

## 経営学からみるビジネスモデル特許の効果

——ビジネスモデルを巡る諸説を踏まえて——

張 輝

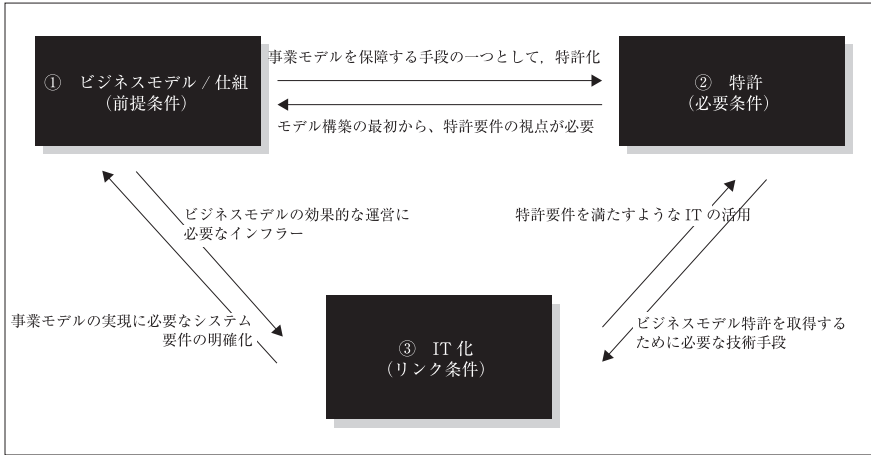
- 一 はじめに
- 二 ビジネスモデル特許とは
- 三 経営学から考えるビジネスモデル
- 四 ビジネスモデル特許の効果
- 五 おわりに
- 六 付 記

### 一 はじめに

新聞、雑誌、書籍、セミナー等において、一時期「ビジネスモデル」よりも頻繁に登場していた「ビジネスモデル特許」という言葉は、知的財産法上の用語ではなく、いわゆるメディア用語であるように考えられる。「米国の流れに最も早く乗る」といわれる日本関係者がこの件についても同様の動きを見せ、この用語が爆発的に広がったようにも思える。

ビジネスモデル特許について活発に議論されていた当時の書籍やセミナーを振り返ると、法（とりわけ特許法）

図1 事業構築から見たビジネスモデル特許の要



出典：筆者による<sup>(1)</sup>

的側面、特に「特許取得」との観点から述べられたものが非常に多い。しかし、本来ならば、ビジネスモデル特許とは、上図で示すような関係から、ビジネスモデル/仕組み、特許、及びIT化といった三つの側面から運動的に論じていかなければならないものと考えられる。ビジネスモデル特許は、優れた「ビジネスモデル」があつてはじめて生きる。この意味で、経営的には、優れたビジネスモデルはビジネスモデル特許の前提条件となる。そしてビジネスモデルを保障する手段の一つとして「特許をとる」という選択肢が存在し、これは経営戦略に沿った「事業判断」の一つともなる。

そこで、本稿では、二で法的な観点からビジネスモデル特許の定義や特許適格性などを確認し、三で経営学的な観点からビジネスモデルをめぐる米国及び日本の代表的な諸説を取り上げ、四でビジネスモデル特許の効果について考察する。

最後に、五で学際的な研究の重要性を提起し、本稿を結ぶことにする。ビジネスモデル特許を研究対象とした法学関係者に対し、経営学からの何かの素材提供になれば幸いである。

## 二 ビジネスモデル特許とは

この節では、まず、ビジネスモデル特許登場の時代的な背景について、次に、ビジネスモデルの特許要件及び特許適格性について、法的議論等を順次確認していく。

### 1 ビジネスモデル特許登場の時代的な背景

冒頭で述べたように、ビジネスモデル特許とは知的財産法上の用語ではなく、いわゆるメディア用語であるように思われる。もともと米国では「ビジネスメソッド (Business Method)」の特許と呼んでいるが、日本特許庁が公式に用いる用語は「ビジネス関連発明」または「ビジネス方法特許」である。しかし、日本においては「ビジネスモデル特許」と呼ばれることが多く、この用語に馴染んだ関係者は少なくないことと、後述する経営学の世界においても近年、「ビジネスモデル」という用語は市民権が得られたとされることから、本稿では、日本特許庁がいう「ビジネス関連発明」または「ビジネス方法特許」を対象にしながら、「ビジネスモデル特許」という用語を用いることにする。

ビジネスモデル特許と呼ばれるものは、一九八〇年代から出願されはじめ、権利が取得されてきた。しかしながら、一九九八年ごろまでは、特許関係者の間ではともかく、広く社会的に話題となることは少なかった。一九九八年、米連邦高等裁判所がビジネスモデルに特許性を認めたと<sup>(1)</sup>いわれる State Street Bank & Trust Co. v. Signature Financial Group, Inc. 裁判<sup>(2)</sup> (以下「State Street Bank 裁判」と略称) 以後、この判決を「震源地とした激震の津波のようなもの」<sup>(3)</sup>が起き、次第にビジネスモデル特許は一種のブームとなり、多くのビジネスモデル関連特許が出願された。<sup>(4)</sup>

れた。<sup>(5)</sup>

しかし、State Street Bank 事件が一九八〇年頃に起きていたと仮定しても、やはり、ビジネスモデル特許がこれほど話題になるには、一九九〇年代後半まで待たねばならなかったであろう。State Street Bank 事件は一つのきっかけであって、そこには米国におけるプロパテント政策やインターネットとの出会いという時代的な背景が絡む。すなわち、①プロパテント政策に伴う、ソフトウェア関連発明に対する保護強化、②インターネットの爆発的な普及という二つの要因の相互作用によって、ビジネスモデル特許に対する注目の大きさが生じたもの<sup>(6)</sup>と考える。特に、インターネットの発達により、ビジネスのアイデアが事業に直結する状況がもたらされるとともに、そのようなアイデアがプロパテント政策によって、ソフトウェア関連発明として強力に保護されるという二つの要因が生じたことが、ビジネスモデル特許に対する注目をもたらしていると思われる。

