

現代多国籍企業の技術管理戦略とMNE理論(4)

關 智 一

目 次

はじめに

第一章 MNE 理論と多国籍企業の技術管理戦略

第一節 企業の多国籍化と「専有可能性の確保」

第二節 MNE 理論と「専有可能性の確保」

第一項 産業組織論アプローチと「専有可能性の確保」

第二項 内部化理論と「専有可能性の確保」

第三節 技術管理戦略理論としての MNE 理論

第二章 MNE 理論にみる多国籍企業の特許戦略

第一節 MNE 理論におけるライセンスの位置付け

第一項 内部化理論におけるライセンス選択

第二項 MNE 理論におけるライセンスの位置付け…… 第49巻第4号所載

第二節 特許権化の実効性－特許権化による「専有可能性の確保」

第三節 MNE 理論における特許権化の位置付け

第一項 産業組織論アプローチにおける特許権化の位置付け

第二項 内部化理論における特許権化の位置付け

第四節 MNE 理論における特許効力否定の背景

第一項 国際特許制度への懸念

第二項 特許制度の“コスト” …………… 第50巻第1号所載

第三章 多国籍企業の特許戦略と MNE 理論の新展開

第一節 多国籍企業の企業内技術移転と MNE 理論

第二節 特許戦略の選好ケースと MNE 理論 …………… 第50巻第2・3合併号所載

第三節 特許戦略の実態と MNE 理論の限界

第一項 ライセンス協定の実態と MNE 理論の限界

第二項 国際特許出願戦略の実態と MNE 理論の限界

第四節 特許戦略をめぐる MNE 理論の新展開

第一項 ボーターの「技術戦略」理論と特許戦略 …………… 本号所載

第三節 特許戦略の実態と MNE 理論の限界

第一項 ライセンス協定の実態と MNE 理論の限界

多国籍企業による技術管理戦略として、最新特許技術を非関連組織へとライセンスリングするといった特許戦略の存在とその実効性を認めるならば、MNE理論の主張する「知識の消散リスク」について、我々は一体どのように理解すべきであるのか。

この問題に対して、本稿では以下の二種類の可能性を提示することとした。すなわち、そうした特許戦略が行われた場合でも、多国籍企業による何らかの操作によって「知識の消散リスク」が回避されるとする可能性と、「知識の消散リスク」という観点からは、もはや多国籍企業による特許戦略を理解し得ないとする可能性の二種類である。そして、これら二種類の可能性が意味しようとするものは、いずれも“MNE理論の否定する特許戦略”の存在及びその実効性の正当化であり、“MNE理論の限界”に他ならない。

先ず、多国籍企業自身による何らかの操作によって、「知識の消散リスク」が回避される可能性を実証する事例として、本項では「ライセンス協定 (License Agreement)」の実態について取り上げることとしたい。具体的な内容として、「特許実施許諾契約における各種制限 (条項) または実施慣行¹⁾」の戦略的運用の実態を明らかにすることで、最新特許技術を非関連組織へとライセンスリングする際に発生する「知識の消散リスク」を、多国籍企業が独力で回避し得る可能性について考察を行うこととする。

村上政博氏によると、米国における代表的な制限条項・実施慣行としては、以下の14種類が挙げられるとしている²⁾ (表20参照)。また、前出のフレームは、この他にもライセンス技術への品質チェックの強制や利用分野の制限、適正な利用を監視するための経営参加、契約期間満了後の当該技術利用の禁止などを

