

# オープン・イノベーションにおけるリーダーシップ

—企業買収による外部技術導入の視点から—

星 五郎\*

## I はじめに

日本の大手電機メーカーは、研究分野が多岐にわたり、各分野の技術進歩のペースも速いことから、莫大な研究開発投資を投じて自前開発を行っているが、製品の差別化を実現するのに必要な技術を更に強化する必要性に迫られている。そこで自社内の研究者が自前研究により研究資産を蓄積することに加えて、ベンチャー企業等の外部の組織が持つ技術を取り込む動きを本格化させようとしている。本稿ではこのような活動を導入する際の留意点と、当初意図した成果を生み出すために必要な仕組みについて、リーダーシップの観点から論じた。チェスブロー（Chesbrough, 2006）に従い、組織の外部で生み出された技術を取り込むことをオープン・イノベーションとよぶことにする。そこには大企業内部で生み出された技術で、内部で生かしきれないものを大企業の外に放出する、いわゆるスピニアウトも含むが、ここでは外部技術の取込みに絞って議論する。

外部技術導入の際のパターンは、① その技術を持っている企業から技術の使用権を得る場合（ライセンス実施権確保）、② ライセンスの所有権を買い取る場合（ライセンス所有権取得）、③ 技術を持っている企業自体を買収する場合（企業買収）、等が考えられる。ライセンス実施権の確保を念頭に置いた共同開発、コーポレートベンチャーキャピタル（CVC）による少数株式の保有等も、それ自体がオープン・イノベーションの1つの形態といえようが、同時に将来的な企業買収に向けた布

石とみることもできる。

これら3つのパターンの中でライセンス実施権の確保は従来から比較的活発に行われてきた。近年のオープン・イノベーションがベンチャー企業の人を取り込む形で技術ノウハウを含めて獲得しようとすることに鑑み、本稿では企業買収による外部技術の導入の場合に焦点を当てて考える。企業買収にあつては、買収対象企業の資産のみを買収する場合と、過半数の株式を取得する場合があるが、外部技術を取り込むプロジェクトの責任者の観点からすると大きな相違はないと考える。他方、後述するように、買収されるベンチャー企業の経営陣の立場からは、この2つの買収形態は大きく異なる。

外部技術を取り込む際の課題は、① 大企業の研究部門がそのような活動を当初想定したペースで推進できるか、及び② 取り込まれたベンチャー企業が、独立の事業体であった状況から大企業の一部門に移行しても当初もくろんだ研究成果を上げることができるか、といった点が実務の観点から重要となる。前者は大企業の研究部門においてオープン・イノベーション推進の主体が存在するか、存在するためにはどのような環境条件が必要か、という問題であり、後者は特にベンチャー企業を大企業に取り込み、当初想定していた開発を遂行できるかということに加え、その開発テーマの完了後に次のテーマを立ち上げるに伴って発生してくる課題に関する議論である。

## II 研究部門の技術革新のプロセス

まず、オープン・イノベーションが研究活動のどの段階に位置づけられるか理解するために、研究活動のフローを概観する。研究活動は一般的に、① 研究テーマの選定、② フィージビリティスタディ（原理検証）、③ 研究方針確定、④ 機能検証、⑤ 実用化実験、⑥ 事業部門へ引継ぎ、といった段階を踏む。研究方針は単独・共同開発・外部技術導入等に関しての方針を策定する。

特定の研究テーマがある段階から次の段階に移行する際に、先に進めるか否か、また研究予算をどの程度配分するか、という検討が加えられる。検討の際に考慮される事項は段階により異なるが、全プロセスを通してみると、適社性・事業戦略との適合性・研究部門の技術戦略との適合性・FS結果に基づく事業化の可能性度合い・他の研究テーマと比較した際の重要度・研究成果物の性能、研究テーマの主体者の力量、等が問われる。従って、研究者は新たな研究テーマを起案するに当たり、組織の方向との適合性を十分に考慮すると同時に、ひとたび研究が本格化したら、当初計画した時期に予定通りの性能が達成されるように努力する。

研究部門の若手研究者は、当初比較的限られた守備範囲を与えられ、実績をあげていくうちに、徐々に上流工程即ち研究テーマの仕込み段階まで任されることになる。そのトレーニングの過程で、評価されるためには決められた課題に関して着実に成果を出していくことが必要であること、及び全体の方針との適合性が劣る案件は、毎年繰り返される予算配分のプロセスの中で、消滅しやすいこと、を学ぶ。

