

【特集 TLO のこれまでと今後の展開】

# 東北テクノアーチのこれまで、そしてこれから

The past and future way of tech transfer by the TLO,  
Tohoku Techno Arch Co., Ltd..

水田 貴信  
Takanobu MIZUTA

株式会社東北テクノアーチ  
宮城県仙台市青葉区片平 2-1-1 東北大学本部別館 3

*Tohoku Techno Arch Co., Ltd.*  
*Tohoku Univ. admin. bldg. 4, 2-1-1 Katahira, Aoba-ku, Sendai, Miyagi 980-8577, JAPAN*

株式会社東北テクノアーチ（以下、当社）は技術移転機関（TLO）として1998年に創業し、まもなく20周年を迎えようとしている。本稿ではまず、マーケティングモデルを技術移転の成功モデルとし、それを忠実に進めてきた当社のこれまでの成果を振り返る。そして、これまでの取り組みにおける課題とそれをどう解決して当社がTLOとしての機能を果たしていくか、成果を拡大させるために将来どうあるべきかを模索した結果として、今後の事業スタイルの有り様として至った「イノベーショントランスファー」と自称する技術移転への取り組みについて、概説的に紹介する。

Tohoku Techno Arch Co., Ltd. was established as a technology licensing organization (TLO) in 1998 and will mark 20th anniversary in the near future. In this paper, we firstly review our history of marketing-model-based tech transfer activity and its fruits for past 10-15 years. Next, we briefly introduce and overview our novel activity, named as “innovation transfer activity”, which is found by reviewing and analyzing our past cases of both success and failure in commercialization based on universities’ technologies. We believe innovation transfer activity is one of the answers for problems or weak points of our previous style of tech transfer and may be effective to make the fruits of industry-university cooperation including commercialization and following innovation highly enlarged in the future.

**Key Words:** Tech transfer, marketing model, innovation, commercialization, industry-university cooperation

## 1. はじめに

株式会社東北テクノアーチ（以下、当社）は、東北地域の大学の研究者等の個人を株主として、大学等で創出した研究成果（以下、知財等）を民間へ技術移転するための技術移転機関（英語では Technology Licensing Organization, 以下 TLO）として1998年に創業した。当社は大学等技術移転促進法（通称 TLO 法）が制定された1998年と時を同じく創業した古参の承認 TLO の1つ<sup>1</sup>として、まもなく20周年を迎えようとしている。私は当社5代目の代表取締役社長として、TLOの趣旨と使命に賛同し出資していただいた株主、技術移転で連携する東北大学をはじめとする東北地域所在の大学、そして当社の礎を築いた先人たちに恥じない、確かな実績をもってこの20周年を迎える重責を自覚し、

日々その任に当たっているところである。私は社長業と並行して個別の知財等の技術移転活動、交渉の最前線に日々立ち続けており、いわば選手兼監督である。これは、20周年もさることながら、次の10年、20年の技術移転、TLO、または産学連携の有り様を、代表として現実感をもって描き、指揮し、実現していくためには、リアルタイムな現場感は欠かせないものであるという持論による。このような持論の下に自身の取り組み、成果、課題を各社員のそれらと共有しながら、将来の当社の有り様を日々夢想する中、この度の産学連携学会誌での特集へ寄稿する機会を頂けたことは幸運と感じている。本稿では、当社のこれまでとこれからについて述べたい。

## 2. 当社のこれまでの成果

大学から民間への技術移転という概念や仕組み、その具現化された体制としての TLO が国内導入されるにあたり、米国での成功例がモデル・模範となったことは大学等の産学連携従事者にとって今は常識的に共有されている。成功例とは、いわゆるコーエン・ボイヤー特許の大ヒットの立役者であるニールス・ライマース氏が提唱する「マーケティングモデル」による技術移転活動が挙げられる<sup>2</sup>。ライマース氏が所属したスタンフォード大学が公開している「A History of OTL Overview<sup>3</sup>」には、同氏が提唱するマーケティングモデルのいわば手引きと言える記載のほか、同大 OTL (同大では Office of Technology Licensing を略して OTL とし、TLO とは呼ばない)、果ては技術移転全体の哲学といってもよいほどの考え方がまとめられている。私は当社に 2008 年に入社してすぐ、当時の代表であり私の先代である井裕弘氏に「A History of OTL Overview」を全訳せよ、と指示された。これが、私が当社に入社して行った最初の仕事と言っていい(指示の本質は、全訳するほど読み込めという意味で、訳すること自体ではないと理解している)。このことは言い換えると、当社は 1998 年の創業からライマース氏やスタンフォード大学を成功例に技術移転活動をひたむきに実施して、TLO としての機能と使命を果たし、TLO に対する各方々からのご期待に応えることに忠実であった、ということになる。私が入社した 2008 年に、当社はちょうど創業 10 周年の節目を迎えたわけだが、確かに 10 年間の当社の技術移転事業は着実に成果を上げ、名だたる TLO の 1 つとしてご評価をいただいていた。マーケティングモデルこそが技術移転の成功モデルであることは、当社は体験をもって確信し、今なお私以下、当社の全社員が堅持する姿勢と哲学である。

