

「ビジネスモデルデザイン（入門編）」 シラバス¹

1. 講師

○講師：妹尾 堅一郎（産学連携推進機構 理事長、一橋大学大学院商学研究科(MBA) 客員教授）

○協力講師：伊澤 久美（産学連携推進機構 主任研究員）

○協力助手：（氏名 50 音順）

上野 洋和（産学連携推進機構 特任研究員）

大沼 妙子（産学連携推進機構 特任研究員）

瀬川 丈史（産学連携推進機構 特任研究員）

関本 奈菜子（産学連携推進機構 特任研究員）

高橋 耕二（産学連携推進機構 特任研究員）

丸島 和也（産学連携推進機構 特任研究員）

2. 研修テーマのねらい

「IoT、B D（ビッグデータ）とアナリティクス、A I（人工知能）、ロボット」あるいは「遺伝子編集やリバーシジェネティクス、脳内や腸内研究、再生医療等のバイオサイエンス」等々、先端技術の加速度的進展を背景に、インダストリー4.0（独政府）、インダストリアル・インターネット（GE）、コグニティブ（IBM）等の産業世界観・産業歴史観が提案され、イノベーションを軸とした産業生態系の大変革も、これまた加速度的に進んでいます。特に、「製造業のサービス化」をはじめとして、ビジネスモデルとそれを支える知財マネジメントも次々に進化しています。

この状況を鑑みて、本科目は、イノベーション戦略・技術経営戦略において中核をなす「ビジネスモデル（とそれを支える知財マネジメント、および両者の関係）」に焦点を合わせます。

¹ 本シラバスは、産学連携推進機構 理事長・一橋大学大学院商学研究科(MBA) 客員教授 妹尾堅一郎氏が、同機構 主任研究員 伊澤久美氏の協力の下で執筆したものである。本教材群は本科目全体クラス討議の資料として作成されたものであり、経営等の適否を問うものではない。本ケース教材の著作権は特許庁に帰属する。特許庁による事前の許可を得ないケース教材の翻案、翻訳、転載、複製等を禁ずる。問い合わせは特許庁総務部企画調査課（電話：03-3592-2911）までご連絡いただきたい。

3. 到達目標

- ・ 産業生態系の動向、イノベーションの考え方等について、その基礎的な知識・考え方を修得します。
- ・ その上で、事例等を通じて、ビジネスモデル（とそれを支える知財マネジメント、および両者の関係性について）の主たる基本的類型や概念群等について、その基礎的な知識を修得し、自社においてビジネスモデル（と知財マネジメント）のデザインを行う、あるいは他社の支援を行いうる起点的素養を培います。

4. 受講対象者

- ・ 事業部門の管理職クラス（候補者・リーダークラス含む）など。
- ・ 事業企画部門や新規事業・新製品開発等部門の企画担当・責任者。
- ・ 研究開発部門の研究者や研究企画関連者（管理職・リーダークラス含む）
- ・ 知財・標準関係者、等。
- ・ 経営関係の大学院レベルの学習者等。

5. 本教材群の使い方

1：本教材群は、全体履修を前提に執筆されています。

本教材群は、本講座「ビジネスモデルデザイン（入門編）」として下図のように、No. 11-01の映像教材から始まり No.11-13. の総合演習で終了するように構成されています。（No. 11-14 の用語集は適宜参照していただく学習材です）。

従って、図の中の矢印に沿って学習を進めていただくことを推奨いたします。順番を飛ばして履修した場合、分かりづらいこともあるかもしれません。もちろん、それぞれの教材は自己完結的になっていますので、何らかの事情で一部を飛ばして学ぶことになっても意味はあろうかと思いますが、ぜひ順序立てて全てを履修していただくことをお奨めします。