現場のリーダー、即ち特定の研究テーマの責任者は、技術分野により程度は異なるものの、そのテーマの継続にむけた研究部門内の関係者の支援体制を取り付けられることが、研究の推進に向けたチームの取りまとめと並んで重要な使命となる。研究部門のテーマは基礎研究が中心であることから、成果を出すまでに数年を要する。着手当初に承認されたテーマも関係者の異動等により毎年その継続の可否について新たに検討が加えられるの

に対し、関係者を納得させられる能力が必要となる。

従って、研究者としてのトレーニングを経てリーダーとなった層の主要な特徴として、適社性及び事業戦略・技術戦略との適合性に敏感で、主流にあり手堅くこなせるプロジェクトを好み、コミュニケーション力に長け、自らのプロジェクトの存在意義を幹部に十分にアピールできると同時に、それなりの規模の研究チームをうまく率いていくことができるという面をもつ。例外的に、CTO 或いは研究所長等の研究部門の幹部の特別な支援がある場合に限られるが、主流とはかけ離れており、事業化時期も遠い将来にあり、リスクの高いと考えられる小さなプロジェクトを、長期間にわたり日の目を見ることなく取り組んでいるリーダーも存在する。このような「傍流」のプロジェクトは、プロジェクトの主導者（プロジェクトオーナー）の時に粘り強い提案と、研究部門の幹部の当該技術に対する問題関心が合致し、かつプロジェクトオーナーが組織のリソースを賭けるに足る信頼感を勝ち得ている場合に初めて成立しうる。仮に研究部門の幹部としては着手したいプロジェクトがあっても、組織内に専門性と信念とを兼ね備えた人物が存在しない場合には、研究者という専門性の高い職種の性質上、組織内部の他の誰かを指名して研究遂行を指示しても、成功の可能性は高くない。ただ、「傍流」プロジェクトは、研究遂行過程で所期の成果を達成し得ないリスクに加えて、支援者である研究部門の幹部が交代した場合には支援がなくなり、予算配分が途絶えるというリスクも抱えて進むことになる。

研究テーマに内包されたリスクが顕在化し、プロジェクトが何らかの理由により中断された場合には、リーダーの地位は不安定になる。即ち、次なるプロジェクトの発掘を任されない場合には、本人の技術分野に比較的近い他のプロジェクトのメンバーに配置換えされる、或いは第一線の研究者を引退して管理部門に回される等の展開が考えうる。従って、研究者として継続的に活動することを希望する場合には、リスク回避型のテーマが好まれる。

### Ⅲ 外部技術導入の問題意識

次に、上述した研究活動のフローおよび研究者の行動パターンを念頭に置きつつ、外部技術が導入される際の問題意識について考える。

研究部門が外部技術の導入を検討するのは、①研究テーマ選定の段階で、組織内にコアとなる技術がないが取り組まないとならない理由がある場合（「戦略テーマ移植」）、②FSを実施する中で、自社内にも技術があるが相当程度外部技術に依存しなければならないことが判明する場合（「コア技術導入」）、③研究方針として、研究全体の一部分を外部から導入する技術に依存していくべきと判断される場合（「ノンコア技術導入」）、④研究を遂行する際にベンチャー企業等と共同開発していたが、何らかの理由で当該ベンチャー企業の技術を取得しないとなくなるとなる場合（「技術喪失防衛」）、等がありうる。事業部門に技術を引き継いだ後に、事業部門が当該技術を商品化するに当たり、外部の技術と組み合わせる場合も多いが、研究部門におけるオープン・イノベーションと異なるので、ここでは論じない。

この中で、「技術喪失防衛」の場合を考えると、例えば共同開発のパートナーであったベンチャー企業が倒産の危機に瀕して、放置しておく共同開発の成果物が散逸するといった場合が考えられ、外部技術の取込みに関する意思決定は比較的容易になされうる。「ノンコア」技術導入の場合も、コアとなる技術を自らが手がけるが、周辺技術を外部から導入して開発を加速するのは、リソース制約・開発競争の状況を踏まえた技術戦略の観点から承認されやすい面はある。

