

# スタートアップの競争優位における 特許出願の役割



会員 大谷 寛

## 要 約

ベンチャー企業（スタートアップ）の特許出願を支援する弁理士の声として、依頼を受けた時点で新規性を喪失してしまっているという指摘が少なくない。その理由は、多くのスタートアップは特許出願の経験がないことに主に起因し、経験不足を補うために適切なアドバイスを受けることのできる環境も少なくとも我が国においては整っていない。我が国における特許出願全体からすれば、スタートアップによるものは数%程度にすぎず、大企業による特許出願と明確に区別して議論されてこなかった。本論考では、スタートアップの競争優位が生み出される条件を理論的に整理した上で、そこで特許出願が果たすことのできる役割を明らかにする。また、アマゾン・ドット・コム の事例研究を通して、スタートアップの事業戦略において特許出願がいつ・どのような場合に有効な打ち手となり得るのかについての一考察を示したい。

## 目次

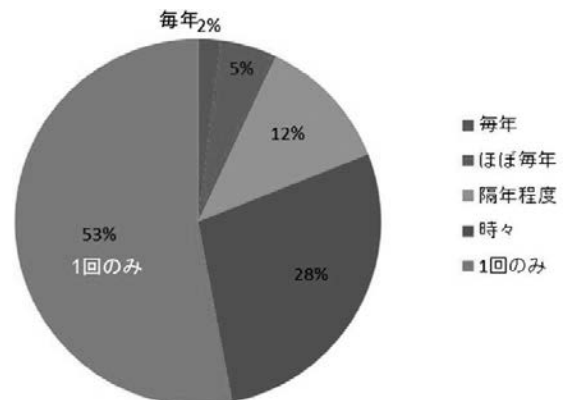
1. はじめに
2. スタートアップの競争優位が生み出される条件
  - (1) 一般論
  - (2) スタートアップの事情
  - (3) 小 括
3. 特許出願の役割
  - (1) 制約としての特許
  - (2) レバレッジとしての特許
  - (3) 営業秘密と特許出願
    - (3-1) 一般論
    - (3-2) スタートアップの事情
  - (4) 小 括
4. 事例—アマゾン・ドット・コム—
  - (1) 1クリック特許までの経緯
  - (2) 1クリック機能と物流機能
  - (3) 事業戦略における特許出願の役割
5. 結 語

## 1. はじめに

ベンチャー企業<sup>(1)</sup>（「スタートアップ」）の特許出願を支援する弁理士の声として、依頼を受けた時点で新規性を喪失してしまっているという指摘が少なくない。特許は、簡単に言えば、特許出願日の時点において知られているテクノロジーと近いか否かという判断基準で付与されるため、必然的に、自社の製品・サービス（「プロダクト」）をリリースしてしまった後では、特許出願日の時点における新しさが失われていて、原

則として特許を受けることができない。

その理由は、多くのスタートアップは特許出願の経験がないことに主に起因すると考えられる。たとえば経済産業省特許庁調べによれば<sup>(2)</sup>、2013年に日本国特許庁になされた特許出願約33万件のうち、10%の3万件が中小企業によるものであり、出願人としてみると、約1万社の中小企業が毎年特許出願を行っている状況である。この1万社の中小企業のうちの何割が「スタートアップ」に該当するかについては定かでないものの、2003～2012年に特許出願した中小企業の出願状況についての統計が下図のグラフである。10年間で10件、つまり年1件の特許出願を行う企業でさえ、わずか2%にすぎず、10年間で合計1回のみ企業が過半数である。



総務部普及支援課調べ

経験不足を補うために適切なアドバイスを受けることができれば、特許制度の活用も進むと期待されるが、少なくとも我が国においては、シード・ステージ、アーリー・ステージから特許に関して適切なアドバイスを受けることのできる環境が整っていない。

本来、スタートアップがもたらす新しい発想、新しい着眼点、新しい解決策は特許制度と非常に親和性が高く、その恩恵を受けることができるものである。より具体的には、特許制度は、新しい技術的な思想を社会に公開する代償として、一定期間、それに対する法的保護を与える制度である（特1条）。創業者の新たな視点に具体的な形を与えるのがプロダクトであり、そこには競合に対する優位性を確保する手段として優れたテクノロジーがあるケースが少なくない。このようなテクノロジーは、まさに特許制度の保護対象である。法的な保護を与えることによって他社による安易な模倣を防ぎ、スタートアップは、それが生み出した競争優位の維持が可能となる。

