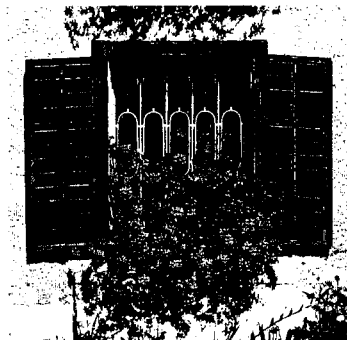


S&C

Service & Communication

「NOVA」特別号 Vol.16 2002



◎日立キャピタル株式会社

Quality First
NOVATM

2002年10月発行（通巻第16号）

企画・編集・発行

日立キャピタル株式会社 CI・広報部

〒105-8712 東京都港区西新橋2-15-12

電話(03)3503-2118(代)

インターネット・アドレス <http://www.hitachi-capital.co.jp/>

発行責任者

CI・広報部長 小倉昭夫

印刷

中央サービス株式会社

*本書の内容の無断転載・複写複製などはお断りします。

定価：280円(税込)

顧客「想像力」の時代

特許ビジネスにみるマーケティングの創造

東京大学大学院経済学研究科教授

高橋伸夫

多分私は「ビートルズ世代」と呼ばれる最後の世代だと思う。「創造性」オリジナリティーこそすべてのような時代的な雰囲気の中で青春を過ごしてきたようにも思う。「元ビートルズ、ジョン・レノンの「イマジンを聞いたのは中学生の頃で、ラジオから流れる曲の美しさには圧倒されたが、「イマジンを」が「Imagine」で「想像してごらん」だと結びついたのは、雲をモチーフにデザインされたアルバム(当時はLP)を買ってからだ。」「創造」も「想像」も同じ音「そぞう」だということは単なる偶然なのかもしれないが、紙一重のような気がする。

大学の技術移転ブーム

米国では一九八〇年一月二日に通称

で四〇九億ドル、雇用創出効果は二七万人といわれる。

日本でも、九八年八月一日に「大学等における技術に関する研究成果の民間事業者への移転の促進に関する法律(大学等技術移転促進法)」が施行され、文部科学大臣と経済産業大臣が承認するTLO(Technology Licensing Organization)に対して、その後制定された措置も併せて政策的支援措置が導入された。

そんなとき、二〇〇〇年をピークに「ビジネスモデル特許」のブームが到来した。わが東京大学経済学部・経済学研究科でも、文部科学省の教育研究拠点形成支援経費によって経済学部棟一階の一室を改造して、「ビジネスモデル開発室」なるものを二〇〇一年三月にオープンさせた。ビジネスモデル開発室は特許のライセンスング等で、東京大学の承認TLOである(株)先端科学技術インキュベーションセンター(Center for Advanced Science and Technology Incubation, Ltd.)、通称CASI(キャスティー)と全面的に連携し、CASTIの分室も兼ねることになった。そこから経済学研究科教官によるビジネスモデル特許出願、ライセンス契約、コンサルティング契約の実績も生まれている。その後、二〇〇二年三月にはNPO法人・グローバルビジネスリサーチセンターが経済学研究科経営グループの教官を中心に設立され、経営分野の技術移転に積極的かつ柔軟に取り組むようになって

「バイ・ドール法」が成立し、企業と大学とが合意すれば、大学が連邦政府資金により開発した研究成果の独占的実施権を企業が獲得することが可能になった。このことで大学が知的財産権に目覚めた。米国の大学技術管理者協会によれば、いまや、米国・カナダの一九〇の大学等の技術移転機関のうち、九九年だけで、九八機関から少なくとも四一七の新製品が生まれ、二万二三二四件の発明開示、五五四五件の米国特許出願、三六六一件の米国特許成立、三九一四件のライセンス契約が実施されている。ライセンス収入は八億六二〇〇万ドルにのぼる。その結果、ベンチャー創出にも大きく貢献し、九九年年度だけで、少なくとも三四四社の新しい会社設立されている。ライセンスの経済波及効果は九九年年度。そして発明をめぐるビジネスの現実が見えてきた。

