

科目 2 テクノロジーソーシング・M&A戦略

シラバス

1. 研修の狙い

日本企業のイノベーションは「自前の研究開発」と「知的財産の権利化」という技術・知的財産を起点とするモデルが主でした。しかし、海外企業は事業戦略やビジネスモデルを構想した上で、その実現に必要な技術・知的財産を社内外から“調達する（ソーシング）”という発想でイノベーションを推進しています。1社単独ではグローバルな市場形成が困難になっている競争環境の中で、日本企業が自前主義を脱却し、競争力を高めていくためには、研究開発を事業実現のための“技術調達”として捉えることが重要です。

そこで本研修では、グローバルな事業戦略やビジネスモデルを実現するための技術の獲得方法として、自前による研究開発だけでなく、外部の技術を社内に取り込むテクノロジーソーシング（インバウンド型のオープンイノベーション）に焦点を当て、近年の新たな動向と実行方法を具体的に学びます。

2. 到達目標

事業戦略・ビジネスモデルを起点として、自前主義のみに陥らないテクノロジーソーシングの戦略を構想し、近年の新しいパターンや知的財産マネジメントのポイントを踏まえた上で実行することができる。

3. 受講対象者

・事業部門、知的財産部門、標準化部門のリーダークラス、管理職候補者

4. 他の科目との関係

科目1「グローバルビジネス戦略概論」との関係としては、同科目を受講して事業戦略・ビジネスモデルを立案できるようになった受講者が、科目2「テクノロジーソーシング・M&A戦略」の受講により、グローバルな事業展開に当たって必要な技術シーズを創出・獲得できるようにすることを狙いとしています。

また、科目3「ライセンシングエコシステム」は、科目2「テクノロジーソーシング・M&A戦略」により技術を獲得した後、当該技術を基礎として他社との戦略的なアライアンスを行いながらグローバルな事業展開・市場参入を行っていく応用科目であり、科目2との関連性が深いものです。

5. 全体構成

本科目は以下の3つのモジュールで構成する。

モジュール1. イノベーションを実現するためのテクノロジーソーシングの必要性 (3 コマ程度)

自前主義により競争力が低下した事例、もしくは低下しそうになった事例などをもとに、研究開発活動を技術調達として捉えるテクノロジーソーシングの必要性、そのメリットについて学び、従来の技術・知的財産を起点としたイノベーションのモデルの限界に関して気づきを得る。また、近年のオープンイノベーションの新しい動きを導入として紹介しつつ、テクノロジーソーシングとビジネスモデルとの関係性、知的財産マネジメントの位置づけについて学ぶ。

モジュール2. グローバルな競争環境変化とテクノロジーソーシングの新しい潮流 (7 コマ程度)

テクノロジーソーシングの戦略の全体を俯瞰した上で、近年の新たな目的・事例を整理し、これらのパターンに応じた実施上の課題（ビジネスモデル構築、外部の技術探索、社内の既存技術とのすり合わせ）、組織上の阻害要因と対策、知的財産マネジメントのポイントを学ぶ。

モジュール3. グローバルな事業展開のためのM&A戦略 (5 コマ程度)

テクノロジーソーシングの中でも、グローバルな事業展開において不可欠となっているM&A戦略を採り上げ、M&A戦略の新しいパターン・事例から、M&A戦略の立案、買収先の選定、買収の実行、買収後の異なる組織・文化の統合等のフェーズ（また、PMIを見据えたM&A戦略の立案）、M&A仲介機関の活用、各フェーズに知的財産マネジメントのポイントがあることを学ぶ。

6. コマ構成

モジュール1. イノベーションを実現するためのテクノロジーソーシングの必要性

No.	内容	事例
1	イントロダクション ～グローバルなイノベーションを実現するためのテクノロジーソーシング～ ● これまで日本企業は自前主義によるイノベーションが中心であったが、近年の競争環境化においては事業戦略、ビジネスモデルを起点として技術・知的財産を社内外から調達することが重要であること、そのメリットについて学ぶ。 ● 近年の変化を象徴する事例を学び、テクノロジーソーシングに関する意識を高める。	VMware
2	事業戦略・ビジネスモデルとテクノロジーソーシングの関係 ● テクノロジーソーシングは事業戦略・ビジネスモデルを実現するための戦略である。本コマでは、事業戦略・ビジネスモデルとテクノロジーソーシングの関係について学ぶ。 ● どのような事業戦略・ビジネスモデルの際に、とくにテクノロジーソーシングが必要になるのかを理解する。	東レ
3	テクノロジーソーシングにおける知的財産・標準化マネジメントの位置づけ ● テクノロジーソーシングの推進における知的財産・標準化マネジメントの位置づけについて学ぶ。 ● 事業を踏まえた必要な権利網の構想、技術探索時のオープン領域とクローズ領域の開示バランスの取り方、技術調達によるコア領域強化、標準化・OSSへの戦略的取り組みなど、近年のオープン&クローズ戦略との関係について理解を深める。	

