

## スピノフ型のベンチャー企業は 日本の創業活発化の切り札か

### - 企業発ベンチャー制度の現状と課題 -

福田 佳之  
東レ経営研究所 産業経済調査部  
エコノミスト  
TEL : 047-350-6173  
E-Mail : yFukuda@tbr.co.jp

#### <ポイント>

日本の創業を促進するものとして、企業発ベンチャー制度が注目されている。本稿では、企業発ベンチャー制度をもつ6社についてヒアリングや文献調査を行い、制度比較を試みた。

企業発ベンチャーは、一般的なベンチャーと比較して成功率が高いと言われる。この点については、同制度で企業発ベンチャー設立に際し分社化が規定されており、また同制度がベンチャー・キャピタル（VC）の補完的役割を担っていることが影響している。

それにもかかわらず、同制度の成果について企業の満足度は高くない。このことは企業の「イノベーションのジレンマ」克服の切り札としての企業発ベンチャーへの期待の大きさの裏返しといえよう。

企業発ベンチャーの成功率を高めるためには、企業それぞれの努力もさることながら、技術の目利きのできるVCの育成など環境整備が必要である。

## はじめに

本年5月、経済産業省は日本経済の活性化と日本企業の競争力の強化を目的とした「新産業創造戦略(Nレポート)」を打ち出しているが、そのなかでイノベーションの重要性について触れている。新商品やサービスに関するイノベーションと消費者の潜在需要を喚起することで、民需主導の経済成長を持続させることが可能だからである。

イノベーションが次々に起こり、新規の需要が創出される社会を目指すには、ベンチャー企業など新たな企業の創業を活発化させることが必要と言えよう。だが、現実には、起業件数が少なく、開業率が低迷している。政府は創業を促進するために、最低資本金引き下げに関する規制緩和を実施するなど対策を講じているが、一方で企業の中から創業を支援する動きが出てきている。

米国では、80年代後半以降、企業の中から分離独立した、いわゆる企業発ベンチャーが活発に動いている。例えば、PDFファイルを開発したアドビ社はゼロックス社のパロアルト研究所から分離独立した企業発ベンチャーである。アドビ社などゼロックス発ベンチャーは他にも存在し、これらの企業発ベンチャーの多くはその親会社と連携しながら事業を進めている。その企業発ベンチャー10社の株価総額は親会社であるゼロックス社の株価総額を上回る状況となった。

日本では、技術者や研究開発費の8割以上が大企業に偏在している。従って、今後の創業支援には、企業発で親会社との友好関係を保ちながら起業するスピノフ型のベンチャーの誕生を促す視点が重要と考えられる。

本稿は、経営センサー7・8月号でスピノフ型ベンチャー制度を持つ先進3企業の事例を紹介したことを受けて、企業発ベンチャー制度の最近の動向と適用状況について整理し、制度の仕組みや目的を経済学的な視点から分析したい。企業発ベンチャー制度については、分社化やストックオプションの導入などを取り入れ、理に適ったものに内容を拡充してきた。しかし、本来の制度目的を達成し、創業を活発化させるには、同制度を運営する企業の努力もさることながら、企業発ベンチャーの発展を促進するような環境整備が必要であることを指摘したい。

まず、前半では、最近の制度事例を項目別に整理し、後半では、同制度の経済学的分析を試み、まとめることにする。

## 社内ベンチャー制度導入の背景

80年代後半から90年代に大企業を中心に、社内外で社員に新規事業を行わせる、いわゆる社内ベンチャー制度が設立されてきた。この背景に、米国のシリコンバレーを中心にITのオープン化とモジュール化、インターネットによるネットワーク社会の形成があげられる。このような動きは小さい事業体でも優秀な人材を採用して専門分野に特化し、スピーディな経営を行うことによって大企業と太刀打ちできることを可能にしたといえる。日本の企業は上のシリコンバレーモデルを社内に組み込むことに新規事業創出と挑戦的な風土を醸成しようとしたのである。