ライフルショット・マーケティング

日本というTLOの源流は米国の技術移転機関だが、米国では百数十の大学に技術移転機関が存在するものの、九割以上が部門赤字になっているといわれる。

そんな中で経済的に成功しているスタンフォード大学、マサチューセッツ工科大学、カリフォルニア大学などの技術移転機関を立て直し、作り続けてきたのが、ニールス・ライマースだった。

ライマースの技術移転機関のモデルは「マーケティング・モデル」と呼ばれ、技術移転機関を法的処理や資金管理の組織ではなく、マーケティングのための組織と位置付ける。このアプローチを実践しているCASATIの山本貴史社長によれば、TLOの活動は大学での発明の、①仕入れ(発明の技術評価)、②加工(特許性の評価)、③販売(ライセンス)候補の絞り込みのプロセスであり、マーケティング・モデルは、①や②に時間をかけることをよしとせず、その代わりに迅速に③に進み、ライセンス候補の企業とのコンタクトをとり、そのコミュニケーションの中で、①、②にフィードバックさせて同時並行的に進めることを推奨する。分かり易くいえば、良い技術を最も広く事業化

してくれそうなライセンス候補企業を探してきて、ライフルショット・マーケティングで売るといふものだ。

こうしたアプローチがとられるのは、大学で生まれる発明の多くは基礎的なものであり、特定の用途を意識して生み出されるわけではないし、複数の異なる用途が想定されるケースも多いために、その発明に適したライセンスを探し出して、特許出願の際の請求項(クレーム)を工夫することが必要になるからである。また時間的に、出願から一年以内にマーケティングの決着をめざしていることも背景にある。特許は出願から二〇年間有効だが、出願から一年半たつと公開されてしまう。したがって、マーケティングをその前に決着させないと、公開されたものを見て周辺特許を固められてしまう可能性がある。そうになると、せつかくの基本特許も使用することが難しくなってしまう。マーケティングがうまくいかなくたってしまふのだ。

顧客を「想像」する力

このように、特許出願の際の請求項の書き方等によって marketability も変わってくるので、ある程度ライセンス候補が見えていることは重要である。もつとはつきり言えば、ライセンス候補を具体的に「想像」できるかどうか、ライフルショット・マーケティング

の成否を決めるといつても過言ではない。そして、あえて強調しておきたいのは、ライセンス候補を想像できないような発明は特許に値しないという現実である。

特許を取得するという行為は、まぎれもなく創造や発明をビジネスとして扱う行為である。ライセンス供与をするにしろ、自分で製品化して他人に使わせないようにするために、そこにビジネス・チャンスを作り出すために特許は取得される。しかし、それ以上のものではない。ビジネスをするつもりのない人にとっては、発明の特許にする意味などないし、研究者であれば、論文や学会で発表すれば充分なのである。そもそも特許取得が名誉になるのかどうかも疑わしい。極端なことを言えば、腕のいい弁理士と組めば、そこそこのアイデアや発明の特許として成立させることは「技術的に」可能なことだともいわれており、ビジネスモデル特許などは、まさにその好例といえる。

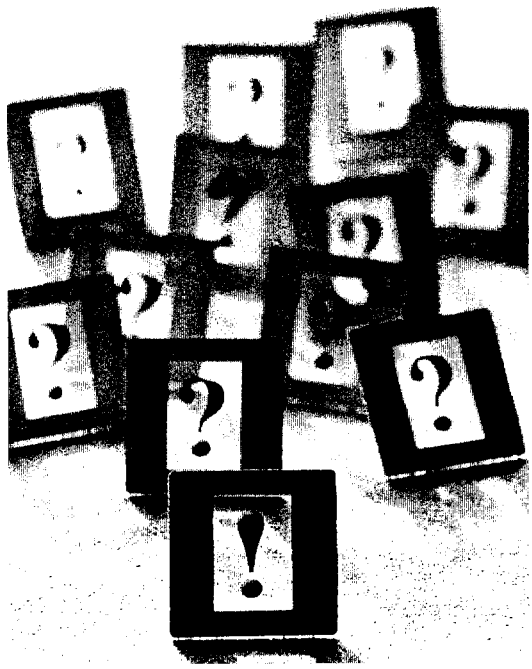
特許として成立させることはライセンス交渉をする上で、もちろん重要な前提なのだが、営業的に成り立つことはそれ以前に決定的に重要だということを、大学を核とする技術移転の場合には肝に銘ずる必要がある。ある私立大学のTLOでは、ライセンス・アソシエイトが「売れない」と判断したにもかかわらず、是非特許を取得したいという学内圧力に負けて、出願だけで六〇〇万円もかけて国際出願