1) 村上, 前掲書, 弘文堂, 1998年, 140頁。

2) 同上, 第4章, 参照。

表20 米国の代表的な制限条項・実施慣行の内容とライセンス規制

名 称	内 容	ライセンス規制
地域制限	ライセンシーに対して製造・販売する特許製品の地域を指定(限定)すること。	購買者の再販売を除き、米国特許法261条により合法。
用途制限	ライセンシーに対して製造する特許製品の用途を指定(限定)すること。	米国特許法261条により合法。
販売価格制限	ライセンシーに対して特許製品の販売価格を制限すること。	複数のライセンシーへの制限は、カルテル規制の観点から違法。
数量制限	ライセンシーに対して特許製品の数量を制限すること。	複数のライセンシーへの制限は、カルテル規制の観点から違法。
再販売価格制限	ライセンシーに対してライセンシーからの購入者(卸売業者・小売業者)の販売価格を制限・指示するよう義務付けること。	1911年以降、独占禁止法の違法行為。
抱き合わせ(tie-in)	①ライセンシーに対して特許製品の製造にあたり、特許でカバーされない原材料・部品をライセンサー等から購入し使用することを義務付けること、②ライセンシーに対し、特許製品の販売(賃貸)に際して、特許製品の購入者(賃借人)に対して特許でカバーされない他製品を購入することを義務付けること。	品質維持や商標の使用許諾を伴うケースを除き、違法。
差別ロイヤルティ	同一用途向け特許実施許諾において、異なるロイヤルティを各ライセンシーに請求すること。	相当程度以上の差別的請求には、ロビンソン・パットマン法の違法行為。
グラント・バック(grant back)	特許の実施許諾において、ライセンシーに対して、ライセンシーが実施許諾契約後に一定範囲について行った発明に関する権利をライセンサーに譲渡するか、または実施許諾することを義務付けること。	改良発明以外にも対象範囲を広げた場合、違法。
競争品の取扱い禁止(tie-in)	ライセンシーに対し、特許製品と競争関係にある製品を整備し、使用し、または販売することを禁止すること。また、製法特許の場合には、特許技術と競争する製法技術の使用を禁止すること。	ライセンサーのロイヤルティ確保に関する例外的なケースを除き、違法。
不浄義務	ライセンシーに実施許諾された特許権の有効性について争わない義務を課すこと。	1969年以降、無効とされ、ライセンシーは不浄義務を負わない。
一括実施許諾	ある特許の実施許諾を、他の特許の実施許諾を受けることを条件として行うこと。	ライセンシーの意思に反して強制するケースを除き、合法。
ロイヤルティ算定方法	特許製品及び関連する非特許製品の総販売金額に基づいて、ロイヤルティを算定する方法。	ライセンサー・ライセンシー両者の便宜のために採用される場合、合法。
排他的実施許諾	ライセンサーが排他的実施許諾を行うこと。	合法。
製法特許による製品の販売方法の制限	ライセンシーに対し、製法特許によって製造された製品の販売方法を制限すること。	合法。

(出所) 村上政博『特許・ライセンスの日米比較(第二版)』弘文堂, 1998年, 141~170頁, より筆者作成。

「制限条項 (Restrictions)」の具体的な内容として挙げている³⁾。

表20の内容を見ると、こうした制限条項・実施慣行が実際に運用されるならば、確かにMNE理論の懸念する「知識の消散リスク」は減少するものと考えられることができる。なぜならば、ライセンス協定の中でこうした制限条項・実施慣行をライセンシーに課すことによって、ライセンサーはライセンシーの行動の一部を合法的に監視・規制し、ライセンス契約内容の遵守をある程度厳格に義務付けることが可能となるからである。つまり、この場合には当然、ライセンサーの不利益と成り得る可能性、すなわち「知識の消散リスク」の可能性は極力低減されるように図られる、と考えることができるのである。

では、こうした制限条項・実施慣行の実際の利用状況について見てみよう。ベルティン&ワイアット (G. Y. Bertin & S. Wyatt) は、国別・産業別による多国籍企業の各制限条項・実施慣行の運用状況を、表21の内容にまとめている。同表によると、国籍あるいは産業を問わず、各国の多国籍企業が制限条項・実施慣行を多用している状況が理解できよう。つまり、現実の多国籍企業は、自らのライセンサーとしての利益を最大化し、「知識の消散リスク」といった不利益を最小化するために、まさにこうした制限条項・実施慣行を一般的に多用しているのである。

しかしながら、こうした制限条項・実施慣行の運用事実のみで、特許戦略から「知識の消散リスク」が完全に回避される、と結論付けることはできない。なぜならば、多国籍企業によるこうした制限条項・実施慣行の行き過ぎた強制は、独占禁止法等に依拠した「ライセンス規制」によって厳しく禁止されているからである。この点に関しては、前出のキンドルバーガーの指摘が思い出されよう。

「……特許や産業上の秘密が、ライセンスによって適切に守られるかどうか、あるいは契約満期の際にライセンスを与えた側にとってもはや秘密が秘密でなくなっているといった事態が起こらないか、またライセンスを受けた者が、別

3) Frame, (1983), *op. cit.*, pp. 116-117. または、林, 前掲稿, 井沢・桑名・林共著, 前掲書, 税務経理協会, 1984年, 99頁, も参照のこと。

表21 国別・産業別に見た多国籍企業が自社の特許技術をライセンスする際の制限条項の種類とその割合

(単位：%)

制限条項	総計	国 別			産 業 別					
		米国	欧州	日本	医薬	その他 の化学	エレク トロニ クス	機械	自動車	資 源 ベース
ライセンスへのノウハウを追加供給すること	58.1	57.9	60.0	60.0	69.1	52.8	74.1	40.0	36.7	66.6
料金やロイヤルティの再徴収	46.3	54.6	33.3	51.4	56.4	44.0	44.7	48.3	45.7	51.2
ライセンスによる改良特許をライセンスへ逆供与させる権利	42.9	37.4	50.1	34.3	32.7	30.4	65.9	30.0	23.3	71.2
訓練や R & D 活動の制限	39.8	38.7	40.6	40.0	23.6	36.8	32.4	35.0	10.0	51.2
開発特許の相互供与	31.7	30.4	33.3	34.3	20.0	30.4	47.8	21.7	16.7	35.6
輸出の地域的制限	29.3	21.3	33.3	48.6	27.3	22.4	56.7	21.7	3.3	24.4
購買、生産、販売の制限	16.5	13.6	17.8	25.7	16.4	12.8	23.3	16.7	3.3	24.4
その他	4.6	0.0	8.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	10.0	17.8

(出所) G. Y. Bertin and S. Wyatt, (1988), *Multinationals and Industrial Property*, Humanity Press International, p.75.

