションのジレンマ」を発表し、世界に大きなインパクトを与えた。彼はハードディスクやシャベラーカーなどの多くの事例を分析した結果、大企業が驚くような結論、大企業は戦略的に正しいことをするがゆえに衰退する、を導き出した。多数顧客の満足度を高めるといふ戦略的に正しい行動に傾きすぎると、小さな市場向けでまだ信頼性も上がっていない新たな代替商品を開発したベンチャー企業に、気がついたら淘汰され始めている、という論理である(第1図参照)。

多くの大企業は経営的に正しい戦略(カスタマー・サティスファクション)を取るがゆえに、破壊的イノベーションを実現できず、ベンチャー企業に取って代わられる



「持続的イノベーションと破壊的イノベーションの影響」の図<sup>2)</sup>を元に筆者が作成

第1図 クリステンセン イノベーションのジレンマ 基本論理

情報処理としてのInternational Business Machine Corp. (以下、IBMと記す)のメインフレームがDigital Equipment Corporationのミニコンに牙城を揺るがされ、それが次にはPCに、そして今や携帯電話に関心が移行しつつあるのも、また米国の電気自動車ベンチャーであるFisker Automotive, Inc.がGeneral Motors Corp.の不要となった工場を買収したのも、イノベーションのジレンマを連想させる現象と言える。破壊的な技術革新だけではなく、ローテクを活用した新しいビジネスモデルでも、クリステンセンの唱える「イノベーションのジレンマ」を抱える大企業にベンチャー精神で打ち勝つことができる。最近の太陽電池産業で、中国や旧東ドイツ、米国、台湾などのベンチャー企業が、数十年間の技術蓄積により世界随一の技術水準を誇るシャープ(株)、京セラ(株)(以下、京セラと記す)、三洋電機(株)をビジネスで抜き始めているのは、技術よりもスピーディでオープンなベンチャー達のビジネスモデルの効果が大きい。

大企業組織は改良を行う「プロセスイノベーション」すなわちHOW to Improveの世界は得意だが、「プロダクトイノベーション」すなわちWhat to Makeの世界は苦手である。サラリーマン組織の世界では、大きなリスクを伴うWhatよりもリスクの比較的小さいHowの方に流されてしまう。失敗は許されないキャッチアップ時代の文化が壁になる。

今日のような時代の大変革期には、ベンチャーの特徴である「よそ者」「若者」「変わり者」が発想し、スピーディに仮説を実行し、修正し、仕組みを作り上げる力が生きてくる。ダーウィンの言う「強いものより変化に対応できるものが生き残る」にも当てはまるのではないか。キャッチアップ・モデルの成功に親しみすぎた大企業の年配管理職では出てきにくい発想であろう。大企業がこれらベンチャー企業をうまく活用しない手はない。

製造業の大企業では、アナログからデジタルへの産業構造の大変革に伴いグローバルベースでリストラが行われ、数万人規模の従業員削減が行われている。これは、時代の趨勢(すうせい)であり避けられない。筆者が10年

前にベンチャーの研究を始めたときに最初に驚いたのは、米国で20世紀末に起こりつつあった大企業の人口構造の変化である（第1表参照）。1990年代前半で従業員五千人以上の大企業で三百万人の雇用が減少し、その間に従業員19人以下の小企業で七百万人の雇用が増加している。ITなどによる効率化で成長する大企業でも従業員は減少する。日本にもこの波が21世紀に入って必然として起こっているのではないが。

ビジネスウイーク誌が毎年掲載する世界のイノベティブ企業25社（第2表参照）を見ても、日本企業でリストに入っているのはトヨタ自動車（株）（以下、トヨタと記す）やソニー、本田技研工業（株）（以下、ホンダと記す）と昔のベンチャーであるが、一方、米国は1970年以降創業の若い大企業であるCisco Systems Inc. , Dell Inc. , Microsoft Corp. , eBay Inc. , Apple Inc. , Google Inc. , Starbucks Corp. , Amazon.com Inc. など、産業構造変革の旗手が9社も入っている。