## 3. 当社の過去を振り返り、未来を模索する

さて、私はここまでの本稿の流れで、マーケティングモデルを実行に移せば万事うまくいくという印象を読者に与えてしまっているかもしれない。当社が創業時から常に順風満帆であったかの印象を与えてしまっているかもしれない。もしマーケティングモデルが万能で全戦無敗のモデルなのだとするれば、本稿を寄稿する機会自体が発生するはずもなく、さらに言えば産学連携がどうあるべきかという日々の議論もとうの昔に収束しているはずである。当社の先人たちが残した多数の技術移転実績とは、マーケティングモデルの有効性に対する説得力であると同時に、同モデルの効果を最大最適化するために将来どうあるべきかを考え、導く材料でもある。こうした見方で当社の歴史を紐解くと、2つの切り口を得ることができた。1つは「狭義の技術移転スタイル」、もう1つは「時間軸」である。

### (1) 狭義の技術移転スタイル

当社は TLO である。したがって、当社の最優先事項はライセンス契約に代表される技術移転契約の締結と、ライセンス料に代表される対価の大学等への還元(その結果としての、大学等でのさらなる研究の奨励)である。当社では一般の方にも耳なじみのよい「営業」という単語をよく用いるが、その単語からイメージするに難くない、可能性のある企業へ1社ずつ、10社、20社と営業し、当社は足で稼ぐのである。地道ではあるが着実に、その成果は蓄積され、契約数もライセンス料等収入も伸びていった。

一方で、当社のこうした取り組みは狭義の技術移転活動と言える。技術移転契約の締結を活動の1つのゴールと位置づけ、ある事案で契約締結となれば、次の1件の契約締結を目指す。製品化や事業化に至る段階は、完全に企業にお任せする。何よりも成果を求められる TLO として、確かに当社にはこの取り組みで成果を上げた事実があり、ご評価もいただいた。しかし、10年、15年と続けていくと、課題があることもまた見えてくる。

米国の技術移転実績を AUTM License Survey やその一部と国内の実績をまとめた大学技術移転サーベイ((一財)大学技術移転協議会編著)をもとに見てみると、米国の大学の技術移転収入(2014年度)約2700億円(100円/ドルで算出)を構成する約80%が、知財等を使った製品の売上額に一定料率を乗じた額とするランニングロイヤリティ型の収入である。一方で日本の大学の技術移転収入(2014年度)約23億円を構成するランニングロイヤリティ型収入の構成比は30%程度である<sup>4</sup>。当社に限ってみても、ランニングロイヤリティ型収入の構成比は、国内構成比のご多分に漏れず低い。

確かに、私が役員になった当時(=2011年、2014年に代表となった)、当社と契約し事業化に至った企業数は実感として少なかった。ライセンス契約先に事業化の進捗をヒアリングすると、事業化を断念したとの回答も多い。何が断念の理由かを追加ヒアリングすると、ヒト、モノ、カネ、技術、これらリソースのどこかに不足があつての断念、との回答がほとんどである。さらに不足の詳細、程度を再追加ヒアリングすると気づかされる。それを知っていれば対応策はあつたし、なんらか支援はできたのに、と。では問題は、気づけたか。残念ながら、狭義の技術移転スタイルではそれは難しい。

逆に製品化、事業化となったケース(以下、成功例という)に目を当てる。すると概ね、図1に模式化したような、初回の技術移転契約を機に以後も当社-企業間または大学-企業間で少なからず接点のある体制が存在したケースであることがわかる。接点は当事者間での進捗や課題の共有機会となり、方針や対策を確認し実行する流れを生む。ランニングロイヤリティ型の収入が増えるということは、それだけ大学の研究成果が世の中で活用されていることの証拠にほかならない。ならば TLO は、事業化事例数や、ランニングロイヤリティ型の収入を増加さ