の市場で競争をいどんでくる恐れはないのか——この可能性に対しては契約で防止策を講じることは違法であるが、株式所有を通じてなら防止できる——といった問題である⁴⁾。

MNE 理論によれば、FDI のようにライセンスの行動を全て「支配」しない限り、ライセンスは「知識の消散リスク」を完全に回避することは不可能である、と考えられている。そして、法理論的には、制限条項・実施慣行によってライセンスがライセンスを「支配」することは、完全な違法行為として位置付けられている。とすれば、制限条項・実施慣行の運用によって、多国籍企業が特許戦略を行った場合に「知識の消散リスク」が完全に回避されると考えることは、やはり困難である。

しかし、ここに興味深いデータが存在する。表22は、1980年から85年にかけて届出されたライセンスの「国際契約」について、我が国の公正取引委員会が、独占禁止法に違反する恐れがあるとして「是正指導」を行った取引の内

4) Kindleberger, (1969), *op. cit.*, pp.17-18. (邦訳, 34頁)。下線部筆者加筆。

容を分類したものである⁵⁾。この場合、ライセンサー側は外国多国籍企業であり、ライセンシー側は日本企業であると解される。そして、同表からは、ライセンシング契約における技術導入企業（＝主に外国多国籍企業を親会社にもつ日本子会社）への不公正な取引実態を理解することができるのだが、その具体的な内容として、「グラント・バック (grant back)」に代表される各制限条項・実施慣行の存在を確認し得るのである⁶⁾。

表22 公正取引委員会による国際契約指導状況

指導内容		年度					
		技 術 導 入					
		1980	1981	1982	1983	1984	1985
不 公 正 な 取 引 方 法	改良技術に関する制限 (グラント・バック)	140	51	55	66	63	49
	競争品の取扱い等に関する制限	32	36	56	29	43	37
	原材料・部品等の購入先に関する制限	4	2	3	2	4	5
	販売先の制限	33	6	9	5	0	1
	再販売価格の制限	15	3	5	1	1	2
	対価の過当徴収	8	0	0	0	1	0
	品質の制限	10	4	1	0	0	0
	並行輸入の阻止	0	0	3	3	4	1
	不当な解約条件	2	2	5	0	2	0
	その他の制限	19	18	33	25	25	11
不当な取引制限		0	0	0	0	0	0
指導事項総計		263	122	170	131	143	106
指導契約件数		200	101	141	116	117	89

(出所) 村上, 前掲書, 弘文堂, 1998年, 199頁。

つまり、現実の多国籍企業は、違法行為であることを十分理解しつつも、実際には制限条項・実施慣行を不当に運用することで、常に自らのライセンサーとしての立場をより有利な方向へと導くよう試みている、ということである⁷⁾。そして、そのことは、現実の多国籍企業がこうした制限条項・実施慣行によっ

5) 国際契約届出制度及びその運用状況に関しては、村上, 前掲書, 弘文堂, 1998年, 196～203頁, を参照のこと。

6) しかし、こうした届出制度も我が国においては、1992年の規制改正によって大幅にその届出範囲を縮減し、ついには1997年に全面廃止されている。同上, 207～208頁。

7) 例えば、林倬史氏は、「技術の売買は現実には公開市場での自由な取引に基づい

てライセンシーへの支配力を不当に強化し（すなわち、特許効力の濫用）、その結果として「知識の消散リスク」を実質的に回避している可能性が非常に高いことを意味する。なぜならば、表22で明らかにされた不公正取引の実態など、まさに“氷山の一角”であり、世界中ではこうした多国籍企業による制限条項・実施慣行の戦略的運用は、むしろ日常的に行われていると考えられ得るからである。

現実の多国籍企業は、MNE 理論の思い描いた単純な「経済的生き物」ではない。多国籍企業とは、熾烈な生存競争を生き抜くために、また自らに降りかかるリスクを回避するために、時として違法行為・反社会的行為をも辞さない。その意味では、現実の多国籍企業が外国市場参入方式として特許戦略を選択したとしても、実際には「知識の消散リスク」とは回避することが十分可能なりスクとして位置付けられるのではないだろうか⁸⁾。そして、それは“MNE 理論の否定する特許戦略”が存在しその実効性が極めて高いということ、すなわち“MNE 理論の限界”を意味することへとつながるのである。

