

# 科目 5 事業ポートフォリオ転換と 知財マネジメント

## シラバス

## 1. 研修の狙い

近年のグローバルな競争環境の変化、コモディティ化・モジュール化・デジタル化等の技術の進化によって、企業では既存事業の縮小・撤退を行うと同時に新規事業の強化や新規事業の創出を行う事業ポートフォリオの転換に取り組む必要が生じています。

□たとえば企業の動向をみると、IoT・ビッグデータ等を活用してプロダクト事業からサービス・ソリューション事業に転換する事例や、ICT企業が自動車産業に参入する事例など、事業構造をダイナミックに変化させています。

そこで本科目では、日本企業にとって大きな経営課題となっているダイナミックな事業構造の変革を学びます。事業ポートフォリオやビジネスモデルの転換に当たっての戦略的な意思決定とともに、これに伴う知的財産マネジメントの対応にも焦点を当てます。

## 2. 到達目標

事業ポートフォリオの転換に係る戦略的な分析・意思決定を学び、これを実行する際の知的財産マネジメントの基本的な知識・考え方を習得する。

## 3. 受講対象者

- ・事業部門、知的財産部門のリーダークラス、管理職候補者
- ・事業ポートフォリオのマネジメント、全社戦略・事業ドメインの企画を担当している経営企画部門の企画担当者

## 4. 他の科目との関係

本科目は応用科目と位置づけられます。本科目は科目2「テクノロジーソーシング・M&A戦略」、科目3「ライセンスエコシステム」とも関連が深いものです。新規事業を展開するに当たってテクノロジーソーシング、M&A、ライセンスアウトを行う場合もあり、また既存事業の縮小に当たってもライセンス戦略が求められる。したがって、科目2、科目3との接続性も意識する必要があります。

## 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。

## 6. 全体構成

本科目は以下の4つのモジュールから構成されます。

### モジュール1. 事業ポートフォリオ転換の基礎と知的財産マネジメント (5コマ)

事業ポートフォリオ転換の必要性やメリットについて成功・失敗事例を題材に理解する。また、事業ドメインの検討、新規事業の創出と既存事業の撤退等の基礎的な事項、これらに伴う知的財産マネジメントの対応についての重要な論点を学ぶ。

### モジュール2. 既存事業からの撤退戦略 (3コマ)

既存事業からの撤退に焦点を当てて、撤退時の知的財産マネジメントを事例から学ぶ。事業撤退時に知的財産の売却を行う事例と行わない事例の両方を学ぶことによって、その戦略的な意思決定を理解する。

### モジュール3. 新規事業への進出戦略 (10コマ)

新規事業への進出に焦点を当てて、事業ポートフォリオ転換、ビジネスモデル転換に係る複数の事例を学ぶ。事業転換のパターンは業界によっても異なると考えられることから、本モジュールでは可能な限り多様な業界の事例を学ぶことができるようにする。

#### 4. コマ構成案

##### モジュール1. 事業ポートフォリオ転換の基礎と知的財産マネジメント

コマ No.	内容	事例
1	イントロダクション 環境変化と事業ポートフォリオ転換 <ul style="list-style-type: none"><li>● グローバルな競争環境の激化、技術の変化（デジタル化、モジュール化、コモディティ化、IoT・ビッグデータ・人工知能技術の進化など）、グローバルマーケットの変化（グローバル化、新興国市場の拡大等）により、外部環境が急速に変化しており、事業ポートフォリオ転換が求められていることを理解する。</li><li>● 環境変化に対応して速やかな事業ポートフォリオ転換を図った事例や転換に失敗した事例をもとに、その意義を学ぶ。</li></ul>	
2、 3、4	事業ポートフォリオ転換の基礎 <ul style="list-style-type: none"><li>● 事業ポートフォリオを転換する際の経営上の意思決定について、経営戦略の観点（コマ2、3）および技術経営の観点（コマ4）から学ぶ。</li></ul>	富士フィルムと コダック
5	事業ポートフォリオ転換に伴う知的財産マネジメントと競争法への対応 <ul style="list-style-type: none"><li>● 事業ポートフォリオ転換に伴う知的財産マネジメントの対応について学ぶ。事業ポートフォリオと知的財産ポートフォリオの適合方法、新規事業進出・既存事業の撤退による知的財産の仕分け、変化に対応する組織等について学ぶ。</li><li>● また、事業ポートフォリオ転換に伴う独占禁止法への対応についても学ぶ。</li></ul>	アルプス電気

## モジュール2. 既存事業からの撤退戦略

コマ No.	内容	事例
6、7	<p>既存事業からの撤退戦略①</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 事業ポートフォリオ転換に伴って、ノンコア領域となる既存事業の取り扱いについては縮小、清算、譲渡、スピンオフ等、いくつかの類型が存在する。これらの戦略オプションの選択や、対応する知的財産マネジメント（知的財産の売却・ライセンス等）について学ぶ。</li><li>● コマ 6、7 では事業売却時に、知的財産の売却を行った日立製作所の液晶ディスプレイのケースを学ぶ。</li></ul>	日立製作所
8	<p>既存事業からの撤退戦略②</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 本コマでは、コマ 6、7 と対比させるため、事業売却時に知的財産の売却を行わなかったノキアの携帯端末事業を取り上げ、議論を行う。</li></ul>	ノキア

### モジュール3. 新規事業への進出戦略

コマ No.	内容	事例
9	<p>プロダクト事業からサービス・ソリューション事業へのビジネスモデル転換</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 近年のIoTやビッグデータ等の新しい技術を活用して、プロダクト事業からサービス事業・ソリューション事業（メンテナンスサービスや利用マネジメントサービス）に展開している事例をもとに、ビジネスモデル変革の考え方や対応する知的財産マネジメントを学ぶ。</li> </ul>	コマツ
10	<p>電子部品産業の事業ポートフォリオ転換</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● PC事業やスマートフォン事業のコモディティ化・モジュール化により、これらの事業を縮小して、成長市場へシフトしている電子部品産業を取り上げる。戦略的な意思決定やそのタイミングを学ぶ。</li> </ul>	TDK
11	<p>素材産業における高機能素材市場の用途開拓</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 素材産業では新興国企業との競争が激化しているものの、川上にあるため消費者のニーズを捉えにくく、また、革新的な素材を開発するためには中長期の研究開発を要するため、事業ポートフォリオ転換は容易ではない。</li> <li>● 日本の素材産業が素材の用途開発に成功したケースをもとに、素材産業における事業ポートフォリオ転換のポイントを学ぶ。</li> </ul>	東レ、東洋紡等
12、 13	<p>自動車産業の業界構造の変化とビジネスモデル変革</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 自動車事業における電動化・電子化に伴い、完成車メーカー（トヨタ自動車、フォルクスワーゲン等）、車載機器メーカー（デンソー、ボッシュ等）、ソフトウェア企業（グーグル等）、サービス企業（Uber等）など、水平分業化が進展し、産業レイヤー間の主導権争いが激化している。</li> <li>● PC産業、スマートフォン産業で起こったプラットフォーム戦略と知財マネジメントの変化を踏まえて、今後の自動車産業のレイヤー構造と戦略の変化を議論する。</li> </ul>	自動車産業
14、 15	<p>新規事業によるグローバルマーケット戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 本コマでは、新しい事業により、グローバルマーケットを開拓する、難易度の高いケースを学ぶ。</li> <li>● 既存技術の活用、グローバルなマーケティング、販売・プロモーション戦略など、事業ポートフォリオ転換に求められる総合的な論点を整理する。</li> </ul>	本田技研工業