

## 科目 3 ライセンシングエコシステム

### シラバス

## 1. 狙い

グローバルな産業構造や競争ルールが大きく変化する中で、1社単独ではグローバルな市場形成・拡大が困難になっており、異業種企業や競合企業などの多様な企業との戦略的なアライアンスが不可欠となっています。また、知財の無償開放やOSSの活用など、自社が新しい産業形成の主導権を握るためにライセンスを戦略的に活用する事例もみられています。

そこで本科目では、「エコシステム」をコンセプトとして設定しました。市場成熟度や競争環境等に応じて最適な市場創出・参入戦略を実現するために、異業種や複数企業など多様な主体とのアライアンスによりビジネスエコシステムを形成することの重要性を認識し、その実現のための知的財産、とりわけライセンスの活用に関連するスキルを身に付けることを狙いとします。

## 2. 到達目標

本科目の受講後、受講生は自社の参入している／しようとしている市場の特徴（技術、競争状況等）を踏まえて、様々な選択肢の中から最適なアライアンス戦略や、それに伴うライセンス活用方法を検討できるようになっていことを目標とします。

特に知的財産部門からの受講生には、事業戦略の策定・推進に際して、垂直統合や抱え込みによる独占型ビジネスモデルのみならず、多様なアライアンスをベースとした「市場の拡大と自社ポジションの確保を両立するビジネスモデル」の構築が重要であることを理解し、保有する知的財産をその実現のために活用することを提案できるようになることを期待します。（Open/Closed 戦略への展開）

一方で事業部門からの受講生には、策定された事業戦略に対して、知的財産部門と協業し、必要なアライアンスの実現性をライセンス活用の観点から評価できるようになっている、その結果必要ならば戦略の見直しをもできるようになっていることを期待します。（Business Ecosystem の評価・検討）

## 3. 受講対象者

本研修プログラムでは、全体を通じて、知的財産部門だけでなく事業部門からも幅広く受講生を受け入れております。本科目では、前者にはビジネスエコシステムの重要性を、後者にはその実現のための手段の一つとして知的財産の活用が有効であることを認識してもらい、関連する知識・スキル・発想力を身につけてもらうことを狙っています。本科目の受講対象者は以下の通りです。

- ・ 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

- ・ アライアンス戦略を立案している企画担当者

なお、本科目においても、事業部門からの受講を想定しているため、それらの必ずしもライセンス（知財の活用）に精通していない受講生も学ぶことができるように、ある程度の基礎的な内容を含めたコマ構成にしています。

ただし、本科目は「事業環境に応じた市場戦略を実現するためのアライアンス形態や、それらを背景としたライセンスの活用について学ぶ」科目（あくまで事業戦略を推進するための戦略系科目）であり、ライセンス実務・契約等に関する知識を中心的に学ぶ、あるいはそれらの知識を前提とするものではありません。

#### 4. 他の科目との関係

本プログラム全体を通じた基礎科目・必須科目「グローバルビジネス戦略概論」の中に、本科目の導入コマが用意されています（コマ6：戦略的アライアンスとライセンス）。

科目「グローバルビジネス戦略概論」を受講して事業戦略を立案できるようになった受講者が、科目「ライセンスエコシステム」の受講により実際に市場戦略を推進していく上で不可欠となるアライアンスを実現できるようにすることを狙いとしています。

また、科目2「テクノロジーソーシング・M&A戦略」は外部からの技術調達（戦略的な技術シーズ獲得）について学ぶ科目です。本科目3が、獲得した（あるいは自社の）技術をベースにした市場・アライアンス戦略について学ぶという意味で、本科目3は科目2との関連性も深いものとなっています。

## 5. 全体構成

本科目は以下の3つのモジュールから構成されます。

### モジュール 1. イントロダクション

日本企業的な垂直統合、抱え込みによる独占型ビジネスモデルの考え方が通用しなくなってきており、多様な企業・機関との戦略的なアライアンスを通じて自社が新しい産業形成の主導権を握るために知的財産、とりわけライセンスを戦略的に活用することが求められていることを理解する。

