

■ 知財の活動談話—究極のライセンスモデル

野原 時男

1. 知財と高柳先生との関わり：「セレンディピティ」と「幸福の女神」

日本ビクターに入社（昭和43年当時）して間もなく研究開発本部の本部長であった高柳健次郎先生より研本、業務課より特許課を独立させて業務拡大するので当方の第一希望であったビデオ技術者でなく、特許の仕事をやってほしいと言われ、徳光業務部長より「特許小六法」を一冊渡されたのが当方の知財に関わる最初で、高柳先生との最初の出会いでした。

大学では、ビデオのアジマス記録の権威といわれた岡村教授の研究室で PWM 磁気記録を卒論に選び、岡村史良先生の紹介でビデオのビクターへ入社できたのだから、当然にビデオの開発をやれると意気込んでいたため、特許の仕事とは本当に意外でした。その頃の特許課はどうも陽の当たらない部所みたいで、特許課へ入った途端、村上特許課長より「特許は縁の下力持ち」という話を聞かされました。当時の徳光業務部長からも、気の毒と思われたのか、今のビデオは赤字事業部だし、技術屋はほしいけどしばらく特許の仕事やってほしい、いずれビデオの時代が来た時にはビデオに来るように話をするからといわれました。

徳光部長と一緒に高柳研本長へ挨拶に伺った際、高柳先生からは、1件の実用新案のコピーと簡単なメモ書きを渡され、メモにはこの実用新案を外国出願できないかということと、 α とか Ω とかの比較図みたいなものが雑に描いてあったのを覚えている。その実用新案は高柳先生の Ω 巻のアイデアでメモには実用新案の拒絶理由通知に対する反論案がマンガで書いてあったのです。それ以来、特許を始めとして40年以上にも亘って、商標、著作権、ライセンス、訴訟など知財に関わるほとんどの仕事をやらさせていただき、現在知財の非常勤講師として後進の指導・育成に携わるようになりました。

知財の授業は研究者や技術者を希望している理工系の学生が多いため、条文解釈などの法律論より、知的財産権が技術経営や研究開発戦略にどう活かされるかを学生と一緒に学び、知財権研究や開発に繋がる先達の言葉を紹介し、発想法の討論材料としています。この種の討論材料としてはホレス・ウォルポール（英、政治家）の造語である、「セレンディピティ (Serendipity)」(ひらめきを得る能力) や、トーマス・エジソン（米、発明家）の「発明とは1%の Inspiration (ひらめき) と 99%の Perspiration (努力) である」が有名ですが、これと同時に高柳先生から何度となく聞かされた「幸福の女神」の話を討論材料にしています。

この「幸福の女神」の話について、高柳先生はのちに「テレビ事始」の中で、東工大の中村幸之助学長の話を用いたと話されています。『西洋にフォーチュンという幸運の女神がおり、美人で前髪はふさふさしているが、実は後ろ髪はなくハゲている。だから、後から追いかけても彼女はつかまえられる。運命の女神は先回りして来るのを待って前髪をつかまなければな

らない。』という講話だったそうです。高柳先生は、この中村先生の話を生一の指針として研究開発には先見性が必要であり、目先の派手な研究テーマでなく5年10年もかかるものであっても、後に花咲くと考ええるテーマには勇気と信念を持って取り組みと述べられております。

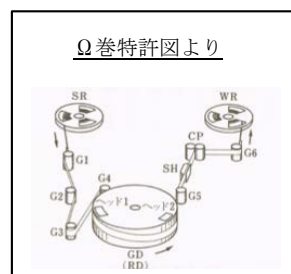
のちに高柳先生は、ブラウン管もない時代に、機械式テレビか電子式テレビかの選択をする際、種々悩んで多くの方の意見を聞いて回ったと述べておられます。しかし、多くの専門家が機械式の方を現実的と推奨したのに対し、走査線30本の時代であれば円盤式など機械式でも可能であるが、将来の走査線の増加には対応できないなど、電子式の将来性にこだわったそうです。今となっては当たり前と思われる電子式テレビも、よくぞ「先見の明」があったと、歴史が証明する通りです。

先見性の話題については、ビクターの歴史の中では数多く語られていますが、知財部門としては技術ライセンスを預かる立場からいくつかの場面で本当に先見性がある技術開発であったのか、経営として価値ある開発製品であったのか、成功例、失敗例など多くを経験したものだと思います。ビクターの社風として、技術開発志向の会社であり、「先進の個性」のスローガンの下、特に技術開発部門では他社とは違った独自の製品や技術を目指したものでした。それだけに特許屋としては常にチャレンジする仕事が多いものの、技術的に素晴らしいと思われるものでも商品としてユーザに受け入れられず、評価されないもの、時期尚早というものも数多くあったと思われます。

当時は、ビクターに限らず電子業界全体が欧米からの技術導入を基盤として発展していました。RCA（テレビ；シャドウマスク等）、フィリップス（ラジオ；スーパーヘテロダイン等）、アンペックス（VTR；FM記録等）、IITRI・Armor Research（テープレコーダ；交流バイアス等）、テレフンケン（テレビ；PAL特許等）などなど数多くの基本技術を導入し、日本独自の技術（改良）によりコストダウンと品質向上、さらに機能アップによる付加価値により勝負してきたと考えられます。ビクターもこれら欧米メーカに追いつき追い越せ、独自開発を開発の社是として努力を重ねていたようです。