第二項 国際特許出願戦略の実態と MNE 理論の限界

次に、「知識の消散リスク」という観点からは、もはや特許戦略自体を理解し得ない、とする可能性を実証する事例として、本項では多国籍企業による「国際特許出願戦略」の実態を取り上げることとしたい。

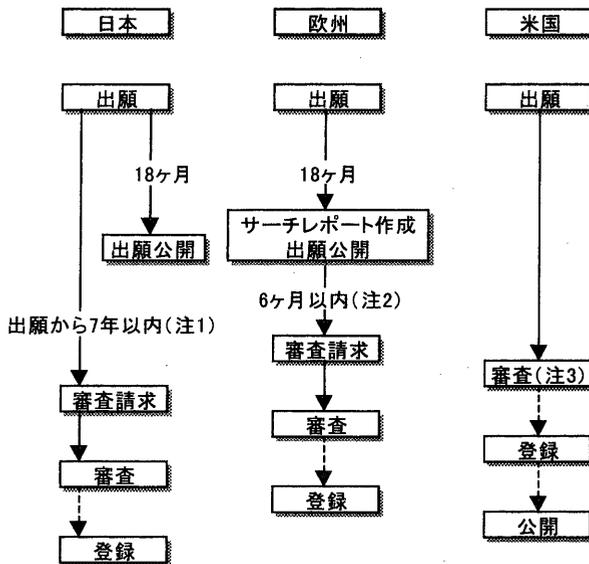
国際特許出願とは、本国以外の国で特許出願を行うことであり、多国籍企業

て成立しているのではない」として、ライセンサーによる不当な制限条項・実施慣行のライセンシーへの強制が現実に存在していることを指摘し、非難している。林、前掲稿、井沢・桑名・林共著、前掲書、税務経理協会、1984年、99頁。また、林氏の多国籍企業による技術支配に対する批判的分析は、林、前掲書、森山書店、1989年、に体系化されている。

- 8) 例えば、この他にも「パテント・プール (patent pool)」といった不当な技術支配手段を、現実の多国籍企業は多用しているとされる。「パテント・プール」の実態については、斎藤、前掲稿、多国籍企業研究会編、前掲書、マグロウヒル好学校社、1977年、99～100頁、を参照のこと。

はそうした外国で取得した特許権を主に現地国企業にライセンスングすることによって、ロイヤルティを獲得し得るとされる。つまり、こうした国際特許出願戦略も、広義のライセンスング活動に含まれる、と考えることができるのである。そして、多国籍企業によるこうした国際特許出願戦略の選択は、やはりMNE理論上では到底容認され得ない選択肢であった。なぜならば、例えば米国多国籍企業が国際特許出願戦略を行う場合、すなわち米国以外の外国諸国において特許出願を行う際には、必ずその条件として外国特許法が定める出願公開制度を受け入れなければならないからである（図2参照）。また、これは前

図2 出願から審査着手、登録までの流れ（日米欧比較）



(原注) 注1：出願から審査請求までの期間は、7年間を上限として出願人の自由な選択に委ねられている。日本の場合は平均53月。

注2：欧州の審査請求期間は、サーチレポート公開後6ヶ月以内。

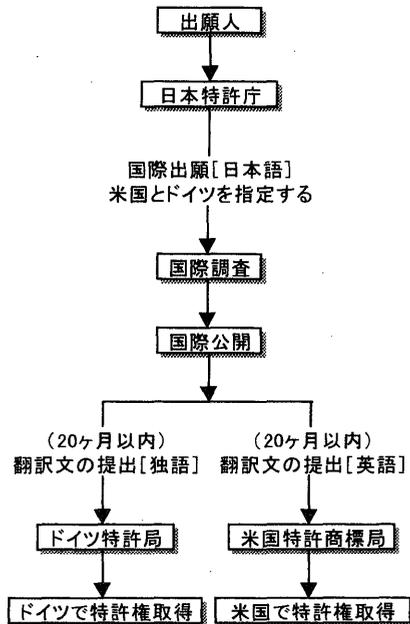
注3：米国では、審査を経て登録になってから初めて公開される。

(出所) 通商産業省特許庁編『これからは日本も知的創造時代』通商産業調査会出版部、1997年、132頁、に筆者加筆。

出の PCT を利用した場合でも同様であり、PCT による国際出願に際しても「国際公開制度」が適用され、「優先日 (= 特許出願日)」から18ヶ月経過後に国際公開が行われることになっている⁹⁾ (図3 参照)。

つまり、米国以外の諸外国での特許権取得に際しては、当事国での発明内容の開示が義務付けられるということである (PCT の国際出願の場合は、指定国が米国の場合も国際公開が行われる)。そして、そのことは米国多国籍企業にとって、競合他社が見守るなか、自らの発明した「知識」の内容を公開することを意味している。すなわち、MNE 理論の観点からすれば、こうした行為は、まさに自らの手で「知識の消散リスク」を拡大していることに他ならず、