特許というものは、従来は、主として製造業に関係するものであり、金融や商業や流通業等の分野とは無縁のものであるという認識が一般的であった。しかし金融業についても現在はコンピュータで武装されている。そしてコンピュータ関連の技術については、ハードは勿論、ソフトについても特許を取得することは可能であり、その意味において、金融業等といった特許とは無縁だった業界が、ビジネスモデル特許の出現でいきなり特許の世界に叩き込まれるという現象が起きた<sup>(7)</sup>。

特に、ビジネスモデルの特許性を認めた State Street Bank 裁判以後、日本においても、経済活動における特許制度の位置づけが大きく変わってきた。コンピュータや情報通信の発達により、「知恵」そのものがビジネスになる時代になり、ビジネスモデル特許戦略の重要性が提起されるようになった<sup>(8)</sup>。すなわち、以前ならば、物やサービスの背後に隠れていた「知恵」が、ビジネスの最前線に登場してきたのである。このような「知恵」そのものがビジネスになる時代では、その「知恵」を保護する特許を活用しなければ、企業活動そのものが困難になりうることは明らかである<sup>(9)</sup>。

## 2 ビジネスモデルの特許要件及び特許適格性

日本において、一般に、特許を取得するためには、概ね以下の要件を満たさなければならぬ。すなわち、①発明であること、②新規性があること、③進歩性があることである。これは、どのようなビジネスモデルに特許が付与されるのかについても適用される基本的な要件であり、「ビジネスモデル特許といっても特許であり、本質的に他の通常の特許と同じである」<sup>(10)</sup>からである。特許庁は「ビジネス関連発明に関する審査における取扱いについて（以下「審査取扱」と略称する）」（特許庁、一九九九年二月二三日）にて具体的な説明をしている。

まず①の「発明」についてであるが、特許法第二条に定義されており、「発明」とは、自然法則を利用した技術的思想の創作のうち高度のものを言う。従って、ビジネスモデルがあるだけでは十分ではなく、発明の対象となる「技術要素」を備える必要がある。そこで、「IT化」の工夫によってビジネスモデルと特許をリンクさせ、具体的なIT技術の活用によっては、特許を取るための法的な必要要件を満たすことができるようになる。この「IT化」においてはビジネスモデルの実現に必要なシステム要件／仕様を明確化することが重要なポイントの一つとなり、そのプロセスがビジネスモデル特許の保護されうる対象になる。<sup>(11)</sup>審査取扱によれば、ビジネスモデルであっても、コンピュータを用いることを前提としている場合には、「発明」であるとして特許対象になりうる<sup>(12)</sup>と理解できる。

次に②の新規性についてであるが、発明であることを前提として、特許を取得するためには「新規性」が要求される。つまり、特許出願より前に、そのインターネットを用いたビジネスモデルが知られていた場合には、新規性がないとして特許を取得することができない。なお、発明したものの自身が出願前に発表を行って、その内容を公知にした場合であっても、新規性がないとされるのはいうまでもない。

続いて③の進歩性についてであるが、特許権取得のためには、「発明」であり「新規性」があるだけでなく、「進

歩性」が要求される。進歩性とは、当該分野の専門家が容易に思いつかない程度を言う。例えば、人間の行為として既に公知のものを、単にコンピュータを用いて行ったというだけでは、進歩性はないとされる。ただし、インターネットを用いてビジネスモデルを運用する際に、何らかの工夫がなされていれば、進歩性があると主張できる可能性が生じる。また、ビジネスモデルそのものが新しければ進歩性を主張できる可能性がある<sup>(12)</sup>。

このように、どのようなビジネスモデルに特許が付与されるのかについては、特許庁が公表している審査取扱等に沿って判断されるが、その根底にある基本的な考え方は一般にいう特許において不可欠な要件と同一である。

ビジネスモデルへの特許付与は、潜在的に特許の対象となりうるものが量的に拡大している、言い換えれば、特許制度が特許の対象を拡大しているとも言えよう。こうした対象の拡大について、法概念の妥当性、特に解釈学における有用性<sup>(13)</sup>、ひいては特許法の適切な守備範囲はどこまで及ぶべきなのか、ビジネスモデルの特許適格性という問題が提起されるが、インターネット技術とネットワーク社会の現状や想定しうるトレンドを踏まえて行われる議論には、肯定的な見解が多い<sup>(14)</sup>。

### 三 経営学から考えるビジネスモデル

前節では法学的な観点からビジネスモデルの特許要件や特許適格性について確認してきたが、本節では、ビジネスモデル特許の前提条件となるビジネスモデルについて、経営学的な観点からビジネスモデルの定義に関する代表的な論考を（論者によってはビジネスモデルの構造も）紹介し、考察したい。

#### 1 米 国

米国におけるビジネスモデルの定義に関する多様な議論は以前より行われているが、以下では、二つの代表的な<sup>(15)</sup>

議論を概観する。

(1) ジョアン・マグレッタ (Joan Magretta) 説<sup>16)</sup>

ジョアン・マグレッタ氏は、ビジネスモデルは端的に言えば「物語」、つまりどうすれば会社が上手くいくかを語る筋書きであり、優れたビジネスモデルは、ピーター・ドラッカーの古くて新しい質問である「顧客は誰で、顧客価値は何か」という質問に答えるものとしている。また、マネジャーが避けて通れない基本的な質問である「どのようにこの事業で儲けるか、どのような論理に基づき、適切なコストで顧客に価値を提供するか」にも答えてくれるだろう、としている。さらに、健全なビジネスモデルは、素晴らしい物語に不可欠な要素——緻密な人物描写、説得力溢れる動機、価値を見抜く洞察力をもって生み出された構想——をすべて兼ね備えたものである、と指摘した。

同氏は、「マネジャーが、事業体系全体がどのように機能するのかを示すビジネスモデルを起点に、事業を意図的に運営するならば、あらゆる決定や発案、リサーチが有意義なフィードバックをもたらすこととなる」とし、「ビジネスモデルの構築とは、経営における『サイエンス』ともいえるだろう。まずは仮説から出発し、実験によって検証し、必要に応じて修正するという手順である」と述べた。そして、「失敗するビジネスモデルは『ストーリー・テスト』（話の筋道が通っているか）か『ナンバー・テスト』（収支が合っているか）のどちらかが合格点に達していない」とも明言し、「ビジネスモデルがプランニング・ツールとして優れているのは『全ての構成要素が、全体としてどのように機能するか』に注意を集中させるからだ」とも述べている。