しかしながら、上述のとおり、現実としてはスタートアップが特許出願を十分に活用できているとは言い難い。我が国における特許出願全体からすれば、スタートアップによるものは数%程度にすぎず、大企業による特許出願と明確に区別して議論されてこなかった。本論考では、スタートアップの競争優位が生み出される条件を踏まえた上で、そこで特許出願が果たすことのできる役割を明らかにすべく、検討してみたい。

## 2. スタートアップの競争優位が生み出される条件

### (1) 一般論<sup>(3)</sup>

市場における競争上の優位性、すなわち競争優位は、「誰に」「何を」「どのように」提供するかというビジネスモデルによって生み出される。優れたビジネスモデルは、競合による模倣が困難であり、競争優位を持続可能にする。

顧客（「誰に」）と、顧客への提供価値（「何を」）との選択（ポジショニング）により、企業は競合との差別化を図り、収益を上げる。しかしながら、他社の事業が顧客に受容されていることが明らかになると、競合による市場参入が始まる。この際、「どのように」という点まで含めて模倣可能であると価格以外に差別化要因がなくなり、価格競争に陥って収益性が著しく悪化する。したがって、市場でのポジショニングを支える経営資源に、競合に対する非対称性をもたなければ、競争優位を持続することができない<sup>(4)</sup>。

ば、競争優位を持続することができない<sup>(4)</sup>。

ビジネスモデルの型としては、過去に成功した事例から、様々な定石が知られている。一例として、同質化戦略が挙げられる。これは、市場で1位の企業（マーケットリーダー）が2位以下の企業の独自性を模倣することでその独自性をつぶし、体力勝負に持ち込んで地位の逆転を防ぐものである。たとえば、日本コカ・コーラは、2位以下に大きな差をつけたマーケットリーダーであり、競合製品と同等の製品を発売する戦略を採っている。「UCC コーヒー」には「ジョージア」、 「十六茶」には「爽健美茶」、 「ポカリスエット」には「アクエリアス」を発売している。清涼飲料は、スーパー、コンビニ、自動販売機等を通じて提供されるが、日本コカ・コーラが持つ広範な流通チャンネル、潤沢な広告資金等の経営資源は、顧客受容性のある新商品が出たら、すみやかに同等の製品を市場投入し、体力勝負で浸透させて競合製品の独自性をつぶしていくことを可能にする。2位以下の企業は、マーケットリーダーが同質化戦略を徹底する限り、この経営資源の非対称性を解消することができない。

### (2) スタートアップの事情

ここで、スタートアップに目を向けると、一般論としては、競争優位が生み出されるメカニズムは変わらないものの、スタートアップ固有の事情に起因して、スタートアップが採り得るビジネスモデルは限られていることが分かる。

まず、スタートアップの顕著な特徴は、その成長速度である。創業期のシード・ステージ、プロダクトのリリース後のアーリー・ステージ、事業の拡大期であるミドル・ステージ、そしてレイター・ステージへと、数年間の期間で成長を遂げていく。ステージごとにスタートアップを取り巻く状況が大きく変化していくため、競争優位の維持には環境変化への適応が欠かせない。この特徴と密接に関連するもう一つの特徴は、成長の初期、つまり、シード・ステージ、アーリー・ステージにおいては、スタートアップの経営資源は極めて制限されているという点である。したがって、成長の初期では採用できるビジネスモデルの選択肢も必然的に制限されるとともに、成長に応じて急速に自由度が高まっていく。たとえば、上述の同質化戦略はビジネスモデルとして優れているが、初期のスタートアップにはリソースの観点から不可能なものである。

業界ごとに非対称性を形成できる経営資源は異なり、それが何であるかを見出すことは決して容易ではないだろう。しかしながら、スタートアップがシード・ステージからアーリー・ステージ、そしてミドル・ステージへと成長していくためには、獲得すべき非対称性の高い経営資源を早期に特定し、かつ、限られた経営資源の中で一つ、二つと自社のものとして獲得していかなければならない。非対称性の形成が遅れば、より豊富な資金等をもつ他社に体力勝負を仕掛けられ、マーケット・シェアを奪われてしまうことは、これまでの歴史が示している。

