

NISHIMURA  
& ASAHI

# Thought Leadership

2023 年 3 月号

イノベーション全盛時代のビジネスモデルの  
作り方

パートナー 水島 淳

執筆者:

E-mail✉ [水島 淳](mailto:kuizumi@nishi.com)

## イノベーション全盛時代のビジネスモデルの作り方 執筆者: 水島 淳

ビジネスモデルの成否を分け、スケーラビリティや持続可能性を左右するのは法的枠組のデザインである。

スタートアップが経済を席卷するようになって久しい。日々次々とこれまでになかった形のビジネスが生まれ、また、ビジネスの変遷や栄枯盛衰も激しい。

そうした新しいビジネスの中には、技術革新の実現によりプロダクトそのものが新しいというビジネスのみならず、従来売り切り型が主流であった領域でサブスクリプションモデルを採用する、最終製品の製造までを自社で行うのに代え、最終製品のもととなるパイプライン・技術・データ等を第三者に提供することで収益を得る、など従来のビジネスモデルにとらわれない革新的なビジネスモデルを擁するビジネスも数多く出現している。また、IoT のようなソフトウェア・ハードウェアの双方を活用したビジネス、AI などの新規技術と特定の事業機能の掛け合わせによるビジネスなど、複数の技術領域や産業領域を組み合わせたビジネスも多く、かつ、組み合わせの仕方も様々である。さらに、ウェブサイト等の一定の場でエンドユーザーにサービスを提供するものそのこでは収益を上げず、その場に集まったエンドユーザーへのアクセスを他の事業者へ与え、事業者から得る対価を収益とするなどのプラットフォームビジネスも多様な展開を見せている。

このように、技術のみならずビジネスモデル自体にイノベーションが起きている昨今においては、新たな技術やプロダクトを生み出したとしても、それをそのまま従来のビジネスのやり方に載せるだけでは、その技術やプロダクトのポテンシャルを十分に実現できない。生み出されたビジネスシードの性質を的確に捉え、かつ、既存の思考にとらわれず、そのビジネスシードに合ったビジネスモデルを構築していくことこそが肝要であるといえる。

これは法律実務の視点から見るとごく自然なことである。

誰と誰がどのような流れ・立ち位置でヒト・モノ・カネ・データのやり取りを行うかを定義するのは契約と法規範である。例えば、単純な製品を仕入れて販売するビジネスであれば、法的には売買契約がそのビジネスモデルを形作っている。売買契約という法的枠組を採用すると、その帰結として、民法に定められた買主・売主の権利義務や違反時の損害賠償などのルールが適用される。そうしたルールによる期待値形成や権利保護のために、全くの他人、しかも不特定多数の第三者に製品を販売したとしても継続的に安定した事業を目指すことができるわけである。また、その商号に関して商標権を取得すれば、第三者の模倣を排除し、自社が積み上げたブランドエクイティという競争優位を確実なものとする事ができる。

このように、事業のマナタイズ、顧客・ビジネスパートナーとのインタラクション、自社事業の競争優位の有形化は全て契約/知財その他の権利という法的枠組によって成り立っているのである。

前述した製品を仕入れて販売するビジネスであれば、古くから存在するビジネスとして法的枠組も確立されており(そうであるからこそ民法典に典型契約として規定されている)、わざわざこのようなそもそも論に立ち返ってビジネスモデルのあり方を考える必要は必ずしもない。

他方で、新しいビジネスにおいては、こうしたことを丁寧に考えていく必要があり、また、そうすることでビジネスとしての強さや創造性を実現できる。「モノがあればいち早く売りお金にすればいい」、「この商流に乗せれば後は営業だけ」という思考は必ずしも通用せず、「こういう売り方をするとうちがワンショットのベンチャー的な立場となってしまい継続的な収益が望めない。一方、こういう法的枠組で売っていくことでロックイン効果が生じ、長期継続収益やスイッチングコスト高による競争優位を取ることができる」、「こういう法的枠組を採用することで自社に知財その他の権利を残すことができ、将来自社単独で他産業に横展開するときにもその知財を自社が自由に使うことができる」といった思考で、いちから、また、戦略的に、契約や権利義務の枠組、すなわちビジネスモデルを検討・構築していく必要がある。