## 最近の企業発ベンチャー制度の態様

設けられた社内ベンチャー制度はそれぞれの企業内部で変遷をとげており、その制度内容も当初から変わってきている。ここでは、社内ベンチャー制度のなかでも、最近になって設立された、もしくは旧制度から変更された企業発ベンチャー制度、社員から提案された事業をベンチャー企業として本社から切り離す仕組み、を中心に整理してみる(図表1)。

図表1 企業発ベンチャーを持つ企業6社の制度比較(1)

	リコー	富士通	シチズン時計
設立年月	2003年4月	1994年	2001年4月(アクティブ社は2002年2月)
目的	・社員提案型の新規事業づくり ・社内活性化と元気な会社作り	・新規ビジネスの発掘と育成 ・ベンチャー企業からの投資リターンの追求 ・革新的な企業風土の醸成 ・新しい経営スタイルの模索	シチズングループ内でのチャレンジ精神あふれる起業家の発掘と志ある人にチャンスを与えること
事業領域	リコーグループが目指す事業領域(「いつでもどこでも働くお客様」に、生産性向上・知識創造を提供する)	富士通グループの事業分野	コア事業以外、もしくはコア事業の一部
応募資格	退社したリコー社員	退社した富士通グループ社員	退社したシチズン時計社員、シチズン商事社員で、契約社員として入社したシチズン・アクティブ社員
支援内容	・資本金の提供 ・事業資金の貸付 ・親会社の特許商標など知的財産利用の優遇措置 ・最長1年間の事業化調査実施が可能	・資本金の提供 ・事業資金の貸付 ・親会社の特許商標など知的財産利用の優遇措置 ・富士通ベンチャー・シンボルマークの使用許諾 ・経営トップのバックアップ	シチズン・アクティブ社が ・事業資金貸付 ・親会社の特許商標などの知的財産の利用 ・人事や経理などのサポート(シェアードサービス)の提供
出資比率	ケースバイケース(案件ごとに協議)	富士通が34-49%分出資	(シチズン・アクティブ社の一事業部としての位置づけ)
判定基準	・事業運営期間は5年間 ・設立3年目の事業年度で単年度黒字	・設立3年目の事業年度で単年度黒字 ・同5年目の終了時点でIPO(株式公開)を視野	案件ごとに判定基準あり
ベンチャー企業数	1社	14社	2社シチズン・アクティブ社から独立 6事業部存在
成功報酬	あり	なし	あり(賞与が業績連動)
事業に失敗した責任者の処遇	親会社への復帰は保障されず	親会社への復帰は保障されず	シチズン・アクティブ社を退社

図表1 企業発ベンチャーを持つ企業6社の制度比較(2)

	松下電器	日本通運	凸版印刷
設立年月	2001年4月	2002年4月	2001年1月
目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・起業家マインドの具現化</li> <li>・新規事業創出の機会拡大</li> <li>・休眠知財・ノウハウの有効活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新規収益事業の種出</li> <li>・革新的風土への改革</li> <li>・人材育成</li> <li>・経営能力の涵養</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人能力を生かす形での新規事業づくり</li> <li>・有能な人材確保、「ルールブレイカー」育成</li> <li>・挑戦的な企業風土の醸成</li> </ul>
事業領域	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営理念、経営基本方針を逸脱しない</li> <li>・事業ドメイン周辺に位置する事業で、既存事業場では推進困難だが、将来本体に変革をもたらす可能性のある事業</li> </ul>	これといった制限はない	ドメインにはこだわらず、グループの企業価値向上に貢献する事業
応募資格	松下電器社員	日本通運社員(出向社員も含む)	凸版印刷グループ社員
支援内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資本金の提供</li> <li>・事業資金の貸付</li> <li>・親会社の特許商標など知的財産利用の優遇措置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資本金の提供など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資本金の提供</li> <li>・事業資金の貸付</li> <li>・親会社の特許商標など知的財産利用の優遇措置</li> </ul>
出資比率	松下電器が51%以上出資 本人の出資は30%以下に限定	日本通運が51% - 90%まで出資 独立ベンチャーの場合、本人は10%以上の出資が必要	2004年1月より一定の出資を求める
判定基準	・設立3年目で単年度黒字、5年目で累損解消	未定	・設立3年目で単年度黒字、5年目で累損解消
ベンチャー企業数	19社	パイロット事業が一事業存在するが、企業発ベンチャーはまだ出ていない	1社と1事業
成功報酬	あり	あり	あり
事業に失敗した責任者の処遇	復帰の保障あり	未定	復帰の保障あり