同氏はまた、ビジネスモデルはシミュレーションできると指摘する。これはPCとスプレッド・シートの登場がそのきっかけとなり、はるかに分析的なアプローチによって事業計画が立案可能になり、自らのビジネスが拠って

立つ重要な前提について「もしこうなったら」と質問することもできる点で、事業計画のシミュレーションができるという革命的な変化になったといえる。

同氏はさらに、ビジネスモデルと戦略の関係について、両者はしばしば混同されているが、決して同じではない。ビジネスモデルとは、事業というパズルの各片がどのように組み合わせるのかを一つの体系として説明するものである。しかしここには、売上げを左右する極めて重要な要素の一つが織り込まれていない。その要素とは「競争」である。遅かれ早かれ（今日では早いことが多いが）、どんな企業も必ず競争に巻き込まれる。このような現実に対処するのが「戦略」の役割である、と論じた。

同氏はまた、デルコンピュータの事例を検討した後、「基本となるビジネスモデルは不変である。どこにそのモデルを適用するか——どの国、どの地域、あるいはどのセグメント、どの顧客層、あるいはどの製品——の戦略的選択が変化するだけである」と指摘している。

(2) マーク・ジョンソン (Mark W. Johnson) 説<sup>(17)</sup>

マーク・ジョンソン氏は、実証的なアプローチからビジネスモデルを論考している。すなわち、成功するビジネスモデルは例外なく「顧客価値提案」「利益方程式」「主要経営資源」「主要業務プロセス」という互いに関連し合う四つの要素（箱）から構成されていることを指摘した。そしてこの「四つの箱」の枠組みこそが、「ビジネスモデル・イノベーションの設計図」だとしている。

同氏は、顧客価値提案とは一定の金銭的対価と引き換えに、顧客がそれまでより有効に、あるいは確実に、便利に、安価に、重要な懸案を解決したり、課題を成し遂げたりするのを助ける商品やサービスの提供であるとし、利益方程式とは、企業がどのように自社と株主のために価値を創り出すかという青写真として、収益モデル、コスト



構造、商品やサービス一単位あたりの目標利益率、経営資源の回転率の四つの変数で構成されるとする。また、主要経営資源とは、顧客価値提案を実現するために必要な人材、テクノロジー、商品、施設・設備、納入業者、流通経路、資金、ブランドを指し、主要業務プロセスとは持続可能、再現可能、拡張可能、管理可能な形で顧客価値提案を実現するための手段を意味するものとした。

同氏は、顧客価値提案をビジネスモデルのもとでも中核的な要素と考え、また顧客価値提案の根本は「顧客の未解決のジョブ」だとし、企業はまず顧客に「どのような課題をよりよくしたいと考えるか」を問わなければならないと説く。また、各要素の相関関係について、顧客価値提案、利益方程式とは異なり、主要経営資源と主要業務プロセスを一緒に論じている点が特徴的である。この二つの要素は非常に密接に絡んでおり、これらが上手くかみ合うことになって初めて顧客価値提案や利益方程式と協働し、ビジネスモデルの成功に繋がるためである。さらに、四つの要素が適切にかみ合うビジネスモデルの設計にたどりつくまでには、四要素の間を何度も往復して、試行錯誤を繰り返さなくてはならない場合がある、と指摘している。

なお、本稿の論旨とは若干違うが、同氏は企業がいわゆる「成長ギャップ」に直面した際、場合によっては、居心地いいコアスペース（自社の中核となる事業領域）から飛び出して、コアスペースと隣接スペースの外にあるホワイトスペースで新しいチャンスを追及しなくてはならない、と指摘した上で、そこで成功するためのプロセスとして、「ビジネスモデル・イノベーション」が必要である、と主張している点も興味深い。

## 2 日 本

日本においては、米国での関連する議論から受けた影響もあり、ビジネスモデルの定義に関する議論は以前より多様なアプローチから行われている。以下では、三つの代表的な議論を概観しよう。

(1) 寺本・岩崎説<sup>(18)</sup>

寺本氏と岩崎氏（以下、「両氏」という）は、ビジネスモデルの概念を理解する上での鍵として、企業のビジネス展開において考慮が必要となる要因の中で最初に問題になるのが、そのビジネスが対象とする顧客とニーズであるとしている。企業にとつて、誰が顧客であり、彼らにどのような価値を提供しようとするのか、すなわち中心的な顧客価値（コアバリュー）を明らかにすることが、あらゆるビジネスの出発点であり、最終的な目標でもある、と論じている。

両氏は次に、そうした顧客価値をどのようにして実現し提供するか、言い換えれば、開発、製造、販売チャンネルなどに関する、顧客価値創造のための基本的な活動プロセス（コアプロセス）を明らかにすべきと述べている。すなわち、各種の経営資源をどのように組み合わせ、その資源をどのように調達し、パートナーや顧客とのコミュニケーションをどのように行い、いかなる流通経路と価格体系の下で届けるかをデザインしなければならないと指摘している。

両氏はさらに、こうしたコアプロセスにおいて求められている組織の中核的な能力（コアコンピタンス）を明確にする必要があると指摘し、次のように述べる。すなわち、組織の成果はその保有する能力、特に中核的な能力に依存し、この能力はあくまでも顧客価値の創造と実現に結びついたものでなければならぬ。しかも、顧客価値はいつそう多様化、高度化しつつあり、その実現を自社だけで自己完結的に行うことは、ますます困難になっていく。そのため、自社で不足する能力については、他社とどのようにして協力・連携するか（バリューパートナーシップ）を明らかにしなければならない。

両氏は最後に、上記に加えて、組織としてのコアコンピタンスを担うべき人材（コア人材）についても考える必要があり、ビジネスモデルを実現するためのコア人材をどのように組織化し、どのようにマネジメントするかとい

う視点から、組織構造や管理システムがデザインされなければならないとした。ビジネスモデルとは「顧客価値創造のためのビジネスのデザインに関する基本的な枠組」であり、それは視点を変えれば、企業が利益を実現する仕組み、すなわち「儲かる仕組み」だと結ぶ。