ベンチャー企業育成の必要性は、大企業の「イノベーションのジレンマ」への対応だけではなく、新規雇用創出にとっても、産業構造変革にとっても日本に重要な課題である。

第1表 米国における企業規模別雇用数の変化<sup>3)</sup>

1991年～1995年の雇用者数変化	
従業員5000人以上の企業	-338万人
従業員19人以下の企業	+729万人
調査対象企業	+766万人

第2表 ビジネスウイーク「イノベーション企業トップ25社」<sup>4)</sup>

順位	企業名	国名	創業年	順位	企業名	国名	創業年
1	<i>Apple</i>	USA	1976	14	<i>Starbucks</i>	USA	1971
2	<i>Google</i>	USA	1998	15	Target	USA	1881
3	Toyota	Japan	1937	16	BMW	Germany	1916
4	GE	USA	1978	17	Samsung	Korea	1938
5	<i>Microsoft</i>	USA	1975	18	Virgin	UK	1970
6	P&G	USA	1837	19	Intel	USA	1968
7	3M	USA	1902	20	<i>Amazon</i>	USA	1994
8	Walt Disney	USA	1923	21	Boeing	USA	1916
9	IBM	USA	1889	22	<i>Dell</i>	USA	1984
10	Sony	Japan	1946	23	<i>Genentech</i>	USA	1976
11	Wal-Mart	USA	1962	24	<i>eBay</i>	USA	1995
12	Honda	Japan	1948	25	<i>Cisco Systems</i>	USA	1984
13	Nokia	Finland	1865				

「The World's 25 Most Innovative Companies」の表を元に、筆者が作成

斜体下線：1970以降の新興企業 米国9社、日本0社

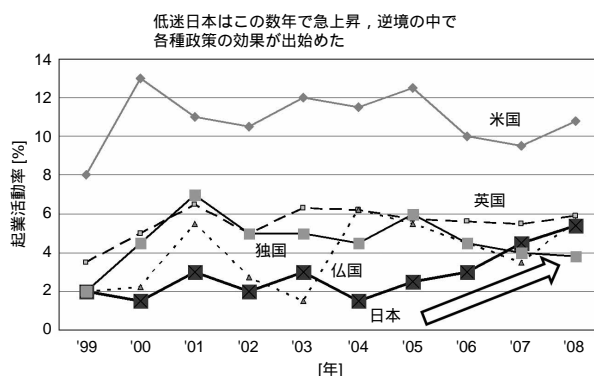
## 2 なぜ日本ではベンチャー企業が出てこないのか

日本で最初に出版されたベンチャー関連の本として有名な清成忠男教授 共著「ベンチャー・ビジネス 頭脳を売る小さな大企業」を読んでもと、1960年代に日本でも多くの技術系ベンチャーが創出されている。しかし、それらの多くは成長できなかった。

当時の世の中は欧米に「追いつき追い越せ」のキャッチアップビジネスモデルの時代であり、新たな特徴をもったベンチャー企業は社会的にも要請されていなかった。社会的なニーズの無い企業は成功しようがない。日本では製造する物が明らかで、それらをより良い品質で、より安く、より早く作り出す効率が最重要で、新たな商品を創出するベンチャー企業群が必要とされなかった。ベンチャー企業群が成長しなかったがゆえに、効率を求める「追いつき追い越せ」で大成功し、世界の注目を浴びる工業国になった。

しかしながら、1980年代後半から工業化で世界の先頭を走る「フロントランナー」となり、いかに効率を上げる（How）から新しく何を作るか（What）が要求されるようになった。経済産業省や文部省までがベンチャーの必要性を唱え多くの政策を導入したがその効果は少なくGEM<sup>(注1)</sup>の世界アンケート調査でも日本の起業力は世界最低水準が続いていたがこの数年欧州諸国並みまで向上している（第2図参照）。

筆者は、10年程前に産業界からアカデミックな世界にキャリアを移したが、その意図は「なぜ日本に第2、第3のソニー、ホンダ、京セラが生まれてこないのか？」の素朴な疑問を解くためであった。クリステンセン教授の



第2図 GEM起業活動率の推移

(注1) Global Entrepreneur Monitor: 米バブソン大学等が中心となって毎年世界各国の起業活動力のアンケート調査を行っている

イノベーションのジレンマ同様、大企業の活力維持に大きな不安があったからである。

欧米の躍進する研究開発型ベンチャー企業を訪問しているうちにその疑問が解けてきた。名刺交換する若い創業者達の3人に一人は、工学博士、医学博士、理学博士など博士の学位をもっていた。これは、筆者には大きな驚きであり目から鱗であった。学歴で言うわけではないが、学問をおさめた優秀な若者がやっているから成功する。

