

# 日本多国籍企業の技術戦略進化とその問題点（下）

— アンケート調査による日米比較分析を基に —

關 智 一

## 目 次

1. はじめに
2. 米国多国籍企業の技術戦略進化とその理論的含意
  - 2-1. 米国多国籍企業の持続的競争優位性
  - 2-2. 米国多国籍企業の技術戦略進化
    - 2-2-1. 内的成長時代の技術戦略進化
    - 2-2-2. 外的成長時代の技術戦略進化
  - 2-3. 米国多国籍企業研究の理論的含意……………以上, 第53巻第4号掲載
3. 日本多国籍企業の技術戦略進化に関する実証分析……………本号掲載
  - 3-1. アンケート調査の概要
  - 3-2. 日本多国籍企業の技術戦略進化
    - 3-2-1. 日本多国籍企業の技術開発戦略進化
    - 3-2-2. 日本多国籍企業の技術管理戦略進化
  - 3-3. 技術戦略進化に関する日米比較分析
    - 3-3-1. 技術開発戦略進化に関する日米比較分析
    - 3-3-2. 技術管理戦略進化に関する日米比較分析
4. 日本多国籍企業の技術戦略上の問題点
  - 4-1. 日本多国籍企業の技術開発戦略上の問題点
  - 4-2. 日本多国籍企業の技術管理戦略上の問題点
5. おわりに

## 3. 日本多国籍企業の技術戦略進化に関する実証分析

### 3-1. アンケート調査の概要

筆者は、2002年10月1日から10月31日、11月20日から12月20日の計2回にかけて、「日本多国籍企業の技術戦略に関するアンケート調査」と題したアンケート

ト用紙を、日本多国籍企業62社に対し送付した。調査対象の62社は、神戸大学経済経営研究所が1983年に独自に選定した「日本の主要多国籍企業」をベースとしている(表6参照)。そしてその結果、最終的に計27社から回答を得るこ

表6 アンケート調査の対象企業

日本の主要多国籍企業 62社		
1. アイシン精機(株)	22. 新日本製鐵(株)	43. 日本電気(株)
2. 旭化成(株)	23. スズキ(株)	44. 日本ビクター(株)
3. 旭硝子(株)	24. 住友化学工業(株)	45. パイオニア(株)
4. 味の素(株)	25. 住友金属工業(株)	46. (株)日立製作所
5. 石川島播磨重工業(株)	26. 積水化学工業(株)	47. 富士通(株)
6. エヌティエヌ(株)	27. ソニー(株)	48. ブラザー工業(株)
7. 王子製紙(株)	28. 大日本インキ化学工業(株)	49. (株)ブリヂストン
8. オムロン(株)	29. 太平洋セメント(株)	50. 古河電気工業(株)
9. 花王(株)	30. ティーディーケイ(株)	51. 本田技研工業(株)
10. カネボウ(株)	31. 帝人(株)	52. 松下電器産業(株)
11. 川崎重工業(株)	32. (株)東芝	53. マツダ(株)
12. 川崎製鉄(株)	33. 東ソー(株)	54. マルハ(株)
13. キヤノン(株)	34. 東洋紡績(株)	55. 三井金属鉱業(株)
14. (株)クボタ	35. 東レ(株)	56. 三菱化学(株)
15. (株)神戸製鋼所	36. トヨタ自動車(株)	57. 三菱重工業(株)
16. 光洋精工(株)	37. (株)ニコン	58. 三菱電機(株)
17. コニカ(株)	38. (株)ニチロ	59. ミノルタ(株)
18. (株)小松製作所	39. 日産自動車(株)	60. ヤマハ(株)
19. 三洋電機(株)	40. 日本鋼管(株)	61. ヤマハ発動機(株)
20. シャープ(株)	41. 日本水産(株)	62. (株)リコー
21. (株)ジャパンエナジー	42. 日本精工(株)	

(原注) 神戸大学経済経営研究所は、「日本の主要多国籍企業」として62社を、1983年に選定。当研究所が設定した日本の主要な多国籍企業の採択基準は以下の通り。①証券市場第1部上場企業の中、1982年における売上高1,000億円以上のもの、②5カ国以上に対して海外直接投資を実施している企業、③海外投融資残高50億円以上保有する企業。

(注) 神戸大学経済経営研究所多国籍企業データベース(東洋経済新報社『海外進出企業ファイルデータ』)を利用。

(出所) 「多国籍企業データベース」ホームページより(URL <http://www.rieb.kobe-u.ac.jp/doccenter/takokuseki/kigyuu62/kigyuu62.html>)。

とができた（回答率43.5%）。

今回の調査では、その質問内容を大きく「技術開発戦略」に関するものと「技術管理戦略<sup>16)</sup>」に関するものとに分類し、該当する年代を回答してもらう形式を採用した（表7参照）。また、質問11と22においては、単なる記号での回答ではなく、各社オリジナルの技術戦略について自由記述をお願いした（全回答企業27社中、質問11については3社、質問22については2社からのみ回答を得られた）。