### (3) 小 括

以上を整理すれば、スタートアップの競争優位を生み出すための条件は、①「誰に」「何を」提供するかを選択であるポジショニングに独自性と顧客受容性があることと、②「どのように」価値を提供するのかという仕組みを支える経営資源の非対称性を、限られた経営資源の中で早期に形成することとすることができる。

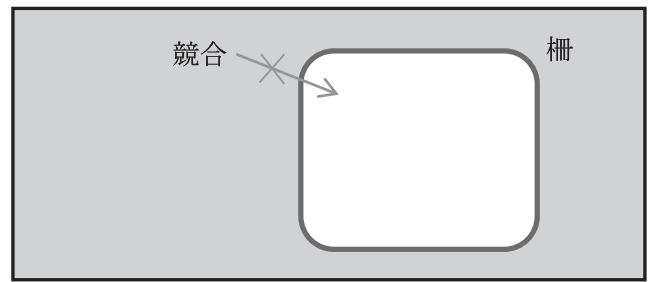
## 3. 特許出願の役割

### (1) 制約としての特許

それでは、スタートアップの競争優位を生み出すための条件①及び②に対して、特許出願はどのような役割を果たすことができるだろうか。

条件①については、特許出願が出来ることはない。誰をターゲット顧客とし、どのような価値を顧客ニーズを満たすものとして提供するかは、創業チームのインサイトから導き出される戦略の根幹であって、基本的には特許出願に取り組むことによって見えてくるのではない<sup>(5)</sup>。

では、条件②についてはどうだろうか。顧客に対する提供価値は、プロダクトの形で具現化される。プロダクトを支えるテクノロジーを特許権により保護することができれば、競合は、ポジショニングを模倣することができても、価値を提供する具体的な手段までは模倣することができなくなる。特許権は、排他権だからである。特許権の排他権としての性質は「柵」をイメージしてもらえると分かりやすい。特許権を取得すると、ある範囲に柵をつくることができる。他社はライセンスを受けなければ、その柵の中に入ることができない。



【排他権としての特許権の概念図】

ある特定の顧客ニーズを満たすことのできる価値を提供するための手段は、無限ではなく、有限である。特許権の取得は、その有限の手段のうちの一定の割合に対する競合のアクセスを困難にし、事業上の自由度を下げる。上図で言えば、競合は灰色の部分の中で、プロダクトの提供をしなければならず、否応なく事業スピードが落される。このことは、スタートアップが非対称性のある経営資源を獲得しなければならない速度の減速が許容されることを意味する。特許の保有は、顧客ニーズを満たす上での直接的な有用性はないが、競争環境全体に対して影響を及ぼすものであり、それ自体、貴重な経営資源である。

これは、空港の発着枠の規制に似ている<sup>(6)</sup>。羽田空港の発着枠は、国土交通省により各航空会社に配分される。各社は、与えられた発着枠の中で、つまり、他社に与えられた発着枠の外で、運航計画を立てるほかに選択肢がない。同様に、特許権についても、他社に付与された特許権という柵ないし枠の外で、プロダクトを提供するしかない。発着枠が限られていても高収益の事業が成り立つ余地はあるものの、コントロールの及ばない制約下で競合と競争しなければならないことは、明らかに不利であろう。特許も発着枠も、いずれも有限の経営資源を他社に先んじて支配することによって、解消困難な非対称性を生み出し、競争優位を高めるものである。

### (2) レバレッジとしての特許

特許権が競合に対する制約として真に働くためには、特許権の行使による損害賠償請求又はプロダクトに対する差止請求のリスクを発生させることが欠かせない。したがって、実際に提訴するか否かは別問題として、訴訟も辞さないというメッセージを与えることができれば、権利を保有していても、競合の事業スピードを落として自社の成長に時間的猶予を与える

ことはできない。さらに、権利行使の前提として、特許出願について特許庁の審査を受けて特許権を成立させるというプロセスを経なければならない<sup>(7)</sup>。特に、シード・ステージ、アーリー・ステージのスタートアップには潤沢な資金がなく、現実的には、訴えてくることはないだろうと競合から推測され、制約としての役割を担わせることが難しい傾向にある。