日本では、学歴の高い優秀な若者は大企業や官庁・大学などに進み安定を求めるのが本人および親や家族の望みであり、リスクの大きなベンチャーにはまず行かない。世界的なネットワークをもち、海外赴任・留学経験のある大企業のエンジニアがベンチャーをすれば成功確率は高いであろう。現にIBMが二十万人のレイオフをした1990年代前半には、IBM城下町と言われた米国ポーキプシーの町ではベンチャー企業が多数創出されている。IBMのエンジニア達が追い込まれて、地元から離れたくない家族の意を介して、自分のもつ世界的な能力を生かして起業したのである。南仏の著名な産業クラスターであるソフィアアンティポリスは日本の筑波研究都市のモデルであるが、大不況後に多くの大企業エンジニアが同様に起業している。

筆者が9年前に調査してみると、日本でも「失われた10年」と言われる時代に、多くの大企業エリートエンジニアが大企業をスピノフして技術系ベンチャーを立ち上げていることがわかった(第3表参照)。彼らは中小企業経営者と違って、世界中にエンジニアやビジネスマンとのネットワークをもち、早くから世界市場を相手に、早い時点で株式公開を目指し、またそれをすでに達成

第3表 “失われた10年”と言われる間に、大企業からのスピノフ・ベンチャーの創出

1999年から上場ラッシュ、一部に上場する企業も、一方で倒産する企業も。半導体、精密機器などのITデバイスや情報・通信システム系やバイオ系が中心。

\* : IPO済み。( )は親会社

* (株)メガチップス((株)リコー)	* (株)セラテックテクノロジー((株)ベンチャー・リンク)
* (株)メガフュージョン((株)リコー)	* IJ <sup>13</sup> ((社)日本能率協会)
* ザインエレクトロニクス(株)((株)東芝)	* フューチャーシステムコンサルティング(株)((株)TKC)
* (株)鷹山 <sup>14</sup> (自営コンサルタート)	* (株)サムコンインターナショナル研究所(NASA)
* (株)リアルビジョン(日本電気(株))	* プロテインウエーブ(株)(住友金属工業(株))
* サイボウズ(株)(松下電工(株) <sup>15</sup> )	* (株)オープンループ(BUG <sup>14</sup> )
ニューコアテクノロジー(株)(インテル(株))	* (株)ソフトフロント(BUG)
オプトウエア(株)(ソニー(株))	* (株)イーシー・ワン(三菱商事(株))
アルファ・エレクトロニクス(株)(TDK(株))	(株)インクス(三井金属鉱業(株))
(株)アクセル(新日本製鐵(株))	ラティス・テクノロジー(株)((株)リコー)
* (株)ノース(ソニー(株))	(株)ビクセラ((株)東芝)
(株)エリジオン(ヤマハ発動機(株))	(株)ユーコム(ソニー(株))
(株)アモールニコス(ヤマハ発動機(株))	(株)ザクセル(ソニー(株))
* (株)トランスジェニック(シキボウ・ライフテック(株))	ボ・ル・セミコンダクター社(テキサス・インスツルメンツ社)
(株)ユージーン(久光製薬(株))	(株)ファルマデザイン(山之内製薬(株) <sup>15</sup> )

\*1: 現(株)YOZAN, \*2: 現パナソニック電工(株), \*3: (株)インターネット・インシアティブ,  
\*4: (株)ピー・ユー・ジー, \*5: 現アステラス製薬(株)

世界のビジネスを熟知したエリートエンジニア。早いIPO。最初からグローバル。大企業と連携。固有の世界的技術

IPO: Initial Public Offering, 新規株式公開

し、国内外の大企業との連携を模索している。まさに、第2, 第3のソニー、ホンダ、京セラを目指している。彼らは当初「社内ベンチャー」としてスタートしたが、管理されすぎることの嫌い自由を求めて飛び出したものが案外多い。

### 3 社内ベンチャーから社外ベンチャーへ

大企業における新規事業と社内ベンチャーの違いを簡潔に定義すると、組織を挙げて長期的視点で会社の次の事業の柱を創出しようとするのが新規事業で、社内ベンチャーは、ある個人が興味をもった既存領域以外のビジネスで期間を限って会社が別評価基準で支援し、うまくいけば将来の柱になるかもしれない事業であると言える。