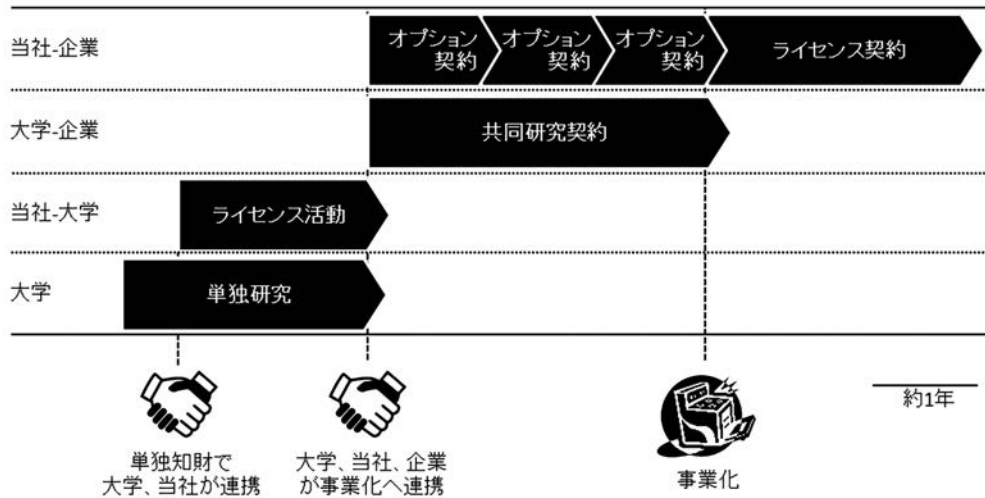


図1 当社の成功例に見る産学連携体制化と知財創出～事業化までの模式図

せたことをして実績とするのが1つの本懐ではないのか。

## (2) 時間軸

当社の成功例に目を当てると別な切り口を得る。時間軸である。技術移転契約締結の年内や翌年といった短期間で企業が事業化を達成したケースは無いとは言わないが、マジョリティでは決していない。図1には大まかな時間スケールも入れているが、当社-企業間の初回契約から起算すれば3年以上とか、大学単独で特許出願した日から起算すれば5年以上というケースが多く、一般に長い。長いのももちろんで、前段でも述べたように、事業化とはその過程でのヒト、モノ、カネ、技術といったリソースの不足、課題を解消しながら前進し、達成する地道な活動だからである。成功例を振り返れば、大学、企業と同様に当社もリソースを投じる一人の役者である必要性が見えてくる。当社のリソースとは事業化に関わる社員そのものであり、当社の設備投資とは雇用への投資に他ならない。一般に長期化する事業化に当社の社員がしっかりコミットするためには、当社社員を無期限の正社員とすることが有効である。

無期限の正社員雇用という方針は、先代の井裕氏が代表についた段階で当社では私の採用を含めて既定路線の体制変換であった。当社の財産は人材、その人材が育ったと思いきやすぐに失われるような状況では、未来に向けてTLOとして機能を十分に果たせない。育った人材が長く活躍できれば、各人材が得た経験が社内で共有され、人材に加え第2の無形財産：ノウハウが醸成される。ノウハウは伝承され、当社の新たな人材の育成と活躍の礎となる。今や当社では、マーケティングモデルのいろはから、交渉時の「ああいえばこういう」の一言一句に至るまで、日々様々なノウハウが共有され、蓄積し、また各社員の次の一手を後押ししている。

やや話は逸れるが、当社も創業当初は経営的に厳しい時期があり、雇用で十分な体制とするのは難し

かったと先人たちから聞いている。幸い、地元企業から出向という形で優秀な人材を供出いただいたほか、特許流通アドバイザー制度、NEDOフェロー制度を活用する機会に恵まれた。こうした方々、制度が当社の10年、15年期を実績で支えたことは当社の歴史として残っており、この歴史が無ければ今の私もないだろうし、大変感謝している。この歴史をみれば、狭義の技術移転スタイルで貫徹すると腹を決めれば、大事なものは社員の雇用期間などよりはマーケティングモデルの徹底という事業方針や、社員自身の成績が事業体の存続に直結するとの覚悟、TLOとしての使命感といったマインドのほうかもしれない。

誤解の無いように、私は狭義の技術移転スタイルが悪いと言っているのではない。狭義の技術移転スタイルでは十分でないところをどう補い、TLOの使命を最大最適化するかという視点でみると、社員を無期限の正社員として雇用していく意義とその効果は高いと考えた、ということである。