## (2) 利根川説<sup>19)</sup>

利根川氏は、まず、ビジネスモデルには「何を記述すべきか」という観点から、それまでの先行研究等で見られる定義に対し考察を行い、ビジネスモデルとは、その言葉通り「ビジネスの特徴をモデル化し、表現したもの」であり、ビジネス活動を、「儲けること」と捉える人もいれば、「価値の創造活動」と捉える人もいると指摘した。次に、ビジネスモデルは「どのような構造で記述すべきか」まで踏み込み、それまでの先行研究等で見られる定義に対し再度考察を行い、ビジネスモデルとは「ビジネス活動をモデル化し、表現したものである」ということ、そして、ビジネス活動とは「誰にどのような価値を提供するのか、その価値をどのように供給するのかの二つを中核とするものである」と関係諸氏の考え方に存在する共通点を纏めた。

同氏は、このような現状認識を元にしながら、具体的なビジネスの構造について、①「そのビジネスの行っている事業は何か」のみに注目しビジネス活動として捉えるもの（事業モデル）と、②「その事業をどのように遂行するか（マネジメントモデル）」までも含めてビジネス活動と捉え、ビジネスモデルとは、「事業モデルとマネジメントモデルから成る」と解釈した。同氏は前記した①の立場をとって、「ある事業がなぜ強いのか、コアコンピタンスは何か、なぜ儲かるのか」などを分析するには、その事業の一部のみでなく総合的に捉える必要があるという意識の下で、先行研究等の文献に見るビジネスモデル（事業モデル）の構造を検討し、複数の考え方を整理・統合するものとして、「統合的ビジネスモデル」を提案した。

また同氏は、統合的ビジネスモデルとして提案するモデル（事業モデル）は、価値相互関連モデル、プロセスモデル、ガバナンスモデル、収益性構造モデルの四つの要素から成るといふ。価値相互関連モデルは、「事業に参加している主体は誰か」、「各主体の属性は何か」、「誰にどのような価値を提供しているのか」を記述する。プロセスモデルは「どのように価値を創造し、顧客へ届けるのか」といふ「経営資源の組み合わせ」、及び「基幹業務のプロセス」を示す。顧客やパートナー企業を含む各主体の間を流れる「もの」、「情報」、「金」の流れを通して事業の仕組みを明らかにしようとする。ガバナンスモデルは異なる組織間関係の特徴を表わし、事業経営がどのようなコンテンツロールのもとに行われるかを表わす。最後に、収益性構造モデルは「価値相互関連モデルやプロセスモデルが収益性にどのようなインパクトをもたらすか」を表わすものであり、「収益」、「コスト」、「財務的リスク」の三つの要素から成り立つと論じた。

### (3) 松島<sup>(20)</sup>説

松島氏は、ビジネスは設計（デザイン）されるものであることから、一言でいえば、その設計図がビジネスモデルであるとしている。設計図というものはその基礎に標準的な標記方法が定められ、それに基づいて記述されることよって多くの人が共通の認識、理解をもつことができる。その代表的な例は三角法や一角法による機械製図であり、これは国際的な標準として確立しており、言語による注記を除けば世界中の機械技術者はこれを完全に、正確に理解することができる。もちろん、ビジネスの分野では、このような標準として確立した表記法はまだ存在しない。

同氏は、「二一世紀において、ビジネスモデルは必須である」と指摘しながらも、「ビジネスは複雑系でモデル化が容易ではなく、機械や電気回路のような単純な表記でビジネスを表現することは難しい」と述べている。ビジネ

モデルではそれを構成する標準的なユニットや部品のほか、評価方法も確立していない。加えてビジネスは見えない無形な存在であり、この無形という意味では情報システムも同じである。同氏は続いて、「ビジネスモデルの設計は企業のあるべき状態を実現する行動の組み合わせ方、実行プロセスからなる戦略オプションの選択であり、戦略を遂行するための組織、製品・サービス、生産、市場アクセスなどである」と指摘した。

また同氏は、近年においては情報システムが企業活動の基盤となるため、ビジネスモデルから情報システムの設計を始めたという希望が強いことから、情報システム分野でビジネスモデルの評価、表記について活発な活動がされてきたといい、UML (Unified Modeling Language)<sup>(21)</sup>と呼ばれるオブジェクト指向のシステム表記体系の中で、ビジネスモデルの表記に関し活発な提案や試行がされており、実用化の期待が持てると言及し、UMLによる表記は以下の点で有効であるという。

すなわち、①モデリング機能がITシステム構築に直接利用できる、②ビジネスモデルのために拡張されている、③表記のルール、文法が確立している技術がある、④世界標準として確立しつつある、といった点である。

同氏は続いて、「ビジネスモデルは戦略の構造化である。そしてそれに基づいた企業活動プロセスにより、製品・サービスが市場に提供される。そして市場の評価が行われる」と説明する。同氏はさらに、クラスターのモデルは地域経済のビジネスモデルという認識から、「ビジネスモデルの展開として、地域経済のモデル化、すなわちクラスターのデザインに応用できる」と提起する。

ここまで、米国また日本において、ビジネスモデルの定義に関する代表的な諸説を概観してきた。「ビジネスモデルとは」に関する多様な議論の中で、視点、アプローチまたは方法論に差はあるものの、それらの定義から考える類似の用語として、(ビジネスの)仕組み、ビジネスシステム、ビジネスデザイン、事業設計、事業モデル、事

業化構想などが挙げられるであろう。それぞれの用語の定義によって実質的に共通点があったり微妙に異なる点もあると思われるが、ビジネスモデルに関する定義の多様化の一因は、経営学のアプローチや経営工学のアプローチ、また実学的なアプローチなどといったアプローチの相違に由来するものではないかと考えられる。

#### 四 ビジネスモデル特許の効果

前節までは、まず、法学的な観点からビジネスモデル特許の要件や特許適格性について確認し、続いて、経営学的な観点からビジネスモデルの定義について代表的な諸説を例示的に紹介した。以下では、ビジネスモデル特許を出願し、また特許付与されることによってどのような効果もしくは影響が考えられるのかについて、簡単に考察してみよう。

##### 1 事業イノベーションへの刺激

前述したように、何かの研究開発の成果に特許が付与されるためには、その成果は発明であること、新規性を有すること、進歩性を有すること、産業上利用できる発明であることという要件を満たさなければならない。一般にいう特許はそれらの要件を満たした「製法」や「モノ」に付与され、有用な発明をなした発明者に対し、その発明の公開の代償として、一定期間、その発明を独占的に使用しうる権利（特許権）を国が与えるものである。日本の特許法においては、特許制度は、特許権によって発明の保護と利用を図ることにより、発明を奨励し、また産業の発達に寄与することを目的とするとされている（特許法一条）。

