

○高松朋史（東大経済），桑嶋健一（筑波大社会工学），高橋伸夫（東大経済）

1. はじめに

東京大学 大学院経済学研究科・経済学部では、2001年3月、東京大学経済学部棟1階の1室に「ビジネスモデル開発室」を開設し、2001年4月からインターネット・サイト「B4B エンジン」(<http://www.b4b.e.u-tokyo.ac.jp/>)の試験運用を始めている¹。「B4B」とは“Bank for Business-models/Business for Business”を意味する造語で、「B4B エンジン」は、企業が意識的・無意識的に生み出すビジネス上のアイデアを、ビジネスモデルとして具現化し、普及させるための「プラットフォーム作り」を目指している。本報告では、どのような理由でそのようなプラットフォームの構築が行われているのか、実際に「B4B エンジン」がどのように構築されているのかについての事例報告を行う。

2. ビジネスモデル

一般にビジネスモデルとは、「①誰にどのような価値を提供するか、②そのために経営資源をどのように組み合わせ、③その資源をどのように調達し、④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、⑤いかなる流通戦略と価値体系の下で届けるか、というビジネスのデザインについての設計思想」を指す(國領, 1999, p. 26)。

1990年代半ばから、ビジネスモデルという用語が急速に注目されるようになってきた。これは、従来工業的な発明にのみ認められていた発明に対する権利を、ビジネスの方法(ビジネスモデル)に適用することが増えたことによる。そのような特許はビジネスモデル特許と呼ばれており、たとえばプライスライン・ドット・コム社は、消費者の需要に対して供給者がオークション形式で価格を提示する「逆オークション特許」を取得している。これにより、他の企業が逆オークションをするためには、プライスライン・ドット・コム社のライセンスを得る必要がある²。

このようなビジネスモデル特許に対する社会的な認知の高まりとともに、ビジネスモデルを考案し、それで利益を得ようとする動きが盛んになった。特許は早い者勝ちであるため、早期にビジネスモデル特許を取得することは、企業にとっても戦略上きわめて重要な問題ととらえられている。

しかし、ビジネスモデル特許が騒がれている一方で、ビジネスモデルが特許と結びついたことにもなると、世に出るビジネスモデルが限定的なものになっているという状況が生まれている。第一に、もともと特許は工業的発明を保護するための制度である。そのためビジネスモ

¹ このプロジェクトは、平成12年度から文部省(現文部科学省)の教育研究拠点形成支援経費の交付を受けて進められている。

² ホテル予約サービスを行うエクスペディア社は、プライスライン・ドット・コム社に訴訟を起こされ、ライセンス料を支払うことで和解した。

デル特許も制度上では、ビジネス上のアイデアを実現する情報処理技術が特許として認められる形になっており、アイデアは間接的に保護されるにすぎない。技術的な要件を満たさないビジネスモデルは、経営上どれほど優れたものであっても、篩い落とされてしまうのである。

第二に、特許取得にはコストがかかる。そのため特許取得コストに見合う利益を獲得できるものを特許にするのが一般的である。ビジネスモデル特許の場合は、工業的発明に比べて実体が少ない「ビジネスの方法」であるために、その特許自体から利益を計算することが難しい。その結果、潜在的に存在する多くのビジネスモデルが、コストに見合わない判断され、埋もれたままになってしまう。

しかし、特許となって利益を生むかどうか分からないようなビジネスモデルであっても、それが優れたものであれば、社会に貢献できる可能性は高い。様々なビジネス上のアイデアが具現化され、それぞれがビジネスモデルとして進化を遂げて、より多くのビジネスモデルが世に出ることが、社会的な要請となっている。

3. ビジネスモデルが進化・普及するプラットフォーム作り

潜在的なアイデアをビジネスモデルとして具現化させる有効なツールの1つとして、「プラットフォーム」がある。「だれもが明確な条件で提供を受けられる商品やサービスの供給を通じて、第三者間の取引を活性化させたり、新しいビジネスを起す基盤を提供する」役割を私的ビジネスとしておこなっている存在のことを「プラットフォーム・ビジネス」と呼ぶ(國領, 1995)。既存の状態にプラットフォームを構築することで、参加者を増やしたり、全体の価値を高めたりすることが可能となるのである。

「B4B エンジン」は、企業が意識的・無意識的に生み出しているビジネス上のアイデアを、整理・概念化してデータベースに蓄積し、進化させていく、「ビジネスモデルの進化と普及を実現するプラットフォーム」の役割を担う。「B4B エンジン」の具体的な機能は以下の通りである³。

①人と人を結ぶ機能

「B4B エンジン」はインターネットを利用することで、参加者のコミュニケーションを容易にし、知識の交流と創造を促進する。

②信用担保機能

東京大学 大学院経済学研究科・経済学部が設置したビジネスモデル開発室が管理・運営することで、情報の信用を担保する。

③評価機能

蓄積されるビジネスモデルを点数評価する仕組みをもつことで、参加者は、登録したビジネスモデルの有望性・社会的評価を知ることができる。

④ビジネスモデルの質を高める機能

³ 「B4B エンジン」のこれらの機能は、國領(1995)が言う「取引仲介型のプラットフォーム」の機能と合致する。取引仲介型プラットフォームの機能とは、第1に必要な製品・価格・取引条件を提供する取引相手を探索する機能、第2に信用を担保する機能、第3に取り引きされる財の価格を評価する機能、第4に標準取引手順を提供する機能、第5に物流などの諸機能を統合する機能である。