表7 アンケート調査の質問内容

技術開発 (INNOVATION) 戦略に関する質問	技術管理 (APPRPRIATION) 戦略に関する質問
質問1 国内 R&D 拠点の設立年代について	質問12 知的財産権担当部門の設置年代について
質問2 米国 R&D 拠点の設立年代について	質問13 知的財産権が急増し始めた年代について
質問3 欧州 R&D 拠点の設立年代について	質問14 米国へのライセンス（特許権）の開始年代について
質問4 アジア R&D 拠点の設立年代について	質問15 欧州へのライセンス（特許権）の開始年代について
質問5 米国 R&D 拠点における基礎研究の開始年代について	質問16 アジアへのライセンス（特許権）の開始年代について
質問6 欧州 R&D 拠点における基礎研究の開始年代について	質問17 米国へのライセンス（特許権以外）の開始年代について
質問7 アジア R&D 拠点における基礎研究の開始年代について	質問18 欧州へのライセンス（特許権以外）の開始年代について
質問8 「グローバル R&D ネットワーク」の完成年代について	質問19 アジアへのライセンス（特許権以外）の開始年代について
質問9 海外 R&D 拠点同士による相互交流の開始年代について	質問20 ロイヤルティ収入が急増し始めた年代について
質問10 「オープン R&D 戦略」の開始年代について	質問21 「特許ポートフォリオ戦略」の開始年代について
質問11 貴社独自の技術開発戦略について（自由記述）	質問22 貴社独自の技術管理戦略について（自由記述）

（出所）筆者作成。

- 16) 実際のアンケート調査時には、「APPROPRIATION」の意味合いを強調するため、敢えて「技術専有戦略」と表記したが、本稿では一連の拙論文との統一性の観点から、本来の「技術管理戦略」として表記することとしている。また、本稿では、技術管理戦略＝知的財産権戦略としているが、技術管理本来の目的である「専有可能性」の確保の観点からすれば、“イェール・サーベイ”で明らかにされた「製品の先行市場化によるリードタイム」や「生産設備や販売網などの補完的な資産の保有」といった戦略も、有効な技術管理戦略の一つとして数えられる。この点に関しては、永田晃也（2002）「知的財産権」北陸先端科学技術大学院大学・知識科学研究科監修／杉山公造・永田晃也・下嶋篤編著『ナレッジサイエンス—知を再編する64のキーワード』紀伊國屋書店、を参考のこと。

