

# 技術経営とファイナンス思考

東京理科大学 経営学研究科 技術経営専攻 教授 あおき ひでひこ  
青木 英彦

## ■ 1. 導入：持続的急成長を果たした Amazon.com

### Amazon.com の業績と株価の推移

技術経営を体現した代表的な企業として、Amazon.com を取り上げたいと思います。みなさんお馴染みの、ネット通販の会社です。Amazon.com は、インターネット黎明期の 1994 年 7 月 5 日に、ジェフ・ベゾス氏によって米国ワシントン州にある自宅のガレージで設立されました。元々はオンライン書籍専門店として 1995 年 7 月にサイトがオープンしました。その後 1997 年 5 月に IPO（株式公開）を果たした企業です。

Amazon.com が IPO したこの時期は、多数のネット通販の企業が創業・株式公開していたことから、ドットコムバブルともいわれていました。ところが、米国の新興企業向け株式市場である NASDAQ の株価指数は 2000 年 3 月のピークを境に下落に転じ、2002 年にかけて多くのネット通販企業が倒産し、NASDAQ 指数はピークから 80% も下落しました。

Amazon.com も創業当初は会計利益の赤字が続き、売上高が拡大していたにもかかわらず、持続可能なビジネスモデルではないと認識され、2002 年には大きく株価が下落しました。しかし、Amazon.com は倒産を免れ成長を続け、今ではご存じの通り、世の中になくてはならない企業として、確固たる地位を確立し

ています。2024 年 12 月期の連結売上高は、前年比 11% 増収の 6,379 億ドル（約 96 兆円）、連結営業利益は同 86.3% 増益の 686 億円（約 10 兆円）をたたき出す企業へと成長しました。

株式投資に「たら・れば」は禁句ではありますが、仮に IPO 時に 100 株（当時の為替レートで約 21 万円）を投資していたとすると、2025 年 3 月末には 6 億 8,475 万円の価値となっています。実に 3,200 倍もの株式価値向上を果たしたのです。

Amazon.com は、ネットバブル崩壊とともに倒産していった多くのスタートアップ企業と何が違っていたのでしょうか？ また、2000 年当時は高度な情報通信技術を持つ日本企業がたくさん存在していたにも関わらず、なぜ Amazon.com のような企業が生まれてこなかったのでしょうか？ 本稿では、「技術経営」の概念を紐解きつつ、OS ともいえるファイナンス的な考え方と関連付けながら、これらの疑問に答えることを試みたいと思います。最後までお付き合いいただければ幸いです。

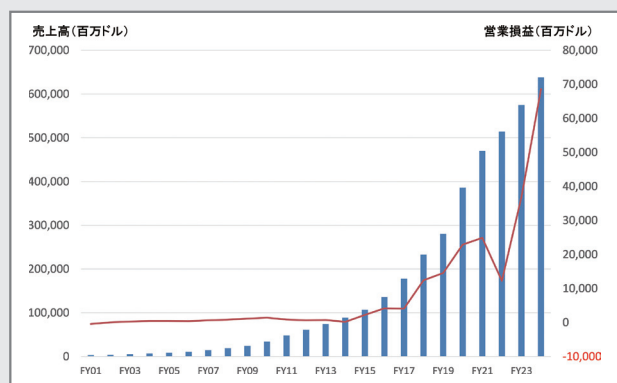
### 本稿の構成

本稿では、2 章と 3 章で技術経営における重要な概念である「イノベーション」と「経営」について概観したのち、これらの概念を実現するうえで、「ファイナンス」的な考え方がいかに重要かを 4 章にて解説します。そして最後に、5 章で技術経営を阻害する「組織のご法度」について解説していきます。

## ■ 2. イノベーションとは？

### 古典的なイノベーションの定義

いまや「イノベーション」という言葉は、いたるところで頻繁に使われていますが、その定義はややあいまいなものとなっています。一般的に「技術革新」と日本語には訳されていますが、本来は、単なる技術革新よりもはるかに大きな意味を持った概念です。まずは、シュンペーターという経済学者が提唱した古典的な概念をご紹介します。



