

大学発明を支えるリクルート社のアソシエイト



的場 成夫*

目 次

1. 初めに
2. リクルート社にライセンスアソシエイトが誕生
3. リクルート社の挑戦
4. リクルートと競合する会社
5. まとめ

.....

1. 初めに

昨今叫ばれている「産学連携」は、平成14年の知財戦略大綱や知的財産基本法の中で日本再生の切り札の一つとして位置づけられており、大学で誕生する発明を産業界で活かすということは、その中の一項目である⁽¹⁾。

さて、表1から分かるように、日本は、大学の研究者の数や使われる研究費において、米国やドイツにひけを取っていない。

表1 日米独における科学技術活動の比較

指 標	日 本	米 国	ドイ ツ
人 口 (億人)	1.2	2.4	0.8
研 究 者 数 (万人)	72.8	111.4	25.5
研究開発投資 (兆円)	16.3	28.5	5.0
大学研究費の企業負担割合 (%)	2.5	7.7	11.3
特許出願件数 (万件)	79.2	220.6	60.5
論 文 数 (万件)	7.4	24.2	6.6
技術輸出額 (億ドル)	102.3	380.3	28.4
ハイテク産業の輸出額のシェア (%)	13.2	25.5	10.0

平成14年度版 科学技術白書より

この表1をご覧になったら、知的財産に関わる誰もが、「稼げる技術」という面でも米国やドイツに負けないうにしたいと思うのではないだろうか。

「産学連携」には、経済産業省、文部科学省などにおいても、多くの予算がつけ込まれている。また、多くの予算が配分される背景において、多くの方々が議

論を重ね、多くの方々が動いている。

こうした現状を、単なる「産学連携ブーム」で終わらせてはならない。経済産業省や文部科学省が使う税金がつけ込まれるところに群がるだけの人達を押し退け、額に汗して働いた方々が報われる方向に導いていかなければ、日本の借金が膨らむだけで年月が過ぎてしまうからである。

「学から産への技術移転」に活躍する人々については、既に「TLO とライセンスアソシエイト」(渡部俊也、隅蔵康一共著)という立派な本がBKC社から出版されている(「TLO」の定義については⁽²⁾)。そこでは、本稿で取り上げるリクルート社が「学から産への技術移転」をビジネスとして取り組んだ様子も克明に記載されている。

立派な本を前になぜ私がこの寄稿を思いついたのかというと、日々走り続けるリクルート社のライセンスアソシエイトの熱い姿を、弁理士などパテントの読者の皆さんにもっと伝えたかったからである。彼らに接していると、弁理士や特許の業界に欠けている、あるいは忘れかけている「熱い想い」が呼び起こされるからである。日々走り続ける真なるアソシエイトを弁理士がサポートできなければ、産学連携も日本再生も危うくなると危機感を抱いているからである。

2. リクルート社にライセンスアソシエイトが誕生

日本における技術移転ビジネスは、歴史が浅い。広義に「技術移転」と言えば、企業間で締結される実施許諾やクロスライセンスは「技術移転」であり、財団法人や一部の企業が休眠特許の効率的活用を目指したりしていたが、「技術移転の仲介業」というビジネスは、日本には根付いていないと言えなかったであろう。誤解を恐れずに書けば、「技術移転の仲介業」に本格的

* 平成14年度 日本弁理士会知的財産支援センター 第二事業部部長

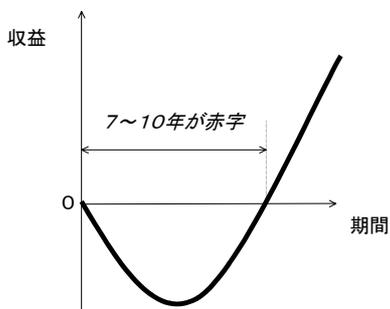
に参入したのがリクルート社である。

リクルート社は、TLO 法の施行直前から活動を開始しており、活動直後は大学教授個人から発明開示を受けてそのマーケティング活動を中心に行っていた。現在では、TLO との契約によってマーケティングを代行するという活動が中心になりつつあるようだ。