高柳発明となるオメガ巻実用新案は4ヘッド、2ヘッド、1ヘッドの議論の末、家庭用としてはテープに負担の少ない2ヘッド・ヘリカルスキャンでオメガ巻のアイディアを権利化したものですが、高柳先生からは4ヘッドバーチャルスキャンのアンペックス特許を回避するビクター独自の方式として提案されたものでした。その延長線上に、

アンペックス（ギンスバークFM特許）に対抗する低域変換特許（高柳発明）、ドルビーの2パス・スライディングバンド・ノイズリダクション特許に対抗して1パス・周波数シフト特許（ANRS方式）、テレフンケンのPAL特許に対抗したくし形フィルター特許（町田発明）など数々の独自方式で欧米の基本技術を凌駕する技術に挑戦していた歴史は同業他社の特許屋からも羨まし



がられたものでした。

毎年、大学の知財授業の最後は、偉大な発明家達の言葉としての「セレンデュピティ」、「幸福の女神」、「1% Inspiration」それぞれにつき発想法と研究開発の考え方につき90分の時間をいただいて学生と討論しており、どれだけ学生達に役立つかは不明ですが、高柳イズムの片鱗でも伝わればと願っています。

2. 擬似 PAL 事件：特許回避と町田さんの興奮

ビクター時代に高柳先生にお会いする機会はそうそうなかったのですが、温厚な先生から2回ほど叱られたのが印象に残っております。入社2年目頃でしたので昭和45年頃テレフンケンのPAL方式テレビ特許を調べるように上司から言われ日本特許15件ぐらいをリストにして高柳先生に報告した所、特許は属地主義だから日本特許だけ調べてもダメだ、ましてPALは欧米始め全世界の半分以上に亘って採用された方式であるから調べ直しなさいという指示でした。

日本特許があるということは、ドイツで出願したものを日本に出願するのだから重要特許に違いないという当方の判断でしたが、これが本当に甘い判断でした。当時は外国特許、ましてドイツ特許についてはデータベースもなく大阪の夕陽丘図書館でドイツ特許の連番資料を手めくりで調査するか、またはダーウェントという調査会社の英文抄訳で調べるしか手がない状態で、正直これは厄介な仕事という思いでした。数ヶ月かけて何回か大阪に出張させていただき、ダーウェントの抄訳を揃えて調べあげると、120件以上のPAL関連特許がドイツで第一国出願されていることが判明したのです。

それまで1件の特許でも回避するとなると多大な開発努力と時間を要した上に、本当に回避できるかも分からない状況でリスクが大きく、特許屋としてはほぼ諦めかけていた折、研本のトイレで高柳先生にお会いし、「例のPAL特許は調べたか？」と聞かれました。「120件以上の特許回避は困難です」と述べた所、すぐ部屋へ呼ばれテ社特許を全て1件ずつどこが抵触するのか説明するようにいわれたのです。

勿論、件数を調べただけで内容を把握しているわけでもなく、件数だけで困難と判断した当方に対し、「事実を把握しないで推測で判断するな」と叱責されたものです。「120件の特許を全て回避するつもりで調査しろ」という大きな課題でした。

その日以来、町田さん達と120件以上のテ社特許の抵触性と有効性を1件ずつ調べあげることとなりました。当時のダーウェントの英文抄訳ではどうも正確でなかったようで、半分ぐらいは意味不明か理解不能の内容で、最後は図面から町田さん達と推測で理屈を作り上げたような作業だったと記憶しています。この作業の中間報告を高柳先生に行うと、案件毎に高柳先生のコメントとアイデアが創出され、こうすれば別の方法でやれるとか、こっちの方が安く

できる、これを特許にできないかなどという宿題がたまっていったものです。幸いにも、ほとんどのテ社特許が送り側の特許と遅延線の作り方に関する特許であり、受信側に関する特許はかなり絞り込め、最終的には3～4件が残っていたかと思います。最後まで回避困難として残った特許は、すべてPALの基本と言われる「1H遅延線」と「相隣り合う補色関係にあるラインの中間値を得る」というものでした。

これらの数件の基本特許を回避できないものかと町田さん達のチームが苦勞したいた頃、ソニーや三菱の特許の方との雑談でソニーはこの特許を回避したという情報を得てびっくりしたものです。後でわかったことですが、結局これらの基本特許は使用せず、ライン毎の中間値を取ることなくそのまま表示し、その代わりウォブリングなどの手段で見かけ上の合成を行ういわゆる「擬似PAL」といわれるものでした。

PALテレビの輸出は困難かと諦めかけていた頃、町田さんからこの方式で回避できそうだという報告があり、研本の高柳先生の部屋へ集合し、町田さんのアイディアにつき熱気のこもった説明がありました。その方式は、いわゆる「擬似PAL」でしたがライン中間値は取らず、ラインの位相ズレで生じるクローリング（ハノーバー・バー）をLCフィルタで除去するというものでした。試作のボードは机ほどの大きさで、その上に数十のボビンにコイルが巻かれ1個ずつ調整しながらノイズを除去するものであったのです。今で言う「くし形フィルタ」をディレイライン無しに、LRで各ノッチ毎にトラップを作っていたものと思います。時間的に遅延させてライン合成すべきPALシステムが、時間を超越して先々のライン合成まで瞬時にやってしまうという現象に不思議な感覚を覚えたのと同時にテレフンケンに匹敵する発明ではないかと思い、すぐ特許出願にとりかかりました。