では、シード・ステージ、アーリー・ステージのスタートアップは、特許出願から恩恵を得られないのだろうか。確かに、上記の条件②を満たすために積極的に特許権侵害のリスクを競合に与えて、その事業スピードを低下させることはできないかもしれない。しかしながら、他社の事業スピードに影響を及ぼすことは困難であっても、逆に自社の事業スピードを上げることができれば、相対的に他社を引き離すことができる。このように特許を活用することができれば、これこそが、シード・ステージ、アーリー・ステージにおける特許出願の果たすべき役割である。

つまり、潤沢な資金がないため競合に対する制約としての役割を十分に果たせないから、資金調達できれば、この問題は解決する。したがって、資金調達後のシナリオとして、必要となれば特許権の権利行使により自社の競争優位を維持可能と説得的に投資家に説明ができ、そのような排他性の高い特許権を取得できる見込みが高いのであれば、目標とする市場占有率、営業利益率等の実現性を高め、特許出願をしていることは資金調達に有利に働くこととなる<sup>(8)</sup>。資金調達は当然、事業スピードの上昇、すなわち、その業界で競争優位を持続させるために欠かせない経営資源の獲得を加速する。

たとえば、電子署名用のソフトウェアを提供する2003年創業のドキュサイン(DocuSign)は、2004年に460万ドルの投資を受けている。この時点でドキュサインが行っていた特許出願は4件であり、翌年には、これらを担保としてシリコンバレー・バンクから融資を受けている<sup>(9)</sup>。許容できるリスクが相対的に投資よりも低い融資の際に担保としての価値を認められているのであるから、投資の際にも一定の評価を得る材料となったことが窺われる。ベンチャー・キャピタル(VC)などから投資を受ける際にどこまでテクノロジーの詳細を問われるかはVCによって異なるが、特許出願の存在は一定の技術水準があることを客観的に示す指標にもなるだろう。

業務提携、合併・買収(M&A)についても同様である。提携先・買収元としては、スタートアップの事業に自社事業とのシナジーを期待して評価している。提携先・買収元の知名度、チャネル、技術、資金等、様々な経営資源を投入することで、その事業の競争優位を確立できるシナリオが描けるとともに、そうした魅力的な新規事業を模倣困難にする特許出願をスタートアップがしていれば、交渉のプラス材料となることは明らかである。必要であれば、提携先・買収元の資金で権利行使することもできるのである。また、提携先・買収元の視点からは、市場における競争優位の確立とともに、いかに市場自体を形成していくかという点も重大な関心事であり、その際に、たとえばライセンス付与の権限をスタートアップから得ていれば市場形成をコントロールすることもできる<sup>(10)</sup>。スタートアップにおける特許出願への取り組みは、自社で将来活用することができるかという視点に加えて、他社に活用してもらうことができる権利になっているかという視点も、成長の選択肢を広げておく上で、極めて重要である。

権利行使には多額の資金を必要としても、権利取得に要する資金ははるかに少額である。現在その権利を行使する資金的余力がないとしても、将来的に市場における競争が激化したときには、そこまで成長を遂げていけば資金の問題は解決しており、特許を競合に対する制約として機能させることができる。シード・ステージ、アーリー・ステージのスタートアップにとって、特許は少額の投資を資金調達、業務提携、合併・買収(M&A)に結びつけるレバレッジであると言えるだろう。

### (3) 営業秘密と特許出願

ここで、営業秘密と特許出願の関係について言及したい。スタートアップに限らず中小企業全般を対象とした調査ではあるが、我が国においては、中小企業は、特許出願を最小限にとどめ、できるだけ営業秘密<sup>(11)</sup>として保護する方針としていることを示す調査結果がある<sup>(12)</sup>。しかしながら、営業秘密としてテクノロジーを保護することは、一般論として、困難であり、スタートアップにとっては、一層困難である。

### (3-1) 一般論

一般論<sup>(13)</sup>としては、秘密管理性の充足が困難である。秘密管理性を満たすためには、機密情報が主観的に秘密として管理しているだけでは不十分であり、客観的に秘密として管理されていると認識できる状態に置かれていなければならない。具体的には、当該機密情報に触れることができる者を制限すること（アクセス制限）と、その情報にアクセスした者が秘密であることを認識できるようにしていること（客観的認識可能性）が必要とされる。すべての機密情報を営業秘密として管理することは、管理コスト、業務効率等の観点から現実的ではない。したがって、営業秘密として管理すべき対象を絞り込むことが必要となるが、これも、その判断が容易ではないことは想像に難くないだろう。