前出の「TLO とライセンスアソシエイト」における主人公の一人＝山本貴史氏は、中央大学経済学部で技術移転を専攻した後、リクルート社に入社。同社の DNA⁽³⁾を埋め込まれつつ、自らのミッションを発見し、リクルート社にテクノロジーライセンス・グループ（現在のテクノロジーマネジメントディビジョン）を98年7月に立ち上げる。

「学生の適材適所」を事業ドメインの一つとしてきたリクルート社の経営陣に対して、山本氏が「大学の技術移転＝知の適材適所」という理由付けを思いついて説得した、と筆者は解釈している。彼らは、米国のTLOは7年から10年以上が赤字であるのが一般的というリサーチ結果（通称「ホッケースティックカーブ」）を目の前にしていた。

表 2



それでも、民間企業であるリクルート社は、7年以上も単年度黒字を達成できないと予測される事業に踏み切ったのである。「3年単黒（3年目で単年度黒字）」を要求される民間企業において、ひるまず、粘り強く経営陣を説得した山本氏のパワーを想像して欲しい。その粘りの源泉はどこにあったのか。

筆者が山本氏と出会ったのは、99年10月。グループ長の山本氏、原氏（現在のディビジョン長）、杉本氏のたった3人のグループであった。しかし、当時から3人とも非常に熱く語っていた（居酒屋でワインボトルが次々と空になっていった）。

筆者は、弁理士になった頃から産学連携や技術移転に興味を持ち続けており、細々と情報収集をしてき

た。しかし、技術移転は難しいことなのだと冷めた人、データベースやインターネットがこの分野でも革命を起こすと言ってモニタ画面から離れない人、口先ばかりの怪しい人などにしか出会えなかった。

「技術」は人間と結びついているのであるから、技術の移転には「人間を動かす情熱」が必要だ、と自分の拙い経験と情報から感じていた。そのため、極めて優秀な営業マンがいなければ技術移転は難しいと思っていた。そうしたことから、全社が精鋭営業マンのようなリクルート社に技術移転の部署ができたということを非常に嬉しく思い、活躍や実績への期待も膨らんだ。ようやく本物に出会えた、との喜びが大きかった。

（なお、もっと客観的な情報については、「TLO とライセンスアソシエイト」第9章を参照してください。）

3. リクルート社の挑戦

(1) ニーズは存在した

TLO は、大学発明を企業へ移転する機能が求められている。したがって、TLO が本来的な機能を発揮するのであれば、大学組織とは無関係なリクルート社においてテクノロジーマネジメントディビジョン（以下、「TMD」と略記する）という組織が必要となることはない。

しかし、東海大学や立命館大学のように、既に経験や歴史を積み重ねてきたような大学はほとんどなく、技術移転のノウハウを持つ者もいなかった。このため、大学教授のみならず、新設された TLO においてもリクルート社の TMD に仕事を依頼するところがあった。大学教授個人のみならず、TLO にも TMD の「アソシエイト」に対するニーズがあったということだ。

現 TMD 長の原氏によると、大学教授などの発明者と企業との間に入ってアソシエイトとして仕事をすると、双方から感謝されたという。大学教授は、研究のプロであるが、契約やお金の話が総じて苦手だからである。また、企業側としても、大学教授の発明が当該企業においては不要である、という場合に断る言葉を探して窮していたらしいのである。

(2) 仕事の本質

アソシエイトの仕事は、フットワークを命としている。これは、「守秘義務契約」がビジネスのスタートとなっているからである。更に詳しく説明する。

守秘義務契約が締結されなければ、企業側に大学の発明や技術を開示することはできない。守秘義務契約の締結前の段階で、既に守秘義務契約締結できるほどの信頼関係が構築されなければならない。なぜか。完璧な守秘義務契約書などありえず、契約の隙間や想定外事項を埋めたり善意の運用の規範となるのは、締結前に構築された信頼関係だからである。