テ社とのライセンス交渉は特許出願まで待つてほしいと希望していましたが、各社のテ社参りが活発化していたため、その後すぐ、テ社にビクター方式の擬似PALを紹介したと聞いております。結果、テ社としてはこれらの擬似PALを中止する条件でライセンスを許諾することを承諾してくれました。

しかし、最初のライセンス契約の許諾条件は極めて制限的で擬似PALを中止することの他に、輸出数量制限、品質制限、開発制限、事前輸出計画報告などがんじがらめの契約でした。数量は各国毎に当初年間数十台であり、割り当て台数を何度もオーバーし、その度に坂東海外営業部長（当時）がテ社ライセンス部長に謝ることが恒例となっていました。テ社のライセンス部長からは、日本語で謝ることを「バンドー」というのかと皮肉を言われたものです。

ビクターの擬似PALテレビは陽の目をみなかったものの、ライセンス許諾のひきがねとなり、更にその後ビデオライセンスでは立場が逆転し、テ社とのVHSライセンス交渉などでは擬似PAL物語を通してテ社からはビクターの技術に対する高い評価をいただき、友好的関係を築くことができました。余談ながら、PAL方式の基本特許の発明者であるDr. Bruchの息子はテレフン

ケンのライセンス担当者として J3T の合併交渉時の折衝相手となり、不思議な縁を感じたものです。J3T 合併交渉時、テレフンケンはトムソンに吸収され、Dr.Bruch の息子もテレフンケン を去る時日本橋のビクター本社に立ち寄ってくれ、「これほどの多くの件数の特許で PAL を固めたつもりでも特許を回避する可能性はいくらでもあるもので、時の流れと、技術の進歩には 抗し難い」と語ったのが印象的でした。

3. コンパクト・カセットと 8 トラックカートリッジ : Bill Lear からの贈り物

特許担当も研本、業務課から独立し特許課と名称を変更し、勤務場所も横浜から日本橋の本社 1 階で仕事するようようになりました。その頃から特許課の仕事としてライセンス業務をビクターの技術戦略として経営陣がとらえるようになってきました。他社のライセンス業務はその多くがライセンスイン（技術導入）であったのに対しビクターではライセンスアウト（技術許諾）も比較的多く、中でも 8 トラックカートリッジのライセンスは当時のライセンス許諾件数、技術収入としてはずば抜けた数字となっていました。

日本橋本社に特許課が移った当時はエアコンも無く、夏は窓を開けて昭和通りの騒音の中で大江戸のうな井のにおいを嗅ぎながら、うちわ片手に、バケツの水に足を入れて仕事していたのを覚えています。特許課が 1 階にあったためか役員室や貿易本部に用事がある方でもよく特許課に立ち寄って情報交換をしてくれたものです。その頃日米二世の James Y. Mochizuki（ジャンボ望月）さんが高柳先生を訪問したついでに特許課に斉田監査役と共に立ち寄り、8 トラックカートリッジ（商標名：ステレオ 8）を紹介されました。「磁気テープはカセット時代を迎える」という時代の流れの中で、ジャンボ望月氏の話は『当時先行していたフィリップのコンパクト・カセットに比べ、テープ幅、エンドレスという特徴などから音質、簡便性などで優れていると思われるので、ビクターは独占権をリアジェット社より取得した。ついては、この 8 トラックのプレーヤおよびカートリッジの普及のためにライセンス戦略を展開し、コンパクト・カセットを凌駕する標準化を目指してほしい』という趣旨だったと思います。

8 トラックカートリッジは米国リアジェット社の創始者で蒸気ターボエンジンの発明家の William P. Lear（ビル・リア）により開発されたもので、いつでもどこでも手軽に音楽が聞きたいという発想だったそうです。その特徴は何と言ってもエンドレス再生であり、カートリッジ内にピンチローラとリールを内蔵しており、リールの内側から引き出されたテープはピンチローラとプレーヤのキャプスタン駆動によりリールの外側に巻き取られて、エンドレス再生を行う構造となっていました。しかし、そのようなファミリー作りの経験もなく、とりあえず特許を作り出すところからやってみるかという有り様でした。カートリッジの特許は側面にある V ノッチの特許が日本に出願してありましたが、プレーヤの特許がなく、かろうじて日本に出願

されたカートリッジ特許を分割してプレーヤを対象とする特許を創りだすのに苦労したものです。

プレーヤ特許は何度も拒絶理由を受け、その都度ジャンボ望月は米国からリアジェット社の弁護士、Raymond Fink を連れてきては審査官面談を申し込んだものでした。当時、日本の特許審査では米国と違い、審査官面談はあまり行われておらず強引に特許庁へ押しかけて面談をお願いしたものです。幸い担当の審査官はわざわざ米国から来たということでノーコメントを条件に会うだけは会ってくれ、しかもビクターのオーディオフィアンということでこの8トラックカートリッジのデモまでさせていただきました。それが功を奏したとは思いませんが、その特許はようやく公告の運びとなりました。特許が公告された所、20社位の異議申立てを受け、今度は異議申立てに対応を迫られることとなりました。ちなみに、当時20件位の異議申立てが行われた特許は極めて珍しく、その後審査官から特許庁内でもその成り行きが注目されていたとの話があり、当方は政治的判断があるのではないかと懸念したものです。