社内ベンチャーの成功が何をもちて定義するのは定かでない企業が多く、「社内ベンチャーごっこ」で終わっているのも多い。米国でも1990年前後の社内ベンチャーブームは、ほとんどの大企業で成功なしで終わっている。日本でも、社内ベンチャーが年商数百億~千億円を超える企業の柱にまで成長したのは(株)ソニー・コンピュータエンタテインメントのプレイステーション<sup>®</sup>(注2)、三菱商事(株)のネットワンシステムズ(株)くらいで、成功したプラス(株)のアスクル(株)は社内ベンチャーというよりも会社を挙げて挑戦した新規事業と言えるのではない。社内ベンチャーで株式公開に成功する企業も出始めているが、年商百億円前後で停滞しては大企業の次の柱とは言えず、子会社の中小企業群で終わってしまう。本社の管理部門や経営会議が口を出さず制限された自由の中で、スピード感の無い、倒産や資金調達のリスクのないぬるま湯では、本来のベンチャーのメリットを出せない。

社内ベンチャーを社外ベンチャーとして離陸させるために、筆者は早い時点で社内ベンチャーへの方向性提示を推奨している。社内ベンチャー発足後1年くらいで、次の数年後には次の3つのうちのどれかの方向性を決定する。

企業のコア事業として事業部として戻す。その時は、社内ベンチャー責任者を事業部長に任命する。

企業の戦略子会社として戻す。その時は、社内ベンチャー責任者を子会社社長として任命する。

スピノフ・ベンチャー企業として独立させる。その時は、社長は退職して転籍し退職金を資本金に組み込

(注2) (株)ソニー・コンピュータエンタテインメントの登録商標または商標

み、企業からベンチャーに派遣されている社員は退職してベンチャー企業に転籍するか企業に戻るかを決定する。このように計画的にスピノフできたベンチャーは元企業に対する愛社精神も比較的高いまま独立できると考えられる。

多くの社内ベンチャーが途中で逃げ出して社外ベンチャーを設立するのは、企業内のあいまいな将来、あいまいな自由度、あいまいな評価に耐えきれなくなり飛び出すのである。数年先の着地点をゴールとして明示すれば、社内ベンチャーも限られた自由度の中でも大企業のメリットを生かしながら生き生きと発展できる。(株)リコー(以下、リコーと記す)からスピノフしたラティス・テクノロジー(株)、松下電工(株)(現 パナソニック電工(株))からスピノフし大きく成長したサイボウズ(株)なども、このような方向性を事前に出されていたら、その後の経緯もまた違ったかもしれない。

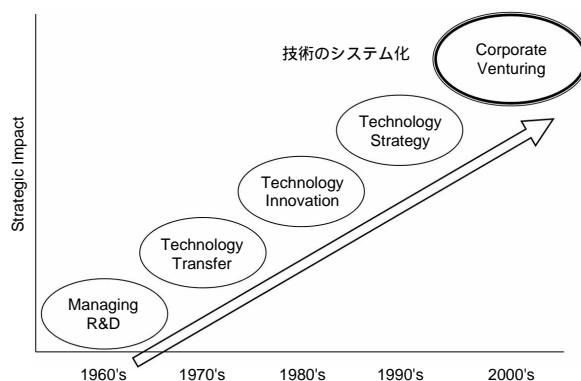
#### 4 大企業とベンチャーのWin-Win (コーポレート・ベンチャリング)

クリステンセン教授は、「破壊的なイノベーションは大企業では無理でベンチャーこそ可能である」と述べているのに対して、かの有名なドラッカーは「大企業でも革新的なイノベーションは可能である。GEプラスチック社や3M Companyを見ればわかる」と述べている。

「新結合」や「創造的破壊」で著名な経済学者シュンペーターは、20代で「経済発展の理論」をドイツ語で書いたときは、「小さくて活力のあるベンチャー企業こそ革新的なイノベーションを起こしうる」と述べたが、米国に渡った後、米国の大企業の資金力、人材力、技術力を目の当たりにして「大企業こそ革新的なイノベーションを起こしうる」と意見を変えている。あの聡明なシュンペーターでも迷うほどの難しいテーマである。いったいどちらを信じればよいのか。