そして、その信頼関係を構築するのは何か？「電話では埒があかない」と直接会いに行くフットワークが要求されるということである。そのフットワークに「誠意」が伴っていなければならないことは言うまでもない。

(3) 人と人とをくっつける

外部の人に分かりやすく表現するため、リクルート社のTMDは、「技術を仕入れ、加工し、販売するのが仕事である」と言っている。この仕事のキャッチフレーズ（コンセプト）として、山本氏は「お見合いのおばちゃん」と呼んでいた。外から見たら、「技術の移転」であろうが、仕事の本質は「人と人とをくっつけるということ」という意味だ。

この本質をついた言葉が、多くのTLOや技術移転の成功の鍵を握っているのではなからうか。「人と人とをくっつける」という仕事は、間に立つお見合いのおばちゃんが自分を「買ってもらう」ところから始まるであろう。技術や理科系のバックグラウンドよりも大切なのは「双方から信頼されること＝本質的な営業力」であるということは、経済学部出身の山本氏が移転成功事例によって身を持って証明している。

なお、TMDのライセンスアソシエイトの一人である伊原智人氏は、「技術の仕入れ、加工、販売」について、「アソシエイトは、大学の先生が作成した発明や技術（原作）を、誰をターゲットとし、どのような場所で、どのような役者をどのような形で使うのか、といったことを組み立てていくシナリオライターである」という言い方をしていた。よいシナリオを書くために、原作を預けてもらうための信頼関係構築、キャスティングのための人脈や説得への誠意などが必要であろうことは、想像に難くない。

(4) 魂の伝承

初代のディビジョン長に就任した山本氏は、その直

後の2000年7月に東京大学TLO（CASTI）社長に転身した。しかし、現ディビジョン長の原氏を始めとして、山本氏の技術移転への熱い思い、魂は確実に伝承されている。伝承されているという自信があったからこそ、山本氏の転身も可能だったのだろう。

なお、山本氏は東大出身ではないし、CASTIへの転職によってリクルート時代よりも収入が減ることも分かっていた。リクルートに残っていれば、ディビジョン長としての地位は保証されており、仮に事業の失敗などによってTMDがなくなってもリクルート社内の他の部署へ移るなどの方法によって職は確保されたであろう。自己実現のために人生のリスクへチャレンジしたのだ。「日本全体を変えるには東大からのトップダウンが早道」という彼の選択に、私欲は感じられない。

「滅私奉公」といった言葉は、彼には似合わないと言筆者は思うが、「技術移転で日本を救いたい」という熱い思いが彼をチャレンジさせたことは間違いないと確信している。

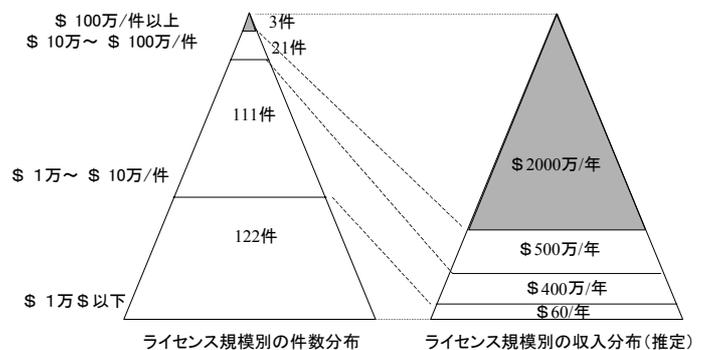
（なお、もっと客観的な情報については、「TLOとライセンスアソシエイト」第11章を参照してください。）

(5) 現状

2000年4月に本格スタートしてまだ3年だが、2003年2月現在では10名のスタッフを抱える事業部となっている。大学側に軸足を置き、TLOや大学教授のエージェントに徹している。

さて、少し数字を見てみよう。リクルート社では、2002年12月までに、約850件の技術開示を大学側から受けたという。そして、ライセンス契約にたどり着いたのは約1割だそうである。ひとつの技術から複数