(出所)ヒアリングや文献調査から筆者作成

## 目的

主として、新規事業の創出と社内での起業家精神の醸成の二点となっている。この二点は、いずれの企業発ベンチャー制度でも謳われている。また、少数ではあるが、企業発ベンチャーから投資リターンを得ることを目的としている企業もある。

## 事業領域

親会社の関連領域と述べている企業が大半である。例えば、松下電器では、経営理念、経営基本方針を逸脱せず、事業ドメイン周辺に位置する事業であり、既存事業場では推進困難だが将来本体に変革をもたらす可能性のある事業、としている。一方では、凸版印刷のように、ドメインにはこだわらず、グループの企業価値向上に貢献する事業ならかまわない、としている企業も存在する。事業領域と企業発ベンチャーとの関係については図表2でまとめてみた。

## 応募資格

本社社員に限定している場合と、企業グループ社員にまで拡大している場合とに分かれる。リコー、シチズン時計、松下電器のようにリコー社員やシチズン時計社員、シチズン商事社員と限定している企業もあれば、富士通、日本通運、凸版印刷のように、グループの社員まで応募資格を拡大している企業も存在する。

また、認められた場合、提案社員に退社を求める企業（リコー、富士通、シチズン時計）と出向扱いにしている企業（松下電気、凸版印刷）とに分かれる。ただし、シチズン時計では、その後、インキュベーションセンターでもあるシチズン・アクティブの社員となることもできる。

## 支援内容

主として、資本金の提供、事業資金の貸付、親会社の特許商標など知的財産利用の優遇措置、人事や経理業務のサポートが受けられる。それ以外の支援内容について、リコーでは、提案者がベンチャーとしてスピンオフできるかどうか事業化調査のプロジェクトを組むことも可能である。また松下電器では、審査過程のなかで、提案者は経営学などの研修を2ヶ月間受けることができる。富士通は、経営トップからのバックアップを提案者に与えている。経営トップからお墨付きを得ることで提案者のモチベーションが向上する一方で、本社関係部署との交渉がスムーズに行くという利点があるとのことである。

このほか、注目されるのは日本通運のパイロット事業制度やシチズン時計の子会社であるシチズン・アクティブ社の役割である。日本通運は事業化決定後、最長5年間、提案者が社内パイロット事業を実施することができる。3年以内の単年度黒字化、5年以内の年商3億円以

図表2 企業発ベンチャーと事業領域

	コア事業	コア周辺事業	ノンコア事業
既存事業 (事例)	本社内で事業継続	カープアウト(既存事業部切り出し) 富士通「スピンアウトプログラム」	売却
新規事業 (事例)	本社内、もしくはスピンオフ後取り込み ソニーのSCE社	企業発ベンチャー 上記6社の企業発ベンチャー制度	事業を行わない (企業発ベンチャー)

(出所)企業ヒアリングをもとに筆者作成。

上がパイロット事業成否の基準である。シチズン・アクティブ社はシチズン時計を退職して起業する社員の受け皿として機能し、資金提供から人事経理業務の肩代わりまで行う。事業によって成否基準は異なっている。いずれもスピンオフさせるだけでなく、その後の育成に力点を置いた制度になっていることが特色といえるだろう。

### 資本金の出資比率

シチズン・アクティブ社の一事業部となり、ベンチャー企業を作るわけではないシチズン時計の例を除くと、提案者にもある程度の出資を必要としている企業が多い。富士通の場合、提案者がマジョリティを握ることを義務づけているが、他の企業の場合、提案者に求める出資のシェアは49%以下である。また、提案者の出資に際し、何らかの支援をしている企業も存在する。