## (3) プロジェクトマネジメント、そしてイノベーショントランスファー

狭義の技術移転スタイルの弱点と成功例の深掘り、そして弱点の解消と成功例の拡大の両方への解の1つではないかと思える無期限の正社員雇用を実施したうえで当社がやろうと決めたこと、それはプロジェクトマネジメントである。狭義の技術移転スタイルでゴールと位置付けていた技術移転契約の締結さえも産学連携による「技術移転プロジェクト」のスタートと理解し、製品化や事業化といった成功例として形になるまでをゴールとする。その過程で生じる様々なハードルの解決にも当社が積極的にコミットしてゴールを目指すという働き方に変えるのである。

技術移転プロジェクトという体制発足とプロジェクトマネジメントの開始は、当社-企業間での知財等の導出（予約を含む）に関する技術移転契約の締結時である。並行して大学-企業間での共同研究契

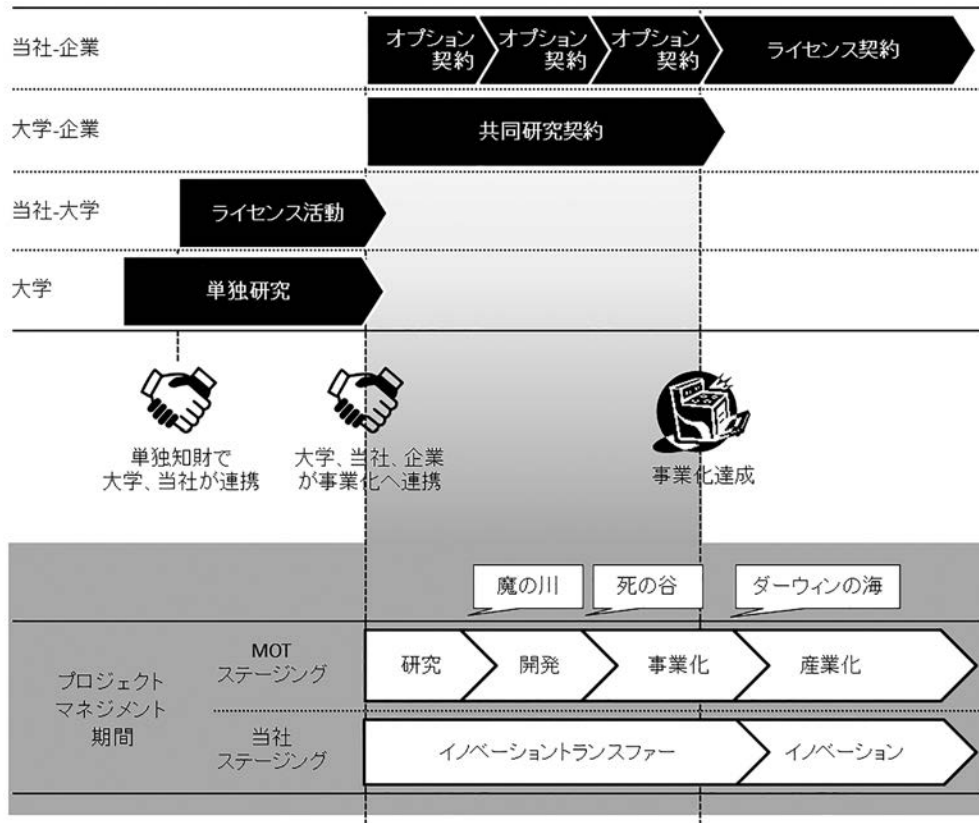


図2 プロジェクトマネジメントによるイノベーショントランスファーと MOT ステージングとの関係

約の締結による前記知財等ベースの共同研究開発がスタートする場合が少なくない。プロジェクトまたはそのマネジメントと称し、実際は何をどう進めていく取り組みなのか。これは、技術経営 (Management of Technology, 以下, MOT) の視点で見るとわかりやすい (図2)。

大学で構想的・概念的に完成した知財等の実行可能性／実現可能性を検証する期間や取り組み (フィジビリティスタディと言ったりもする) のことを「研究ステージ」、このコンセプトは行けそうだととなると、実装に向けた最適化や足りないものの開発が必要となりこれに取り組むのが「開発ステージ」、最終的な仕様に向けた細かいチューニングのほか、製造、組み立てのラインやルート、部品の調達ルート、販売ルートを検討し事業としてのスタート環境を整備するのが「事業化ステージ」と分類される。この間、魔の川、死の谷と呼ばれるステージ移行期があり、これを突破できないと事業化断念、ということになる。断念する理由はヒト、モノ、カネ、技術、こうしたリソースの不足である。国内外どこでも、ある取り組みが事業化に至るまでにこうしたステージを踏んでいるのであり、つまり産学連携による事業化も例外なく通る道と言え、あきらめず進めるべく各ステージで実務を担う役者が必要である。すると TLO は役者として知財等の導出のみ行えばいいというわけではなさそうだというのは想像に難くない。一方で TLO は研究力の面で研究者・大学には遠く及ばないし、ビジネス化の実務・

