

グローバル経営戦略 シラバス

1. 講師

立本 博文（筑波大学大学院 ビジネス科学研究科 教授）

2. 研修テーマの狙い

新興国をはじめとするグローバル展開を見据えた全社戦略の確立・推進、企業提携・M&A・ライセンス契約・訴訟、組織体制の構築等の企業経営の重要な局面において、知財・標準化マネジメントを取り入れた経営戦略上の意思決定について概観的に学び、受講者各人が、実践でこれらが活用できることを目指します。

3. 到達目標

本講義では、新興国をはじめとするグローバル展開を見据えた、全社戦略の確立・推進、企業提携、M&A、ライセンス契約・訴訟、組織体制の構築等の企業経営における重要な局面において、知財・標準化マネジメントを取り入れた、経営戦略上の意思決定が行えるようになることを目指します。

特に、以下の点について習得していきます。

- －企業が知財・標準化を戦略的に組み込む際に意思決定を生ずる重要な局面
- －競争優位性を構築する戦略ツールとしてオープン&クローズ戦略を選択する際の意思決定ポイント
 - ・国際標準、標準必須特許、評価標準等を戦略的に設計する際の意思決定ポイント
 - ・知財（特許等）を戦略的に活用する際の意思決定ポイント
- －技術優位性を獲得・維持していくための利害関係者との関係性構築と組織体制作りににおける意思決定ポイント
- －技術優位性をコントロールするための買収・提携戦略を遂行する際の意思決定ポイント
- －市場でビジネス・エコシステムを構築するための意思決定ポイント
- －ビジネス・エコシステムを完成させるための新興国マネジメントに関する意思決定ポイント

4. 受講対象者

企業経営幹部、経営企画部門の管理職

5. 教材一覧

No.	類型	企業名	教材の概要・特徴
1-1	長編教材	クアルコム、メディアテック、ノキア、エリクソン、モトローラ、NTT ドコモ	事例：携帯電話産業における企業の経営戦略と意思決定の変遷 携帯電話産業に関わるプレーヤ間の動きや視点を踏まえ、当該業界のスタートアップ期から第二世代である GSM、第三世代、現在（第四世代：LTE、4G）に至るまでの企業の経営戦略の変遷と重要局面で行われた意思決定（以下）について学びます。 (1)CDMA 技術の IS95 への採用まで (2)CDMA 技術が 3G に採用されるまで ①GSM の企業連携、②CDMA 技術のオープン・クローズ (3)3G 以降の状況 ①Wi-Fi・4G 企業の買収、②新興国マネジメント ※本年度は(3)の長編教材となります。
1-2	中編教材	プラットフォーム・ビジネス—インテルのケース—	プラットフォーム・ビジネスの典型的な事例を学ぶ。
1-3	短編教材	ビジネス・エコシステム	ビジネス・エコシステムという「産業構造」の特徴について説明を行う。
1-4	短編教材	プラットフォーム・ビジネス	ビジネス・エコシステムのなかで産業進化を主導するプラットフォーム企業について、どのように理解すれば良いのかを紹介する。
1-5	短編教材	経営企画が知っておくべき特許のルール 1 特許の権利	特許は「技術情報はオープン（公開）なのに、排他的使用権がある」というアンビバレントな特徴をもつ。ビジネス・エコシステムでは、このような特許の特徴が戦略的に重要になる。しかし、従来の「知財部だけが特許をしている」のでは戦略的知財マネジメントはできない。本教材では、経営企画が「経営戦略につかう特許」として知っておくべきルールを紹介する。
1-6	短編教材	経営企画が知っておくべき特許のルール 2 特許の活用	同上テーマの分割短編。
1-7	短編教材	経営企画が知っておくべき特許のルール 3 共同発明・産学連携	同上テーマの分割短編（※講義で使用されることがあるオプション教材）。
1-8	短編教材	戦略的標準化	ビジネス・エコシステムでは、オープン標準を基盤とした協調が行われる。オープン標準を「経営戦略として戦略的に活用する」という視点を紹介する。
1-9	短編教材	標準必須特許(SEP)について	オープン標準は、技術情報を対象としたものが多く、特許が含まれる場合も多い。そのような特許を標準必須特許と呼ぶ。「標準必須特許の経営上の意味」について紹介する。
1-10	自己学習用教材（電子コンテンツ）	短編教材の事例企業	グローバル化という環境変化を背景として、「オープン・クローズ戦略」による「プラットフォーム・ビジネス」の展開から「ビジネス・エコシステム」の形成まで、企業のグローバルな経営戦略における知財・標準化マネジメントの流れを学びます。

6. 参考文献

- ・ 「オープン&クローズ戦略～日本企業再興の条件～」 小川紘一著
- ・ 「国際標準化と事業戦略」 小川紘一著
- ・ 「ビジネスモデルイノベーション」 渡部俊也編、新宅純二郎、妹尾堅一郎、小川紘一、立本博文、高梨千賀子著

7. 研修の進行

以下の進行例は、2日間の研修を開催する場合のコマ毎のテーマ、利用するケース教材、授業形式、事前課題・事後課題等を例示したものです。

(1) 1日目 (18:30~21:30 (180分、2コマ分))

①事前課題

- ・自己学習用教材（電子コンテンツ）を視聴し、長編教材で扱う基本的な関連用語について学習しておいて下さい。
- ・下記の授業で取りあげる利用教材（中編教材 1 編(No.2)、短編教材 2 編(No.3,4)）を読んで下さい。疑問点があればメモしておいて下さい（提出は不要です）。なお、利用教材については読んできていることを前提として研修を行います。