### 応募件数

企業によって応募件数は異なるものの、年を経るにつれて応募件数は減少する傾向にある。例えば、日本通運では、第1回目の公募では74件あったが、第2回目では29件まで減少した。また応募は随時受け付けているところが多いが、期間を決めて公募した方が応募件数は多くなるとの指摘があった。

### 判定基準

原則として、3年目で単年度黒字、5年目で累損解消、もしくは株式公開を目安としているが、実際のところ判定基準は弾力的に運用されている。例えばシチズン・アクティブ社のアウトレット事業部の判定基準は初年度売上が5000万円となっており、これをクリアしないと事業は終了させられるとのことであったが、無事に基準を達成し、今年2月に事業部からシチズン・アクティブ社の子会社となって独立した。

### ベンチャー企業数

このようにして産み出された企業発ベンチャーの数は多くて20件程度となっているが、企業によって制度発足時期が異なるため、横並びで件数を比較することはできない。富士通は1994年に社内ベンチャー制度を設立し、その後、既存事業部を社外に切り出してベンチャーとして活動させる「スピンアウトプログラム」も作っており、この二つの制度によって産み出された企業数は14社になる。

松下電器は2001年4月に企業発ベンチャー制度である「パナソニック・スピンアップ・ファンド制度」を設けており、19社のベンチャー企業を成立させた。

### 報酬

提案者が自ら出資することから、事業に成功すれば自社株のキャピタルゲインが望める。その他にも、成功報酬を約束している企業もある。シチズン・アクティブ社の場合、事業部の営業利益の4割が賞与として支給される(上限2000万円)こととなっている。

### 事業に失敗した提案者の処遇

二つに分かれ、本社などへの復帰を保証しない企業(富士通、リコー、シチズン時計(シチズン・アクティブ社))と復帰を保証する企業(松下電器、凸版印刷)である。日本通運は独立

図表3 日本の企業発ベンチャー数

	企業数	割合
IT(情報技術)	65(17)	43%
サービス	28(3)	18%
コンテンツ	15(2)	10%
ナノテク	11(1)	7%
ライフサイエンス	11(1)	7%
環境	9(0)	7%
金融	5(0)	3%
建設、住宅	5(0)	3%
福祉	3(0)	2%
合計	152(24)	100%

(注)企業数のカッコ内は株式公開した数、期間は1987年以降2003年12月現在  
(出所)リーディング・イノベーション社調べ

したベンチャーが出ていないこともあって、その点については今後の検討課題となっている。

復帰を保証しない企業の一つである富士通は、退路を断つことで、新事業推進へのコミットメントが強まり、成功した場合に大きなリターンを得ることに関して社内で理解され、提案社員に対して社内各部門の温かい支援が得られるとしている。

#### 同制度の評価

同制度の活用という点では、満足している企業は多い。しかし、目的達成という点では、社内の活性化についてはともかく、新規事業創出についてはもう少しであると考えている企業が大半である。

#### 課題

インキュベーションの仕組みやそれに従事するスタッフの質の充実が必要であるとの指摘がされている。起業家教育の実施や経営トップの決意を示す必要があるとの声もある。また、提案の掘り起こしやPR活動にも力を入れるべきとの見方を示した企業もあった。

#### 企業発ベンチャー企業の類型

このようにして産み出されたベンチャー企業にはどういった業種が多いのであろうか？リーディング・イノベーション社の調査によると、1987年以降2003年12月までに152社の企業発ベンチャーが生まれたが、そのうち、43%がIT関係のベンチャーである。以下サービス(18%)、コンテンツ(10%)と続いている(図表3)。

企業向け、個人向けの最終消費財・サービスを扱っているのが企業発ベンチャーの事業の特徴と言えよう。実際に、企業発ベンチャー制度を設けている企業は、家電など最終消費財・サービスを扱う産業のなかによく見られる。