【図表 1】 Amazon.com の業績推移

注：日本円価額は、各年の平均為替レートにて換算  
出所：Amazon.com 開示資料により筆者作成

## Joseph Alois Schumpeter (シュンペーター) の定義

シュンペーターは、オーストリア生まれの経済学者で、1912年に『経済発展の理論』を発表し、イノベーションを起こさなければ企業は超過利潤を失い生き残ることができないと主張しました。シュンペーターが提唱したイノベーションの概念は、「新結合」による非連続的な変化が、経済発展を遂げるというもので、主に生産の場において起きるものとされています。具体的には以下の五つからなります。

- ① 新製品の生産
- ② 新生産方式の導入
- ③ 新市場の開拓
- ④ (原料、半製品の) 新供給源の獲得
- ⑤ 新組織形態の実現

これらの概念は、必ずしも新しい科学的発見や技術革新による必要はないところに注目してください。技術も重要な要素ではありますが、新技術だけに注目するのは、イノベーションの本質を見誤ることになります。シュンペーターは、新結合による非連続的な変化を、「新軌道」と呼び、「既存の道路を歩く」のではなく、「新しい道路を作る」と表現しています。

### 『技術経営』におけるイノベーションの定義

時代を経て、イノベーションについては様々な定義が生み出されてきましたが、現在は以下のような定義が一般的になっています。『技術を武器にする経営(伊丹敬之、宮永博史著)』によりますと、イノベーションは以下の三つの関門を超えて初めて成就するといいます。

第一は、「魔の川」といわれる、研究を開始してから実用性ある技術に育て上げるまでの関門です。いくら素晴らしい研究成果を上げたとしても、それが実用性ある技術にまで育つとは限りません。多くの研究が、研究のための研究で終わっているのが現実です。

第二が、「死の谷」といわれる、技術を市場性のある製品に育て上げるまでの関門です。いくら実用性ある素晴らしい技術でも、実際に市場性のある製品まで育てられるとは限りません。

第三が、「ダーウィンの海」といわれる、その製品が世に普及することで人々の生活が変わり、社会を動かすまでの関門です。いくら優れた製品でも、少数の人たちに普及しているだけでは、社会を動かすことにはなりません。

### イノベーションは社会的な営み

このように、イノベーションは単なる技術革新ではなく、製品・サービスの普及すなわち、事業の拡大を

1997年5月15日: IPO  
1998年6月2日: 2対1の株式分割  
1999年1月5日: 3対1の株式分割  
1999年9月2日: 2対1の株式分割  
2022年6月6日: 20対1の株式分割

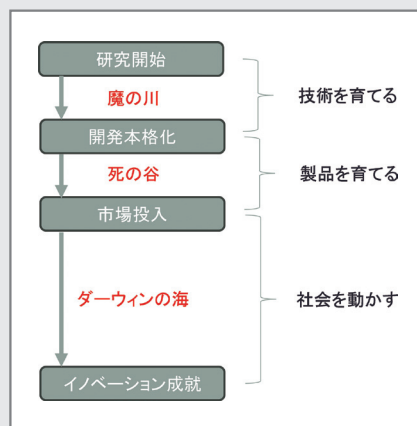
IPO時の1株は現在の240株  
IPO価格18ドル、2025年3月末株価190.26ドル  
IPO時に100株買っていたとすると・・・

1,800ドル(214,038円)→457万ドル(6億8,475万円)  
ドル建て: 2,130倍、円建て: 3,200倍

【図表 2】 Amazon.com の株主価値の軌跡

注: 日本円価額は、各年の平均為替レートにて換算

出所: 各種資料により筆者作成



【図表 3】 イノベーションの三つの関門

出所: 『技術を武器にする経営』(伊丹敬之、宮永博史著)より筆者作成

通じた社会課題の解決を目指すものなのです。では、イノベーションはだれが成就させるものなのでしょうか？ イノベーションの主体は社会にインパクトを与えうる組織であり、多くの場合それは「企業」によって成就されます。イノベーションと企業経営が切っても切れない関係にあることをまずはご理解いただければと思います。