その題材として、半導体業界における日本企業の衰退と、欧米先進企業の成功や韓国・台湾等のフォローアップ型企業の頭角の歴史、近年形成されいる様々なアライアンス事例等を挙げ、日本企業のビジネスモデルに対する危機意識、変革の必要性に気づきを得る。

また、モジュール 2,3 をより能動的・効果的に受講できるよう、受講生に本科目に一貫した共通の問題意識を形成するために、モジュール 3 の演習で検討する課題をイントロとして受講生に与える。

### モジュール 2. ライセンスをベースとした事業戦略

ライセンスの基礎知識として、対象、相手、形態等を軸にしてライセンスのパターン等について学ぶ。

上記基礎知識を前提として、内外の事業環境に応じて事業戦略的なライセンス活用を行っている事例を取り上げ、それぞれの事業戦略やアライアンスとライセンスの関係をひも解いていく。

なお、授業の進め方としては、理論や事実を知るだけではなく、自ら考えかつ他者の考え方を聴く・知ることを通じて幅広い考え方や思考法を身に着けられるアクティブな授業とすることを想定している。

### モジュール 3. 演習

市場への参入やシェア拡大戦略、それらの実現のためのアライアンスやライセンスの戦略を演習として策定する。

なお、演習の進め方としては、受講生を2グループに分けて、それぞれ異なる立場の企業にすることを想定し、アライアンスのための交渉を実施するディベートスタイルを採る。ディベートの結果を踏まえて、ビジネス戦略を練り上げて行く。

## 6. コマ構成

### モジュール 1. イントロダクション

No.	内容	事例
1	<p>ビジネスエコシステムとライセンス</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 日本企業的な垂直統合、抱え込みによる独占型ビジネスモデルに対する危機意識や、変革の必要性に気づく。</li><li>● 今後、グローバルに事業を展開していくために、より多様な企業・機関との戦略的なアライアンスが一層重要であり、そのために知的財産、とりわけライセンスを戦略的に活用することが求められていることを理解する。</li><li>● その題材として、半導体業界における日本企業の衰退と、欧米先進企業の成功や韓国・台湾等のフォローアップ型企業の頭角の歴史、近年形成されいる様々なアライアンス事例等を挙げ、ビジネスエコシステムについて俯瞰していく。</li><li>● モジュール 2, 3 をより能動的・効果的に受講できるよう、受講生に本科目に一貫した共通の問題意識を形成するために、モジュール 3 の演習で検討する課題をイントロとして受講生に与える。</li></ul>	

### モジュール 2. ライセンスをベースとした事業戦略

No.	内容	事例
2	<p>ライセンス基礎 ～ライセンスパターン～</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 知的財産の活用方法の1つとしてのライセンスとは何かを理解する。</li><li>● ライセンスのパターンをいくつかの軸で整理し、ライセンスのタイプを説明する。軸の例：①ライセンス対象（特許権/ノウハウ/ソフトウェア/コンテンツ/ブランド等）②ライセンス相手（同業企業/同業複数企業/異業種/大学/ベンチャー等）③ライセンス形態（有償/無償/独占/非独占）等。</li><li>● 架空事例を用いながら、ライセンスとビジネス戦略の関係について理解する。</li></ul>	<p>Capsule Revolution (架空事例)</p>