#### 企業発ベンチャー制度の経済学的分析

このような特徴を持つ最近の企業発ベンチャー制度であるが、一般のベンチャー企業に比べて成功する確率が高いと言われている。上述のリーディング・イノベーション社調査によると、企業発ベンチャー152社のうち、24社が株式公開を果たしており、比率は15.8%となっている。この比率はベンチャー全体での株式公開比率の7~8%に比べると高く、成功確率の高さが同



われる。このような成功の高さにはどういった制度的要因が関係しているのかについて、経済学的に分析してみる。また、それにもかかわらず、企業は同制度の成果について満足していない。この状況についても考察を加えてみることにする。

## 分社化とベンチャー企業支援が企業発ベンチャーの発展を後押し

### (1) 分社化の経済学的分析

最近の社内ベンチャー制度は社員提案型の新規事業を社内で運営するよりも、社外に切り出して企業発ベンチャーにしてから支援することが多い。このように社外に切り出す分社化は一般的に様々なメリット<sup>1</sup>があるといわれているが、一方で事務コストなど固定経費が上昇するなどのデメリットが指摘されている。

分社化のメリットは経済学的に言えば、分社で行われる事業のための経営資源を確保し、自律性を保持しインセンティブを付与することにより、機動的に経営することを可能とする、といった点にある。

については、新規の事業、技術は当初採算に乗らないことが多く、社内からの資金や人材の供給を得ることは難しい。新規事業や新技術の事業化には別途経営資源を確保する必要性がある。またそのために特別に経営資源を社内に置いていたとしても、他の事業部などから、自部署に経営資源を誘導し、奪い取るという企業内部のインフルエンス活動の犠牲になる恐れがある<sup>2</sup>。分社化により経営資源を確保し、インフルエンス活動の影響から遮断する必要がある。

については、新規事業を社内に置いては本部などからの過剰介入を防ぐことはできず、分社することによって、親会社からの過剰介入を防止して権限委譲を促進し、自律的な経営をすることができる<sup>3,4</sup>。特に親会社と事業の性質が異なり、別の経営手法が要求されている場合には、分社化は効果的であろう。また、分社してストックオプションなどの規定を設けるなどによって、ベンチャー企業の経営者に効率的なインセンティブを与えることができる<sup>5</sup>。

分社化は以上のメリットを企業発ベンチャーに与えることにより、ベンチャーが新規事業に取り組むことを容易にしていると見られる。

また、固定経費などのコストの上昇については、親会社が人事や経理業務などを肩代わりするなど、親会社がそのようなコストを負担する措置をとっており、デメリットは軽減されている。

### (2) VCを補完する役割としての企業発ベンチャー制度

無論、分社するだけでは、社員提案型の新事業は規模が小さすぎて成立しない。親会社が支援して企業発ベンチャーを育成していく必要がある。

ベンチャー企業を支援するものとして、VC(ベンチャー・キャピタル)などがあげられるが、

<sup>1</sup> 分社化の一般的なメリットとしては、意思決定の分権化を徹底させ、本体のスリム化を実現する一方で、新規事業のリスクを分散させることを可能とすることがあげられる。また、人件費を削減し、経理税務上の恩恵を享受できることも指摘されている。