例えば、最終製品の前段階の技術やデータ等を第三者に提供するビジネスモデルであれば、その提供方法の位置付けを売買契約とするのか(売り切りですぐに収益化できるが関係性はそこで終了)、ライセンス契約とするのか(継続的に自社の関与が必要となり収益も継続的)、一定のデータ等へのアクセス権限の付与契約とするのか(全ての権利は自社に維持され相手方はそれを閲覧しに来るのみの立場)等、法的枠組の設計方法には様々な選択肢がある。また、例えば、特定の技術を自社と第三者とで共同で利用して展開する事業のビジネスモデルの法的構成としては、開発業務委託(開発が完了するまでの付き合いとの整理)、固定額でのライセンス契約(関係は継続するが収益は固定額で確定)、レベニューシェア等による共同事業(継続的関係かつ売上のアップサイドもダウンサイドも負う)、ジョイントベンチャー(両社が有機的な一つの事業体を組成し両社が事業全体にステークを持つ)など様々な選択肢があり得る。

選択肢があるということは、そこに工夫の余地、戦略的考慮を介在させる余地があるということである。その意味で法的枠組の選択肢は法的帰結に大きな違いをもたらす(請求できる対価の多寡・時期・態様、契約上の義務・補償責任等のコスト・リスクの分配、知財その他の権利帰属配分)。そして、こうした法的帰結の違いはすなわち、ビ

ビジネスとしての収益力やスケラビリティ、持続可能性、競争優位性の違いそのものである。そのため、ビジネスモデル構築における法的枠組の選択肢がビジネスモデルの多様性を生み、また、その具体的な選択がビジネスの収益力やスケラビリティ、持続可能性、競争優位性を分けるのである。

このように新しいビジネスにおいては、従来のビジネスでは意識されることのなかったビジネスモデルを形作る法的枠組の設計が戦略上の最重要要素の一つになるのである。

こうしたビジネスモデル構築における法的枠組設計には、まず、そのビジネスにおける狙い、技術内容、関連当事者の思惑、彼我の交渉力、周辺事情などのファクトを丁寧に整理し、次に、考えられる契約の種類ごとの法的帰結を洗い出し、法規範の適用場面やその効果を読み、その上で、それらのフィルターにファクトを通すことによって、仮説ドリブンでビジネスの完成版の絵姿として想定される複数の選択肢を分析し、そこから逆算して意思決定すべき分岐点、想定される交渉事項、それに対する打ち手などを洗い出し、最適解を導いていくという思考のフレームワークを用いる。この作業は、強いビジネスモデルの構築のため必須であり、ビジネス創出のための必要な設備投資としてとらえることが適切であるというべきである。

なお、「ビジネスモデル」といった場合、誰がどこにモノを運び、誰がどうお金を支払い、誰がどこでデータを蓄積し、誰がそれを利用するのか、といったオペレーションの設計も重要である。しかし、そうしたオペレーション上の見目から法的にビジネスモデルを構築する(例えば、モノを渡すから売買契約とする、共同で研究するから共同研究契約を用いる、など)ことは必要なく、また望ましくもない。法的構成はオペレーションの流れと見目上一致しない形で設計することも可能である。重要なのは、前述した思考のフレームワークを用いて、オペレーションの流れに縛られることなく、自社の狙いに即した最適な帰結をもたらす法的枠組を選択・設計していくことなのである。その意味で、ビジネスモデルの設計・構築は事業遂行におけるオペレーションの設計・構築とは独立したタスクとして位置付ける必要がある。

我々は業務において日々様々な新しいビジネスを目指す企業と向き合い、ここで述べたような観点から各企業の目指すビジネスを学び、理解し、それを法的に分析し最適解を提案することでビジネスモデルの構築をサポートしている。これからも依頼者の事業成長、ひいては経済全体の発展のため精進していきたいと思うことしきりである。

N&A Thought Leadership は、法的助言を目的とするものではなく、個別の案件については当該案件の個別の状況に応じ、日本法又は現地法弁護士の適切な助言を求めて頂く必要があります。また、本稿に記載の見解は執筆担当者の個人的見解であり、当事務所又は当事務所のクライアントの見解ではありません。