表3



◆ライセンス状況	
・シーズ	100件
・特許取得可能件数	25件
・技術移転可能件数	15件
・ビッグヒット件数	3件

のライセンス契約が成立した場合もあるので、成約数は約140件とのこと。これを多いと見るか、少ないと見るか。

比較のため、大学発明の技術移転の世界で著名なスタンフォード大学の例を見てみる。

シーズが100件あったとすると、特許が取得できるものが25件、技術移転が可能なものは15件、そしてヒットと位置づけられるライセンスは3件ということである。(山本氏は、「お金を生むのは100件に1件」と語っている。)

更にかリフォルニア大学のデータとも比較してみる。4125件のライセンス発明のうち、トップ5が全体の68%のライセンス料を、トップ30が全体の85%を稼ぎ出している、ということである。

これらの数字を比較してみると、米国の例とリクルート社の例とでは、割合として大差がないように見える。成約に至るのは扱った発明の約1割、大きく稼げるライセンスはその何分の一という厳しい統計データである。

(6) コンセプトの進化

2003年2月にお会いして原氏に話を聞いてみたところ、TMD 立ち上げ時の様々なコンセプトは、練り直されたそうである。

例えば、立ち上げ時には技術の仕入れ先を絞らず、技術について目利きもせずとにかく数をこなそうという姿勢で臨んでいたそうだが、最近では仕入先を緩く絞り始め、事前にはできるだけ技術評価を行ったり、販売先へ提案することを心がけているとのことである。「お見合いのおばちゃん」の精神を忘れることなく、「プロデューサー」を目指す、という進化を遂げていたことに共感した。

(7) 技術移転の具体例

横浜国立大学の森下信教授が開発した「複雑系を使ったシミュレータ」は、リクルート社における最初の移転実績である。このライセンス先には、駐車場の渋滞シミュレーションを行うことを目的として、商業施設の施工管理会社にライセンスされたのであるが、もうひとつのライセンス先として、JR 東日本企画という広告代理店があったことを取り上げたい。

「複雑系を使ったシミュレータ」によって駅構内の

人の流れをシミュレーションし、駅構内の看板の値決めをするのに使いませんか、という事業提案に踏み込んだのだ。単に、「こういう発明、要りませんか？」というスタイルではないのである。大げさに言えば、「用途発明」を案出してから営業しているのである。「アソシエイトはフットワークが命」と前記したが、力づくのフットワークではなくクリエイティブな企画営業なのである。

4. リクルートと競合する会社

リクルート社 TMD のライバルはどこですか、という質問に対して、原氏は、「自前で頑張る TLO、特許に熱心に投資するベンチャーキャピタルや商社」などを挙げた。しかし、「インターネットによる特許流通を標榜する会社」は、ライバルにはならないという。

リクルート時代の山本氏からも「電話を掛けて売れないものをインターネットでは売れません」という台詞を聞いたことがある。この台詞は「情報」を商品として営業を長年続けてきたリクルート社、山本氏ならではの至言名言であると思う。フットワークなしに情報は売り物にはならないのだ。「情報」を商品としているという意味での同業者である弁理士にも、参考となる言葉ではないだろうか。

なお、原氏は、「技術移転ビジネスは、多種多様な雑誌が売れる一人勝ちのない業界のようだ」とも語っていた。雑誌は、ジャンル、年齢層、コンセプトなどによって細分化されている。技術移転もそういったビジネスなのではないか、ということだ。技術移転の最前線で感じていることを、雑誌というメディアを多数出版しているリクルート社らしく表現されていて、説得力を感じる。

5. まとめ

国公立大学の独立行政法人化が1年後に迫っていることもあり、TLO が次々と設立されている。文部科学省の後押しもあり、多くの大学で知的財産本部という組織もつくられるであろう。そうした背景において、特許事務所の業界では、「(大学教授や大学といった)素人が発明者や出願人になるから、我々の業界もやりにくくなる」といった消極的な声を聞くことがある。一方において、「残された最後のフロンティア」とばかりに、大学に対する営業攻勢が活発化する傾向も感じ