<sup>2</sup> 企業内部のインフルエンス活動については Meyer et al(1992)が理論的に説明している。

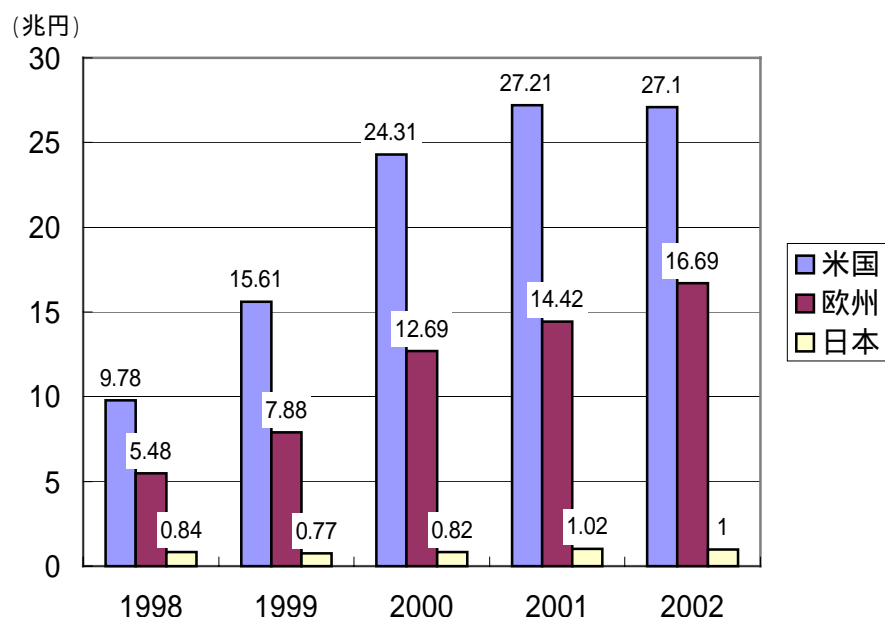
<sup>3</sup> 親会社の過剰介入の防止については伊藤、林田(1997)は不完備契約理論を用いて説明している。

<sup>4</sup> しかし、筆者のヒアリングの中で、ベンチャー企業の自主性を重んじて自律性を確保した結果、効果的な経営指導ができなかったとの指摘もある。

<sup>5</sup> Aron(1992)は新規事業部を社内においておくよりも、社内からスピノフして上場し、ベンチャー企業の経営者と、その株価と連動させる報酬契約を結んだほうが効率的なインセンティブを与えることができるとしている。



図表4 日米欧のVC投資残高の推移



(出所)ベンチャーエンタープライズセンター「ベンチャーキャピタル等投資動向調査」

日本のVCは金融機関を親会社としていることが多く、規模も小さい(図表4)上に、企業の初期段階への投資も依然として低水準である。また、ベンチャー企業の将来性を把握し、育成支援するための専門的知識、経験が浅く、コミットメントが弱いといわれている。このような日本のVCの貧弱さも日本の創業の低迷につながっているものと見られる<sup>6</sup>。

こうしたVCを補完する役割を、企業の企業発ベンチャー制度が果たしていると考えられる。この制度は初期段階の企業発ベンチャーに投資を行うことは言うまでもないし、またベンチャーの事業評価についても、一般のVCはこれを苦手としているのに対し、同制度では、企業内部の専門家を活用することにより、比較的容易に評価することができる。

こういった企業発ベンチャー制度のVCを補完するような役割が企業発ベンチャーの事業取り組みを一般のベンチャーに比べて容易にし、成功確率を高めているものとみられる。

### 「イノベーションのジレンマ」克服に向けて

しかし、上で述べたように、企業発ベンチャー制度の成果に関して、企業の評価はあまり高いものではない。これは、企業が同制度を「イノベーションのジレンマ」克服のための切り札と考えているためであり、評価の低さは同制度に対する期待の大きさの裏返しといえるのではないだろうか。

「イノベーションのジレンマ」とはハーバードビジネススクールのクリステンセンの言葉で、大企業が以下のような状況に陥り没落する傾向にあることを言う。以下の状況とは、新しい技術の中には、既存の技術の価値をゼロにしてしまうような破壊的技術が存在し、そのような破壊的技術の性能は当初低いものの、その後短期間に飛躍的な性能向上を果たす。しかし、大企業は既存事業に引きずられ、新しい破壊的技術に積極的に投資しないことから、破壊的技術を用いた新商品を扱う新しい企業に追いやられてしまう、という状況を指す。

<sup>6</sup> 日本のVCについての問題点を指摘したものは数多く存在し、小佐野(2001)、鶴(2001)、桐畑(2003)などがある。

クリステンセンは、大企業が「イノベーションのジレンマ」に陥らないためには、小規模で、低利益率でも事業運営が可能なコスト構造を持つ独立組織を作る必要があるとの指摘をしている<sup>7</sup>。企業発ベンチャーはまさに「イノベーションのジレンマ」を克服する切り札なのである。