他方、「戦略テーマ移植」は、研究部門の技術ポートフォリオを研究部門にとどまらない組織或いは企業全体の事業戦略と照らし合わせた結果、必要な研究テーマであると判断されるが、その分野で外部に先行した研究成果が出ており、自前でゼロから研究を開始するのでは競合他社に勝てる見込みがないような場合に導入が検討されることになる。従って、研究部門が事業戦略のニーズを受けて技術戦略を策定するような連携関係が明確になっている組織の場合には、このパターンの外

部技術導入が起こると考えられる。「コア技術導入」は、いわば「戦略テーマ移植」と「ノンコア技術導入」の中間に位置し、コア技術がないのであれば取り組んでも他社に勝てないので、そのテーマに取り組まないとの判断もありうる中で、他社の技術を取り込んで研究テーマを遂行するという場合が想定される。

### Ⅳ 外部技術導入のリーダーシップ

日本の大手電機メーカーの研究部門に在籍するメンバーは、現場の研究者から幹部まで大部分が研究部門出身である場合が多いとみられ、先述した研究活動のフローを通して、そこで必要とされるリーダーシップを身につける。研究者は自らの研究に基づく成果を出して事業に貢献するのがその使命であるという考え方が組織全体に行き渡っている。

外部技術導入に関して現場の研究者から提案するとすると、自前開発の使命感が1つ大きな障害として立ちはだかる。「技術喪失防衛」の場合とはもかく、「ノンコア技術導入」の場合のように、コア技術は自前で取り組み、その周辺を外部技術で補強するとの提案に対しても、承認が得られるまでにはそれなりの紆余曲折があると予想される。研究活動を効率化して、自前研究成果の比率を増やしてこそ有能な研究部門のリーダーであるとの認識が一般的であるからである。

研究テーマの承認プロセスは、正式な承認プロセスに至る前に、まだ構想がソフトな段階で研究部門の幹部に対して、インフォーマルな形で打診し、好感触が得られた場合に研究企画書を策定し、正式な承認プロセスにあげることになる。インフォーマルな打診も、組織の暗黙の合意事項を踏み外さない範囲で行われるため、研究部門の幹部があえて外部技術導入も研究所の主要な使命の1つであるという明確な方針を打ち出さない限りは、「ノンコア技術導入」の案件が現場のリーダーからあがることは期待しにくい。

他方、現場リーダーの技能の制約も1つの障壁として立ちはだかる。ベンチャー企業を買収して自らの組織に組み込むには、研究者としての経験と大きく異なる技能を要求される。必要な技術を

持つ企業の特定と知財状況の把握は慣れた作業であろうが、デューデリジェンスのプロセス・買収に伴う交渉・買収後の統合作業等は、それまでの経験の中で身につけてきたリーダーシップと異質である。これらの業務は、各分野の専門家による支援を充実させることで相当程度研究者の負担を軽減し、外部技術導入に着手する際の障壁を低くすることが可能となる。

このように研究者からみて、外部技術導入にたいする障壁が高いにもかかわらず、稀ではあるが一部の研究者は自ら率先して技術を持つ企業の買収に積極果敢に取り組む。その場合の環境要因をみると、その研究者が背水の陣に追い込まれている場合が考えられる。「技術喪失防衛」の場合のように、共同開発成果が散逸するリスクを抱えている、或いはそのままいくと研究者本人が共同開発の相手方とのつなぎ役以上の存在意義を発揮できない、等の状況である。

自らの地位の強化のために外部技術導入に向けたアクションをとる場合には、研究部門の幹部層の理解を得ることがまず必要となるが、共同開発技術の確保等は、既に共同開発の必要性に関するコンセンサスができていたこともあり比較的理解を得やすい。そうでないものに関しては、事業部門側の要請等、研究部門の外部要因を援用して幹部層を説得することになる。

その際に必要な資質を考えると、研究部門のリーダーの資質、即ち技術戦略等との適合性を見極め、関係者と連携しつつ手堅く研究を進める能力に加え、未知のものに取り組むチャレンジ精神、あるいは企業家精神及び、偏見なくベンチャー企業の技術力を評価する認識能力、が重要であるといえよう。企業家精神は、自らが持っているものに安住できるにもかかわらず、それを失うリスクを賭してより大きなリターンを得ようとする場合から、背水の陣、即ち新たなものに取り組まなければ失うものが大きいことが相当な確度で予測可能な場合に至るまで状況に幅があらうが、当事者のおかれた環境と本人の性質の相互作用によって発揮される。