ノウハウでは企業には遠く及ばないのは自明で、分不相応な役者を演じることはわきまなくてはならない。不足するリソースのうち、例えばモノについてはそれを供給できる企業を TLO は自身の顧客の中に知り得ている場合がある。またカネについては TLO ならば国等が公募する魔の川／死の谷対策的競争的資金の情報もよく把握している。技術については TLO だからこそ、知財等を創出した研究者の属する大学との共同研究という形を企画、構築しやすい環境にいるし、連携先大学の中に解決策を有する新たな研究者の存在を知っている。TLO はこうした不足するリソースを追加提供、追加投入、追加連携で補うための実務的橋渡しを担う役者として機能を果たすべきである。そのためには役割を果たす時機に気づけることが重要で、普段から役者としての自覚のもと、プロジェクトの進捗を共有できる環境に身を置くことが大事である。

よく聞くイノベーションとは、新しいモノ(製品)、コト(事業)のビジネス性と価値を共有する国内外の複数の事業者のネットワークによって、その生み出す経済効果が国内外の経済動向や成長・発展に無視できない程度に貢献している状況を指すものと理解している。イノベーションを起こすには、そのきっかけとなる新しいモノ、コトが出来上がるのがまず必要である。それが達成されることをゴールと位置づけ、技術移転プロジェクトに仕上げるための動きとそのマネジメントの実施でゴール達成を目指す働き方、事業スタイルを、当社はイノベーショ