インテルのプラットフォーム・ビジネスのケース（課題文書）を基に、以下の問いに答えて下さい。

1. 1990 年頃（インテルがプラットフォーム・ビジネスを開始する前）に立ち戻って、状況を整理してみましょう。

- ① なぜインテルはプラットフォーム・ビジネスを始めようと思ったのでしょうか？
- ② 当時のインテルにとって強みは何でしたか？ 逆に弱みは何でしたか？

2. 1990 年頃のパソコン産業のビジネス・エコシステムを考えてみましょう。どのようなプレイヤーがパソコン産業に参加し、どのような付加価値を提供しているのでしょうか？

- ① 既存のプレイヤーは、どのような企業でしょうか？
- ② 新規のプレイヤーは、どのような企業でしょうか？
- ③ 主役企業は誰でしょうか。周辺企業は誰でしょうか？

3. 2000 年頃にはインテルの CPU ビジネスは、ビジネスモデルとして成功したと考えられます。なぜ、成功したのでしょうか？

- ① どのような利益源があるのでしょうか？
- ② どのような点に事業化のエフォート（努力）を集中しなければいけないのでしょうか？
- ③ 内部の組織体制はどのようなものでならないのでしょうか？
- ④ 外部の組織（他部門、他企業や標準化団体）とは、どのような連携をとらなくてはならないのでしょうか？
- ⑤ 知財に関して、どのようなポートフォリオを組まなくてはならないのでしょうか？
- ⑥ 時間経過（パソコンの普及）とともに、何に対して留意しなければいけないのでしょうか？

4. 1990 年代の 10 年間で眺めてみましょう。パソコン産業では、完成品企業（パソコン企業）はコモディティ化の問題に直面しました。パソコン企業はどうすれば良かったのでしょうか？ もし 1990 年に戻

ったとしたら、どのような戦略が考えられるでしょうか？

②当日進行

No.	テーマ	利用教材	実施形式
1	<p>持続的な競争優位性の維持</p> <ul style="list-style-type: none"> ・技術優位性の獲得 ・国際分業 ・技術優位性を維持しコントロールする買収・提携戦略 	<p>短編教材「ビジネス・エコシステム」、 「プラットフォーム・ビジネス」</p>	<p>講義 ディスカッション</p>
2	<p>市場支配（コントロール）の完成</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ビジネス・エコシステムの構築 （半導体産業におけるビジネス・エコシステムの構築） ・ビジネス・エコシステムの完成 （チップセットのオープン&クローズ戦略と新興国マネジメントによる市場コントロールの完成） ・オープン&クローズ戦略による競争優位性の構築 ・市場で戦うツールとしてのオープン&クローズ戦略の選択（競争戦略としてのオープン&クローズ戦略の位置付けと戦略選択の要件） 	<p>中編教材「プラットフォーム・ビジネス—インテルのケース—</p>	<p>講義 ディスカッション</p>

③事後課題

なし

(2) 2日目

①事前課題

・下記の授業で取りあげる利用教材（長編教材 1 編(No.1)、短編教材 4 編(No.5,6,8,9)）を読んでください。疑問点があればメモしておいて下さい（提出は不要です）。なお、利用教材については読んできていることを前提として研修を行います。

移動体通信産業(3)（課題文書）を基に、以下の問いに答えて下さい。

1. 移動体通信産業の 2008 年頃のパソコン産業のビジネス・エコシステムを考えてみましょう。どのようなプレイヤーが産業に参加し、どのような付加価値を提供しているのでしょうか？

- ① どのようなカテゴリの企業が存在するのでしょうか？
- ② 既存のプレイヤーは、どのような企業でしょうか？
- ③ 新規のプレイヤーは、どのような企業でしょうか？

2. クアルコムビジネスモデルについて、次の点を考えましょう。

- ① クアルコムビジネスモデルについて、その概要を説明してください。
- ② クアルコムビジネスモデルにとって、特許はどのような意味を持ちますか？
- ③ クアルコムビジネスモデルにとって、標準化活動はどのような意味を持ちますか？なぜ標準必須特許宣言をおこなっているのでしょうか？

3. 2000 年以降、中国企業が携帯端末産業に多く参入しました。この変化はクアルコムビジネスモデルにどのような変化をもたらしたのでしょうか？以下の点について、留意して答えてください。

- ① どのような利益源があるのでしょうか？
- ② どのような点に困難があるのでしょうか？
- ③ どのようにして②の困難点を乗り越えているのでしょうか？（※予想で結構です）。

②当日進行

No.	テーマ	利用教材	実施形式
1	<p>経営戦略と知財、標準化との関係</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経営戦略に知財・標準化を導入する意義（経営戦略における知財、標準化の位置付けと意義）（利害関係者との関係構築、標準化団体3GPP等の活用） ・企業が戦略的に知財・標準化を組み込む際の意味決定ポイント（導入時の重要な意思決定ポイント） 	<p>短編教材「経営企画が知っておくべき特許ルール 1」「経営企画が知っておくべき特許ルール 2」、「戦略的標準化」、「標準必須特許(SEP)について」</p>	<p>講義 ディスカッション</p>
3	<p>オープン&クローズ戦略による競争優位性の構築②</p> <ul style="list-style-type: none"> ・競争優位性を構築するためのオープン戦略（戦略的な国際標準・標準必須特許・評価標準の活用-市場の創造・開拓） ・競争優位性を構築するためのクローズ戦略（戦略的な知財：特許の活用-シェアの獲得） 	<p>長編教材「携帯電話産業における企業の経営戦略と意思決定の変遷(3)」、</p>	<p>講義 ディスカッション</p>

③事後課題

なし