図3 PCT ルートによる国際特許出願



(出所) 通商産業省特許庁企画・社団法人発明協会製作『工業所有権標準テキスト(特許編)』1999年3月, 163頁, に筆者加筆修正。

9) 朝日奈, 前掲書, 東洋法規, 1998年, 67頁。

当然否定されることになる¹⁰⁾。

しかし、こうした国際特許出願戦略は、現実に各国の多国籍企業、すなわち米国多国籍企業によっても積極的に展開されていることが確認されている。例えば表23は、各国多国籍企業（米国46社、欧州39社、日本8社、計93社）による国際特許出願戦略の実態についてまとめたものである¹¹⁾。同表によると、確かに各国の多国籍企業が出願公開制度による「知識の消散リスク」の発生にも拘わらず、国際特許出願戦略を行っている事実を確認することができる。とすれば、これらの事実が意味することは、現実の多国籍企業が「知識の消散リスク」という観点から特許戦略というものを評価してはいない、ということに他ならない¹²⁾。

表23 国別・産業別に見た多国籍企業による国際特許出願の戦略内容とその割合

(単位:%)

国際特許出願の戦略内容	総計	国 別			産 業 別					
		米国	欧州	日本	医薬	その他 の化学	エレク トロニ クス	機械	自動車	資 源 ベース
生産拠点を有しているかそれを考慮中である外国諸国への特許出願	27.8	29.3	27.0	22.7	25.6	30.1	22.2	24.3	41.2	29.2
ライセンス協定を締結しているか、今後希望している企業の所在国への特許出願	26.4	24.3	27.9	22.7	15.4	20.5	33.3	29.7	23.5	37.5
輸出先国なし、今後輸出を希望する外国諸国への特許出願	27.5	27.9	26.2	31.8	30.8	30.1	27.8	32.4	23.5	16.7
競合企業の参入を阻止したい外国諸国への特許出願	14.9	14.3	15.6	22.7	17.9	14.5	16.7	13.5	5.9	16.7
その他	3.4	4.3	3.3	0.0	10.3	4.8	0.0	0.0	5.9	0.0

(出所) Bertin and Wyatt, (1988), *op. cit.*, pp.62-63.

10) この点に関しては、本稿第二章・第四節・第二項・(3)を参照のこと。

11) Bertin and Wyatt, (1988), *op. cit.*, pp.58-64. 林, 前掲書, 森山書店, 1989年, 87~88頁。

12) しかし、それは決して現実の多国籍企業が「知識の消散リスク」を軽視していたことを意味するものではない。例えば、前出の林氏によると、現実の多国籍企業は、出願された新規開発技術の内容を最大限に不鮮明化することで、特許取得上、必要最小限の技術内容しか提示しないような特許戦略を行っているのだという。林, 前掲稿, 井沢・桑名・林共著, 前掲書, 税務経理協会, 1984年, 83頁。しかしながら、こうした技術内容の不鮮明化といった戦略は、逆に審査期間の長期化

では、こうした国際特許出願戦略を選択する目的が「知識の消散リスク」を回避することではないとすれば、多国籍企業が同戦略を選択する目的とは一体如何なるものであろうか。同表では、各国多国籍企業による国際特許出願戦略の具体的な内容についても触れているのだが、そこから理解される同戦略の目的とは、やはり特許効力による現地市場での技術独占や競合他社への市場参入阻止といったものであった。しかし、その内容をさらに検討すると、既に FDI によって現地子会社を設立済みの外国諸国や既に輸出を行っている外国諸国にも、多国籍企業は国際特許出願を行い得ることが理解されるのである。それは、現実の多国籍企業にとって、FDI による内部化効力とともに、特許権化による特許効力もを結集させなければ、グローバルな「専有可能性の確保」の実現が極めて困難な作業であることを意味しているのではないだろうか。つまり、この場合、多国籍企業は、出願公開制度によって「知識の消散リスク」を回避し得ないとしても、敢えて国際特許出願戦略を行うことによる、グローバルな特許包囲網形成のメリットを重視していると考えられるのである¹³⁾。

その意味では、現実の多国籍企業とは、たとえ「知識の消散リスク」が発生したとしても、特許戦略が「自己の発展ないし収益の取得に最も有利と判断したとき¹⁴⁾」にはその選択を选好し得る、と言うことができよう。そして、それは前項同様、“MNE 理論の否定する特許戦略”が存在しその実効性が極め

や審査そのものが拒絶（却下）されるといった危険性を孕んでいるため、その実効性は必ずしも高いとは言えず、その意味では、やはりこうした国際特許出願戦略の選択では「知識の消散リスク」を回避し得ない、と考えるべきであろう。この点に関しては、今後の研究の課題としたい。