東芝がSKハイニックスに対して半導体技術の機密情報の不正取得を理由に損害賠償請求を行っていた事件において、2014年12月、SKハイニックスが東芝に約330億円を支払うことで和解が成立した<sup>(14)</sup>。この事件は、営業秘密に対する保護が我が国において機能していることを示すものとして大きな意義を有するものの、営業秘密として管理すべき機密情報を的確に特定し、それに対する十分な管理体制を維持し続けたことにより初めて得られたものである考えるのが妥当であり、必ずしも一般化できる事例ではない。

また、仮に秘密管理を厳重にしえたとしても、顧客ニーズを代替手段で満たすことを抑止することはできないことにも注意が払われるべきである。たとえば、1886年発売のコカ・コーラは、そのレシピを厳重に営業秘密として管理していることが知られている。しかしながら、1980年頃から、類似商品であるペプシ・コーラのシェアが高まるとともに、「コーラ戦争」といわれる熾烈なマーケティングの応酬が莫大な資金を投じて繰り広げられた。つまり、多くの場合、技術的な代替手段が見出されるのは時間の問題であって、競争は別の次元で生じるということである。特許であれば、出願から20年と時間的制約を受けるものの、より強力な保護を得ることができる。

### (3-2) スタートアップの事情

スタートアップについて考えると、そもそも社内情報を営業秘密として秘匿すること自体、困難である。すなわち、スタートアップが自らの成長を加速しよう

とすれば、資金調達のための投資家への開示、業務提携のための提携先への開示、あるいは潜在的な顧客の求めに応じた開示を避けることができない。ITスタートアップでは、近年増えているピッチイベントも情報開示を避けられないシチュエーションの一つである。理想としては、自社の競争優位を維持する上で、公開しても大きな影響のない情報と、影響の大きい秘匿すべき情報とを峻別し、秘匿すべき情報の開示が必要なときには機密保持契約（NDA）を出来るだけ締結する努力が望まれる。情報管理の巧拙はスタートアップの成長を大きく左右する。そうとはいえ、自ら積極的に開示をしなければ事業の発展もなく、開示と秘匿のバランスは容易ではない<sup>(15)</sup>。

### (4) 小括

スタートアップが持っているものは、これまでになく新しい視点であり、これを具現化したプロダクトは、質・量において他では入手困難な機密情報に支えられている。ノウハウ、テクノロジーなどが典型的な例だろう。こうした機密情報は、スタートアップに優位性を与えるものの、上述したように、その開示と秘匿のバランスには本質的に難しさを抱えている。特許出願には、スタートアップの機密情報に客観的な法的保護を与えることで、避けられない情報開示の不利益を低下させる役割がある。加えて、ここで得られる法的保護は、成長の初期には、資金調達、業務提携、合併・買収（M&A）のためのレバレッジ、その後には、競合に対する制約という利益をもたらす。

## 4. 事例—アマゾン・ドット・コム—


以上の考察を踏まえて、ここで事例をみてみたい。具体的には、イーコマースで現在大きな成功を収めているアマゾン・ドット・コム（「アマゾン」）がスタートアップであった時期に特許出願とどのように関わっていたかを追うことで、特許出願の役割をさらに検討する。

### (1) 1クリック特許までの経緯

1994年7月創業のアマゾンは、利用者数が年率23倍で成長するインターネットという大きな可能性を前にして、ジェフ・ベゾス（1964-）が始めたイーコマース・サイトである。当初の取扱商品は本のみであり、いくつかのオンライン書店は既に存在したものの、20

種類の商品候補の中からイーコマースに適したものとして選ばれた。アマゾンがウェブサイトのベータ版の URL を友人、家族等に秘密を口外しない約束で知らせたのは 1995 年春であり、正式版は、同年 7 月 16 日に公開された。大型書店であっても店舗におけるのは 10 数万タイトルであるのに対し、アマゾンがサービスを開始したとき、データベースには 100 万タイトル以上が登録され、ベゾスはこれを「地球最大の書店」を表現する。また、すべての商品を割引対象とし、ベストセラーのタイトルも損失覚悟の割引をして集客を図った。このように豊富な品揃え・低価格を打ち出して、アマゾンはインターネットの黎明期にスタートを切った<sup>(16)</sup>。