Zerox Corp. は、1970年代末、他社に出遅れた電子タイプライター開発で大企業の正規軍とベンチャー的非正規軍のどちらのほうが効果的に新製品開発が可能なのか、迷った末にダラスの新規事業部とシカゴの社内ベンチャーチームの両方で競わせた事例は有名である<sup>5)</sup>。

この大企業がそれともベンチャーかの論争にMOT(技術経営)の視点から1つの答えを出したのが、MOTの権威と言われるMIT(Massachusetts Institute of Technology)ウエーバー教授である。彼は、MOTの戦略焦点は10年ごとに変革している。1960年代は中央研究所の研究開発マネジメント、次の10年はその研究成果の事業部門への技術移転、等々。そして、21世紀の最初の10年はコーポレート・ベンチャリングである、と喝破している<sup>6)</sup>(第3図



第3図 Evolution of MOT (技術経営) Themes<sup>6)</sup>

参照)。

技術のシステム化に伴い、1つの会社ではカバーしきれない技術を組み込む必要性が増している。その場合、その分野で最先端を走っているベンチャーを取り込むことが勝負となる。コーポレート・ベンチャリングには、M&A(Mergers and Acquisitions)や技術提携、共同開発、資本投下、社内ベンチャーなどいろいろな手法がある。

コーポレート・ベンチャリングによって大企業とベンチャーがお互いの弱さと強さを補完し合い、Win-Winの連携を結ぶことができる。大企業はベンチャーのもつ起業家精神を活用し、ベンチャーは大企業の巨大な販売チャネルや資金、ブランドを活用できる。

筆者らは、2007年、2008年に経済産業省主催で開催された「大企業発ベンチャー研究会」で、Win-Win事例ベンチャーへのインタビュー、大企業へのアンケート調査などを通して2009年春に報告書を作成した<sup>7)</sup>。同時にWin-Win事例のベストプラクティス集を発行した<sup>8)</sup>。

以下に、報告書およびベストプラクティス集から1つの事例を掲載し、また、それから得られる成功要因についてまとめる。

#### Win-Win事例：ラティス・テクノロジー(株)

リコーの情報技術研究所勤務のIT研究者であった創業者は、第1期社内ベンチャーに合格するも、社内ベンチャーの制約に限界を感じ、自分の意思をもっと自由に通したいとスピノフしてラティス・テクノロジー(株)(以下、ラティス・テクノロジーと記す)を数人で起業。「産みの親」であるリコーは、創業者の元の顧客の仕事引き継ぎに必要な期間である1年間を囑託として採用、その間ベンチャーとの兼業を許可。創業者がリコー勤務中に開発した関連特許のベンチャーの利用を認めた。簡易3次元画像伝送ソフトの将来性に目をつけたトヨタは、無名のベンチャーに億円単位の資金を注入し、「育ての親」

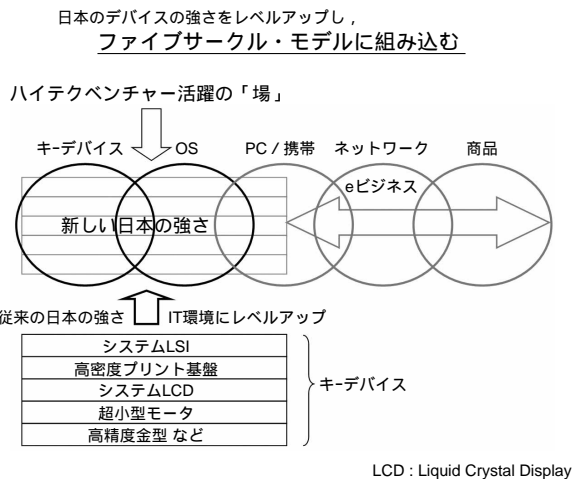
として自社の各部署、事業所へのソフト導入をしながら実際に使えるソフトとしての改良をアドバイスした。ベンチャーが強く要求する競合他社への販売を認めるも、その間ソフト開発・導入のノウハウや起業家精神を吸収した。ラティス・テクノロジーは、世界一の製造企業であるトヨタの信用度を活用して米国国防関連企業への導入に成功し、日本発世界デファクトスタンダードを目指して発展中。