ベンチャー企業に対して偏見なくその技術を評価する態度に関して言えば、日本の大企業の研究者の場合、シリコンバレーの様にハイテクとしてのブランドが確立した地域の技術系ベンチャー企

業の技術力を、比較的客観的に評価する気風は既に形成されつつある。ただ、人的リソースが限られたベンチャー企業に高い技術を生み出せないという固定観念も依然として残っており、外部技術導入への取組みの観点から考えると、チャレンジを回避するための口実として使われていると考えることもできる。

また、買収対象が外国企業の場合、英語によるコミュニケーション能力、異文化に基づく組織を取りまとめた研究成果を出させるオペレーション力、等が重要であることは言うまでもない。これらは、グローバルリーダーシップを発揮するための必須要件であらうが、ベンチャー企業を買収、新たな研究所に改組して所期の開発成果を出していくためには不可欠であらう。

「戦略テーマ移植」の様に、事業戦略の観点から技術ニーズが明快になるのであれば、研究部門はいわばフォロワーとして、事業戦略策定部門のニーズに応える技術を仕込む役割に徹することで事足りる。他方、研究部門独自で、現在基盤がない技術分野を外部から取り込む意思決定は、いわば組織内で、研究部門が率先して事業の方向性を提起していくことを意味する。「戦略テーマ移植」・「コア技術導入」のようなアプローチの場合、それに伴うテーマの大きさ及び先述した研究所の組織の暗黙の合意事項から見て、ボトムアップによるテーマの提案を期待することは難しく、研究部門の幹部層から問題提起があつて、それを現場のリーダーが遂行するという形を取らざるを得ない。

幹部層のリーダーシップも単純ではない。研究部門の場合には、専門化の度合いが深いこともあり、CTO1人の判断に従って全ての関係者が動くという状況にはなりにくい。CTOの指示に従って行動した結果生じる状況が研究所長にもたらす利害を十分に予測して、研究所長は行動を決める。外部技術の導入の場合も、自らが率先して動き失敗すれば、既存の開発プロジェクトにも影響を及ぼし、他の幹部との競争関係上不利になることもあり、率先して動くことにはしばしば困難が伴う。従って外部技術の導入を考えている研究所長は、自らの研究部門が戦略分野と認識している技術を、他社が先駆けて開発したという情報が表面化したような状況がある場合に、それに乗じて社内コン

センサスを形成する。

尚、研究部門の幹部の動きを鈍らせる現実的な課題として、買収費用及び買収後の組織の運営費用がある。基礎研究を行う研究部門がコストセンターとして位置づけられている場合、それらの費用を既定の研究予算から捻出するとすると、既存の技術ポートフォリオの組換え、或いはスクラップアンドビルドが必要となる。外部から技術を導入する際にかかる費用を、既存の研究予算にそのまま上乗せできるのであればともかく、既存の研究テーマを一部終了して捻出した予算枠で導入費用を賄うとなると、全体としての研究テーマを管理する幹部は躊躇する。技術革新の必要性は理解できるが、それに伴う大きな軋轢が生じて、研究所全体のパフォーマンスが落ちる足元のリスクと、自分が在籍するかわからない将来の研究成果に向けた仕込みと、いずれを選択するか、難しい問題といえる。

これらの要因が相まってオープン・イノベーションの活動は経営幹部の当初の意図に反して進展しない。そこでオープン・イノベーションを推進しようとする場合には、制度的な枠組みを導入することでリーダーシップを発揮しやすい環境を整備していくことが必要となる。具体的には、①事業部門が構築する事業戦略と技術戦略の連携を強化し、取り込むべき外部技術を明確にする（「事業戦略との連携強化」）、②外部技術の取込みが研究所長の評価に反映される仕組みを導入する（「評価体制整備」）、③技術戦略の観点からCTOのトップダウンによる案件提案の仕組みが機能するようにする（「トップダウン体制整備」）、④買収当事者である研究者にかかる買収に伴うプロセスの負担を軽減する（「買収プロセス負担軽減」）、そして⑤外部技術の導入に伴うスクラップアンドビルドの負担を極力軽減する（「構造改革負担軽減」）、の5点に要約される。