3-2. 日本多国籍企業の技術戦略進化

3-2-1. 日本多国籍企業の技術開発戦略進化

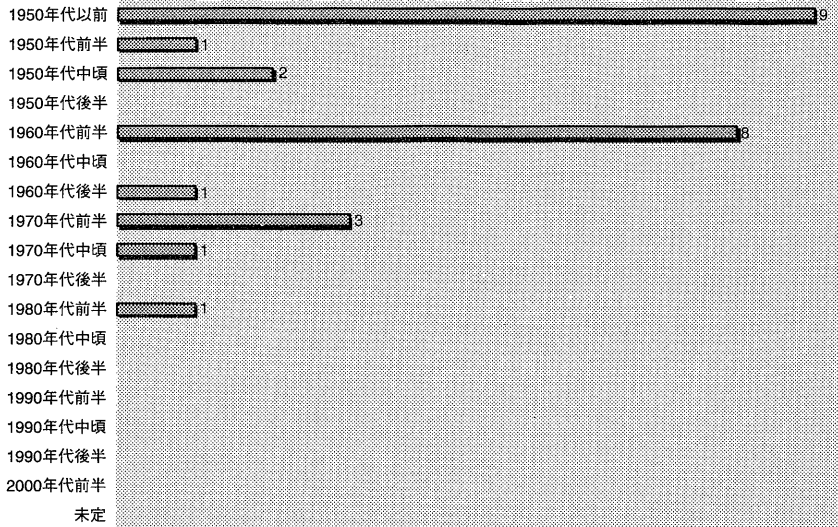


図3 国内R&D拠点の設立年代

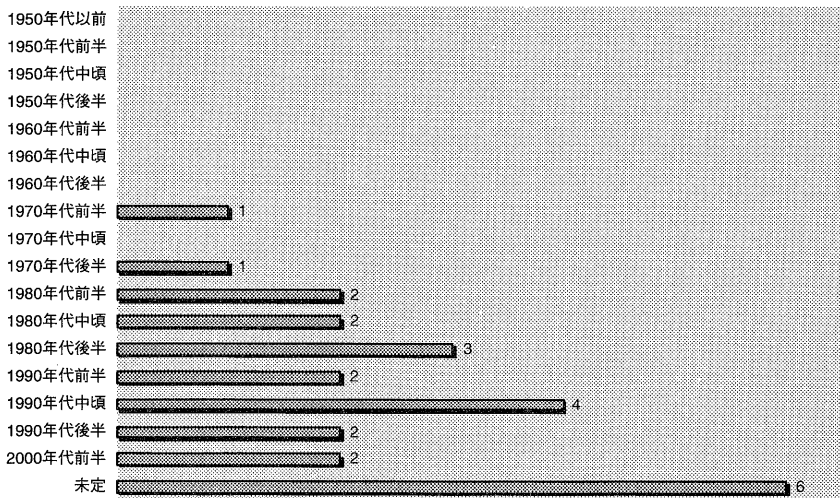


図4 米国R&D拠点の設立年代

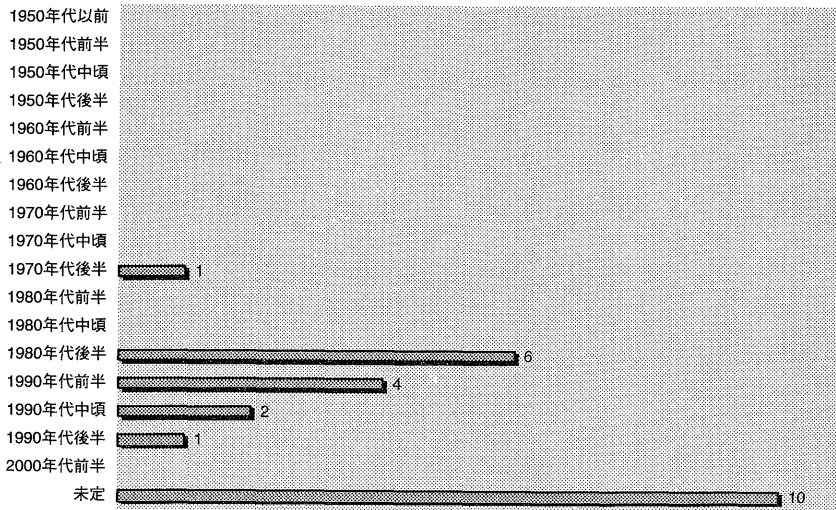


図5 欧州 R&D 拠点の設立年代

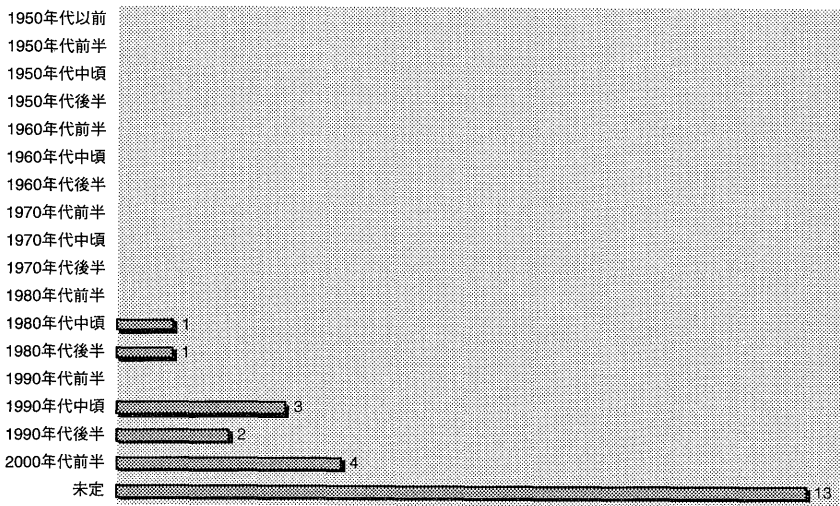


図6 アジア R&D 拠点の設立年代

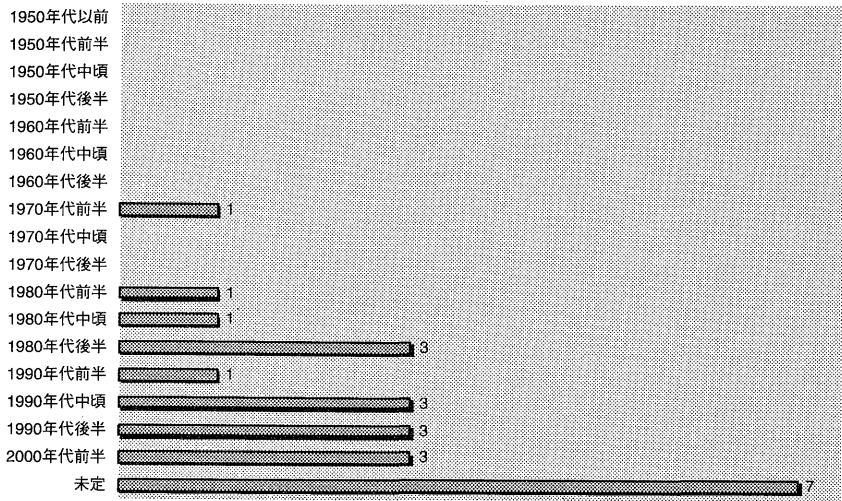


図7 米国 R&amp;D 拠点における基礎研究開始年代

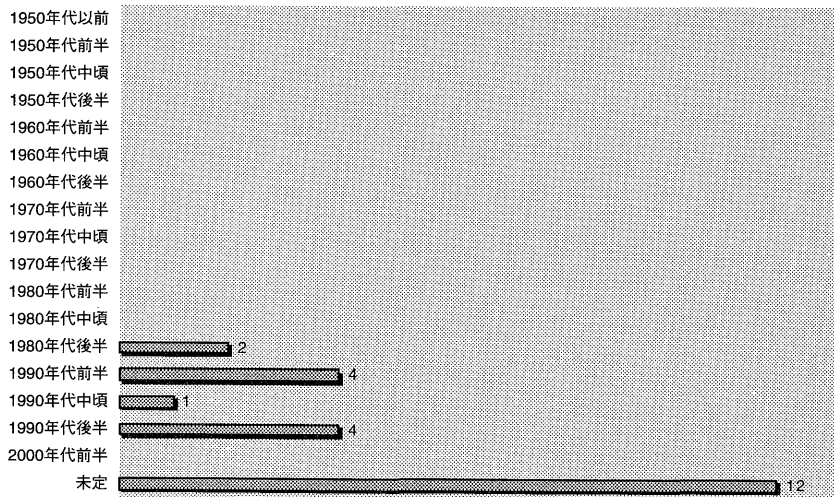


図8 欧州 R&amp;D 拠点における基礎研究開始年代

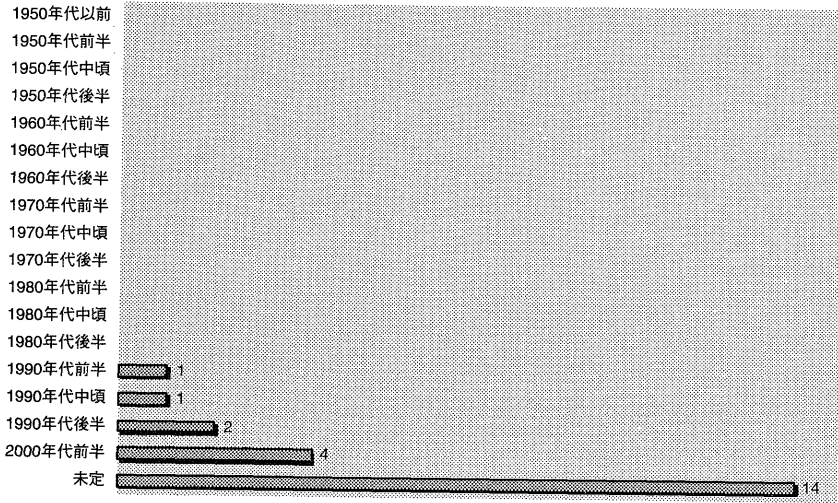


図9 アジア R&D 拠点における基礎研究開始年代

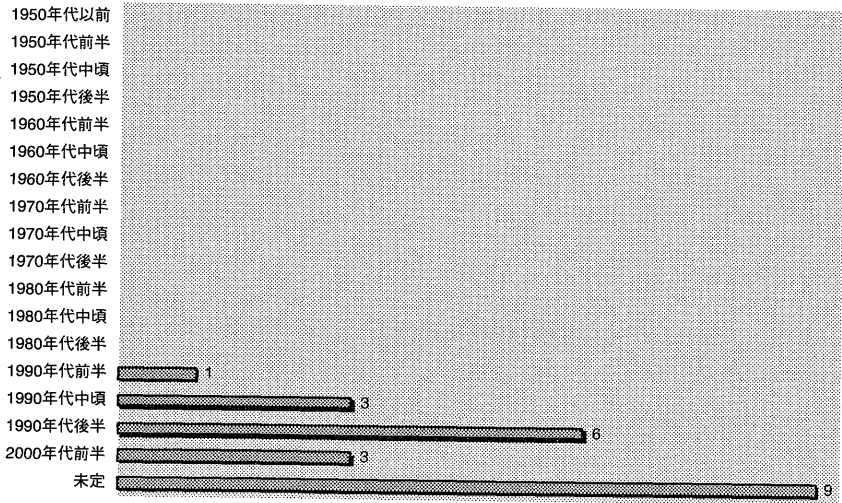


図10 「グローバル R&D ネットワーク」の完成年代

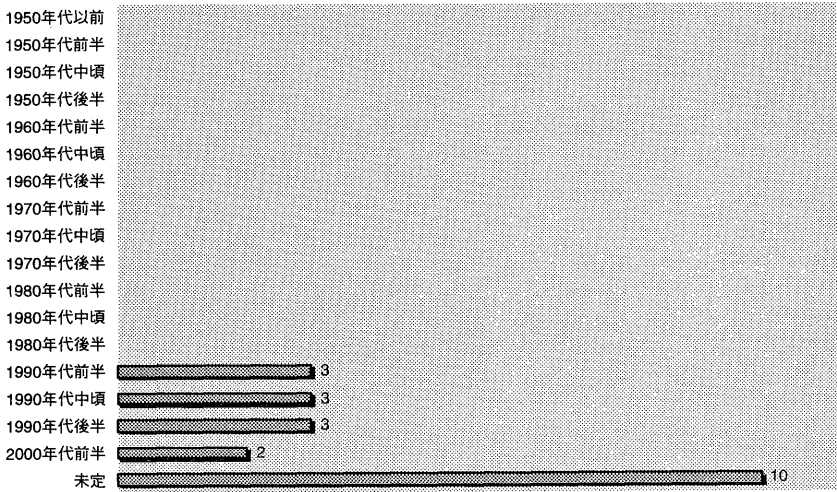


図11 海外 R&D 拠点同士による相互交流の開始年代