当時は利害関係人だけでなく誰でも特許公告に対し異議申立てができたため、異議申立てにメーカー名を出す必要もなく、正直どのメーカーが異議をだしたのか不明でした。異議申立人の住所、職業などを調べると職業「さかな屋」という人が異議を出していたりして、「さかなやのおやじが異議申し立てする時代になった」かと笑ったものです。

各社と何度となく折衝を重ねていたもののライセンス契約は遅々として進展せず、いくつかの会社は「特許が成立したら契約を考える」という程度でした。それでも日本メーカーの横並びの考えがあり、大手の数社が8トラックプレーヤの製品を市販するところぞって各社から8トラックプレーヤが発売されたものの、特許が成立するまでは契約を拒否されるか、良くて契約留保するという状態でした。

他社からは、1/4 インチテープでエンドレス機能をいれたオーカセット (TEAC)、ハイテープ (Pioneer)、エルカセ (ソニーなど) が発売され、米国のフィデリパック方式と併せ、1/4 インチテープのカセット間での競争での生き残りをかけることとなりました。

結果として、プレーヤ特許は幸いにも異議申立てにも勝って登録の運びとなり、各社との契約締結がようやく進展するようになりました。しかし、契約締結した後も今度はフィリップス、コンパクト・カセットとの標準化論議を巡って各社との議論は継続しました。

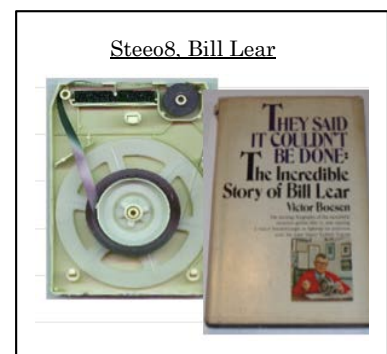
ある会社はフィリップスに対抗して標準化に協力するから日本でのコンソーシアムを結成して特許を開放してほしい、自社改良特許を取得したのでクロスライセンスにしてほしい、スピードを倍速、半速に変更したい、トラック幅を狭くして多トラックにしたいなど種々の要望や戦略提案がありました。そのたびに、米国のリアジェットを買収したゲーツ社の Raymond Fink 弁護士に相談したのですが、米国からは確たる戦略もなく日本はビクターにおまかせの状態でした。唯一、米国側の要求はロイアルティの基本レートは低減したくないというものでした。

一方でフィリップスのコンパクト・コンパクトは、ハード特許を無償公開することで普及化を促進し、その代わり規格仕様は厳守させ、全世界での普及をねらったライセンス条件でした。当時のフィリップスのライセンス部長から聞いた話では、ハード（プレーヤ）側は基本クロスライセンスで実質無償公開し、まずはハードの普及化を促進する。一方で、ソフト（カセット）側から少なくともロイヤルティを継続的にいただくという考えであったようです。その戦略通り、コンパクト・カセットの規格仕様は厳格に維持され全世界に普及し、デファクトとしての地位を勝ち取ることに成功しました。

他方、リアジェットの8トラックは、規格仕様は厳守させる姿勢はみせたものの、最終的にはハード（プレーヤ）、ソフト（カートリッジ）共に仕様は勝手に変更を認めるがロイヤルティは低減しないというフィリップスとは対照的なライセンス戦略を取ることとなりました。その後、8トラック方式はカーステレオを中心に一時隆盛を極め、ビクターはリアジェットからの8トラックライセンス料のお陰で電子業界の中でもめずらしく技術料収支が良い会社として評判を仰ぎました。

同時にリアジェット（その後ゲーツ社が買収）にとっても日本からのライセンス収入は多大なものであったらしく、発明者のビル・リアから自伝本をいただいた際、ゲーツもお陰でたいそう儲かって会社も助かったよとの言葉をいただきました。その後デンバーのゲーツ本社を訪問する機会があったが、発明家ビル・リアの数多くの代表的特許の中に8トラックカートリッジの特許証が玄関の待合室に掲載されていました。

80年代に入ってコンパクト・カセットは圧倒的普及台数を誇りましたが、残念ながら8トラックは徐々に衰退の一途を辿ってしまいました。後に「フィリップスのコンパクト・カセットは名をとり、リアジェットの8トラックは実を取った」と言われましたが、まさしくその通りですし、この時の経験がその後のビクターのライセンス戦略を発展させるきっかけとなったのは間違いありません。



4. アンペックス、Dolby ライセンスから学んだもの：

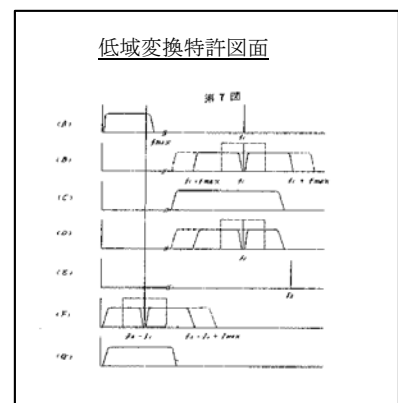
8トラックカートリッジはビクターが日本における独占権を取得し、再実施契約で国内の多くのカーステレオメーカーの方々とお付き合いをすることになりました。この当時の交渉からビクターのイメージが他社とは違う製品開発を打ち出す会社としてイメージ付けられ、「次の開発商品はどのような方向でしょうか？」、「ドルビーに特許料を支払わないですむ方式はありますか？」などと問い合わせを受けたものでした。