①の「事業戦略との連携強化」は、研究部門が自ら研究資産のポートフォリオの不備を特定できない場合に、研究成果のユーザーである事業部門のニーズを汲み取ることを意味する。ただ、事業部門のニーズが近視眼的で、必ずしも研究部門の使命である、中長期的に全社の競争力の源泉となるような技術力を創出するという役割と合致しない場合も多いと考えられるので、その調整を慎

重に行う必要がある。

②の「評価体制整備」は様々なやり方が考えうるが、例えば研究資産の増加額を研究所長評価の1つの尺度とする。研究資産額は当該研究テーマが成果を出した際にもたらされるネットの収益力の現在価値とし、外部から獲得した研究部門の取得にかかった費用を除外してやることで、自前研究に比べて相対的に研究コストを低下させることが考えられる。

③の「トップダウン体制整備」は、CTOが全ての分野の専門家となることは不可能なので、外部の専門家の評価を導入すると同時に、異なる研究テーマのポテンシャルに関して、共通の土台に立つ議論が可能となるような尺度を導入するのが望ましい。

④の「買収プロセス負担軽減」は、プロジェクトオーナーたる研究者の負担を軽減して、外部技術導入への取組みのハードルを低くするものである。特に大企業の官僚機構の中では、最終判断までの階層を減らし、社内の合意形成プロセスに要する負担を軽減することで、相当の負担軽減が実現される。

最後の⑤「構造改革負担軽減」は、研究費を急膨張させるわけにいかない場合が多いことを考えると難しい課題といえる。例えば構造改革の猶予期間を設けるために、研究部門の外の例えば本社部門が、一定期間は買収に伴って新たに発生する運営費を立て替える等の工夫を加えれば、構造改革に必要な時間を確保することが可能となる。

これらの仕組みを導入することで、リーダーシップを発揮した結果、幹部層の中で1人過大なリスクにさらされて損をするといった状況は排除され、むしろ競争関係の中で外部技術の導入にも積極的に取り組まれるようになろう。それに伴い当初企業の幹部層が意図した、外部技術の導入による技術力強化の加速が、実際に効果を現すと考えられる。

## V 買収されるベンチャー企業側のリーダーシップ

これまで買収する企業の研究部門における、外部技術導入の推進に伴う課題と解決策を述べてきた。次に大企業に取り込まれた組織の発展過程を

検討する前提として、オープン・イノベーションの生成・発展の過程を要約すると次のようになる。即ち、大学ないし大企業で生み出された技術（新技術）は、元の組織から切り離されて独立組織の中核技術と位置づけられ、研究開発を継続する中で別の企業がその組織に取り込むという展開をたどる。スピナウトの本来の目的は、別の企業に取り込まれるのではなく、株式を上場して独立した事業体として発展させることであろうが、ここでは大企業による外部技術導入を論じているため、別の企業に取り込まれることを想定する。

それまで独立の事業体として、コア技術の事業化を推進してきたチームが、大企業の1つの研究部門となり、社内の顧客、即ち事業部門ないしは親元の研究部門に対して開発の成果物を供給していくことは、ベンチャー企業の構成員に対して行動原理の方向転換を迫る。

新技術は研究者が技術・市場・社会等に関する課題認識を、自らの専門の技術分野に当てはめて、解決策を模索する過程を通して生み出される。母体が大学の場合には、事業化に成功する可能性が高いとみられる技術がスピナウトの対象となる。他方、企業の場合には、その事業戦略・技術戦略に合致しない、あるいは取組みの優先度合いで劣るものが、スピナウトされる。大学・企業の場合ともに、独立組織になる段階、或いは独立後一定の期間を経て、ベンチャーキャピタル等に資金面・経営面で事業化に向けた支援を仰ぐ。ベンチャーキャピタルは、必要があればCEOにベンチャー企業の立ち上げに相応しいと考えられる人材を配置し、技術の専門家である研究者の能力を補完する体制を取る。同時に、事業戦略等に関してアドバイスを与え、当該ベンチャー企業の判断力を補完する。