## 3. 技術経営とは？

### イノベーションを成就する経営の必要条件

それでは、イノベーションを成就する経営とはどのようなものなのでしょうか？ 以下ではまず、イノベーションを成就する経営の必要条件を考えてみたいと思います。

第一が、経営の長期的な目線です。先にみたように、イノベーションは研究開始から始まり技術の開発本格化、製品の市場投入、そして事業拡大によって社会を動かすことによってはじめて成就します。これは、大

変に長い道のりであり、数々の困難を克服しないと達成できないものです。従いまして、イノベーションを目指す経営には、長期的な目線が求められます。

第二に、どのような研究が実用性ある技術につながり、どのような技術が市場性のある製品に結び付くかを見抜くという、鋭い目利き力が求められます。研究テーマについての知見、製品・サービス開発についての知見、そして、製品・サービスの市場性についての知見をあわせ持つことが求められます。もちろん、一人でこれらの目利き力を備えることは難しいかもしれませんが、CEO（最高経営責任者）、COO（最高執行責任者）、CTO（最高技術責任者）、CMO（最高マーケティング責任者）などがチームとしてこれらの目利き力を備えることが求められます。

第三に、困難に直面した時でも、組織として信念をもってやり切る力が求められます。この実現に重要な役割を果たすのが、組織の各階層におけるリーダーたちです。CxO たちが一致団結すると同時に、リーダーシップを発揮し、組織構成員のエンゲージメントを高めることが必要です。

#### イノベーションを成就する経営の十分条件は？

これら三つの必要条件、すなわち、①長期的目線、②目利き力、③組織のやり切る力、の三つが備わっていれば、イノベーションを成就することができるのでしょうか？ 残念ながら、これらの条件を満たしていたとしても、イノベーションの成就まではたどり着けない企業が大半です。実際、多くの日本企業には、高い技術力とともに、これらの条件を満たす企業が多数存在します。しかし、イノベーションを成就した企業はごく少数です。何が足りないのでしょうか？

次に、これらの条件を満たす企業群がイノベーションを断念するメカニズムを検討することで、イノベーション成就へのヒントを得ていきたいと思います。

#### イノベーションの阻害要因①：資本市場からの圧力

先にみたように、イノベーションは長期的な取り組みであり、特に初期段階では赤字が続くケースが大半です。特に上場企業の場合は、新規事業の赤字が続いた場合、資本市場からその事業への風当たりが強くなり、撤退を余儀なくされる事態も考えられます。いくら経営が長期的目線を持ち、目利き力とやり切る力を持ち合わせていたとしても、昨今のアクティビストファンドなどからの圧力に対し、十分反論できないと、自身の経営者としてのポジションが危うくなりかねないのです。

資本市場からの圧力に対抗するうえで、最も重要な

責務を担うのがCFO（最高財務責任者）です。多くの日本企業でCFOは、経理と財務という狭い範囲での役割しか果たしていないのが実態です。イノベーションを成就するためには、CFOが自社の全社戦略と事業戦略を踏まえたうえで、新規事業への投資が理にかなっていること、技術と社会ニーズの両面から、長期的に企業価値に貢献しうることを、説得力を持って資本市場に発信することが必要です。次の第4章では、多くの日本企業で欠落していると思われる「ファイナンス思考」について詳しく見ていきます。

#### イノベーションの阻害要因②：組織の硬直化

イノベーションは往々にして、事前に想定していない様々な障壁に直面することになります。当初見込んでいた技術的な優位が新しい技術の台頭によって崩れ去ったり、予期せぬ原材料の高騰により十分な価格競争力を維持できなかったり、消費者の趣向が大きく変化し、売上高の見込みを大幅に下方修正せざるをえなかったり、このような不確実な環境のもとでは、臨機応変に当初の計画を変更したり、また、事業計画そのものをゼロから練り直したりする必要があります。