- 13) しかし、医薬品・ファインケミカル産業などの場合は、「膨大な額の研究開発費を投じて開発された新規技術が他社に模倣されないこと」、すなわち「知識消散リスク」の完全な回避が技術管理戦略上の「絶対的前提条件」となっている傾向が強いとされる。林倬史稿「競争のグローバル化と技術戦略の重要性—技術体系のパラダイム・シフトと技術戦略—」野口祐・林倬史・夏目啓二編著『競争と協調の技術戦略—21世紀のIT戦略』（叢書現代経営学—10）ミネルヴァ書房、1999年、27～28頁、後藤晃稿「イノベーションプロセスと特許」『特許研究』No.27、1999年3月、9頁、参照。
- 14) 五月女正三稿「ライセンス取引の実態と価値分析」斎藤、前掲書、発明協会、1983年、181頁。

て高いということ、すなわち“MNE理論の限界”を意味することへとつながるのである。

第四節 特許戦略をめぐる MNE 理論の新展開

第一項 ポーターの「技術戦略」理論と特許戦略

前節までの考察から、最新特許技術を非関連組織へとライセンスする特許戦略が多国籍企業の技術管理戦略の一つとして実在し、そこから MNE 理論の主張と異なり、特許権化の実効性が極めて高いということが確認され得た。そして、それは前節の考察の中でも、とくに国際特許出願戦略の実態考察から明らかにされた。ここで明らかにされた事実とは、現実の多国籍企業が技術管理戦略として FDI とともに特許戦略を重視し、それらを戦略的にミックスさせることで、グローバルな「専有可能性の確保」をより最適な形で実現すべく苦心している、ということであった¹⁵⁾。

しかし、こうした現実にも拘わらず、多国籍企業の技術管理戦略に関する唯一の理論体系である MNE 理論では、本項において繰り返し述べてきた通り、こうした特許戦略の存在及びその実効性を否定し続けてきた歴史を持っている。例えば、カソンは、ダニングを筆頭に多くの内部化理論論者が、コース流の内部化概念をライセンス回避の理由としてのみ使用してきた点を指摘している¹⁶⁾。このように MNE 理論上では、むしろ特許戦略とは初めから否定されるべき存在として描かれてきた、とさえ言うことができるのである。

ところが、1980年代に登場したポーター (M.E.Porter) によって、MNE 理論は全く新たな展開を見せ始めるのである。すなわち、ポーターによって提示された新たな MNE 理論¹⁷⁾においては、一転して特許戦略の存在及びその

15) この点に関しては、林、前掲書、森山書店、1989年、154頁、を参考とした。

16) Casson, (1987), *op. cit.*, p.35. 日高、前掲論文、第29巻第2号、1987年9月、213頁。

17) ポーター理論を MNE 理論の系譜上に組み込むことに関しては、異論も多いであろう。しかし、ダニング & ラグマンは、ハイマーとポーターの理論的関連性に

実効性が容認され、理論的にも積極的な評価が与えられているのである¹⁸⁾。そして、こうした理論転換の背景には、ポーターの「技術戦略 (Technology Strategy)」理論における、新たな「知識の消散リスク」に対する見解が存在していたのである。

ポーターは、自らの技術戦略に関する理論 (以下、ポーター理論として表記) において、「技術リードの持続力を決める最後の重要な要因」として、「技術の拡散度」を新たに主張する¹⁹⁾。つまり、ポーターは、開発企業が技術リードを持続させるためには、その技術に対する拡散度を抑えることが重要であると述べているのである。この場合、「技術の拡散度」とは、MNE 理論に登場する「知識の消散リスク」とほぼ同意語であると考えられる。とすれば、ポーターは、「知識の消散リスク」を“回避”すべき存在ではなく、“抑制”すべき存在として認識していた、と考えることができるのである。つまり、ポーターは、開発企業がどのような対策を講じようとも、技術拡散を阻止すること＝「知識の消散リスク」を回避することは不可能である、と述べているのである。

こうした「知識の消散リスク」に対する新見解によって、ポーター理論における特許戦略の位置付けは、かつての MNE 理論におけるそれとは大きく変化したものとなった。つまり、ポーター理論においては、たとえ特許戦略が現実的に「知識の消散リスク」を発生させるとしても、そのこと自体を指して同戦略が否定されることはないのである。なぜならば、ポーター理論においては、企業にとっての特許戦略の最大の関心事は、その行為自体が消散リスクを発生させているかどうかではなく、最終的に技術リードを確保することにあると考えられているからである²⁰⁾。

ついて指摘している。Dunning & Rugman, (1985), *op. cit.*, p.239. 日高, 前掲論文, 1993年2月, 225~227頁。