られる。

一方、この分野の先進国＝米国では、採算が合うのに7年から10年以上かかると言われ続けている。現に、国や自治体からの補助金を除いて黒字を達成しているTLOは、山本氏の率いる(株)CASTI(東京大学TLO)や、知恵と工夫の(有)山口ティーエルオーなど、ごく僅かである。承認TLOにおいては、3年程度で補助金がうち切られるなど経営環境が厳しくなるため、TLO法試行直後に設立されたTLOは、既に経営面では転機にさしかかっているはずである。株式会社や独立採算であるはずのTLOであるのに、ビジネス的に極めて優れた発明に運良く出会うことを待っているような勘違いTLOや、設立時の支援企業や国が何とかしてくれるだろうという危機感希薄TLOも、残念ながら少なくないと感じている。ジャーナリストの馬場錬成氏の言葉を借りれば、「そもそもTLOの原資は、民間が受益者である限り民間資金で賄うべき」であるのに。

米国の前例が統計的に大きく外れていないとすれば、そうした統計を覆す手段は何なのか。TLOを短期間で黒字運営に転換するにはどうしたらいいのか。短期間に数をこなしてビジネス的に優れた発明に出会うチャンスを増やすことではないだろうか。アソシエイト兼アスリートと呼ぶべきでないかと思うほど社長自らが走り回り、「毎日が全力疾走」と笑顔で胸を張る山本氏。そんな彼のような「情熱とフットワーク」という魂なくして、短期の黒字化は不可能なのだと思う。そして、ライセンスアソシエイトをサポートすべき弁理士がその情熱に伝えていかなければならない、と感じるのは筆者だけではないと信じている。

「特許」に関わって仕事をしているという意味において、そして「アソシエイト」という意味において同業者である山本氏や原氏に対して恥ずかしくないか。彼らに会う度に、自分へ問い掛けることで、自分の中の感性を揺さぶってみている。

最近、あるセミナーで聞いた次の言葉が印象的で

あったので、紹介する。

世の中を機能させないもの、世の中の改革を阻むものは何か。「諦め(resignation)、皮肉さ(cynicism)、インテグリティの欠如(non-integrity)の三つである」ということである。この分析が正しいかどうかは別にして、山本氏や原氏には、諦めや皮肉さは微塵もなく、インテグリティに溢れている。それどころか、諦めや皮肉さに充満した周りの人間を変えていくパワーに満ちている。

本稿が「同志」の情熱を呼び起こすきっかけのひとつとなることを願っている。

注

(1) 産学連携とは、大学を起点とする日本経済活性化のための構造改革プランである(文部科学省)。

また、経済産業省は、技術の移転からスタートアップ(事業化)という目的のために、産業界にも、大学にもやっていただきたいことがたくさんあると「産学連携」についてコメントしている。

その他、産業競争力という視点から産学連携を分析している「大丈夫か 日本の産業競争力」(馬場錬成著 プレジデント社)の5章、6章も参考にしてください。

(2) TLO(Technology Licensing Organization)とは、特許性、市場性を評価した上で、大学等の研究者の研究成果を譲り受けて特許化するとともに、積極的に企業への情報提供、マーケティングを行い、最適な企業へのライセンスを行うなどによって技術移転を図るための組織である。

なお、TLOが「テクノロジー」の移転機関であって、「パテント」の移転機関ではない理由については考察する価値があるので、一度お考えになってください。

(3) リクルート社がどんな会社であるかについては、多数の書籍がありますが、「リクルートのナレッジマネジメント」(日経BP社)、および「四年連続トップ営業マン日記」(高城幸司著 中経出版)を推薦させていただきます。

本稿に用いた表やデータは、リクルートTMDの初代のディビジョン長だった山本氏、および二代目のディビジョン長となった原氏から提供していただいた資料に基づいています。この場を借りて感謝申し上げます。

(原稿受領 2003.2.28)