皮肉なことに、エンゲージメントが強固な組織であればあるほど、当初計画に執着したり、必要な変化を躊躇するリスクがあります。スタートアップであれば創業当初、大企業の新規事業であればプロジェクト発足時には、柔軟性に富む組織風土を有していたとしても、時間がたてば次第に組織は硬直化してくるリスクがあります。スピード感をもって適切な意思決定を下し、イノベーション成就への長い道のりを踏破するうえで、この組織の硬直化は致命的な問題となるリスクもあります。組織の硬直化については、第5章で詳細を見ていきたいと思います。

## ■ 4. 技術経営を支えるOSとしてのファイナンス思考

### ファイナンス思考とは？

イノベーションを成就するための十分条件の第一が、たとえ短期業績を悪化させるような投資であっても、イノベーション成就のために必要であればその意思決定ができるということでした。資本市場には、短期業績を基にトレーディングを繰り返す短期志向の投資家も大勢います。また、アクティビストファンドなどから、短期業績を基にその事業の継続に対する疑義が投げかけられることも最近は増えてきています。このような投資家に対し、企業価値の観点から説得力をもっ

|             | ファイナンス思考                                 | PL脳                |
|-------------|------------------------------------------|--------------------|
| 評価軸         | 企業価値<br>(将来にわたって生み出す<br>キャッシュフローの現在価値合計) | PL上の数値<br>(売上高、利益) |
| 時間軸         | 長期、未来志向<br>自発的                           | 四半期、年度など短期<br>他律的  |
| 経営<br>アプローチ | 戦略的<br>逆算的                               | 管理的<br>調整的         |

【図表 4】 ファイナンス思考と PL 脳の違い  
出所：『ファイナンス思考』（朝倉祐介著）より

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>It's all about the Long term<br/>Powerful Economic Model driven by market leadership<br/>Higher revenue, higher profitability, greater capital velocity, and correspondingly, stronger returns on invested capital.<br/>Long term だから他の会社と違う decision making<br/>Focus relentlessly on customers<br/>Long term market leadership vs. Short term profitability or Short term Wall Street reactions<br/>Measure investments analytically<br/>Make bold rather than timid investment decisions<br/>Appearance of our GAAP accounting vs the PV of future cashflow.<br/>Cost conscious culture<br/>Growth vs long term profitability and capital management</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

【図表 5】 Amazon.com “To our shareholders” の抜粋  
出所：Amazon.com Annual Report 1997 より筆者加筆・抜粋

て論陣を張るためには、ファイナンスの基本的な考え方を身に着けた CFO の存在が不可欠です。

コンサルタントの朝倉祐介氏はその著書のなかで、短期業績を重視する「PL（損益計算書）脳」と対比させる形で「ファイナンス思考」を提唱しています【図表 4】。「ファイナンス思考」は以下の三点において PL 脳と大きく異なります。

#### ファイナンス思考の三つの特徴

第一が、評価軸です。ファイナンス思考は、「企業価値（将来にわたるキャッシュフローの現在価値合計）」を最大化することを目指しますが、PL 脳は、PL 上の数値（一定期間の売上高や営業利益）を高めることを目指します。イノベーションの成就是指すスタートアップや新規事業は、初期段階で大きな投資が必要になり、必然的には目先の PL の見栄えは悪くなります。PL 脳が支配する企業では、短期的な PL の見栄えを優先させ、必要な投資を犠牲にする、もしくは、事業そのものを断念するような意思決定をしてしまう可能性もあります。かといって、見込みのない事業に投資をしていくことは、企業の存続にも関わるリスクもあるでしょう。企業価値（将来にわたるキャッシュフローの現在価値合計）の最大化という確固たる評価軸を組織のコンセンサスにできる、有能な CFO の存在が不可欠です。

第二が、時間軸です。ファイナンス思考は、企業価値、すなわち「将来にわたる」キャッシュフローの現在価値合計を最大化することに主眼を置きます。特にスタートアップや新規事業においてイノベーションを成就しようとする企業では、短期的には赤字業績が先行しますので、必然的に長期的な視野を持つことになります。また事業の特性によって事業の成否を見定める期間が異なりますので、自発的に妥当な期間を定めて事業のモニタリングを行うことになります。一方の PL 脳は、四半期、年度など会計制度によって定められた期間の数値を評価対象としますので、他律的・短