ベンチャー企業の活動目標は、設立時あるいはベンチャーキャピタルから資金を受け入れる段階では、保有する技術を用いて本格的な事業を立ち上げることにある。このため、核となる新技術を考え出した研究者（多くの場合は新組織のCTO）は技術の完成に注力すると同時に、CEOと共にその技術の事業化に向けた応用に知恵を出し、構成員のベクトルをその方向に向けて開発を推進する。

従って、このようなベンチャー企業のCTOは、

外部の潜在顧客の発掘力と、事業化に向けた開発の推進力が問われる。CTOが技術シーズの創出者である場合は、その事実ゆえに構成員のエンジニアに対するリーダーシップを発揮しやすい立場にあると考えられる。マーケティング力と開発力が伴わない場合には、CEOを含む周囲のメンバーが補完することになるが、スピナウトして事業化にチャレンジしようとする研究者がCTOとなった以上、少なくとも自らも製品化に向けた開発と事業化を遂行しようとする意思は持ち合わせているのが一般的と考えられる。CTOのリーダーとしての役割は、様々な態様があるだろうが、タイトな資金繰りの制約の中で、事業戦略とそれを実現する技術シナリオを構築し、手持ちの技術シーズを軸にした開発を推進することになる。いわば、独立した事業体の成長戦略を主として開発の側面から推し進めるといえる。

そのようなベンチャー企業を大企業が買収する場合、組み込む製品の時期・コンセプト等に関してロードマップを持っている。大企業はベンチャー企業を買収すると研究部門に改組し、自らのロードマップに合った開発を担わせる。従って、ベンチャー企業は買収と同時に大組織の一部門として、他部門と連携しつつタイムリーに要求された仕様を満たす技術を、開発していくことを要求される。尚、買収の目的は技術力であることから、ベンチャー企業の事業運営責任者であるCEOの役割は買収時点で終了し、CTOが研究所の責任者として連携作業と開発を推進することになる。

ベンチャー企業は、IPOへの道筋が見えずにベンチャーキャピタルからの支援も途絶えがちになり、経営陣が苦境からの脱却の手段として大企業に買収されることを模索していたような場合には、大組織に組み込まれることで先が見えない中での開発の推進から開放されるのは救いとなる。また、当該技術を組み込む製品の仕様等が明らかになるのに伴い、開発チームの構成員の士気も高めやすくなる。いわば変革が研究開発の環境の安定を構成員にもたらすため、フォロワーである構成員も従いやすい。

他方、大組織の中で、多方面の関係者と連携をとりつつ開発を進めるのは、英語が必ずしも通用しない日本の組織に買収された海外のベンチャー企業にとっては頭痛の種となりうる。この課題は

現地に日本側とのコミュニケーションを円滑にする橋渡し役を買収側企業から送り込み、配置することで、相当程度問題を軽減できる。そこでこれらの条件が整えば、元 CTO は買収元の本体の組織に大きな影響を及ぼすのは難しいにしても、傘下の研究所となった部門を率いて、開発の実績をあげれば、当面は安定した状況を達成しうる。

## VI 新たな技術分野への取組み段階におけるリーダーシップ

次に、当初抱えていた技術シーズが製品に組み込まれ、買収側企業が目論んだ成果が達成されると、その技術のバージョンを更新していく必要がない場合には、新たな技術分野への取組みが求められる。

CTO あるいは創業メンバーは、当初に新技術を開発して以降は、その製品化に向けた開発活動に注力してきており、急に研究の原点に立ち返り新たな研究テーマを開発するには困難が伴う。かつの新技術は、CTO あるいは創業メンバーがたまたま取り組んでいた技術を捉えて事業化に取り組んだ場合が大半で、CTO が組織的に次のネタを開発して得られたものとは限らない。新たな研究テーマが大組織で承認されるのは、そのテーマの顧客ないしはユーザーが事業部門ないしは研究部門に存在する場合である。ユーザーニーズを見極め、タイムリーかつ実現可能な研究テーマを設定するためには、これまで重点的に行ってきた製品の組込みに向けた開発と異なる動きが必要とされる。即ち、関連セクションのニーズと自らの研究部門が抱えるメンバーの技能の種類・レベルを見極めながら、独立した研究所としての存在意義を否定されないだけの、かつ実現に無理のない研究テーマの特定と、当初の研究テーマと異なる分野に対する構成員の動機付けが最優先課題となる。