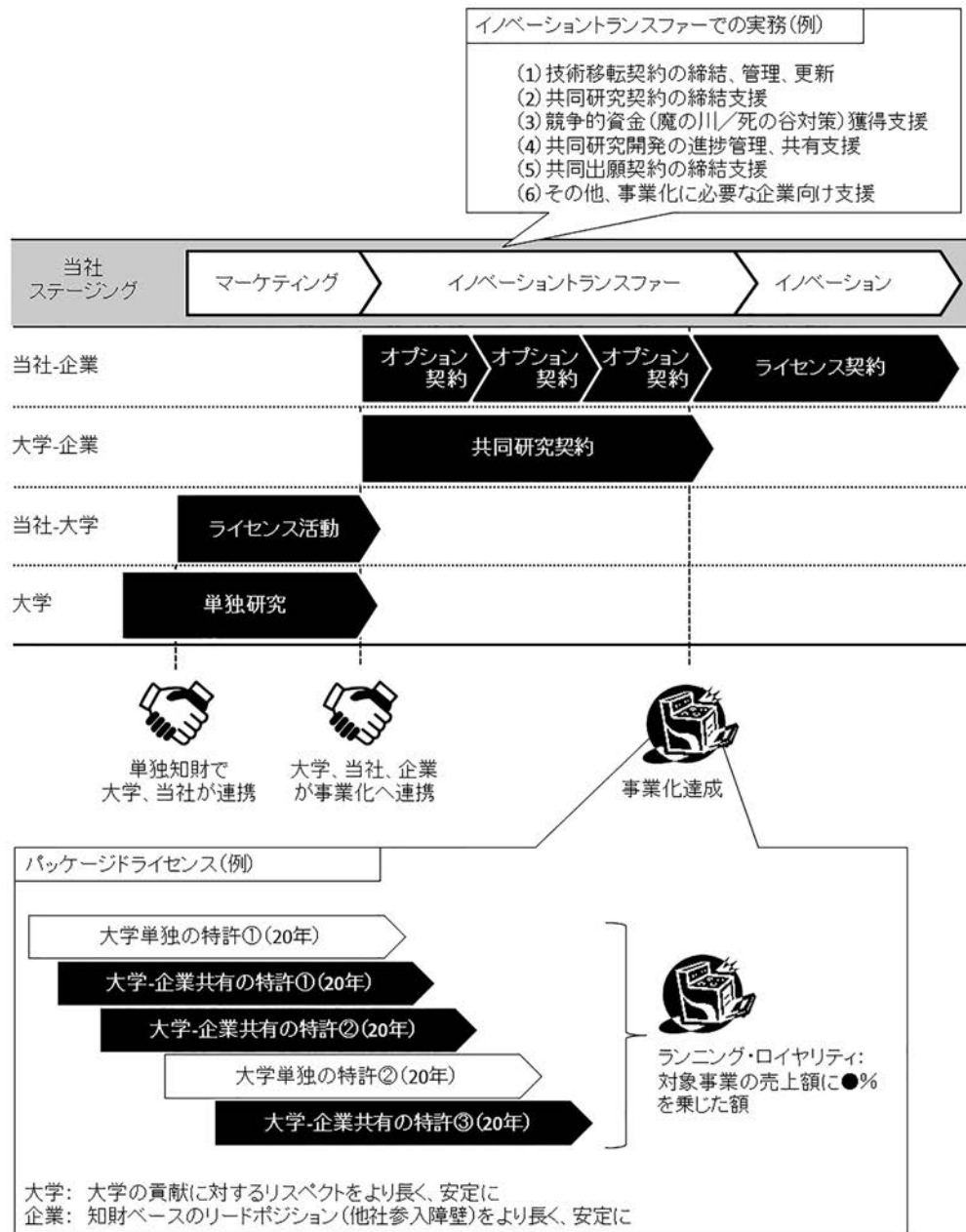


図3 イノベーショントランスファーでの実務例と目指すパッケージライセンス

ントランスファーと自称し、これを進めることを今後の在り方とした。

あらためて考えると、イノベーショントランスファーという呼称は当社の仕事ぶりのステージングのキーワードにも使える。また、当社伝統の営業は同様に考えるとマーケティングステージということが出来る。こういう見方をすると、伝統のマーケティングモデルの実施による狭義の技術移転スタイルを徹底するマーケティングステージののちに、新たに加えた事業スタイルであるイノベーショントランスファーステージが繋がっていく時系列的な(一貫通貫的な)ものであることがわかる(図3)。本稿は狭義の技術移転スタイルを否定するものではないと上記したが、その弱点からあるべき姿を模索した結果としてのイノベーショントランスファーとは、何か新しいものというよりは従来の当社の事業スタ

イルの延長上でやるべき取り組みであったのだと、気づかされる。

イノベーショントランスファーステージにおいて、プロジェクトマネジメントと称し何を実施するかは、正直列挙にいとまがない。図3に実務の項目を箇条書きしたが、これしかしなくてよいという意味ではない(紙面の都合と、本稿を含む特集の趣旨の関係から、実施項目の実務詳細(いつどこでどう動くかなど)については割愛することをご容赦頂きたい)。魔の川、死の谷でのドロップリスクを乗り越える体制化と、適切なプロジェクトマネジメントによる研究開発の結果として事業化に至った場合、その事業を支える知財等はパッケージライセンスという形で企業側の事業実施に供される状態に出来上がっている。これにより、大学(研究者)は自身の貢献に対するリスペクトをライセンス料などの

形で長く安定に受け取るメリット、企業は知財ベースの他社参入障壁を得てビジネス上の優位性をより長く安定なものとするメリットが生まれる。この状態こそ、TLOの使命として掲げられている知的創造サイクルの好循環のための下地そのものである。

#### 4. 当社のこれからの表明と、心がけ

改めて、当社は伝統のマーケティングを原動力に技術移転プロジェクト化を主導して、適切なプロジェクトマネジメントによるイノベーショントランスファーを推進する取り組みでこれからの10年、20年の技術移転／産学連携業界を突っ走り、TLOとしての役割を果たしていく所存である。当社に少しずつ蓄積しているオンゴーイングの技術移転プロジェクトを見てみると、技術移転収入にせよ共同研究費にせよ知財等件数にせよ、増加の傾向にあるように思われる。もしかすると、投資する側の企業も、大学・研究者・TLOがしっかりとした役割を自覚し果たしていることがわかるプロジェクトへは規模を大きくしようという判断があるのかもしれない。イノベーショントランスファーの効果はまだ状況証拠的で当社としても仮説の域を出ない程度でしか理解できていないが、その有効性は信じるに足るものと判断している。仮説を事実とし、事実を繰り返し、積み重ねて歴史とする日をまた新たに迎えるべく、当社はこれからも技術移転に邁進する。以下、そのための心がけとか心構えとか、大事なことや忘れてはならないことを述べていきたい。

##### (1) マーケティングの成果を上げるための「売れるアーリー化」

大学発の知財等はよく「アーリーステージ技術」とワールドワイドに呼ばれる。商談会の類でも、「アーリーステージ技術を希望」という企業ニーズに合わせた商談レベル分類が設けられる程で、産学両方で大学の知財等とは「アーリー（MOTで言えば研究ステージの初期段階）」であることは相互認識と言える。