そこで「産業の発達に寄与する」というのは、特許制度は発明者に独占的な実施権を与えてそれによる利益を独占させて発明を奨励し、他方では、発明を公開させて広く公衆に発明の利用の途を開き、その公開された技術を利

用し、さらに進んだ技術開発、すなわち新たな「技術イノベーション」の創出を刺激し、社会全体の技術水準を向上させることにより、産業の発達に寄与することを目的とする制度であると考えられる。<sup>23)</sup>

ところで、ビジネスモデルに特許が付与されるためには、前述した特許要件のほか、経営戦略的なアプローチから考えて、まずは優れたビジネスモデルがなくてはならず、差別化戦略<sup>24)</sup>にも直結しうるビジネスモデルの新規性をも含めて考えることが重要となる。ビジネスモデルの新規性を追求することは製法やモノに及ぶ技術イノベーションだけではなく、ビジネスモデルの進化をもたらず「事業イノベーション」、ひいては「ビジネスイノベーション」<sup>25)</sup>も刺激するものであり、経済構造が変わって、非製造業の社会における重要性というのが大きくなってきた中で、事業開発やサービス開発といった新たな事業化構想にとつては、ビジネスモデルはより一層重要視されることである。

今日、目覚ましい技術進歩のおかげで、企業はかつてないほど多彩な製品やサービスを生み出せるようになった。しかし一方で、製品やサービスのコモディティ化が進み、価格競争は熾烈の度を極めている。こうした状況下では、血みどろの戦いが繰り返られる既存の市場を抜け出し、イノベーションによる新規需要の創造というアプローチが重要<sup>26)</sup>と指摘されており、そこで、ビジネスモデルの再構築や創出が強く求められ、事業イノベーションを刺激するものと考えられる。

また、このような事業イノベーション自体は、もし前述した松島説に基づいて考えるならば、個々の事業・企業についてのみならず、産学官連携が活発に行われる場である産業クラスターにまで影響を及ぼすとともに、一般にいう競争政策の下で期待される競争促進効果の出現にも繋がりを有しないだろうか。<sup>27)</sup>

## 2 競争的優位性の確立への布石

ビジネスモデル特許が付与される場合、一定期間、その発明を独占的に使用しうる権利という特許権を国が付与するものであることから、企業、もしくは企業におけるある競争戦略、特に事業の競争的な優位性の確立に資する強力な布石になる。

競争戦略とは、ある市場において一定の地位を確保するための基本的な方針を明確にすることをいい、経営戦略のなかでは、事業レベルの戦略と位置づけることができる。有名なマイケル・E・ポーターは競争の枠組みと基本的な方策として、①新規参入者、②代替品（間接競合）、③供給業者、④買い手（顧客）、⑤競争業者（直接競合）という「5フォース」と「競争優位の戦略」を提示した。

競争戦略においては、まずその事業の対象市場と競争相手を定義したうえで、市場における自社の競争上のポジションを明確にし、そして競争するのか競争を避けるのか、競争するとしたらどのようなようにして優位性を確保するのかを検討していくものである。そこで、「現代は、暖簾や知的資産など将来キャッシュフローを生み出す源泉や権利が企業競争優位を左右する<sup>(28)</sup>」中で、事業目的が明確であるビジネスモデル特許が付与されれば、想定した事業及びその事業が展開する市場、とりわけ顧客に向けた価値の提供システムにおける競争的な優位性の確保に直結するといつてよからう。

前節で述べたジョアン・マグレッタ説、マーク・ジョンソン説、寺本&岩崎説、利根川説、松島説はそれぞれの見解を表明しているが、ジョアン・マグレッタ氏は「ビジネスモデルの議論には戦略を含まない」とし、マーク・ジョンソン氏は「イノベーションによる新ビジネスモデルの創出」を強調している。寺本&岩崎両氏は、ビジネスモデルとは「顧客価値創造のためのビジネスのデザインに関する基本的な枠組」であるとし、利根川氏は「事業モデル」に立脚した「統合的ビジネスモデル」を提案し、松島氏は「ビジネスモデルは企業だけではなく、産業クラ



スターにまでも応用可能」と提起している。

ビジネスモデルに関して多様なアプローチからの定義があるが、「顧客のための価値創造はビジネスモデルを構築する大前提である」ということに共通認識が見られることに気づく。寺本&岩崎両氏の認識の通り、顧客価値を明らかにすることが、あらゆるビジネスの出発点であり、最終的な目標でもある。これに立脚するビジネスモデルの特許の取得は競争的優位性の確立への布石になると言えよう。

### 3 リスクマネジメントへの対応

経営戦略を構成する要素のひとつは「リスクマネジメント」と言われており、リスクマネジメント (risk management) とは、リスクを組織的にマネジメントし、ハザード (危害 / harm の発生源・発生原因)、損失などを回避もしくは、それらの低減をはかるプロセスをいう。リスクマネジメントとは各種の危険による不測の損害を最小の費用で効果的に処理するための経営管理手法である。企業におけるさまざまなリスクはレベルから分析する考え方でカテゴリーから分析する考え方が存在するが、いずれの考え方にも「法的リスク」が挙げられ、法的リスクの中には、特許取得や特許の権利行使という特許権の利用に関わる問題が存在する。

ビジネスモデル特許についても特許一般と同様であり、知的財産法から見た場合は、特許を与えたことによつて「産業の発達」に寄与するという「イノベーション促進効果」に期待する。いうまでもなく、科学技術が高度化した現代では、新しい技術の研究開発には多額の投資と長い期間を要することが通例となってきた。特許制度による独占的実施権の保障を通じて、特許取得までの投資に対する収益の回収機会を確保することにより、研究開発を促進する機能が特に重要性を増しているといわれる。<sup>29)</sup> 市場経済における企業の目的は投資に対する見返りとしての利益を追求することであり、企業が産業の主要な担い手であることからしても、リスクのある研究開発投資を正当