#### Win-Win成功要素：

- 産みの親：**出て行く技術者をサポートする気持ちが必要  
 企業にとって核ではない技術は、社内に閉じ込め寝かせて置くのではなく、開発者の希望に応じて社外に出し、独立した企業として送り出す。新株予約権などの権利を保有し、親会社の資本金は極力ゼロとするのが望ましい。当初高い比率の資本金でも徐々にゼロに近づけるのが良い。数年間は関連社員を派遣として送りだしたり、経理、特許、法務などのサポートをしたり、開発場所や道具を提供したりしてサポートする。
- 育ての親：**未完のものを育てあげる気持ちが必要  
 ベンチャーがもつ技術や商品は、当初品質や安全性などに課題が残ることもあるが、大企業はそれを自社の内部利用で育てながら改良し、その間、開発・導入ノウハウや起業家精神を吸収しメリットを取る、または先行導入の権利を得る。自社だけの独占利用の要求は、発展を望み下請けを嫌うベンチャーにはなじまない。
- ベンチャー企業：**大企業と対等に付き合う姿勢が必要  
 そのためには大企業に無いスピーディな強さと、大企業に負けない大きな志が必要。大企業からの要求に対して、これはベンチャーを使った方が得だなと思わせるスピーディ、かつ斬新な対応が大企業を感心させる。大企業からのベンチャーにとって不公平で不利な要求は断固として断り筋を通す。

#### 5 ビジネスモデルからみたコーポレート・ベンチャリングの必要性

従来のものづくり産業と新しいIT産業の融合が、これからの産業の勝負の場であり、そこに付加価値が生まれる。ものづくりとeビジネスの融合を、筆者はファイブサークル・モデルと命名した（第4図参照）。半導体や液晶、燃料電池のような「キーデバイス」極小の「OS」PCや携帯電話のような「情報端末」「ネットワーク」「コンテンツや商品」の5つの要素が新産業のバリューチェーンを構成している。ファイブサークルで成功する、すなわち金銭を伴う取引を使いやすくする最重要要因はセキュリ



第4図 ファイブサークル・モデル

ティと使い勝手の良さである。この両者は、ファイブサークルの優秀なキーデバイスや極小OSと情報端末で決まってくる。だれでも部品を集めれば組み立てられるPC全盛の時代にはウインテルが勝利した。PC全盛の時代が終わり、いつでもどこでもの携帯電話・携帯端末の時代となった今、ソフトとのすり合わせが必要な、複雑なものづくりの時代が到来している。

ここに日本の強い製造業の微細な技術が必要とするキーデバイスが生きてくる。ただし、それらキーデバイスをITソフト技術でeビジネスと融合させる必要がある。この仕事は当初売上がごく少ないニッチビジネスであり、かつ短期間に長時間労働が要求され、大企業には向かない「イノベーションのジレンマ」ビジネスである。

これをやり遂げられるのは、熱意と志があり、リスクを果敢に取る、逃げ場のない最先端技術ベンチャー企業である。

私はこれを「ファイブサークル・モデルにおける技術ベンチャー活躍の場」と呼んでいる。

#### 6 これからの優秀企業

日本産業の大黒柱を支えているのは明らかに大企業であるが、大企業のもつ弱さを補強するのはベンチャー企業である。筆者は、これを「石垣理論」と名付けている。お城の城壁は、大きな岩だけを積み上げていくと崩れやすい。大きな岩（大企業）の隙間に小さな岩（ベンチャー企業）を噛ますことにより確固とした城壁を築くことが可能となる。米国と違ってベンチャーが育ちにくい文化の中で、ベンチャーを育てあげるのは大企業の責務であるともいえる。ベンチャーなくして大企業が健全な発展を遂げられないのだから。キャッチアップ時代が終わ

った現代社会では、大企業の変革実現はベンチャーをいかに活用するかにかかってくる。

この頃は大企業経営者の間からも、ベンチャーを意識した発言が増え出した。NECの西垣元社長は、朝日新聞で「日本では人材が大企業に集まりすぎている。何万人もの社員が一つの企業で働いても個人の能力を引き出すのが難しくなっている。優秀な人材を外に出してベンチャーで活躍させ、出資の形で支援し、お互いの利益とする<sup>9)</sup>」と述べている。また、三井物産(株)の小島社長は、日本経済新聞で「(株)リクルートや日本アイ・ビー・エム(株)では、OBが経営者としているんな会社で活躍している。それを上回る人材輩出企業になりたい<sup>10)</sup>」と述べている。