ビジネスモデル創造の生産性を高める手順を提供する。「B4B エンジン」は、ビジネスモデルとなりうる素材を、「ビジネスモデル・コンテンツ」と呼ぶ。ビジネスモデル・コンテンツは登録して終わりではなく、他人の評価やアドバイスを経て修正し、再登録していくことができる。その結果、ビジネスモデル・コンテンツは、ビジネスモデルと呼べるものに進化し、場合によってはビジネスモデル特許になる可能性をもつ。

⑤ビジネスモデル特許生成機能

「B4B エンジン」は、ビジネスモデル特許の成立を実現するための権利保護を行う。「B4B エンジン」は東京大学の承認 TLO(技術移転機関)である CASTI((株)先端科学技術インキュベーションセンター)と全面的に連携しており、ビジネスモデル特許を目指したビジネスモデルは CASTI が閲覧・評価する。ビジネスモデル特許として成立する可能性があり、社会的な需要もあると評価された場合には、CASTI が特許化やライセンスングについての助力を行う。

「B4B エンジン」が存在することによって、多様なビジネスモデル・コンテンツが蓄積されて、それらが評価・修正を経ていくなかで、より完成度の高いビジネスモデルが生まれ、更にはビジネスモデル特許が生まれる可能性もある(図参照)。それを実現するための「B4B エンジン」の構成は、以下のようになっている。

4. 「B4B エンジン」の構成

(1) 「B4B エンジン」のソフト面

「B4B エンジン」はインターネットを伝達手段とするビジネスモデルのデータベースである。ビジネスモデル・コンテンツは2種類登録できる。第一は動画コンテンツで、(a)インタビューの様子を録画したもの、(b)工場見学の様子を録画したもの、(c)講演や講義を録画したもの、(d)研究会報告や学会報告を録画したもの、等がある。これらの動画はリアルプレイヤー形式でストリーミング配信される。パワーポイントのスライドをシンクロさせることもできる。

第二はファイル・コンテンツで、(a)取材ノート、(b)ビジネスモデル特許のアイデア、(c)研究会や講演の記録、(d)論文、等がある。これらのファイルはワードファイルで登録、閲覧できる。

これらのコンテンツは編集の異なるバージョンを置くことができ、様々なものを混在した形で登録することも可能である。コンテンツはデータベースに格納され、コンテンツの登録・閲覧・検索が行えるようにプログラムされている。コンテンツがどの程度閲覧されたかもカウントしており、人気の高いコンテンツが分かるようになっている。

「B4B エンジン」は参加者を、(a)ビジネスモデル・コンテンツの登録に加えて指導を行う「フェロー」、(b)CASTI に割り当てられている「特別メンバー」、(c)利用者データベースに登録され、ビジネスモデル・コンテンツを登録する「メンバー」、そして(d)「一般利用者」に分類している。それぞれの利用者に対してビジネスモデル・コンテンツの公開・非公開を決めることで、情報の機密性を守っている。

(2) 「B4B エンジン」のハードウェア構成

「B4B エンジン」はインターネット上のサイトであるため、インターネットに接続されたサーバが必要である。DNS/WWW サーバに「B4B エンジン」のトップページが置かれ、ここから各

メニューに移動できる。ビジネスモデル・コンテンツの登録・閲覧・検索のためのシステムは、データベースサーバに置かれている。

ビジネスモデル・コンテンツのプレゼンテーション手段として、文書ファイルだけでなく、動画ファイルも採用しているが、動画ファイルはサイズが大きく、一括ダウンロードには向かないため、配信の方法としてストリーミングを採用している。そのために設置されている専用サーバがリアル・サーバである。

また動画ファイルを作成するためには、高速なCPUと大容量の記憶装置が必要である。そのための専用ワークステーションとして、ノンリニア編集ワークステーションを備えている。動画エンコードにかかる時間を分散短縮するためのワークステーションも設置され、それを使うことで講演等のリアルタイム配信をすることも可能となっている。

5. おわりに

インターネットがもつ情報の即時伝達性や、情報の蓄積、オープン性といった特性を生かすことで、ビジネスモデルの進化と普及を促進することが可能となった。「B4B エンジン」はそのためのプラットフォームであり、試行錯誤しながら構築をおこなっている。そのためB4B自体のコンセプトやフォーマットなどが固まるまで、当分の間は、東京大学内部の有志によって試験運用中であり、一般のインターネット利用者はビジネスモデル・コンテンツの登録はできず、外部公開許可したもののみしか閲覧できないようになっている。今後構築が進むにつれて、様々な成果が出てくると期待される。

参考文献

- 國領二郎(1995)『オープン・ネットワーク経営』日本経済新聞社。
國領二郎(1999)『オープン・アーキテクチャ戦略』ダイヤモンド社。

図 「B4B エンジン」の機能