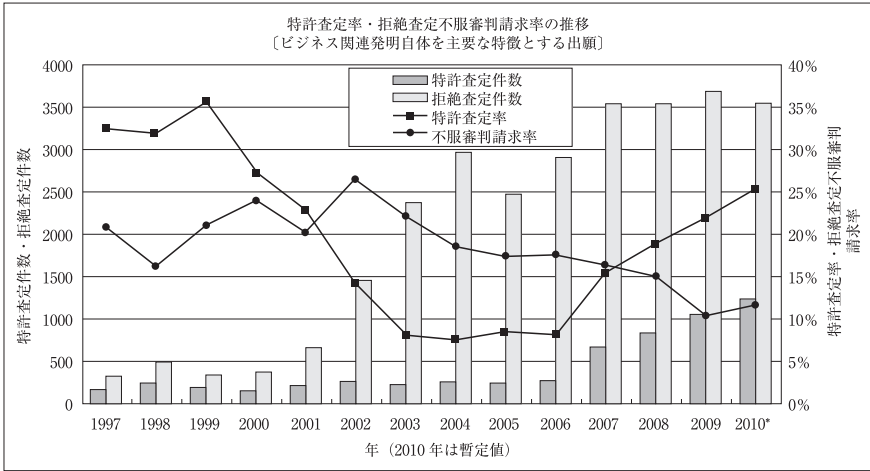
化する制度としての特許制度の存在は必要不可欠である。

一方、これに対し、競争法学からみた場合、行き過ぎた特許権の付与により競争が制限されることとなつては、特許制度の趣旨に反する結果を招来しかねない<sup>30)</sup>し、特許を与えたことよつて「法的独占」または「排他的権利」を与えることになり、その権利行使のケースによつては、「競争政策上の問題」が生じうるのではないかと懸念される側面も存在する。すなわち、ビジネスモデル特許の権利行使の仕方によつては、競争政策上の問題として、言い換えれば「競争阻害効果」をもたらすことはあり得ないとは言ひ切れない。このため、それは企業におけるリスクマネジメントの対象となり、創出前から活用の際を考え含めた対応が必要というべきである。

例えば、インターネットの普及により、ネットワークを通じて第三者にアプリケーション・プログラムの機能を提供するASP（Application Service Provider）が出現し、コンピュータ・プログラムの転送を伴わずにユーザにプログラムの機能のみを使用させる業務も普及している。この場合においては、コンピュータ・プログラム自体はサービス提供者の手許に残っており、このようなASPの行為につき、従来の「貸渡し」及び「貸渡しの中出」という文言が適当であるかについて疑問が以前より呈されており、近年では、ネットを通じたコンテンツ利用をしやすくする「クラウドサービス」はその普及に多様な法的課題が存在すると指摘されるとともに、ITからICT（Information and Communications Technology）へと視点が変わり、ICTの導入には多様な波及効果が見られる<sup>32)</sup>。

ビジネスモデル特許はビジネス全体の事業モデルに特許を与えているわけではなく、ある企業または事業のビジネス・プロセスの集合体の一部分に特許が与えられる、というのは二で述べた通りであるが、このようなプロセスを含めたビジネスモデル特許は、その新たな発明の実施形態の登場により、もたらされるのは「競争促進効果」なのかそれとも「競争阻害効果」なのかについては、事例調査のうえ、必要に応じて研究対象の一例として設定しうるかもしれない。

図2 日本におけるビジネスモデル特許の審査状況



出典：特許庁 (2011)

## 五 おわりに

二〇一一年一月三日、特許庁の発表（上図参照）によると、近年、日本ではビジネスモデルの出願状況は落ち着きを見せており、出願件数は減少傾向を続けている。一方では、審査状況をみると、二〇〇三年～二〇〇六年では約八%程度であった特許取得の割合が、二〇〇七年以降は上昇傾向にあり、二〇一〇年には暫定値で約二五%まで上昇している。これは、この分野の審査が進むにつれ、コンピュータ・ソフトウェア関連発明に関する審査基準、特にビジネス関連分野における審査基準が出願人に浸透し、出願人側で出願の厳選や適切な補正等の対応が進んできたことによるものとみられている<sup>(33)</sup>。

本稿は、優れたビジネスモデルがあつてはじめてビジネスモデル特許をとることの経営上の意味をもたらすという論旨から、述べてきた。法学的な観点からビジネスモデル特許の要件や特許適格性について確認し、続いて、経営学的な観点からビジネスモデルの定義について代表的な諸説を紹介した後、経営学から見るビジネスモデル特許の影響についてさら

やかな検討を加えてみた。

知的財産法によって生まれた特許、同様にビジネスモデル特許に関し、知的財産法上は同特許の定義や適格性に視点が置かれるのに対し、競争政策上は同特許の権利行使によって独占禁止法上の問題にならないかに視点が置かれる。一方、経営学、戦略的な研究開発や経営戦略における競争的優位性の確保という観点からは、同じくビジネスモデルの「法的独占」または「排他的権利」について強い関心を示すが、ビジネスモデル特許をとる前に、技術特性や事業特性などを踏まえて、どのようなビジネスモデルを構築すべきかについて検討するのが先決である。このことは、法学の場合の着眼点とは異なるといえよう。

ビジネスモデルの「特許取得」の如何にかかわらず、ビジネスモデル特許について論じる際は、前記したビジネスモデル／仕組み、特許、IT化という三つの側面、すなわち、法学、情報技術学、及び経営学からの「連動的な議論」を進めることが重要である。今日まで、競争政策における法学と経済学との交流の重要性は広く認識されて<sup>34)</sup>久しいが、法学と経営学との交流もテーマによっては必要ではないかと指摘したい。

日本において、ビジネスモデル学会は創設一〇周年を迎えており、昨年、MBAのテキスト販売で日本一といわれるクローズ社の『新版 ビジネスプラン』でもそれまで用い続けてきた「ビジネスシステム」という用語を「ビジネスモデル」に置き換え、内容を大幅に充実させた。日本デザイン振興会は今年初めてグッドデザイン賞に「ビジネスモデル部門」を設け、ヤマハ発動機等がこれを受賞した。ビジネスモデル及びビジネスモデル特許は、情報の交換がこれまでにない規模の密度・範囲で行われるIT化の進展に伴い、経済社会のネットワーク化、デジタル化、グローバル化が一層進行する中、今後も一層注目されよう。何を、どこで、どのようにして、有効で学際的な研究を行っていくべきかが、今後の研究課題の一つとなる。