スピンオフして成功している創業者達がどの企業出身か、どの企業が「産みの親」として優れているか、どの企業に行くかベンチャーの社長になれるほどの力量が教育や実務で養われるのか、学生達や若い社員は興味をもって話題にするようになるであろう。そのようなランキングも雑誌で掲載されだすのではないだろうか。そのような大企業に優秀な人材が集まる。その人材をどう経営の力にするかが大企業に問われる時代である。

### 参考文献

- 1) 前田昇：キャッチアップモデルからの解放 一橋ビジネスレビュー 2003年 秋号 日本企業再生のイノベーション特集.
- 2) クリステンセン, 伊豆原弓 訳：イノベーションのジレンマ (翔泳社) (2000).
- 3) David L. Bircv : Who's creating jobs? (Cognetics社) (1997).
- 4) Business Week May 14. (2007).
- 5) 榊原清則 他：事業創造のダイナミクス (白桃書房) (1989).
- 6) Presentation of Prof. David Weber : MIT Sloan at International MOT Workshop, Tokyo March 4 (2003).
- 7) 経済産業省：「コーポレートベンチャリングに関する調査研究」調査報告書 (2008).  
[http://www.meti.go.jp/policy/economy/gijutsu\\_kakushin/innovation\\_policy/pdf/report\\_c\\_venturing1.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/economy/gijutsu_kakushin/innovation_policy/pdf/report_c_venturing1.pdf) (参照 2009.12.5).
- 8) 経済産業省：大企業とベンチャーがWIN-WINに発展を実現するためのベストプラクティス事例集 (2008).  
[http://www.meti.go.jp/policy/economy/gijutsu\\_kakushin/innovation\\_policy/pdf/best\\_practice.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/economy/gijutsu_kakushin/innovation_policy/pdf/best_practice.pdf) (参照 2009.12.5).
- 9) 朝日新聞：焦点！ できるか知的財産立国 西垣NEC社長に聞く 2002年7月9日朝刊.
- 10) 日経新聞：けいざいじん 小島三菱商事次期社長 2004年1月22日朝刊.
- 11) 前田昇：「成功体験」からの脱却 大企業とベンチャーのWin-Winをどう創り上げていくか 無限大 (日本IBM (株)) No.120, pp.18-23 (2006).
- 12) 清成忠男 他：ベンチャー・ビジネス 頭脳を売る小さな大企業 日経新聞社 (1971).
- 13) チェスブロウ, 大前恵一朗 訳：オープンイノベーション (産業能率大学) (2004).
- 14) ドラッカー, 小林宏治 訳：イノベーションと企業家精神 (ダイヤモンド社) (1985).
- 15) 野中郁次郎 他：イノベーションとベンチャー企業 (八千代出版) (2002).
- 16) Block & MacMillan : Corporate Venturing (Beard Books) (1993).
- 17) 前田昇：スピンオフ革命 (東洋経済新報社) (2002).
- 18) 前田昇, 安部忠彦 編著：MOTベンチャーと技術経営 (丸善) (2005).

### プロフィール

前田 昇 (まえだ のぼる)

1966	高崎経済大学 経済学部卒業
1999	慶応義塾大学大学院 修士課程卒業 (修士 政策・メディア)
2001	高知工科大学大学院 工学研究科博士課程卒業 (学術博士)
1966-1977	日本アイ・ビー・エム (株), 米国IBM世界本社
1977-1999	ソニー (株) MK戦略本部長, 米国ソニーVP, 欧州ソニーDir.
1998-2008	(兼) 文部科学省 科学技術政策研究所 客員研究官
1999-2003	高知工科大学大学院 工学研究科起業家コース 教授
2003-2007	大阪市立大学大学院 創造都市研究科アントレ 研究分野 教授
2005-2007	(兼) 京都大学大学院 経済学研究科 非常勤講師
2007-現在	青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科 教授

専門技術分野：起業論 国際経営論

主な著書：

- スピンオフ革命 (東洋経済新報社, 2002)
- イノベーションとベンチャー企業 (共著) (八千代出版, 2002)
- 日本の産業クラスター戦略 (共著) (有斐閣, 2003)
- MOTベンチャーと技術経営 (編著) (丸善, 2005)
- Making IT (共著) (スタンフォード大, 2007)