ベゾスは、こうしたサービス立ち上げの準備と並行して、アマゾン一件目の特許出願をしている。クレジットカード等の機密データを安全に通信する技術に関する米国特許第 5727163 号（出願日 1995 年 3 月 30 日）である。機密データに対する不正なアクセスを防止しつつ、顧客の負担を大きくしないという目的のために、機密データについては一部のみをインターネット等のセキュリティの十分でないネットワークで送信し、電話等のセキュリティの十分なネットワークを介して送信された機密データ全体と照合して、機密データを補完する技術である。



US005727163A

**United States Patent** [19] (11) **Patent Number:** 5,727,163  
**Bezos** (45) **Date of Patent:** Mar. 10, 1998

[54] **SECURE METHOD FOR COMMUNICATING CREDIT CARD DATA WHEN PLACING AN ORDER ON A NON-SECURE NETWORK**  
 [75] **Inventor:** Jeffrey P. Bezos, Bellevue, Wash.  
 [73] **Assignee:** Amazon.Com, Inc., Seattle, Wash.  
 [21] **Appl. No.:** 413,242  
 [22] **Filed:** Mar. 30, 1995  
 [51] **Int. Cl.®** G06F 17/60; G06G 7/52

Sullivan, E., "Firm Has Technology You Can Bank On," PC Week, pp. 83-86, Aug. 1994.  
 Frezza, B., "Coin of the Realm," Network Computing, pp. 37-38, Jan. 1995.

*Primary Examiner*—Wellington Chin  
*Assistant Examiner*—Melissa Kay Carman  
*Attorney, Agent, or Firm*—Ronald M. Anderson

[57] **ABSTRACT**

1995 年当時、クレジットカード情報をインターネット上で入力することに対して抵抗を感じる顧客も少なくなく、そうした不安を和らげるために、豊富な品揃え・低価格に加えて、安全な通信も実現していたのである。

ベータ版のテスト中に、アマゾンは、一件目の特許出願を補足して二件目の特許出願（一部継続出願）をしている。米国特許第 5715399 号（出願日 1995 年 5 月 30 日）である。この特許は、データベースに既に登録された顧客の複数のクレジットカード番号のそれぞれの一部のみを含むメッセージを顧客に送信し、顧客が支払に用いるクレジットカードを安全に指定するこ

とができる。

サービスの提供の開始後、アマゾンはクチコミで注文が伸びていき、ヤフーのおすすめページでの紹介、ウォール・ストリートジャーナル紙へ掲載等とともに、アクセスが急増していった。1996 年春には、クライナー・パーキンス・コーフィールド・アンド・バイヤーズ（KPCB）から 13% の持ち分で 800 万ドルの資金調達をし、1997 年 5 月 14 日には、時価総額 4 億 2900 万ドルで NASDAQ に株式を公開した<sup>(17)</sup>。わずか 2、3 年の劇的な急成長に創業期の特許出願がどれだけのレバレッジとして機能したかの評価は必ずしも確定できないが、ベゾスが注意を払い続けていた、顧客の負担を大きくすることなく安全性を確保するという着眼点は、有名な 1 クリック特許に結実する。

いわゆる 1 クリック特許、米国特許第 5960411 号（出願日 1997 年 9 月 12 日）は、アマゾンが全米最大のリアル書店であるバーンズ & ノーブル（「B&N」）に対して権利行使を行い、イーコマースに大きなインパクトを与えた特許である<sup>(18)</sup>。具体的には、1997 年 5 月に B&N がオンライン書店を開設することでアマゾンと B&N の競争の口火が切られた。アマゾンは株式公開も成功し、急速に成長を遂げていたとはいえ、当時のアマゾンの売上高は B&N の 1% 程度であり、体力差は圧倒的であった。しかしながら、アマゾンは、B&N を突き放すべくウェブサイトの利便性を高める新機能を次々に追加し、そうして生まれた機能の一つが 1997 年 9 月に追加された 1 クリックである。1998 年 5 月、B&N は「エクスプレスレーン」という 1 クリック機能に似た決済システムを導入する。これに対し、アマゾンは、翌年 9 月に米国特許商標庁にて 1 クリック特許が成立すると、翌月 21 日にはシアトル連邦地裁に特許権侵害で提訴し、12 月 1 日、シアトル地裁は「エクスプレスレーン」の差止仮処分を決定した。これによって、B&N は、クリスマス商戦の重大な時期に顧客の利便性を損ない、大きな痛手を負った一方、アマゾンは、この 12 月に株価を大きく上げて、創業から十数年間のピークにまで達している<sup>(19)</sup>。