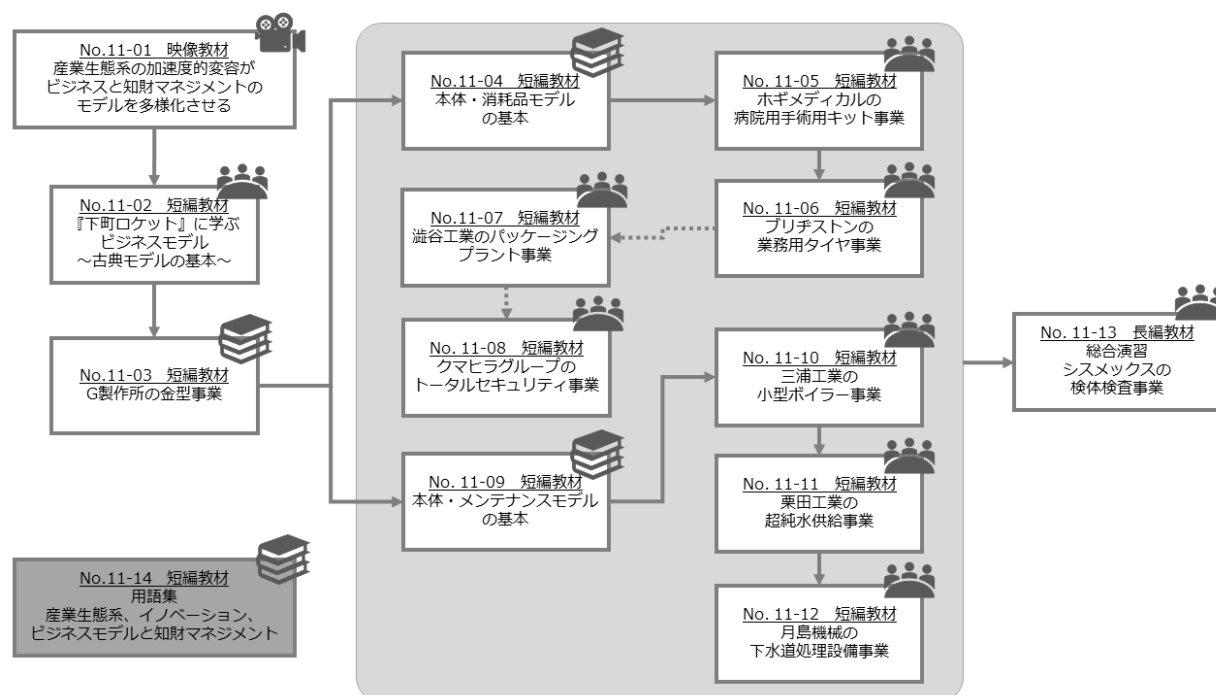
まず、動画講義で、マクロ的観点から産業生態系の変容について概観し、イノベーションの動向を確認します。

その上で、対面授業等を通じて、ミクロ的観点から実際のビジネス事例を中心に多様なビジネスモデル（とそれを可能ならしめる知財マネジメント（標準化等を含む））等について理

解・検討を行います。

これらを通じて、ビジネスモデル（とそれを支える知財マネジメント）の一般的モデル群や基礎概念群を整理・習得すると共に、ビジネス上の具体的考察ができるような起点と素地をつくるのが狙いです。

図表 1 本教材群の全体構成



2：本教材群は「唯一の正解」を見つけるためのものではありません。

本教材群は、知識の質を問うとか、判断の正確さを競うものではありません。あるいは「仮説検証」を行うタイプの教材でもありません。

そうではなくて、事例を基にビジネスモデルとそれを支える知財マネジメントについて、より深い議論・検討・考察を行うための事例教材を主にしてあります。その意味では「探索学習」を推進するタイプの教材群です。

本教材群は、事例を基に「気づき・学び・考える」ことを促すように作られています。もちろん自学自習（独学）にも資するものではありませんが、できるだけ多くの人々の間で議論して互学互習（学び合い、教え合う）してください。指導者の下でのセッション形式をもっとも推奨いたしますが、グループによる学習会形式（輪読と討論）でも学習は可能です。

もう一点、事例学習の場合、同じ教材を元に議論をしたとしても、受講生の背景・専門分野、ビジネスモデルとそれを支える知財マネジメントに関する経験の質の違い等によって、事例の理解のレベル、そこからの「気づき・学び・考える」レベル、あるいは議論の深みのレベル

に大きな違いが出てくる可能性があります。当然ながら、解釈は多様になるかもしれません。それに基づき意見交換を行い、また議論することによって、さらに多くの「気づき・学び・考える」ことが期待しうるのです。