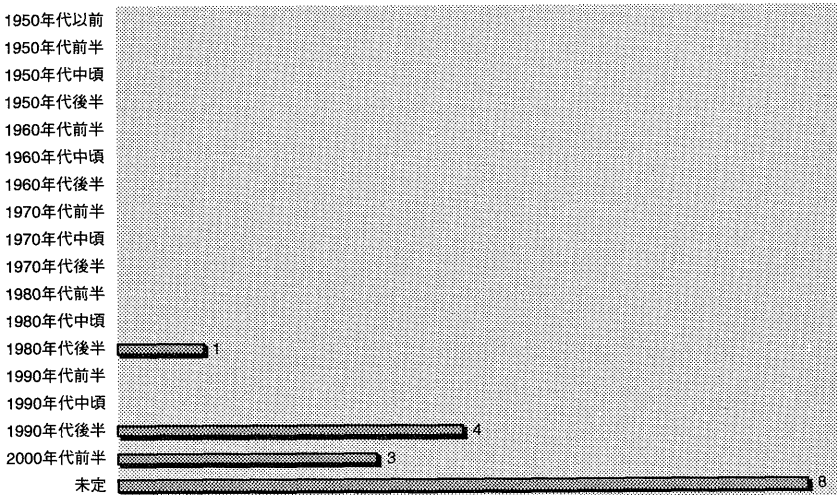


図12 「オープン R&D 戦略」の開始年代



3-2-2. 日本多国籍企業の技術管理戦略進化

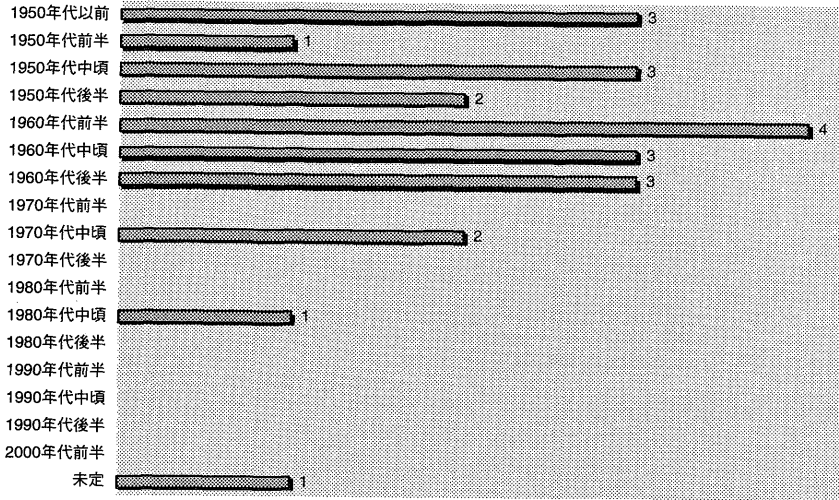


図13 知的財産権担当部門の設置時代

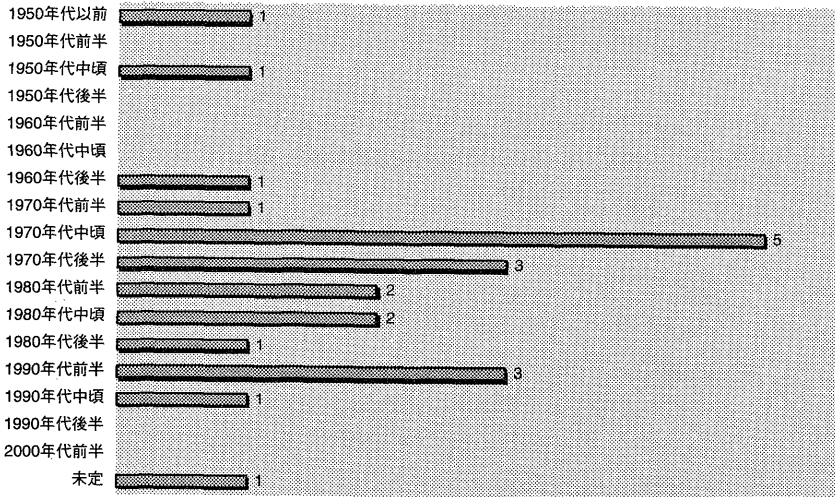


図14 知的財産権が急増し始めた年代

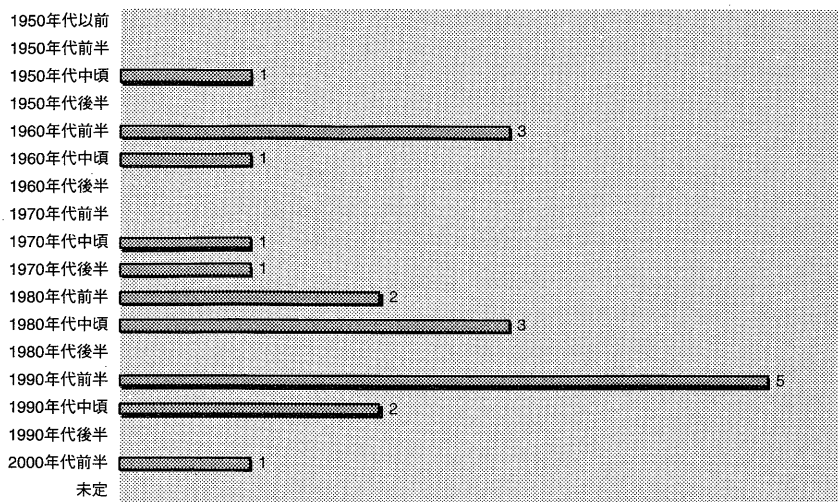


図15 米国へのライセンスング（特許権）の開始年代

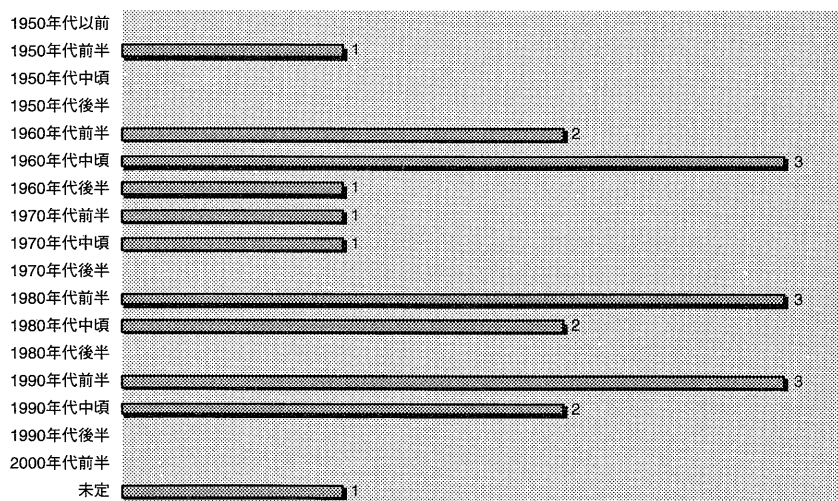


図16 欧州へのライセンスング（特許権）の開始年代

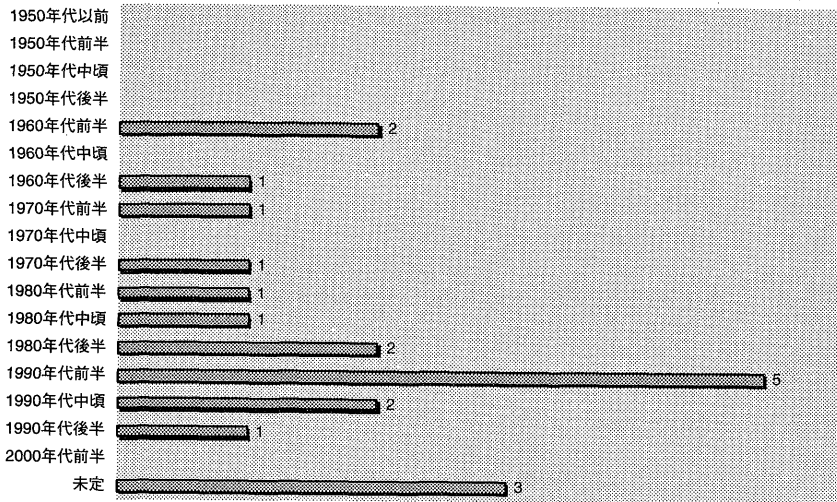


図17 アジアへのライセンスング（特許権）の開始年代

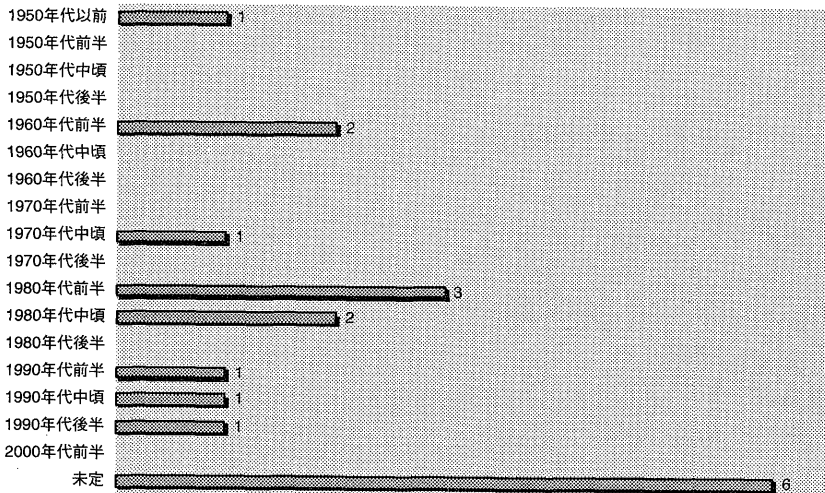


図18 米国へのライセンスング（特許権以外）の開始年代

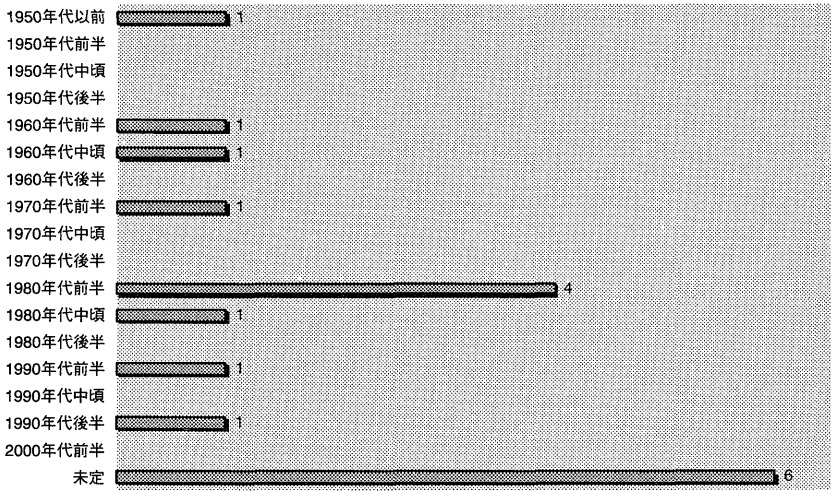


図19 欧州へのライセンス（特許権以外）の開始年代

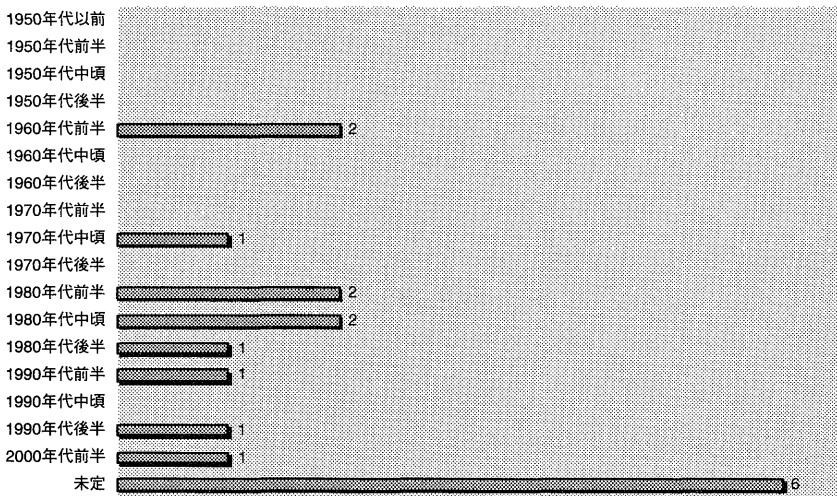