特にドルビーのノイズリダクションについては当時ドルビーのライセンス方針が中小企業にとっては厳しいものであったらしく、単純に特許料の問題でなく、ドルビーの品質承認や工場検査などが中小企業にとってはハードルを高くしていたようです。そういう状況の中で、「ビクターの ANRS がドルビー特許を回避しているのか？」とか、「ビクターの ANRS ライセンスは許諾してくれるのか？その条件は？」といったような問い合わせを受けるようになりました。

ビクターとしては、ANRS 方式を普及すべく戦略を検討することになったのですが、ドルビーライセンス条件の詳細が不明で、まずはドルビーライセンスの契約条件を他社から情報収集する必要がありました。また、ANRS 方式の独自路線でドルビーに対抗するのか、それともドルビーと何らかの提携関係を築くのかは大きなテーマとなっていました。というのも世の中ではドルビーマークによるノイズリダクションがコンパクト・カセットの高音質化にはデファクトとして定着しつつあるという環境になっていたのです。

そのような折に、似たような問題としてアンペックスとの特許問題が発生していました。ご存知の方も多いと思いますが、アンペックスのギンズバーグが発明した VTR の FM 記録方式は広帯域磁気記録方式として不可欠のものでしたが、アンペックスのライセンス条件は極めて制限的でテレフンケンの PAL 特許に匹敵するハードルの高いライセンス条件を課していました。

それに対抗して、高柳先生始めビクター技術陣が開発した低域変換方式特許はギンズバーグの FM 記録特許を回避した独自方式で、これを基軸に独自路線を展開していたため、アンペックスの特許は不要という極めて特異なスタンスを形成していました。しかし、EIAJ の統一型 VTR の規格化段階では世の中で普及が進んでいるギンズバーグの FM 記録方式が採用され、当社としてはアンペックスとのライセンスを何とか有利な条件で取得したいという課題に追い込まれてしまいました。



それからというもの、何度となく Redwood City のアンペック本社を訪れクロスライセンスや共同開発などをお願いしたものです。最初の訪問は高柳先生と当時の村上特許課長とが訪米しアンペックスとのクロスライセンス交渉をお願いしたものの、ほぼ玄関払いという有り様でした。その後、当方もアンペックス本社を訪問しライセンス交渉をお願いしたのですが、当初は快い返事はいただけず、失意の念で帰る時にアンペックスの玄関付近に年度毎の優秀特許アワードが発明者の写真入りで紹介されており、その中にはギンズバーグ始め、後にビクターと深い関係を築いたマクロビジョンの創始者 John Ryan や Ray Dolby の写真が飾ってありました。

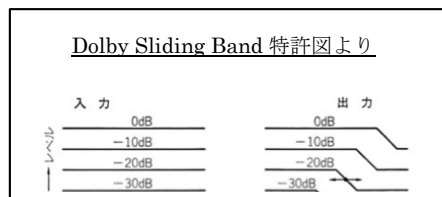
特許屋としては教科書に出てくるような人物もいて感動したものです。アンペックスの特許部長 (J. Clay 氏) から、「ここに飾ってある発明者は全て米国が世界に誇るべきテープレコーダ、ビデオレコーダの基本特許の発明者である。」との説明があり、レイ・ドルビーもアンペッ

クスを離れて自社で成功した者の一人であると紹介されました。

ホテルへの帰り道にアンペックス社の Clay 氏からドルビー研究所へ立ち寄っていこうと誘われ、始めてドルビー研へいくこととなりました。そこで、レイ・ドルビーには逢えませんが、ドルビーのライセンス部長と会うことができ、日頃聞きたかったドルビーのライセンスポリシーを直接ドルビー研から教えてもらいました。

余り時間がなかったので、ほぼ立ち話でしたが、ドルビーのライセンス方針で最も感銘したのは、いまでもドルビーモデルと称されるライセンスの考え方でした。「ドルビー研では、どうやって特許のポートフォリオを形成していますか？」という質問を出したのですが、面白いことに「特許よりデファクト化を重要視しており、ドルビーロゴの方がライセンスでは重要である。」という趣旨の返事でした。

ビクター始め多くの電子機器メーカーは特許があればライセンスを受けるという当時のライセンス常識とはまったく違う観点でのライセンスの考えであり、開発力によほどの自信があるんだと感心したものです。そのポリシー通り、ドルビー研は矢継ぎ早に Dolby-A、B、C、HX-PRO、サラウンド、プロロジックなどを世の中に送り出し、今でもライセンスとして単純特許ライセンスは行わず、ノウハウ仕様書、ロゴを基本としてデファクト化を狙うというドルビーライセンスモデルを確立しています。



その後 Dolby とは松下の子会社としてのライセンスを間接的に許諾され、Dolby と ANRS とはいわば対等な関係での共存を図ることができました。また、同じくアンペックスとも松下の子会社の立場でのライセンスであったものの、友好提携関係を確立し、アンペックスのライセンス部長 J. Clay 氏も来日した際は常にビクターを訪れてくれてビデオ業界の特許についての情報交換行なうことが出来て大変有意義なものでした。