この点は、逆から言えば、本科目は「入門編」を謳っているものの、学び方如何によって、本教材群は上級者の学びにとっても大いに役立つものであるということです。

3：本教材群はいくつかのタイプに分かれます。

本教材群は、3つのタイプに書き分けられていますので、それぞれのタイプに沿って学習方法を工夫してください。

【タイプ1】 自学自習（独学）でも互学互習（セッション／学習会）でも利用が可能な教材：

No. 11-1(映像教材)「産業生態系の加速度的変容がビジネスと知財マネジメントのモデルを多様化させる」

No. 11-3(短編教材)「G 製作所の金型事業」

No. 11-4(短編教材)「本体・消耗品モデルの基本」

No. 11-9(短編教材)「本体・メンテナンスモデルの基本」

これらの教材は、一編の単体教材となっています。文中の適当なところに設問がおかれ、それを解説する形で学習内容が続くようになっています。

従って、教材自体を読み進めながら、自学自習（独学）することができます。また、指導者の下で互学互習（セッション）を行うこともできます。自学自習者も指導者も、時間等の制約を踏まえ適切な部分に分けて活用してください。

なお、教材中に示されている時間配分は、あくまで参考として記してあるに過ぎません。研修日程の中で、受講生数やレベル等を勘案して、適切な配分に変更していただければ結構です。

【タイプ2】 互学互習（セッション）が前提となっている教材：

二つの部分（事実編（課題を含む）、解釈編）によって構成されている教材です。

【事実編】 事例となる企業とその対象事業に関する事実を記載してあります。(No. 11-02 は小説を事例として扱っています)。末尾に課題を提示してあります。この事実編は、基本的に、受講生に事前課題として適切なリードタイムの下、熟読し、末尾課題に取り組むよう指示してください。

【解釈編】 事実編の課題に関する議論を行うとき、参考になるような追加事実や解釈例が書いてあります。この解釈例はあくまで著者達による事例の解釈であり、「正解」を示すものではありません。他の解釈もありえるかもしれません。そういった点も含め、大いに議論してください。（できたら、そういった別の解釈例を特許庁にご提案いただければ幸甚です）

No. 11-2(短編教材)「『下町ロケット』に学ぶビジネスモデル～古典モデルの基本～」

No. 11-5(短編教材)「ホギメディカルの病院用手術用キット事業」

No. 11-6(短編教材)「ブリヂストンの業務用タイヤ事業」

No. 11-7(短編教材)「澁谷工業のパッケージングプラント事業」

No. 11-8(短編教材)「クマヒラグループのトータルセキュリティ事業」

No. 11-10(短編教材)「三浦工業の小型ボイラー事業」

No. 11-11(短編教材)「栗田工業の超純水供給事業」

No. 11-12(短編教材)「月島機械の下水道処理設備事業」

No. 11-13(長編教材)「シスメックスの検体検査事業」(総合学習用)

※No. 11-13 は、他教材を全て学習した上で取り組んでいただくように作成されています。

【タイプ3】 適宜参照してもらうための学習材：

No. 11-14 の「用語集」は、自学自習でも互学互習でも、適宜参照ください。

4：本教材群は、ビジネスモデル群の中の一部を扱っています。

本教材群は、ビジネスモデルの基本中の基本を扱っています。全てのビジネスモデルを扱っているわけではありません。

ビジネスモデルの主たる類型は、次のように分類できます。

(ただし、これらは MECE (総合的かつ相互背反的) に分類化されているわけではありません。当然、これらのビジネスモデルは重なりあっていることもあります)

- (1) 古典モデル(パイプライン型)と古典モデルの応用
- (2) 脱・古典モデル (プラットフォーム型)
- (3) インサイドモデル(基幹部品による完成品従属化)
- (4) アウトサイドモデル(完成品による部材従属化)

- (5) 本体・消耗品モデルと本体・付属品モデル
- (6) 本体・メンテナンスモデルと脱・本体メンテナンスモデル（ソリューション、オペレーション、ライフサイクル等）
- (7) ロボットモデル（機械系メカトロニクス化からサービス主導化へ）
- (8) 脱・製品ビジネスモデル（サービス移行、サービス複合等）
- (9) ビジネス複合モデル（合わせ技） と 発展モデル（連続技） 等々

今回、本教材群で扱っているのは、上記の内、主として次のもののみです。

- (1) 古典モデルとその応用
- (5) の内の本体・消耗品モデル
- (6) 本体・メンテナンスモデルと脱・本体メンテナンスモデルの一部
- (9) ビジネス複合モデル（合わせ技）

他のモデルについては、また別の機会にご紹介できればと思います。

これらは、ビジネスモデルの定石です。ただし、ビジネスモデルは「生もの」です。絶えず応用され・進化しています。また、常に新しいビジネスモデルが開発されたり、他の分野のモデルが適応されたりします。

したがって、これらの「定石」を知っているだけでは戦えません。「定石」を学び、「定石」を破り、そして「定石」を超える…、そのために本教材群を活用していただければ幸甚です。

以上