競争戦略の枠組みでとらえれば、アマゾンには、米国書籍市場のマーケットリーダーが仕掛けてきた同質化戦略に対して特許権の行使によりこれを排除し、自社の競争優位の確立を決定的にしたと言える。権利行使可能な特許を持つことがもたらす非対称性の大きさを示す好例であろう<sup>(20)</sup>。

## (2) 1クリック機能と物流機能

アマゾンが1クリック特許を非対称性の高い経営資源として活用したことは明らかである。オンライン書店の顧客は、ショッピングカートに商品を入れていき、最後に決済をするという買い物の仕方とは別に、今、目の前にある商品を手軽に買いたいというニーズも強くあり、1クリック機能はオンライン書店の利便性を語る上で欠かせないからこそ、B&Nは模倣せざるを得なかったのであろう。

しかしながら、アマゾンは、物流機能においても解消困難な非対称性の形成に成功していたことを看過することはできない。すなわち、B&Nのリアル書店に最適化されていた流通網は、オンライン販売による小口配送とは整合しない部分もあり、問題が多発していた<sup>(21)</sup>。一方、アマゾンは、取扱量が増えるにつれて顧客に早く本を届けるためには在庫を持たないと難しいことを認識し、1997年に在庫を極力持たないという当初の方針を修正して倉庫を大幅に増強した。1998年にはウォルマートから物流担当の人材を引き抜いて最先端の物流センターの構築に巨額の投資をしている<sup>(22)</sup>。

## (3) 事業戦略における特許出願の役割

アマゾンの事例から理解されることは、優れたビジネスモデルは、単に一つの経営資源によって支えられているものではなく、オンライン書店という事業を成り立たせている販売、物流等の各活動を支える経営資源がそれぞれ差別化されることによって、際立った非対称性、それによる模倣困難性が実現されているとい

うことである。

そうした様々な経営資源の一つとして、特許出願も存在し、どのように優れたビジネスモデルを築くかという事業戦略全体の中に位置付けることで、大きな価値につながる。資金調達にしても、業務提携、合併・買収(M&A)にしても、スタートアップは、今後どのように競争優位を生み出し、持続させていくのかというシナリオを示すことができなければならない。その際、特許権の権利行使が可能であることは、ビジネスモデルの設計において、競合にはないオプションが与えられていることになる。

別の見方をすれば、特許出願を一切しなくとも、優れたビジネスモデルを築くことも当然可能である。たとえば、アマゾンと同様にイーコマースで成功している1999年創業の阿里巴巴集団(「アリババ」)は、近年の出願数は多いものの、2005年までは特許出願をしていない。しかし、2005年にはYahoo!中国を買収するなど目覚ましい成長を遂げた。同様のことは、特許出願以外の経営資源についても言えるだろう。何か一つ、それを獲得すれば必ず成功するといった競争優位の源泉があるわけではなく、スタートアップが成長する過程で、その限られたオプションの中で獲得可能性のあるものを確実に自社のものとしていくことで、成功の確率が高められていくのである。

そのようなオプションの一つとして特許出願を選択するか否かは、各企業の判断の問題であるが、アマゾンが1クリック特許を出願したのは株式公開後で資金面での問題はなかったものの、全国規模の物流網といったものと比較すれば、特許出願は限られた資金の中でも取り組むことができ、スタートアップの事業戦略において、非対称性の高い経営資源を早期に獲得するための打ち手として検討する意義は大きい。同時に、特許を受けることができる対象は広く<sup>(23)</sup>、そのような意味ではビジネスモデルを選ばないということも検討に値する理由の一つだろう。事業を成り立たせるために必要な事業活動がすべて、ITを含めて何らかのテクノロジーと無縁であるというケースは近年では少ないのであるから、多くの場合、特許出願を活用することができる。事業活動のどの部分を特許戦略により差別化すべきかの判断は当然容易ではないが、特許出願の汎用性は高いと言える。