何よりも、アンペックスを訪問したことで、アンペックスのクローズドライセンス戦略だけでなく、ドルビー研を紹介いただき、ドルビーライセンスの考え方を直接確認できたことや、その後アンペックス出身者であるドルビー研創設者 Ray Dolby やマクロビジョン創始者 John Ryan、Oracle 創業者 L. J. Ellison などとお会いする機会があり、アンペックス時代の特許論議で盛り上がったのも貴重な財産でした。

時を経て、アンペックスのビデオ博物館にお邪魔した際、ビクターの VHS 初号機 HR-3300 が初の民生用 VCR として飾られているのを見て、アンペックスから始まりビクターの VHS へ至るビデオ史に感慨を深くしたものです。（ただ、何故か初号機の下に「VHS 開発会社、松下電器」と称されており、訂正してもらったかと思います。）

5. マクロビジョンから学んだもの：

ビデオソフト戦略の中でもコピーガード戦略は MPAA の懸念もあり、VHS 開発の早い頃から課題となっていました。1987 年 1 月、高野副社長（当時）命で「マクロビジョンという米国の会社がビデオソフトに変な信号を入れてコピーガードにしているらしい。」との情報があり、すぐ対応するようにということで廣田（ビ研）長（当時）とロスの事務所へ伺いました。マクロビジョンの事務所に入ると Victor Fallow 会長、John Ryan 社長らが神妙な面持ちで待ち構えており、ぎこちない雰囲気ではじめました。

ビクターとしては、まず会社説明から始まり、VHS の開発経緯などを紹介したところ、先方の Fallow 会長より「マクロビジョンを継続させてほしい。」と懇願されたのです。こちら側としてはコピーガードが VHS ソフト戦略のキーとなるため、協力を依頼するつもりであったのに、いきなり先方から懇願されてしまい当惑したものです。

マクロビジョンとしては VHS 規格に外れるのでクレームを付けられるという心配や技術的に完全性に欠ける点を心配していたようです。両社の思惑はすぐに合致し、いかにしてコピーガードを完成させるかという議論に移りました。ビデオのコピー防止については種々の方式が提案されていたもののいずれもビデオソフト会社側が満足するものでなく、ハード側のコピーガードを入れるべきかどうかのそもそも論も論議を呼んでいたものでした。

マクロビジョンの方式はコピー防止信号（マクロビジョン信号）の入ったビデオソフトをコピーしたものは、ベデスタルレベルがランダムに変化して画面の明暗が生じたり、同期を乱すというもので、最初にコピー映像を見た時は単に画面が暗くなったり明るくなったりするだけで、正直これでコピー防止になるのかという心配もありました。しかし、開発者 John Ryan はスクランブル方式や鍵付ソフトであるより、マクロビジョン方式の方が簡便で実用的であるとして種々のテスト品を検証することとなりました。マクロビジョンとは VHS ソフト戦略上もキーとなるアライアンスであったため技術的およびライセンス的に戦略パートナーとしての相互に忌憚ない戦略論議を重ねました。

特にマクロビジョンがビクターの出資を受け入れてくれてからは、相互に VHS ライセンス戦略にまで議論が及び米国での MPAA の動きやビクターのライセンス戦略にも協力してもらいました。特許戦略では、Ryan 氏の考えが実に VHS 戦略に合致しており、いくつかの課題もビクターの意向をよく理解してくれてこちらの意図に沿った提案や開発をしてもらったものです。

中でも知財戦略としてはドルビーライセンスモデルを参考に品質・互換性を重要視する戦略を相互に展開し、お互いに課題をシェアしていました。Ryan 氏の特許の取り方に対する考えは大変面白いもので、コピー防止のためにベデスタルレベルを変化させるという基本的アイディアより、特許を回避するにはどういうやり方があるかというアイディアを特許化していました。

つまり、同期信号を入れ替えてコピー防止信号を外すようなコピー破りを防止する特許の取得に力を入れていたのです。そのため Ryan 特許の拒絶理由はタイムベースコレクタの特許が数多く引用されていました。

特許制度は技術開示をすることにより次の新たな技術開発をもたらすことを前提としているため、コピー防止のような技術開発は開示すべきでなく、むしろそれを回避する技術の特許化するという逆転的発想は Ryan 氏がアンペックスにいた当時からの考えであったようです。

マクロビジョンとは資本関係も確立し、ビクター関連会社として VHS のソフト戦略の一端を担ってもらいました。結果としてマクロビジョンもドルビー同様 ACP のデファクトの地位を確立し、相互に Win-Win の関係を構築できたことに今でも Ryan 氏の戦略的協力に大変感謝しています。

その後当方の仕事の関係で奇遇なことに 20 年ぶりに Ryan 氏と再開することができました。ビクターのライセンス戦略とマクロビジョンのライセンス戦略はそれぞれ違いがあったものの補完し合い、Ryan 氏はマクロビジョンが成功したのもビクターのお陰と、再開の喜びとともに大変な感謝の言葉をいただきました。

また、マクロビジョンの会長であった Victor Fallow は同社の IPO で成功した資金で Fallow ランチというワイナリーを Napa Valley に所有し、“Fallow” ブランドワインを売りだしていましたが、ビクターとの提携後まもなくこの世を去りました。ぶどう畑は今でも Fallow ランチとして健在しているそうです。