3	<p>ケース1 インテル</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 市場拡大、生産委託によるコストダウン、競合他社の排除を同時に実現させたライセンス戦略から、独占型のオープン&amp;クローズ戦略実現のポイントを学ぶ。</li> </ul> <p>[Point]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- インターフェース標準化等による普及拡大</li> <li>- クロス・ライセンスの回避による互換品排除</li> <li>- 新興国企業へのノウハウライセンス・生産委託によるコストダウン など</li> </ul>	インテル
4	<p>ケース2 サンディスク</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 基本特許の力により、競合他社を味方にしたオープン市場形成と価格競争力確保を実現したライセンス戦略から、非独占型のオープン&amp;クローズ戦略実現のポイントを学ぶ。</li> </ul> <p>[Point]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 競合へのライセンスによるオープンな競争市場形成</li> <li>- 大企業の技術力、価格競争力（生産力）獲得による市場でのポジション確保 など</li> </ul>	サンディスク
5	<p>ケース3 日亜化学</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● LED 関連技術をクローズからオープンへと移行させてきたライセンス戦略の変遷から、競争環境や技術開発動向等に応じたライセンス戦略のあり方について学ぶ。</li> </ul> <p>[Point]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 市場拡大・競合の技術開発状況等（時期）に応じた Open/Close の使い分け</li> <li>- オープン化のタイミング</li> <li>- 2017 年の有力特許切れ など</li> </ul>	日亜化学
6,7	<p>ケース4 クアルコム</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ファブレス型事業戦略や、次世代通信技術への移行に当たった優位性確保に向けた動き等から、事業の選択と集中に応じた標準化戦略やライセンス戦略、技術トレンド移行時のライセンス戦略について学ぶ。</li> </ul> <p>[Point]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 事業の選択と集中とライセンスの関係</li> <li>- 標準化とライセンス戦略</li> <li>- 技術トレンドの移行時のライセンス戦略 など</li> </ul>	クアルコム

8	ケース5 キヤノン	キヤノン
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● デジタルカメラとインクジェットプリンターの普及拡大を狙ったライセンス戦略から、BtoC 型の完成品メーカーによる市場拡大・シェア確保に向けたライセンス戦略について学ぶ。</li> </ul>	
	[Point]	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 製品・技術領域に応じたライセンス戦略</li> <li>- 競合企業を巻き込んだインターフェース標準化の推進など</li> </ul>	
9	ケース6 TOTO	TOTO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 異業種との連携による市場開拓、技術ブランド（ハイドロテクト）を含めたパッケージライセンスによる海外展開等の取組みから、分野を越えた連携や、様々な知財を対象としたライセンスのあり方を学ぶ。</li> </ul>	
	[Point]	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ライセンス活用による自社技術の応用先開拓</li> <li>- 特許権以外のノウハウ等のライセンス</li> <li>- ライセンスによる海外事業展開（自社製品販売や製造拠点設立ではない）</li> <li>- 技術ブランド化（ハイドロテクト）とブランドライセンス（海外でのブランド浸透）</li> </ul>	
10, 11	ケース7 IT 業界の戦略	Google Apple
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● OSS をベースとしたエコシステムの形成について、俯瞰的に世の中の動向を学び、OSS がビジネスにどのような役割を果たしているのかを理解する。（コマ10）</li> <li>● Google によるスマートホームビジネスの事例を通じて、ビジネスエコシステム形成のポイントとライセンス戦略のあり方について考える。</li> </ul>	
	[Point]	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- オープンソースソフトウェア</li> <li>- ビジネスエコシステムの形成とライセンス戦略</li> </ul>	

12	ケース8 自動車業界の戦略	トヨタ自動車 テスラモーターズ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● トヨタ自動車やテスラモーターズによる次世代自動車関連技術の特許権無償開放事例から、社会インフラの変更も含めた大規模イノベーションを狙う場合の、ビジネス推進のあり方とライセンス戦略について考える。</li> </ul>	
	[Point]	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 特許権無償開放による市場開拓</li> <li>- ビジネスエコシステムの形成とライセンス戦略</li> </ul>	

### モジュール 3. 演習

No.	内容	事例
13～	演習	自動運転自動
15	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 今後、拡大が想定される自動運転自動車市場を対象に、市場拡大やシェア拡大に向けた戦略、その実現のためのアライアンスやライセンス戦略の検討を行う。</li> <li>● 受講生を2グループに分けて、それぞれ異なる立場の企業にいることを想定し、アライアンスのための交渉を実施するディベートスタイルを採る。ディベートの結果を踏まえて、各社のビジネス戦略を練り上げて行く。</li> </ul>	車