18) M.E.Porter, (1985), *Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, Chapter 5. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか—』ダイヤモンド社, 1985年, 第5章), 参照。

19) *Ibid.*, p.185. (邦訳, 230頁)。

20) 例えば、ポーターは、これまでの「提携 (=ライセンス)」に関する先行研

ポーターによると、一般に企業の周囲は技術拡散を引き起こすメカニズムに溢れており、業界によって速度は異なるものの、こうした技術拡散が恒常的に発生しているという。そして、ポーターの主張する技術拡散のメカニズム、すなわち「知識の消散リスク」の発生要因は、次のように分類されるという²¹⁾(表24参照)。

表24 リーダー企業の技術が拡散するメカニズム

- ・リーダーの製品や製法を競争業者が直接観察する。
- ・設備その他の供給業者を通じて技術が移転する。
- ・コンサルタントや業界紙のような業界有識者を通じて技術が移転する。
- ・新たな高品質の供給源を求める買い手を通じて技術が移転する。
- ・競争相手に技術者が引き抜かれるか、または技術者が独立する。
- ・リーダー会社の研究者による学会発表または論文。

(出所) M. E. Porter, (1985), *Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, p.185. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか—』ダイヤモンド社, 1985年, 230~231頁。

究が、「企業間契約を作成し管理することの実務上または契約上の困難さに極度の関心をもっていた」とし、「提携が他のものとの関係のない単独の選択肢と見なされている」点を批判している。M. E. Porter & Fuller, M.B., (1986), "Coalition and Global Strategy," in M.E.Porter, (ed.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, p.316. (マイケル・E・ポーター&マーク・B・フラー稿「提携とグローバル戦略」土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社, 1989年, 291頁)。つまり、ポーターによると、提携は「企業のグローバル戦略との関係においてのみ理解されるもの」であるとされ、ラグマン流の「選択問題」では捉え切れない存在として解されているのである。例えば、鈴木洋太郎氏も、「ライセンスなどの企業提携は、互いに、企業活動のグローバルな配置と調整を達成するための1手段であり、知識消散コストという側面だけではとらえきれない」とし、やはりラグマンらの内部化理論におけるライセンスの位置付けを批判している。鈴木洋太郎稿「現代多国籍企業と立地問題—産業立地論的考察—」『経営研究』(大阪市立大学経営研究会)第42巻第2号, 1991年7月, 55頁。

- 21) そもそも、こうした問題は「技術移転論」の分析対象でもある。例えば、「技術移転論」においても上記のポーター同様の分析が行われている。前出の菰田氏によると、「技術移転チャンネル」として、①製品・機械のリバース・エンジニアリング、②研究者・技術者の企業間フロー、学会でのコンタクト、on the job training、③科学・技術専門雑誌、特許情報、④特許のライセンス(設計図、仕様書、マニュアル等)、⑤ノウハウのライセンス(設計図、仕様書、マニュアル等)、

繰り返しになるが、ポーター理論では、そもそも技術拡散を防ぐことは不可能とされている。とすれば、世界市場を活躍の舞台とする多国籍企業の場合、国内企業よりも多くの拡散要因(潜在的競争者の存在等)に囲まれているため、その拡散圧力も非常に大きなものになると考えられる。

では、こうした状況に対して、多国籍企業は一体どのような対抗手段を講ずるべきか。ポーターは、技術拡散を抑制(低下)させる戦略手段として、「機密保持」らとともに「中心技術および周辺技術の特許権化」を挙げているのである(表25参照)。すなわち、ポーターは、FDIによる内部化とともに特許戦略を多国籍企業の技術管理戦略として認識していた、ということである。

「技術リーダーとして成功している会社は、拡散度を抑えようと積極的に努力している。特許化できるものはできるだけ特許化するし、特許侵害に対してはつねに対抗措置をとる。外部との接触を、相手が得意先でも、秘密ノウハウがもれるおそれがあるとみなす。工場はめったに見せないし、得意先にもたいせつな革新部分を説明しない。技術リーダーは技術を守るために、垂直統合によって自社で製造装置を組み立てたり、改良したりする。また、それらを外部には絶対見せない。秘密主義だという評判の企業の中に技術リーダーが驚くほど多い。たとえば、デュポン、コダック、プロクター&ギャンブル、ミシユランなどがそうである²²⁾。」

表25 技術拡散を低下させる要因

-
- ・ 中心技術および周辺技術の特許権化
 - ・ 機密保持
 - ・ 製品や製造設備を社内で開発する。
 - ・ 該当技術を含む核心部分、または手がかりを与えるような部分を垂直統合により取り込む。
 - ・ 従業員を引きとめる人事政策
-

(出所) *ibid.*, p.186. (邦訳, 231頁)。

⑥部品・原材料調達、製品販売等に付随する技術援助、が挙げられるとしている。菰田、前掲書、有斐閣、1987年、119頁。または、菰田、前掲書(上)、山口大学経済学会、1984年、77頁、も参照のこと。