図20 アジアへのライセンス（特許権以外）の開始年代

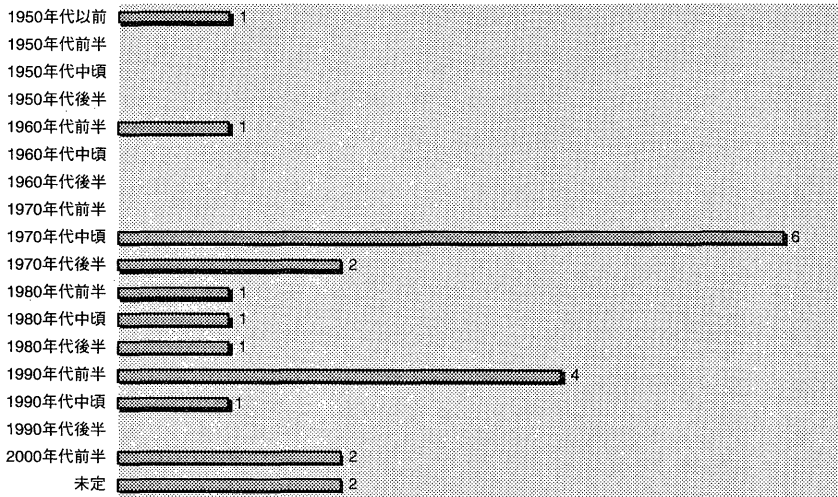


図21 ロイヤルティ収入が急増し始めた年代

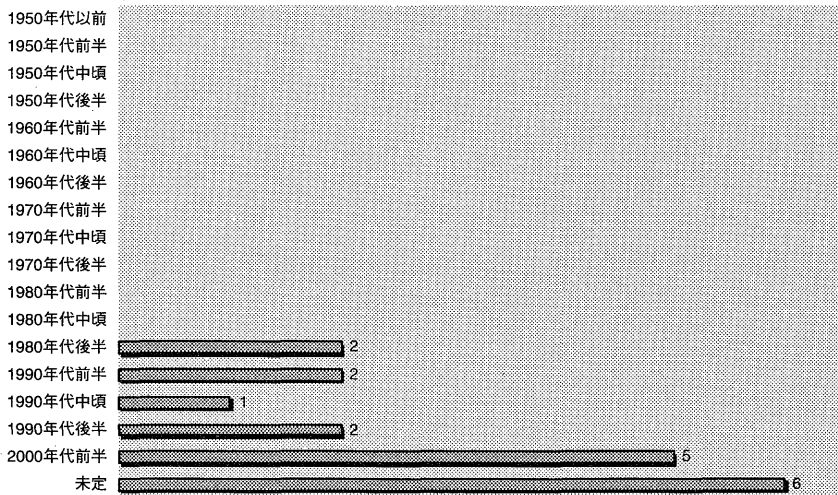


図22 「特許ポートフォリオ戦略」の開始年代

### 3-3. 技術戦略進化に関する日米比較分析

#### 3-3-1. 技術開発戦略進化に関する日米比較分析

まず R&D 拠点の設立動向について見ると、1950～60年代に国内 R&D 拠点の整備、そして1970年代から米国 R&D 拠点の設立が開始され、1980年代後半からの欧州を挟み、1990年代以降はアジアでの拠点設立が本格化の兆しを見せ始めていることが理解できる（図3・4・5・6参照）。

次に、設立された海外 R&D 拠点の機能高度化（＝基礎研究活動）についてであるが、米国においては1980年代前半から、欧州・アジアにおいては1980年代後半～1990年代前半から開始していることが理解できる（図7・8・9参照）。

そして、最後に今日の代表的な技術開発戦略の原型が、まさに1990年代に集中して構築されていたことが理解できるのである（図10・11・12参照）。

では、この日本多国籍企業の技術開発戦略進化には、かつての米国多国籍企業のそれと比較して、いかなる特徴が見出されるであろうか。