6. 究極のライセンスモデル：

戦後日本の電子産業は欧米からの技術導入により基礎技術を学び、その技術の改良、品質向上、量産化コストダウンにより確固たる地位を築いてきた歴史の中で、知財面から見ると目まぐるしく考え方が変化していったことに注目すべきかと考えます。

多くの日本メーカは戦後しばらくは欧米の開発技術を基本模倣し、特許を分析しながら、出来るものなら特許を回避し、特許料を低減することに力を注いでいました。典型的例としては、RCA のテレビ特許に対する特許対策委員会で、業界で総力結集して特許回避と特許料低減に走ったものです。そのうち各社の技術開発が進み徐々に独自の技術開発を行うようになっていきました。

特に開発志向のビクターでは、テレフンケン特許に対抗する擬似 PAL 開発、アンペックス FM 特許を回避した低域変換特許など、それら基本特許を回避する種々の技術開発を行い基本特許を所有する開発会社を困らせたものです。このような独自路線が CD-4、ANRS、VHS、VHD など独自規格製品を世の中に送り出す下地となったことは疑う余地がありません。

電子機器メーカーの多くは特許による制約を逃れるために競って特許を出願しまくり、ついに日本の特許出願は1960年代では米国に次いで世界第2位の件数を誇るようになり、自社特許がなければ特許料が高くなり市場競争力で対抗できなくなる状況も生じていました。ライセンス交渉では必ずと言っていいほど自社特許を特許料低減の交渉材料にしたものです。日本各社が特許回避戦略を取ったため欧米会社はもれなく特許を取得する特許網戦略を行ったところもありましたが、全世界で特許網を張り巡らすのは費用対効果の点でコストパフォーマンスが悪く、むしろドルビーのようなライセンス戦略を目指すようになっていました。

ドルビーは、特許中心のライセンスでなく仕様、ノウハウ、ロゴを中心としたライセンス許諾で、市場でのデファクト化を狙ったもので、今でもライセンス戦略におけるドルビーモデルとして定着しています。

個別のクロスライセンスは日本企業間では比較的多く行なわれたものの、外国企業との間では数社の主力企業が連合して製品単位でのクロスライセンスの方が多く見られたようです。ビクターが係わった製品別クロスライセンスの例としては松下、ソニー、フィリップスなどと共にCD、Video-CD、UフォーマットVCRなどの個別製品を対象としてクロスライセンスを結成し製品の普及化を促進しました。このように製品別のクロスライセンスが生じた背景としては電子機器における特許取得が他の業界と比べ格段に特許出願件数が多かったことが挙げられます。その後、製品別クロスライセンスの流れはMPEG、DVDコンソーシアム、ARIB、HDTVなどの技術別クロスライセンスへと変化して今でも継続しています。

多くのライセンス戦略の中でもVHSにおけるライセンス戦略は結果論かもしれませんが、数々の幸運にも恵まれひとつの成功モデルとして研究対象になっております。VHSのライセンス戦略構築にあたっては予め多くの議論を社内で戦わしたものでなく、VHS導入時のOEM供給の流れで、まずは「オープンイノベーション」の考え方とし、積極的にサンプルや仕様を提供し、基幹部品であるヘッドやシリンダーなども提供し、VHSファミリーを作るというアプローチを行っていました。当時はまずベータ初め他方式との競合の中で生き残り競争であり、仲間作りを合言葉にファミリー戦略を優先するというものでした。

しかし、フィリップスのカセット戦略のように普及優先でオープンライセンスにして「規格・仕様を厳格に守らせる」のか、リアジェットのステレオ8カートリッジ戦略のように「規格を自由にして実施料だけは確保する」戦略とするのか、ライセンス戦略としては、大変迷ったものでした。

高野さんからは何度となく「ファミリー戦略でも実を取れ」との話しがあり、普及戦略と実施料確保戦略のどちらかというのでもなく「両方」を目指す矛盾する課題をもらったものでした。更に、「実施料は%レートでなく固定レートにすること」、「著名メーカーを優先ファミリーと

し、互換性を守ること」「優先ファミリーは大事にするが適正な対価はいただく事」という条件も付加されました。

当時は独禁法のしほりもあり契約上は差別的ライセンスや他方式の制限は困難であり、法務部門のアドバイスももらいながらあれこれ思案しているうちに、VHS カセットを作りたいのでライセンスを許諾してほしいという要求が3Mなどの外国メーカーから強まっており、まずは市場でのVHS 促進を急ぐため守秘契約だけでVHS カセット図面を開示するという決断をしました。

カセットの図面といっても手持ちの社内用のものしかなく、海外企業へのライセンス許諾はそれまで全く経験がなくとりあえず日本語版を3M 社へ提供した所、「非常識だ」という声もきこえましたが、高野さんが「日本発の技術だ、何が悪い」として一蹴したそうです。

そのような状況下で、ハードは大手ファミリーが OEM 販売から自社生産へと徐々に移行し、カセットは国内のテープメーカーだけでなく海外の成形メーカーが次々に来社し、日本橋の本社ビルの地下にある喫茶店「ルノアール」では毎日のように香港、台湾などの海外カセット製造希望メーカーが当社ライセンスの可能性と情報収集のために待機していました。

それでも如何にして「差別なしに優先ファミリー（先発組）と後続メーカーとを区別するか」で悩んでおり、なかなかライセンス条件が決まらない中で、大手ハードメーカーからは VHS ファミリーになってあげたのだから実施料は当然無償という要求も出て来て、ライセンス交渉自体は難航していました。