期的な視点に陥りがちです。

第三が、経営アプローチです。ファイナンス思考では、経営意思決定において企業価値の最大化に主眼を置きますので、戦略的・逆算的（バックカスティング）なアプローチとなります。一方 PL 脳は、定められた会計制度に基づいた数値をよく見せることに主眼をおきますので、管理的・調整的なアプローチが採用されます。

#### ファイナンス思考の事例：黎明期の Amazon.com

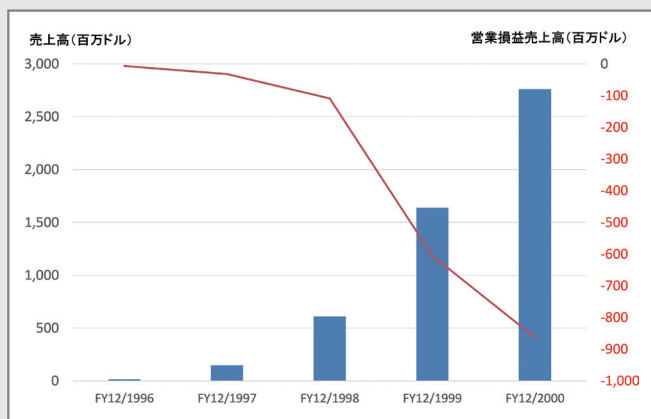
ファイナンス思考が本領を発揮し、見事にイノベーションを成就した企業の代表が、Amazon.com でしょう。特に黎明期の Amazon.com は、会計利益が大幅な赤字となっているなか、キャッシュフローを主体とした経営を行い、現在では社会になくはならない存在となっています。

まずは、株式公開後最初に開示された Annual Report に掲載された創業者 Jeff Bezos 氏による株主へのメッセージをご覧ください【図表 5】。

このメッセージで Jeff Bezos 氏は、長期的視点で経営していること、Amazon.com は（筆者注：現在赤字ではあるが）市場リーダーシップに基づく強力な収益構造を有していること、長期視点だからこそ下せる意思決定（たとえば、短期業績より市場リーダーシップを優先することや市場リーダーシップを獲得するための大胆な投資、会計利益よりは将来のキャッシュフローの現在価値を重視すること、など）が謳われています。

特筆すべきなのは、この時の業績です。筆者は、米国ニューヨークにて証券アナリストとして IPO 直後の Amazon.com を担当したのですが、当時の会計利益は目も当てられない赤字体質でした【図表 6】。しかも、売上高が拡大すればするほど赤字幅が増加するという状態で、株式市場では持続可能な企業ではないという評価が一般的でした。

しかし、厳格なキャッシュフロー・マネジメントが奏功し生きながらえ、2024 年 12 月期の連結売上高



【図表 6】 IPO 直後の Amazon.com の業績推移  
出所：Amazon.com 開示資料により筆者作成

- 何事をするにも「決められた手順」を踏んでしなければならないと主張せよ。迅速な決断をするための簡略した手続きを認めるな。
- 「演説」せよ。できるだけ頻繁に、延々と話せ。長い逸話や個人的な経験を持ち出して、自分の「論点」を説明せよ。適宜「愛国心」に満ちた話を入れることをためらうな。
- 可能なところでは、「さらなる調査と検討」のためにすべての事項を委員会に委ねろ。委員会はできるだけ大人数とせよ(決して5人以下にしてはならない)。
- できるだけ頻繁に無関係な問題を持ち出せ。
- 通信、議事録、決議の細かい言い回しをめぐって議論せよ。
- 以前の会議で決議されたことを再び持ち出し、その妥当性をめぐる議論を再開せよ。
- 「用心深く」するように主張せよ。「合理的」になれ。他の会議出席者にも「合理的」になるように要請せよ(略)。
- あらゆる決断に対する妥当性について懸念を出せ。計画された行動はそのグループの権限内にあるのか、それが上層部の方針と矛盾していないのか懸念を投げかけろ。