まず共通点であるが、これはやはり海外 R&D 拠点の設立展開から、グローバル R&D ネットワーク、そしてオープン R&D 戦略へと続く、技術開発戦略進化のプロセスそのものが挙げられよう。

確かに、今回のアンケート調査の質問内容自体、かつての米国多国籍企業の技術開発戦略進化から得られた理論的含意をベースに作成したものであることは事実であるが、それでは日本多国籍企業独自の技術開発戦略が存在するかといえ、前述の通り、質問11での自由記述欄に回答した企業は僅か3社であった。こうした点を考慮しても、日本多国籍企業の技術開発戦略進化プロセスは、やはりかつての米国多国籍企業のそれを忠実に模倣したものとなっている、と言えるのではないだろうか。

しかし一方で、相違点としては、米国多国籍企業に比して、日本多国籍企業の技術開発戦略進化の動きが、とくに外的成長時代に突入する直前の1990年代以降に急速な展開を見せており、今日のグローバルなイノベーション競争に必須とされる様々な機能が、そこに一気に凝縮される形で構築されていることを

挙げることができよう。こうした点は、一定のブランクを置いて順次、技術開発機能を進化させていった米国多国籍企業とは大きく異なる点であり、日本多国籍企業の技術開発戦略進化の最大の特徴として位置付けられよう。