実はこの「アーリー」、大学側から企業側への各種産学連携提案が断られる理由にも多用される。いつぞや国内でのそうした多くの体験談は、アーリーを理由に断られるから大学発の知財等の技術移転やそれをベースにした産学連携は難しい、出来ないと言った本末転倒論を横行させた。「アーリー」を理由に実績が上がらないことを正当化するようでは、米国の先行例の何も学んでいない。大学での研究活動はそもそも事業化向けではない基礎研究が本流であるため、何年たっても大学で創出する技術とは原則「アーリー」であると実務者はむしろ覚悟しなくてはならない話である。

アーリーを理由に連携に至らなかった事案が多いほど、企業側から「社内で検討します」との回答をいただける場合のデータの量や質というものにも目が向く。一言「アーリー」と評される具体的なポイ

ントを企業側にヒアリングすると、「社内で検討します」との回答に至った事案に比してデータ量や質が不足していたという共通点に行きつく。TLOはデータを取る実務を担当できない分、数多の敗戦を糧にどういうデータがあれば次につながりやすいか、そのなぜを体験に基づいて研究者にフィードバックすることには一役買うべきである。特にそれは、研究者から新規に創出した技術の詳細をヒアリングする機会に、ある方が好ましいデータと、取得できそうな場合はその時期を含めて協議するのが効果的である。そのデータが技術移転の可能性を高めることはもちろん、特許出願する場合の進歩性の主張や権利範囲の拡大にも資する、知財等の価値を磨くためのものであることを適切に説明しなくてはならない。なんらかの産学連携につながることを「売れる」と表現し、当社ではそのための上記したフィードバックを「売れるアーリー化」と呼んで、マーケティングの成果向上のための重要な作業と位置付けている。マーケティングモデルを貫く以上、「売れるアーリー化」はTLOの出せる付加価値の1つとして余念なく進めていく。「アーリー」をばやき、不平を並べている暇はない。

##### (2) 技術移転プロジェクト化へ向けて「長所で惹きつけ、短所で連携」

前段の「売れるアーリー化」とは長所を磨く作業であり、マーケティングとはその長所を企業側に見て、理解してもらうための営業である。一方で、企業側がリクエストしてくるデータの質や量の全てに大学、研究者が応じられるとは限らない。応じられないもの、応じにくいものを「できます」と回答して帰ってくるわけにはいかない。結果、研究者にかなりの負担をお願いすることになったり、企業側に過度の期待を持っていただくことになったりと、方々にご迷惑をおかけする一途である。多忙な研究者に代わり営業に行く以上、実務者には長所を適切に理解し説明できることがまず求められる一方、短所の不理解のままいろいろと安請け合いない姿勢も必要である。

研究者から新規に創出した技術の詳細をヒアリングする機会というのは、「売れるアーリー化」の一環として長所をお聞きするだけでなく、短所もしっかり把握する好機ともとらえるべきである。そしてお聞きした短所をも、連携機会の模索のための予備情報として営業に供し、活用する姿勢が重要である。例えば「ご関心の点は研究室単独では取りにくいデータですが、それを御社と一緒に進めていくということもご検討に入れていただきたいのです」といういい方はできる。産学連携とは字面のとおりに、相手の不得手を自らの得手で補完して進める体制、取り組みを指す表現と理解している。事業化に向けた最適化といった作業は大学やその研究者が単独で行うより、企業側と連携して進めた方が早く確実にすることも容易に想像できるし、短所を含めた上記のような連携提案はむしろ自然な取り組みともいえ

る。当社では「長所で惹きつけ、短所で連携」と称し、これを技術移転プロジェクト化に向けた大事な考え方として共有している。

### (3) 改めて、時間軸

マーケティングに始まり、イノベーショントランスファーを経て、形として成果が現れるまでは、長い。それまでは実施料等の収入も小さい。だからこそ、毎年毎年、新規契約を締結して、オンゴーイングの累積契約数を増やしていかななくてはならない。この技術で10年後のイノベーションを期待するなら仕込むのは今しかない、というような感覚をもって取り組む必要がある。特許出願が公開されてからとか、特許登録になってから企業への提案開始などというペース感でいいはずはない。年単位の時間があればできることは多い。この感覚で累々と契約を蓄えるためには、マーケティングモデルの徹底が重要であることが改めて浮き彫りとなる。残念ながら、どんなにマーケティングを頑張っても締結した技術移転契約でも、どんなに時間を割いてもプロジェクトマネジメントした技術移転プロジェクトであっても、終了や断念という結果になることは珍しくない。オンゴーイングの累積契約件数を増やすと言うのは簡単だが、ある年度の新規契約数と同数の終了契約数が発生することもあり、見かけで「増」とするのはなかなか難しいのである。このことからマーケティングを徹底する重要性は際立つし、その成果を上げるためには「売れるアーリー化」を含め考え得る、やりうる工夫と努力は最大限行わなければならない。