モジュール2. グローバルな競争環境変化とテクノロジーソーシングの新しい潮流

No.	内容	事例
4, 5	総論編 テクノロジーソーシングの基本 ● モジュール2の導入として、テクノロジーソーシングを有効に活用するための要件、事業戦略上の位置づけ、企業の状況に応じた手法・ソーシング対象、実践手順、社内体制を学ぶ。 ● 実践手順として技術ニーズの明確化、技術探索、技術獲得、マネージの4つのステップを学ぶ。	
6	技術探索戦略 グローバルな技術公募 ● 近年、グローバルに技術公募を行う際にオープンイノベーションの仲介機関、マッチングイベント等を活用するケースが増えている。しかし、これらの仲介機関との連携やイベント開催により成果を出すのは実際には容易ではない。本コマでは仲介機関やイベント等を活用しながらグローバルな技術公募を行い、必要な技術を調達する戦略、その際の知的財産マネジメントについて学ぶ。	大阪ガス
7	技術探索戦略 グローバルな技術探索拠点の確保 ● 近年、国内の研究開発や技術からの技術探索のみでは市場の変化のスピードに対応できなくなっている。本コマでは、クロスボーダーM&Aによってグローバルな拠点を確保し、現地のエコシステムへ溶け込みながら技術探索を行う戦略を学ぶ。	日立製作所
8	技術獲得戦略 コーポレートベンチャーキャピタルを活用したベンチャー投資 ● 外部のベンチャーに投資を行い、買収を視野に入れながらも、先端的な技術を獲得していく戦略を学ぶ。 ● ベンチャー投資のために社内外にコーポレートベンチャーキャピタルを立ち上げ、運用する方法について学ぶ。	GV
9	技術獲得戦略 知的財産の調達戦略 ● 従来のクロスライセンス、ライセンスインといった受動的な知財導入ではなく、近年活発化している、グローバルな事業展開や知財活用を目的とした知的財産の調達戦略、その際のNPEの活用戦略について学ぶ。	Nortel 特許買収
10	総合演習① テクノロジーソーシングの実行 ● これまでの戦略の学習をもとに、仮想企業等の状況をもとに、ビジネスモデルの立案、テクノロジーソーシングの戦略立案と実行、社内組織の在り方、知財マネジメントのポイントを総合的に学ぶ。 ● あるビジネスモデルのもとで、自社からの技術調達を含めたテクノロジーソーシングの複数の戦略オプションを示し、比較検討を行う。	VMware

モジュール3. グローバルな事業展開のためのM&A戦略

No.	内容	事例
11	総論編 M&Aの基礎とグローバル展開 ● モジュール3に取り組むにあたり、M&Aの基本的なパターン（株式買収、合併、JV設立等）を理解する。 ● また、クロスボーダーM&A戦略を題材に、ビジネスモデルの構築、M&A戦略の立案、シナジーの発揮、実行、買収後の組織統合（事業部・知財部含む）、異なる組織文化の統合、M&A仲介機関の活用、経営者・現場のリーダーシップ等、近年のグローバル展開とクロスボーダーM&Aにおける基本的な流れ・論点を理解する。 ● とくに、クロスボーダーM&Aでは、異文化の組織統合が課題となるため、PMIを見据えたM&A戦略の立案について学ぶ。	
12	M&Aによる新規事業・異業種参入 ● 近年増加している、M&Aを通じて新規事業や異業種参入を図る戦略について学ぶ。従来から存在する水平合併、垂直合併を超えた新しいM&A戦略を学ぶ。 ● また、M&Aによる新規事業立ち上げと同時に事業売却を並行して実施し、効率的に事業ポートフォリオを転換していく戦略についても概要を学ぶ（科目5「事業ポートフォリオ転換と知財マネジメント」と関連）。	GV
13, 14	ベンチャー買収のトラブルと克服策 ● 大企業がベンチャー企業を買収する際には、様々な課題が生じる。複数のトラブル事例をもとに、ベンチャー買収時の問題を克服する対策を学ぶ。	Yoshimura vs Vanguard
15	総合演習② M&A戦略の推進 ● これまでの戦略の学習をもとに、仮想企業等の状況をもとに、ビジネスモデルの立案、M&A戦略の立案と実行、知財マネジメントのポイントを総合的に学ぶ。	VMware