22) Porter, (1985), *op. cit.*, p.186. (邦訳, 231頁)。下線部筆者加筆。

このように、ポーター理論においては、もはや FDI と特許戦略は技術拡散の低下要因として同じ比重にあると言える。さらに、同理論では、従来の MNE 理論とは異なり、FDI よりも特許戦略を選択した方が「戦略的に望ましい」ケースについても明確な言及を行っている²³⁾ (表26参照)。そして、その内容は、かつてラグマンが指摘したような FDI の代替策あるいはセカンド・ベストといったものではなく、特許戦略そのものの多様な実効性を認めたものとされている。つまり、この場合、特許戦略の選択が“最善の策”であると位置付けられているということである。

表26 ライセンシングが推奨される条件

-
- ・自分の力では技術を活用できないとき
 - ・手の届かない市場を開拓したいとき
 - ・技術の標準化を早めたいとき
 - ・業界構造に魅力がないとき
 - ・良い競争業者をつくれるとき
 - ・ *Quid Pro Quo* (=クロス・ライセンス)
-

(出所) *ibid.*, pp.191-192. (邦訳, 237~239頁、に筆者一部修正)。

このように、ポーター理論は、多国籍企業による特許戦略の存在及びその実効性を正当化している。しかし、ポーターは、決して特許戦略の実効性を過大評価しているわけではない。なぜならば、ポーターは、「他社に対する技術供与は、特別な場合だけに認められる危険な行為と見なして、慎重に扱うべきである」として、かつての MNE 理論同様、特許戦略が構造的に内包する高いリスク性についても明確に言及し、同時のその対処法についても詳しい説明を行っているからである。

「技術は競争相手でない会社か良い競争業者だけに供与すべきである。いま競争してなくても競争相手に早変わりする可能性があるから、契約事項によってこのリスクを最小に抑えるか、あるいは相手はその位置にとどまることを確認する必要がある。供与候補者が競争相手にならないことを確認するには、自

23) *Ibid.*, p.191. (邦訳, 237頁)。

社の既存市場やセグメントばかりでなく、将来参入したいと思う市場も考慮に入れる必要がある。自社供給を目的とする買い手に技術を供与することは、既存あるいは潜在競争業者の市場を狭める意味で望ましい戦略である。競争業者に技術を供与する場合は、良い競争業者以外は絶対に避けるべきである。政府の規制で供与を義務づけられている場合も同様である。競争相手でない会社に供与する場合も、万一相手が業界に参入したとしても、友好関係を維持できる相手を選ぶことが望ましい。同様に、できることなら、相手が競争相手になったときのことを想定して、永久使用権を与えないような更改条項を設けるべきである²⁴⁾。」

「企業は技術供与によって、競争的地位を固めるどころか、かえって損なうことがある。技術供与には落とし穴が二つある。一つは余分な競争業者を増やすこと、もう一つは、わずかの技術料収入と引替えに、自社の競争優位を売り渡すことである。技術供与は短期的利益を増加する早道であるが、自社の競争優位が損なわれるので、長期的利益は侵食される。潜在競争業者とは気づかずに技術を供与して、あとからひどい目に合うこともある。技術を供与した外国企業が後で自国に参入してくることもある。同様に他業界の会社に技術を供与したところ、あとになって自社市場に参入して例もある。技術契約が失敗する過程はきわめて微妙である。双方の利益になる長期提携を想定して技術を供与する。ところが技術導入者は、長年の間に、技術供与者の技術ばかりでなく、他の価値行動など、できるだけのことを学ぶ。技術導入者は、技術供与者に十分対抗できると決心すると、手強い競争相手になる。広く技術を導入しているアジアの会社は、導入技術をよくこういうふうに使²⁵⁾。」

つまり、ポーターは、決して特許戦略だけが技術管理戦略として、常に最適な選択肢であるとは考えていない、ということである。なぜならば、前述の通り、ポーター理論において技術拡散とは、決して回避されるものではなく、特許戦略であろうとそれを完全に食い止めることは不可能であると考えられてい

24) *Ibid.*, p.193. (邦訳, 239頁)。

25) *Ibid.*, p.193. (邦訳, 239～240頁)。

るからである。しかし、現実の多国籍企業は、「専有可能性の確保」をより最適に実現することを目指し、FDIとともに様々な特許戦略を多様・駆使しているのである。なぜならば、技術拡散が回避され得ないとしても、そうした拡散の最小化=専有の最大化を目指すことこそが、現実の技術管理戦略の目的であるからである。そして、こうした技術管理戦略の実態を反映したポーター理論に、つまりFDIと特許戦略を同列視する点に、我々はMNE理論における“新展開”を見出し得るのである。

(未完)