### 3-3-2. 技術管理戦略進化に関する日米比較分析

まず、日本多国籍企業による知的財産権への取り組みについて、見てみることにしたい。国内の技術管理機能の整備について見ると、戦後日本多国籍企業が「1950年代以前」から、あるいは1950～60年代の高度成長期にかけて、企業内に知的財産権担当部門を設置していることが分かる（図13参照）。しかし、これらの部門がその当時、余り生産性が高いとは言えず、いわば“日陰の部署”であったことは、周知の通りである<sup>17)</sup>。

では、現代的な意味での知的財産権担当部門として、その機能を果たし始めた年代とは、一体いつ頃からであろうか。調査結果によると、日本多国籍企業が保有する知的財産権が急増したのは「1960年代後半」以降、という結果となっている（図14参照）。自らが出願し、取得した知的財産権の急増は、いわば知的財産権担当部門が、本来の技術管理機能を果たし始めた一つの証拠であると考えられ得る。そして、こうした知的財産権の急増が始まった1970年代は、まさに新興の日本多国籍企業が、国際的な技術競争力を急激に高め始めた時期でもあった。

一方、こうした動きとは別に、日本多国籍企業の海外ライセンス活動は、総じて1960年代という早い時期から開始されている（図15・16・17・18・19参照）。

では次に、いわゆる技術料としてのロイヤルティ収入が急増し始めた年代は、いつ頃からであろうか。調査結果によると、「1970年代中頃」以降という結果となっている（図21参照）。こうしたロイヤルティ収入の急増の要因としては、早い時期からの海外ライセンス活動に加えて、1970年代以降の格段の技術