## 5. 結 語

なぜ特許出願をするのか。この問いに一般論として答えることは難しい。しかし、対象をスタートアップの特許出願と特定することで、見えてくるものがある。スタートアップが戦略的な打ち手の一つとして特許出願を活用できるようになるためには、この制度を乗りこなすための十分なアドバイスが提供されなければ難しく、その一助となるよう、成功事例の研究を深めたい。

### 注

- (1) 創業後急速に成長していくというベンチャー企業の性質の一つを的確に表すものとして「スタートアップ」という言葉があるため、以下ではスタートアップに統一する。
- (2) 特許庁 中小企業・地域知財支援研究会 第1回 (2014年5月16日) 配布資料4「中小企業の知財出願状況」
- (3) 主に今枝昌宏『ビジネスモデルの教科書』(東洋経済新報社, 2014年) によっている。
- (4) 経営資源自体よりも、経営資源を組織的に活用する能力(ケイバビリティ)の方が重要であるという論点もあるが、本論考ではこの点を指摘するに留める。
- (5) 実務上は、この部分も議論することで、スタートアップが自らのポジショニングを厳密に捉え直す契機となる場合もある。
- (6) 正確には、発着枠は許可制であり、配分を受けた枠を自由に独占的に用いることができるが、特許権は排他権であって、他社による特許発明の実施を禁ずるものであるから、特許権を取得したからといって必ずしもその範囲を独占できるわけではない。
- (7) 特許出願プラクティスの詳細については、筆者著「スタートアップの特許出願を巡る諸問題－現実とベストプラクティス－」(パテント, 2014年5月号) 参照。
- (8) スタートアップとしては、資金調達の際に特許への取組状況を客観的に伝えるべく、出願を依頼した弁理士等に投資家からのヒアリングに協力してもらうことも一案である。
- (9) 米国特許 6944648 号等。
- (10) 特許ライセンスによる市場形成の一例として、トヨタ自動

車の燃料電池自動車 (FCV) 関連特許の無償開放が挙げられる (<http://newsroom.toyota.co.jp/jp/detail/4663446/>)。

- (11) 営業秘密とは、①秘密として管理されていること(秘密管理性)、②有用な情報であること(有用性)、③公然と知られていないこと(非公知性)の三要件を満たす技術上、営業上の情報であるとされる。
- (12) 中小企業庁『2009年版中小企業白書』第2章第3節
- (13) 経済産業省『営業秘密管理指針』(2014年改訂) 参照。
- (14) 2014年12月19日付け日本経済新聞電子版
- (15) NDAの活用については、ヘンリー・チェスブロウ「オープン・ビジネスモデル－知財競争時代のイノベーション」(株式会社翔泳社, 2007年) 43-53頁、中町昭人「海外の先進的企業から学ぶNDAの戦略的活用」(ビジネスロー・ジャーナル, 2010年6月号) 等参照。
- (16) リチャード・ブランド『ワンクリック ジェフ・ベゾス率いるAmazonの隆盛』(日経BP社, 2012年)
- (17) 同書
- (18) 2000年にはアップルにライセンスされ、Apple Storeに導入されている (<https://www.apple.com/jp/pr/library/2000/09/18Apple-Licenses-Amazon-com-1-Click-Patent-and-Trademark.html>)。
- (19) 2015年1月15日付けのデータを nasdaq.com より引用
- (20) 同時に、1クリック特許が創業期ではなく、安全性と利便性という顧客体験の向上を追求する成長期に生まれたという経緯は、イノベーションの生まれるタイミングの一つの類型を示唆しており、特許出願すべきテクノロジーがないか、注意を要するタイミングと言えるだろう。
- (21) ブラッド・ストーン『ジェフ・ベゾス 果てなき野望 アマゾンに創った無敵の奇才経営者』(日経BP社, 2014年)
- (22) リチャード・ブランド, 前掲書
- (23) 特許出願の経験がない場合には自社テクノロジーが特許を受けられる対象なのか、イメージが湧きにくいことが多い。スタートアップにシンパシーのある弁理士・弁護士を探して、プロダクトのリリース前等、出来るだけ早期に一度は可能性を検討してもらいたい。

(原稿受領 2015. 2. 8)