マーケティングに始まり事業化まで一貫通貫に携わり、その過程で生じる様々な課題に自在にソリューションを出せる一騎当千の人材が育つにも、また時間がかかる。当社がこれからやっていくと決めたことは既に述べた通りであるが、その実務者としての社員のリソースは有限であり、手が届いていない事案も数々ある。技術移転契約と同じで、何年か後に一騎当千の人材を得るためには雇用するのは今、というような考えで行かないと間に合わない。やっていくと決めた道を当社の、技術移転の、果ては産学連携の拡大路線として進むために、当社は少しずつかもしれないが社員の確保と育成を並行して進めていく。

## 5. 最後に

米国における大学の実施料収入規模に、日本はまだ及ばない。昨今、この収入規模だけの比較に終始した希薄な議論、評論が多く、その中で展開されるのは概して日本の不振(?)の原因は大学サイド(TLOや大学等の産学連携本部、知財部等)にのみあるとする論調で、首をかしげることもある。またその中では単純移植に近いモデル導入に原因があるとしながら、ではどういうソリューションが提案されているか目や耳を傾けると、他国や他者(社)が進

める新しいモデル・スキームを導入するか倣って構築するという内容が展開され、矛盾を感じずにはいられない。また、産学連携はこれだけ時間がかかると常識的に理解されているのに、別呼称の部署・役職・人材を新設し、既存の産学連携担当部署・人材と同じ機能をわざわざ独立に設けようという、さらに膨大な時間を掛けたいどれだけの期間、成果を待てるのかと目や耳を疑う取り組みもある。私は、米国モデルのダイレクトな導入では一筋縄にいかない苦労を経て、米国とは違う日本独自の商習慣、産業界で知財等が収益に貢献した経験・歴史に照らしながら、日本流の産学連携をTLOはまもなく20年、大学等の産学連携本部・知財部はまもなく15年になる取り組みの中でわかってきたのが今なのであり、日本の産学連携はこれからののではないかと感じている。日本の産学連携のこれからの担い手になるべく、私は社員と共に、本稿で掲げた当社のこれからを実行していく所存である。

## 6. 謝辞に代えて

私は研究者になるという人生プランから逸れてしばらく経つ。寄稿のご依頼をいただいた際は光栄に思ったのと同時に、躊躇もした。私は産学連携の現場にいるが、学問としての産学連携を極めんとする立場でそうしているのではない。産学連携とは現場論でしかないとも感じる時もある。したがって私は産学連携における学術的活動の一切をしていない。私の原稿は、時に用語のひとつも勝手な定義で使用し、学術文献も引用できず、あくまで経験論的持論を述べるにとどまるような内容にしか仕上がらないだろうことは予想に難くなかった。一方でそうした内容でもよいとして歓迎していただいた産学連携学会誌編集委員の方々には大変感謝している。

経験的持論と述べたが、本稿は私個人の持論の占める部分はごく一部で、多くは先人たちの築いた歴史と、現在私と共に働いている社員の活躍ぶりからできあがった当社の持論から構成されている。過去、現在と実に人に恵まれたおかげでこうしてまとめる立場と機会を得ているわけで、感謝の念に尽きない。

よく見ると当社の社員はお互いあまり似たところがなく、当社は独特の尖り、丸みを持つ個性の集合体として出来上がっていることに気づく。不思議と、その事案をその現場でその社員が担当したからこそまとまった、と感じることはよく起こる。TLOとしての当社の哲学、姿勢さえ社員の中で揺るがずであれば、個々の尖り、丸みはむしろ個性として許容し、一騎当千で個性的な個々が結束した状態として当社が強固であればよいと考えている。人は城、人は石垣、人は堀。強い組織論としてこう述べた偉人もいるが、それをなると実感できるのは、これまでもこれからも、ともに歩んできた社員のおかげであると思っている。こうした社員を財産として残してくれた当社の先人たちに、改めて感謝したい。

**引用文献**

1. [http://www.meti.go.jp/policy/innovation\\_corp/tlo.html](http://www.meti.go.jp/policy/innovation_corp/tlo.html)
2. 渡部俊也, 隅藏康一: TLO とライセンス・アソシエイト, 株式会社ビーケーシー, 東京, 2002.
3. [http://otl.stanford.edu/about/about\\_history.html](http://otl.stanford.edu/about/about_history.html)
4. 一般財団法人大学技術移転協議会: 大学技術移転サーベイ, 大学知的財産年報 2015 年度版, 一般財団法人大学技術移転協議会, 東京, 2016.