主要な意思決定が国内の本社研究部門中心になされている場合、情報量・コミュニケーション力で不利な地位にある海外の研究部門がこのような動きをとるには、橋渡し役の日本人の力量と、現地の研究所長の、橋渡し役からもたらされる情報の活用力が重要となる。この転換に失敗した場合、研究所は存続の危機に瀕する。仮に独自性のある

研究テーマが大組織の関係者に承認されない場合には、再度スピンアウトして再起をかけるというのも理論的にはありうる。現実にはそのような展開は稀で、むしろ当初いた構成員も外部に新たなチャレンジを求め徐々に減少し、組織自体が自然に萎んでいく方が多いであろう。

## VII 将来を見越した買収形態

買収後に研究所として大組織に組み込まれた元ベンチャー企業の、研究テーマの転換に伴う困難は、統合の際に組織形態を工夫することで回避しうる可能性はある。即ち、例えば大企業の研究所に改組せず、大企業が株式の大半を保有する独立の事業体として存続させることが考えられる。研究成果はその実施権を親会社にライセンスし、従来どおりの組織形態で事業化を念頭に置いた運営を行う。これにより、当初の研究テーマを軸とした事業展開は、通常のベンチャー企業と比較的似通った展開をたどり、事業が拡大してリソースに幾分余裕が出た段階で、既存の技術を軸とした次の展開を、親会社からは幾分独立した形で検討しうる。

経営陣としての CTO は、ベンチャー企業設立当初からの運営のスタンスを軸として、技術の展開を推し進めることが可能となる。買収する側は、研究所に改組した場合ほど全て思い通りにコントロールするわけには行かないものの、リスクの分散と新たな技術へのアクセスが可能となり、ベンチャーキャピタルの出資を一部残す場合には、ベンチャーキャピタルとしてもいわゆるストラテジックバイヤーと組んで事業拡大を図れるメリットが存在する。

## VIII ま と め

オープン・イノベーションの必要性が認識されているにもかかわらず、その活動が経営幹部層が望むほどに活発にならない理由は、現場の研究者の要因としては、①リスクの高いことに取り組むよりは、低いリスクで着実に成果を上げていくことが、組織内の研究者の成功の王道であるとい

う信念を大半の研究者が抱いていること、②研究者がリーダーシップを発揮してオープン・イノベーションを推進していこうと立ち上がるだけの動機付けが不十分であることに加えて、③仮に推進しようとした場合に必要とされる技能が不足していると見られること、等にあると考えられる。

自前研究に対する執着・不十分な動機付けに対してはインセンティブを高めるための制度の導入、不足技能の補完に関しては専門職能による支援を通じた補完、等の対応を行うことで、自発的な外部技術導入に向けた提案がそれなりに活発になると考えられる。

CTO・研究所長のレベルにおけるトップダウン案件の生成のためには、買収に伴い必要となるスクラップアンドビルドのルールの導入、外部技術導入分野特定のための組織的な評価手法の導入、等が効果を生み出すとみられる。技術戦略の構想の中で、軸となるべき技術を特定し、その取組みスタンス、即ち自前で追いつこうとするのか、既にあるものを取り込んで発展させていくのか、といった方針を組織的に検討するメカニズムを構築するか、でなければ幹部自らの見識に基づきトップダウンで指示を出していくか、いずれかのアプローチが必要となる。後者は、CTOが技術の全分野に勤が働くことは考えにくいいため、専門家である研究所長を動かすのは必ずしも容易ではないが、ここでも適切なインセンティブの体系を構築することで可能となろう。

今回は論じなかったが、無事買収を終え新たに取り込んだ組織を率いて開発を成功に導くのは、コミュニケーション・カルチャーの差、等のむずかしさがあるものの、従来開発チームを管理した経験者であれば不可能ではないであろう。むしろ買収時のテーマが終了したあとに、当該研究所の研究テーマをどうするかが大きな課題といえる。この課題を念頭において、買収時点で組織形態を検討・工夫することで、解決策を見出せる余地はあると考えられる。

Chesbrough, H. W. (2006), *Open Business Models*, Boston : Harvard Business School Press. (栗原潔訳『オープンビジネスモデル』翔泳社, 2007年。)

#### 参考文献

Chesbrough, H. W. (2003), *Open Innovation*, Boston : Harvard Business School Press. (大前恵一朗訳『オープンイノベーション』産業能率大学出版部, 2004年。)