## 六 付 記

本稿は筆者の大学院時代の恩師である舟田正之教授のご退職記念号に寄稿させて頂くものであり、現状整理や話題提起に止まった研究ノートである。長年ご指導を頂いた舟田教授は、学者としての学問への研鑽における冷静さ、教育者としての心温かさ、挑戦者として飽くなき探求を続ける力強さで、筆者も含む多くの院生にとっては、研究のあり方だけではなく、人生を歩んでいく指針の一つとなっている。思えば「国際的な技術ライセンス規制のあり方に関する一試論——米国・日本・中国の比較を通じて——」は筆者の博士論文だったが、内容的には、さまざまな分野に及ばざるを得ず、学際的なアプローチが不可欠だった。勉強や検討に時に苦慮する日々が過ぎていく中で、舟田教授からの満面の笑顔のご指導にいつも心まで温かくなり、時々の状況や現象の根底に存在する本質的な部分を追求しようと、ご示唆を得て頑張る勇氣に変換していくことができた。その後、経営コンサルタントの一人として長年実務に取り組み際、緻密なロジックに立脚する研究法は筆者を支える重要な思考法の一つとなっている。今後も微力ながら、多様なテーマに挑戦し続けてみたいと考える次第である。

- (1) これは筆者、張輝『図解 テクノビジネス・ストラテジー』(LexisNexis&東京布井出版、二〇〇三年)一七三頁にて提示した私見であるが、基本的にいまなお同様な考え方を持つ。
- (2) クロロビス著『MBAビジネスプラン』(ダイヤモンド、二〇一〇年)三頁、九三―九七頁。
- (3) State Street Bank & Trust Co. v. Signature Financial Group Inc. 149 F.3d 1368 (Fed. Cir. 1988) cert. denied 119 S.Ct.851 (1999). また、米国ビジネスモデル特許の実態について関心を持たれる方には、当時ほとんど知られていない米国ビジネスモデル特許「705分類」を紹介する文献「矢口太郎&廣川州伸『米国「最新」ビジネスモデル特許』(実業之日本社、二〇〇〇年)」が存在する。
- (4) 中山信弘「特集・ビジネス方法特許の諸問題 ビジネス方法特許——序論」ジュリスト(二〇〇〇年)一一八九号、二四頁。
- (5) しかし、二〇〇一年に四五%であった特許付与率はその後徐々に低下し、ビジネスモデル特許の取得は難しくなっていることが分かる。一

方、近年においては、その特許付与率が再度上昇し、関係者の関心を集めるところである。

- (6) 古谷栄男「ビジネスモデル特許」<http://www.furumai.co.jp/office/ronbun/BPBasic.html> ケラン・G・リベット (Kevin G. Rivette) & デビッド・クライン (David Kline) 著 (荒川弘輝監修) 『ビジネスモデル特許戦略』(N T T出版、二〇〇七年)。
- (7) 前掲注(4) 参照。
- (8) 一例として、柴田英寿・伊原智人『ビジネスモデル特許戦略』(東洋経済新報社、二〇〇〇年) がある。ビジネスモデル特許の大きな特徴は、インターネットを中心としたネットワークを活用したものが中心であるということであり、この特徴はわれわれに非常に大きな課題を突きつけている、とも指摘されている。
- (9) 前掲注(6) 参照。
- (10) 前掲注(4)、二五頁参照。
- (11) 張輝「GISビジネスモデルの構築についての雑考 その③ GISビジネスモデルとビジネスモデル特許の本当の関係」GIS NEXT (二〇〇三年) 四四頁。
- (12) 前掲注(6) 参照。なお、「産業上利用できる発明であること」も要件の一つとして理解しておくべきであるが、本稿での説明は省く。
- (13) 舟田正之『情報通信と法制度』(有斐閣、一九九五年) 一七一―一八頁。同氏によれば、「法概念の妥当性、特に解釈学における有用性は、具体的にその対象として想定されている実態及び法制度を、その概念構成を含む法的理論体系の枠内で、あるいはその視角から、どれだけの確にとらえ得るか、また、どれだけ個別具体的な法解釈に役立て得るか、という点から見るべきである。」という。
- (14) 代表的な文献例として、中山信弘ほか「座談会 ビジネス方法特許の現状と将来」ジュリスト(二〇〇〇年) 一一八九号、二一八頁を参照されたい。ちなみに、米国ではその後、二〇〇八年一〇月、BISCA裁判において、米連邦高裁はState Street Bank裁判の判決を覆し、ビジネスモデルが特許の対象となるか否かを判断するためより厳しい基準を示したという一例もある(前川有希子「米国で議論が再燃するビジネスモデル特許」日経B P知財 Awareness (二〇〇九年七月一日) )。他方、フィンランド法学者のNari Lee氏も、ビジネスモデルの特許適格性について緻密に研究している研究者の一人であり、氏の結論の中では次のように述べている。すなわち、ビジネスモデルの特許適格性に加え、日米欧の裁判所および特許当局は、技術の発明の意味を、「物理的具現化」すなわち物理的変換の内容から、「概念的具現化」すなわち有用な情報の水準へと一般的に再定義している。付与された特許、裁判所の判決、審査ガイドラインから理解する限り、広がり異なるものの、これら三極すべてで保護対象の実際的定義はこの変化を反映している。これは特許適格対象の再編を意味しうる(Nari Lee (田村善之・津幡笑(訳)「特許対象の再編成と財産権主義の台頭——ビジネス方法の特許適格性」知的財産法政策学研究(二〇〇五年) 九二号、三三頁)。なお、特許一般に関する最近の文献例として、中山信弘ほか「特集 変わる特許 動く実務 座談会 特許法改正の意義と課題」ジュリスト(二〇一二年) 一四三三六号、一一三三五頁が挙げられる。
- (15) 例えば、ビジネスモデルを「ビジネスの理論」とみなす論者( Peter Drucker: "The Theory of the Business," Harvard Business Review,