優先ファミリー（先発組）の中には、コンソーシアム型の VHS 連合部隊で無償の特許プールを結成しようかという動きまで出てきました。そのような VHS 採用会社と交渉を重ねているうちに理解すべきは、「VTR についてはそれぞれの会社が独自の研究を重ねており各々が尊重すべき特許を保有しているという事実」でした。

そこでドルビーモデルを再度分析し、ライセンスのドルビーモデルが成功した一因はドルビー方式の互換性維持のためにサンプルを検査し、合格すればドルビーマークのお墨付きを与えた点に着目しました。そこから、ライセンスの枠組みとして VHS のポリシーみたいなものが漠然と出来上がってきたものです。そのキーとなる哲学は、（１）ハードとソフトの互換性維持、そのための（２）VHS 規格遵守、（３）VHS の Dignity（品格）でした。最後の VHS としての品格は白石（ビ研長）（当時）の発想もあり、規格で縛れないか規格に規定されていない重要事項を品格という言葉で認定基準としたものでした。まさしく「VHS」のロゴを付けるにふさわしい製品でなければ認定せず、「VHS」ロゴを付けさせないという縛りでした。

ライセンス枠組みのもう一つのキーとなる仕組みは、「ファミリー皆で改良して良い物を作り上げる」というものでした。この点をライセンス条件としては、Grant-back（グラントバック）ライセンスとして、改良特許が出てくれば独占しないで皆に使わせるというもので、その代わりバックライセンスの対価として実施料の低減をバランスクロスと言う形で配慮するというそ

れまでになかった枠組みとなりました。背景には「基本開発はビクターが作る、その後の改良はみんなで競争して創り出す、改良競争でいいものができればみんなで共有する」という考え方です。この枠組みにより優先ファミリーは必然的に改良特許の恩恵で実施料が優遇され、後続組は改良競争に走るという好循環をもたらしました。

この方式は独禁法の観点からも、ライセンシー平等の原則からも外れることなく、すべての契約書に「最恵待遇条項」（より良い条件で許諾する場合は同じ条件を適用する約束）を入れても何ら心配ないという仕組みとなりました。

肝心の実施料の設定は高野さんの考えどおり、「ハードもカセットも％レートでなく、固定レートを設定する」というものでした。当初 VHS カセットは60分用で2000円、ハードは20万円以上という価格で％レートに換算すると1％前後に相当する固定レートであり、当時の平均的特許料（2～3％）からは極めて安い実施料でした。この実施料の設定については、「もっと高くていいのではないか？」という意見も役員会で出たようですが、時が経つにつれものの見事に価格は下落し、のちには各ライセンシーから％レートに変更してほしいとの要求が絶え間なく寄せられました。ビクターとしては長年に亘り実施料を確保できたのも、当初から％レートでなく、固定レートを維持した点にあると考えます。

VHS のライセンスモデルは、（1）VHS 互換性、品格を重視した独自の認定制度、（2）認定製品にのみ「VHS」ロゴマークを付けさせデファクト化を図る、（3）そのための独立した認定機関（後の「VHS 標準化認定センター」）の設定、（4）改良特許グラントバックによるバランスクロスライセンスの考え方、（5）固定レートによる実施料維持、などいくつかの特徴が挙げられます。

特許の保護期間は出願から20年（または公告から15年）であり、とくに当初の基本特許は満了したものの、ロゴ商標（商標権は更新により半永久的権利）により VHS 発売以来30年以上に亘って継続的にライセンス収入を確保し、VHS ファミリーとのライセンス関係が維持できました。この様なライセンスは当時として極めて稀なもので、いまでもライセンス戦略や IP/Innovation の標準化デファクト化戦略として研究対象や講義の事例として使用させていただいております。

現在の電子業界では VHS アナログ時代のように開発から販売・サービスまで全てを手がける気通貫型のビジネスモデルでなく、EMS や外部委託を効果的に組み合わせるモジュラー型ビジネスモデルが殆どとなったため、それに即したデジタル時代のライセンスモデルが出現しています。Apple, Qualcomm, Google などは、自社のコア・コンピタンスはクローズドライセンス、コア以外の知財はコアを生かすためにオープンライセンスを行うという様に変化していますが、究極のライセンスモデルなど存在しないのでしょうか、事業としての成功だけでなく技術移転（ライセンス）を許諾する方と受諾する方とが継続的に Win-Win の関係を確立できるかどうか

がひとつの鍵であると考えます。幸い VHS ライセンスは互換性・品格認定とロゴ許諾によってデファクト化のライセンスモデルとして今も語られています。

このように VHS ライセンス枠組みが事例として研究対象となるのも、VHS に携わった多くの方々とファミリー各社による絶え間ない進化・改良の努力により VHS のデファクト化が推進できたことと、それらに関連する多くの当事者達が結果として長年に亘って Win-Win のライセンス関係を構築できたこと、更にはビクター自身が開発志向会社であったため、フィリップス、リアジェット、RCA、アンペックス、テレフンケン、ドルビー、マクロビジョンなどとの技術移転やライセンス関係を通して多くのことを学び、ひとつのライセンスモデルが出来上がったもので、関係した多くの方々に感謝する次第です。

(完)

野原 時男