【図表 8】 組織や生産に対する一般的な妨害  
出所：『サボタージュ・マニュアル』(米国戦略諜報局、越智啓太ほか)より筆者抜粋

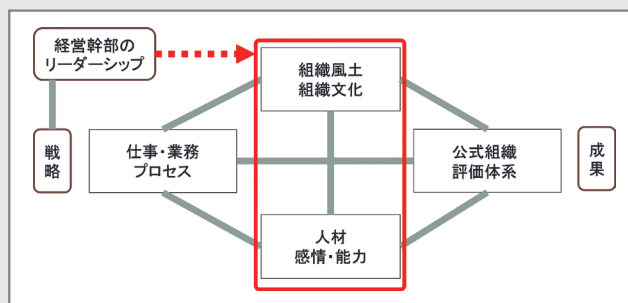
は、前年比 11% 増収の 6,379 億ドル (約 96 兆円)、連結営業利益は同 86.3% 増益の 686 億円 (約 10 兆円) をたたき出す企業へと成長したことは先にみたとおりです。まさに、「PL 脳」を排し、「ファイナンス思考」を貫くことによりイノベーションを成就させた典型例と言えるでしょう。

## ■ 5. イノベーション成就を促す組織風土

### 経営実践力を左右する組織風土

イノベーションを成就するためには、途中で起こる様々な環境変化、特に想定していなかった変化に対し的確な判断を下し、素早く行動に移すことが必要です。その際、大きな障壁となりうるのが、「組織の硬直化」です。経営実践力を左右する組織風土についてみる前に、まずは経営とはなにかについて考えてみたいと思います。

東京理科大学 MOT の礎を築かれた伊丹敬之先生は、『技術を武器にする経営』のなかで、「経営することとは『他人を通して事をなす』ことである」と喝破



【図表 7】 Congruence model  
出所：A. オライリー、L. タッシュマン『両利きの経営』(東洋経済新報社、2019)より筆者加筆、作成

されています。経営者は、組織のリーダーとして、人間の集団の努力と協力を導き、まとめ上げなければなりません。すなわち、経営者には、組織を動かし、組織としての成果につなげることが求められているのです。イノベーションの成就を目指す組織は、それに適した組織風土を作り上げなければなりません。

### Congruence model

経営戦略と組織の関係を示したフレームワークに、“Congruence model” と呼ばれるモデルがあります【図表 7】。

経営が成果を上げるためには、正しい戦略を鋭く実践しなければなりません。経営の実践は四つの要素、すなわち「業務プロセス」「公式組織・評価体系」「人材 (感情・能力)」「組織文化・風土」からなります。Congruence model では、これら四つの要素を戦略に整合的 (congruent) なものとしなければならないと説いています。例えば、低コスト低価格戦略を実践する組織は、コストを引き下げる業務プロセスと公式組織・評価体系を構築しなければなりません。また、実践を担う人材については、コスト削減のスキルを持つ人材を採用・育成するとともに、1 円でもコストを下げることを良しとする文化・風土を組織の隅々にまで浸透させることが求められます。

東京理科大学 MOT の講義では、変革を成し遂げた多くの経営者らに講義していただいています。Congruence model については口をそろえて「人材」と「組織風土・組織文化」を変革することが最も難しいとおっしゃいます。それだけに、この二つを戦略と整合させることは、経営者に課せられた最も重要な仕事のひとつといえるでしょう。

### イノベーションを阻害する組織風土とは？

ここで、イノベーションを阻害する組織風土について考えてみたいと思います。先にみたイノベーションを成就する企業の必要条件をいくら満たしていても、

組織風土がイノベーションにそぐわないものであれば、イノベーションを成就することは難しいでしょう。では、イノベーションを阻害する組織風土とはどのようなものなのでしょうか？

### 『サボタージュ・マニュアル』

ここに非常に興味深い文献があります。米国 CIA の前身である OSS (Office of Strategic Services) が、第二次世界大戦中の 1944 年に一般市民向けのレジスタンス活動支援マニュアルとして作成した『サボタージュ・マニュアル』です。これは、長年にわたり極秘資料として非公開だったのですが、近年機密解除され、2015 年に日本語版が書籍化されています。