したという例まである。現在ではPCT出願という国際出願の方法があり、日本で出願して一年以内であれば、世界八八カ国でも出願できるようになっているが、国際出願にかかる費用は国内特許の比ではない。

そもそも特許は持っているだけでは何の収入にもつながらない。日本では九九年末で約一〇〇万件もの特許があるが、そのうち利用特許(実施)は三分の一にすぎず、実に三分の二はもともと商品化利益が少なかったり、防衛特許的なものだったりして、未利用特許(不実施)だというのが現実である。特許は数ではなく質なのだ。例えばスタンフォード大学

では、遺伝子組換の三件のCohen-Boyer特許だけで、九七から九八年度の全体のロイヤルティ収入六二二〇万ドルのうち、実に六一%、三七三〇万ドルを稼ぎ出した。

つまり、patentability と marketability — すなわち特許になりうるということとその特許で収入が入るということとは別なのである。特許を取得するということは、まさに発明をビジネスとして扱うことなのだが、本当にビジネスとして考えるのであれば、特許に金を払ってくれるライセンス候補を一所懸命探し、ロイヤルティ収入を見込めると判断した発明だけを特許にすべきなのである。マー



ケティンク・モデルの本質はまさにそこにある。

かくして腕利きライセンス・アソシエイトの口癖——「先生、『大きな需要が見込まれる』ではなくて、誰が買ってくれそうなのかを教えてください。そして私が今すぐにでも飛んで行って売ってきますから」

「雲」ではない顧客の想像を

締めくくりに、特許ビジネスの話から企業経営への教訓を引き出しておこう。

最近、ベンチャー企業の経営者と話をすると、機会が増えた。技術力や信頼性という意味では、大企業を明らかにしのいでいるような会社にもいくつも遭遇した。そしていつも気になることがある。それは、ベンチャーの経営者が、自らの技術力や腕に圧倒的な自信を持つが故に、すぐにスケールの大きな妄想の世界にひたりがちだということである。創造をビジネスに結びつけるのは妄想ではない。特許ビジネスの世界と同様に、創造したものを買ってくれる顧客を想像する力なのである。

そこに、なぜビジネスモデル特許のブームが生まれ、そして終わってしまったのかの理由がある。二〇〇〇年にビジネスモデル特許がブームになったのは、防衛特許的な連鎖出願で出願件数が膨張したという事情ももちろんあったが、ビジネスモデル特許を餌にして、ベンチャー企業がITバブルの資本市場

やベンチャー・キャピタルから資金調達をするのが可能だったという経済的な事情も大きかった。

しかし、多くのビジネスモデルは、事業化しても利益を生み出せるような代物ではなく、資金調達の「手段」以上のものにはなりえなかった。多くの場合、ネット上の顧客は文字通り「雲」のような存在で（実際、システム図ではインターネットを雲の記号で表わす）、見た目には大きそうなのに、捕まえようとすると難しかったのである。そのため米国、日本とITバブルが崩壊して資本市場が急速に萎むと、ビジネスモデル特許の魅力は急速に薄れてしまった。ビジネスモデル特許を巡る法律家・特許関係者たちのお祭り騒ぎの渦中で、顧客を捕まえて売上をあげ、利益を生み出すといった基本的なビジネスの感覚がすっかりと抜け落ちていたのである。

ブームの最中、顧客をできるだけ具体的に想像することが忘れられていた。いかにインターネット・ビジネスとはいえ、やっぱり「雲」をつかまえるような話ではだめだったのである。

たかはし のぶお 1967年北海道生まれ。小梅商科大学卒業。筑波大学大学院社会学部研究科単位取得。学術博士。東北大学経済学部助教授、東京大学教養学部助教授、東京大学経済学部助教授を経て現職。著書に「経営の再生」日本企業の意思決定原理「未だ傾斜原理」超企業・組織論」できる社員はやり過ぎ」などがある。