- September-October 1994, 95-104)。<sup>1)</sup> また、財務の側面だけに限定した枠組みを示した論者もいれば (Henry William Chesbrough, *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape* (Boston: Harvard Business School Press, 2006))<sup>2)</sup>、ビジネス戦略と組織のほばあらゆる側面を射程に収める枠組みを示した論者もまた (Henry William Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* (Boston: Harvard Business School Press, 2003))<sup>3)</sup>。なお、これらの論述とは別に、Prof. Michael Rappa は次のように述べている。<sup>4)</sup> “Business models are perhaps the most discussed and least understood aspect of the web. There is so much talk about how the web changes traditional business models. But there is little clear-cut evidence of exactly what this means.”
- (16) Joan Magretta, *Wate Management [s How It Works, and Why It's Everyone's Business* (New York: Free Press, 2002) 46. ショマン・ワテレット「ビジネスモデルの正しい定義」*タイヤモンド・ハーバードビジネスレビュー* (二〇〇二年) 五号。
- (17) Mark W. Johnson, *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*. ブーク・シヨニン著 (池村千秋訳) 『ホワイトスペース戦略』(阪急コミュニケーションズ、二〇一一年) 五二七三頁。
- (18) 寺本義也&岩崎尚人『ビジネスモデル革命——競争優位のドメイン転換——』(生産性出版、二〇〇〇年) 四〇―四三頁。
- (19) 利根川孝一「ビジネスモデル——概念から実践的活用へ——」*政策科学* (二〇〇四年) 二二号、九一―一二頁。
- (20) 松島克守『MOTの経営学』(日経BP出版センター、二〇〇四年) 二二二―二二三頁。
- (21) 統一モデリング言語 (Unified Modeling Language) はソフトウェア工学におけるオブジェクトモデリングのために標準化した仕様記述言語であり、グラフィカルな記述で抽象化したシステムのモデル (UMLモデル) を生成する汎用モデリング言語である。
- (22) 「クラスター」(cluster) とは、本来おどろきの房を意味し、転じて群や集団を意味する言葉として用いられる。激化する国際競争の中で、日本本土に所在する産業が生き残っていくためには、全国各地で地域の産業資源を活用したイノベーションが生まれ、新事業・新産業が創出されるときにも、さらにイノベーションの連鎖が全国に波及していくことが重要である。このため、地域の中堅・中小企業、大学及び公的機関等が、これまでの縦割りで一方的な関係、或いは、単に地理的に近接しているのみで相互に無関係な状態から脱却し、網の目のようになった水平的なネットワークを形成し、知的資産・経営資産などを相互に活用しつつ、産学官及び企業間連携を進展させることで、新事業が次々と生み出されるような事業環境を整備することが重要である。このようにして競争優位を持つ産業が核となって広域的な「産業・知的集積」が進む状態が「産業クラスター」と呼ばれる (石毛雅美「産業クラスターの形成と発展に向けての期待」*科学技術の夢とロマン* (二〇一一年) 五号)。
- (23) 橋本良郎「特許法」(第四版) (有斐閣、一九九四年) 一―三頁、吉藤幸朔 (熊谷健一補訂) 『特許法概説』(第三版) (有斐閣、一九九八年) 一―八頁、Robert Mazzoleni and Richard R. Nelson, *Economic Theories about the Benefits and Costs of Patent*, *Journal of Economic Issues* Vol.32 No.4 (December 1998, 1033)。
- (24) 経営戦略、競争的優位性、経済的発展の分野では、ポーター (Michael E. Porter) によって提示される戦略論が標準的な理論とされており、企業経営者が定立した戦略を実践するにあたり、組織的対応を行う上で参考になされているし、「差別化戦略」は同氏によって提唱される三つの

- 戦略の一つである。
- (25) 張輝「事業化構想、ビジネスモデル特許、そしてイノベーション」『ビジネスモデル学会創立一〇周年論考集』（二〇一〇年）。
- (26) 米国では、このように、既存の市場を抜け出し、競争自体を無意味なものにする未開拓の市場を生み出す戦略を「ブルー・オーシャン戦略」と称し、ビジネス界では注目されている（W. Chan Kim & Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy* (2004), W・チャン・キム&レネ・モボルニユ（有賀裕子訳）『ブルー・オーシャン戦略——競争のない世界を創造する——』（武田ランダムハウスジャパン、二〇一一年第二六刷））。
- (27) 二〇〇二年の秋に設立された「産業クラスター研究会」（経済産業省）ではクラスターの定義について検討され、経営戦略論の観点からはじめて産業クラスターの概念を明示的に提示したポーターに対し、「クラスターとはネットワークをベースにした協調関係であるといった誤った理解が実務界をはじめとして研究者の中でも蔓延する中で、クラスター内で展開される激しい競争（とくに、イノベーションを中心とした競争）が地域の競争優位の維持にとって不可欠であることを明示していることの意味は大きいと考えられる」（石倉洋子ほか『日本の産業クラスター戦略——地域における競争優位の確立——』（有斐閣、二〇〇三年）四七頁）。
- (28) 亀川雅人「知的資本の評価に関する一考察」立教ビジネスレビュー（二〇〇八年）創刊号、一一八頁。
- (29) 竹田和彦「特許の知識（第六版）」（ダイヤモンド社、一九九九年）三四頁。
- (30) 高倉成男「ビジネス特許と競争政策」『AIPPI』（二〇〇〇年八月）四五卷八号、四五二頁。
- (31) 裨貫俊文「知的財産権と競争政策 ビジネスモデル特許と遺伝子関連特許を素材にして」公正取引（二〇〇一年）四号、二四頁、九一〇頁。
- (32) 産業構造審議会知的財産政策部会「ネットワーク化に対応した特許法・商標法等の在り方について」（経済産業省、二〇〇一年二月）二六頁、瀬川奈都子「クラウド」普及に法的課題」日本経済新聞、二〇一二年一月九日。
- (33) 特許庁「ビジネス関連発明の最近の動向について」二〇一一年一〇月三日。
- (34) 最近の興味深い論考として、東條良純「法学から見た経済学」公正取引（二〇一〇年）六号、一九二―二三頁、若田部昌澄「経済学から法学を見て」公正取引（二〇一〇年）六号、二四二―二八頁がある。なお、経営学からではあるが、本稿で例示的に紹介した米国及び日本におけるかような諸説の拡大版、また諸説を踏まえた一私見として、張輝「ビジネスモデルの定義及び構造化に関する序説的考察」立教DBAジャーナル（二〇一二年）二号を付記しておきたい。