『サボタージュ・マニュアル』は、敵国の国力をそぐために一般市民が行うべき「いたずら以上犯罪以下」の行動を事細かに記載しています。例えば、燃料タンクに砂を入れる、スプリンクラーを誤作動させて倉庫の物品を台無しにする、などです。その中に、組織の弱体化を目指す妨害についての記載があります。

【図表 8】にその内容を示しました。

いかがでしょうか？ みなさんの組織にもこういう言動をする輩はいませんか？ やっかいなのは、これらの言動を行っている人たちは、必ずしも組織の活力を削ごうと思っているわけではないところです。むしろ、組織にとって良かれと思ってやっているケースがほとんどでしょう。しかし実際には、戦時中に敵国の国力を削ぐためのマニュアル通りの言動となってしまうのです。組織は、規模が大きくなり、また、長い時間を経るとこのような風土を醸成してしまう宿命なのかもしれません。これらの言動をいかに抑制していくのかは、イノベーションの成就を目指す組織にとっては、きわめて重要な課題であるといえるでしょう。

### 組織の活力を保つ Amazon.com の取り組み

Amazon.com は、活力あふれる組織文化を維持するために、様々な施策を行っています【図表 9】。先にみた『サボタージュ・マニュアル』と対比してみただければと思います。

## 6. 終わりに

以上、イノベーションの成就を達成する経営の在り方について、「技術経営」の観点から見てきました。

| 施策                               | 内容                                    |
|----------------------------------|---------------------------------------|
| 「2ピザルール」                         | 1つのチームは「2枚のピザで足りる人数」に制限する             |
| 「Day 1」のマインドセット                  | 創業初日のようなスタートアップ精神(Day 1精神)を持続けることを強調。 |
| 「Single Threaded Leader(STL)」制度: | 1つのプロジェクトや製品に専任リーダーを置き、横槍が入らないようにする。  |
| 「Working Backwards(逆算思考)」        | 顧客の視点からプレスリリースを書き、それを基に開発を進める。        |

【図表 9】 Amazon.com の組織硬直化への対抗策

出所：各種資料により筆者作成

イノベーションを成就する経営の必要条件は、①長期的目線、②目利き力、③組織のやり切る力、を持つことですが、さらに十分条件として、①ファイナンス思考を持つこと、②組織の柔軟性を維持すること、が求められることを見てきました。

最後に、これらを実現する経営者には、どういう資質が求められるのかについて考えてみましょう。先に、経営とは「他人を通して事を成すこと」であることを見ました。経営者にとって重要なことは、自分が現場での実務能力を高めることは当然として、実務能力の高い社員を採用・育成し、彼ら彼女らの努力をまとめ上げることです。経営者には、ロジカルな正しい判断力が求められるのに加え、社員たちが「この社長・この会社のためならひとつ一生懸命がんばってみよう」と思うような、人間的な魅力が求められることがわかります。

カナダのマギル大学の Henry Mintzberg 教授は、その著書『マネジャーの仕事』のなかで、「マネジャーの仕事は、アート（直感・創造性・洞察に基づく判断）、サイエンス（データや分析に基づく合理的思考）、クラフト（経験に基づいた現場感覚と技能）の三つの融合である」と提唱されました。

私ども経営学研究科技術経営専攻では、クラフトを豊富に持つ社会人学生が集い、アートとサイエンスに磨きをかけるべく研鑽を続けています。読者の皆さんも神楽坂キャンパスにてイノベーションへの第一歩を踏み出してみませんか？

### 参考文献

- ・ J.A. シュムペーター『経済発展の理論（上）（下）』（岩波書店、1977 年）
- ・ 伊丹敬之、宮永博史『技術を武器にする経営』（日本経済新聞出版社、2014 年）
- ・ 朝倉祐介『ファイナンス思考』（ダイヤモンド社、2018 年）
- ・ A. オライリー、L. タッシュマン『両利きの経営』（東洋経済新報社、2019）
- ・ 米国戦略諜報局（OSS）『サボタージュ・マニュアル』（北大路書房、2015 年）
- ・ H. ミンツバーグ『マネジャーの仕事』（白桃書房、1993 年）