さて、このような企業発ベンチャーが成功するには、どのような取り組みが必要であろうか。企業発ベンチャー制度を運営する際に、大企業といえどもベンチャー企業立ち上げに関する知識ノウハウは限られており、外部資源の活用を図る必要がある。例えば企業は企業発ベンチャーの事業評価に関して外部の起業経験者などと連携して進めていくほうが望ましいのではなからうか。また、上のヒアリングの中でも触れられていたが、提案者には事業化のための経営スキルなどが不足していることもあり起業家教育を社内でも実施していく必要もあろう。

また企業発ベンチャー制度を運営する企業そのものの努力もさることながら、企業発ベンチャーの発展を促進するような環境整備が必要である。日本においても、創業促進に関して、最低資本金の引き下げやストックオプションに関する規制緩和が実施されているが、依然として不十分である。特に VC について、技術の目利きができ、企業育成に焦点を置いた VC を日本にも増やしていく必要性がある。

ベンチャー事業の規模が拡大していくにつれて、資金などの事業支援が受けづらくなると指摘されている。VC ではせいぜい1億円までの資金支援が精一杯であり、今後、事業規模を拡大させているベンチャーに対する支援制度を充実させていく必要がある。

#### <参考文献>

- ・ Aron J. Debra, "Using the Capital market as a Monitor: Corporate Spinoffs in an Agency Framework", *Rand Journal of Economics*, Winter 1991, 22, 505-518
- ・ Clayton M. Christensen, "The Innovator's Dilemma: When New Technology Cause Great Firm To Fail", Harvard Business School Press, 1997(クレイトン・クリステンセン著、伊豆原弓訳「イノベーションのジレンマ 技術革新が巨大企業を滅ぼすとき」翔泳社、2000年)
- ・ Meyer, M., Milgrom, P. and J., Roberts, "Organizational Prospects, Influence Costs and Ownership Changes" *Journal of Economics and Management Strategy*, June 1992, 1, 9-35
- ・ 芦沢誉三「スピンオフ総括 コーポレート・ベンチャーリング活動とスピンオフ」企業研究会『*Business Research*』No.961、2004年6月
- ・ 伊藤秀史、林田修「企業の境界 分社化と権限委譲」東大出版会『日本の企業システム』、1996年
- ・ 伊藤秀史、林田修「分社化と権限委譲 - 不完備契約アプローチ」日本経済研究センター『*日本経済研究*』No.34、1997年
- ・ 小佐野広「コーポレートガバナンスの経済学」日本経済新聞社、2001年
- ・ 企業研究会編「社内公募・社内FA制度、社内ベンチャー制度の導入と運用の実際」企業研究会、2004年
- ・ 桐畑哲也「大学発ベンチャー育成とベンチャーキャピタル」三菱総合研究所『*所報*』No.42、2003年
- ・ NRI アメリカ/バブソン大学「企業の変化適応力を高めるコーポレート・アントレプレナーシップ」野村総合研究所、2001年
- ・ 鶴光太郎「ハイブリッド型金融システムとしてのベンチャー・キャピタル：アメリカの経験から何を学ぶか」経済産業研究所『*RIETI ディスカッションペーパー*』2001年9月

<sup>7</sup> クリステンセンは成功事例として、ディスク・ドライブ業界でのカンタム社と CDC 社のスピンオフの動きを述べている。また日本でも 93 年にソニーの九多良木氏によって設立された SCE 社はプレイステーションブームに乗って急成長を果たし、現在売上が 5000 億円を超えている。SCE 社は日本での企業発ベンチャーの成功事例といえよう。

- ・ 福田佳之「新規事業創出の尖兵となるスピノフ型の社内ベンチャー制度」東レ経営研究所『経営センサー』2004年7/8月号、2004年

(ご注意)

- ・ 当資料は信頼できると思われる情報に基づいて作成されていますが、東レ経営研究所はその正確性を保証するものではありません。内容は予告なしに変更することがありますので、予めご了承ください。
- ・ 当資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、何らかの行動を勧誘するものではありません。当資料に従って決断した行為に起因する利害得失はその行為者自身に帰するものいたします。