17) この点に関しては、丸島儀一（2002）『キヤノン特許部隊』（光文社新書026）光文社、17～18頁、を参考とした。

力向上が挙げられよう。そして最後に、外的成長時代の技術管理戦略として注目を集める特許ポートフォリオ戦略では、こちらも意外にも「1980年代後半」からと、早期の取り組みの事実が明らかにされている（図22参照）。

以上が今回の調査によって明らかとなった、日本多国籍企業の技術管理戦略進化の内容である。では、この日本多国籍企業の技術管理戦略進化には、かつての米国多国籍企業のそれと比較して、いかなる特徴が見出されるであろうか。

まず共通点であるが、やはり戦後日本多国籍企業の技術管理への取り組みとして、かつての米国多国籍企業のそれと同様に、時間の経過とともに知的財産管理の機能を順調に高度化していったことが挙げられよう。その意味では確かに、前述の技術開発戦略進化と同様、日本多国籍企業の技術管理戦略進化は、かつての米国多国籍企業のそれを基本的に踏襲しているように思われる。意外にも、戦後の日本多国籍企業の技術管理活動は早期に始まり、また海外へのライセンス活動の歴史も長い。

しかし、転じて相違点に目を向けると、かつての米国多国籍企業の技術管理戦略進化には、1960年代の内部化から1980年代後半以降のプロパテント化への、いわば戦略的思考の“大転換”の歴史が存在していたのに対し、日本多国籍企業の技術管理戦略進化にはそうした歴史を確認することができない、ということが分かる。

日・米の多国籍企業は共に技術管理戦略上、確かに知的財産管理の機能を進化させてきてはいるが、米国多国籍企業が1985年のプロパテント政策の実施をその直接的な契機として、その機能を一気に高度化していったのに対し、日本多国籍企業にはそうした急展開もなく、むしろ独自の思想とペースで知的財産管理機能の高度化に取り組んできたと言えよう。

#### 4. 日本多国籍企業の技術戦略上の問題点

##### 4-1. 日本多国籍企業の技術開発戦略上の問題点

前述の通り、日本多国籍企業の技術開発戦略の進化プロセスは、かつての米



国多国籍企業のそれを忠実に再現した形となっており、この点では共通性が見られる。しかし一方で、1990年代以降の外的成長時代からの日本多国籍企業の技術開発戦略進化は、米国多国籍企業のそれとは異なり、そのスピードが一気に加速化されており、またその内容もアジアを中心に非常に密度の濃いものとなっている。そして、2000年代に突入してからも、日本多国籍企業の技術開発戦略進化の動きは活発である。

例えば、情報サービス大手の NEC や日立製作所では、中国でのソフトウェアの開発体制強化を打ち出している。国内での技術者不足をよそに、大学での情報工学教育の充実やインフラ整備によって、より高度な R&D 活動を可能としつつある中国において、ダイレクトに開発を行うという狙いがあるとされる<sup>18)</sup>。なかでも NEC は、2004年度に海外の協力会社を含む世界全体のソフト開発要員を、5万人（2001年度末時点）から6万人に増員し、そのうち中国・インドの要員は1,500人から4,100人になる予定であるという（この増員の2,600人のうち、8割以上は中国が占めることとなる）。

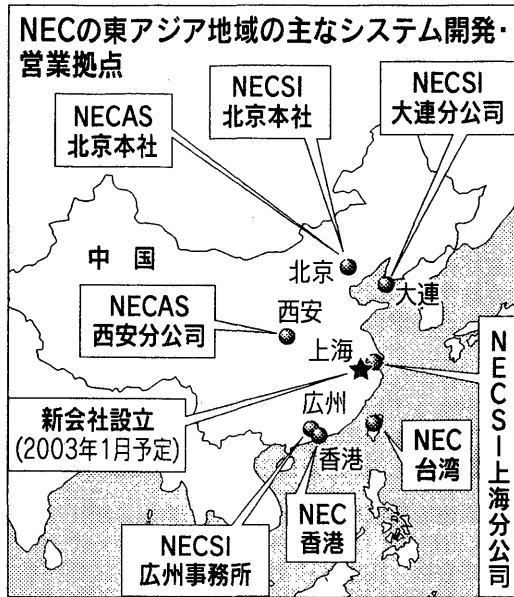
こうした動きは、NEC だけでなく富士通や日立ソフトウェアエンジニアリングも同様であるとされ、中国へのソフト開発外注は今後も勢いを増すことが予想されている<sup>19)</sup>。また、NEC ではアジア市場をより重視し、中国、香港、台湾の営業・開発拠点の一体運営を図るとしている。これらのアジア地域を一体の市場として位置付け（＝グレート・チャイナ構想）、IT 基幹システムの開発など急増する需要へのスピードある対応の実現を目指すとしている<sup>20)</sup>（図 23 参照）。

この他にも家電大手が製品の設計・開発業務の一部を中国に移管することを決定している。ソニー、パイオニア、日立製作所は音響・映像（AV）機器や白物家電の開発拠点を上海に新設し、松下電器産業は北京や蘇州にある R&D

18) 「日本経済新聞」2002年3月11日付。また、こうした中国での開発によって、国内に比して3～4割のコスト削減効果も期待できるのだという。

19) 「日本経済新聞」2003年2月24日付。

20) 「日本経済新聞」2002年12月10日付。



(出所)「日本経済新聞」2002年12月10日付。

図23 NEC 東アジア地域の主なシステム開発・営業拠点

拠点で現地の開発要員を10倍強に増員する計画であるとされる<sup>21)</sup>。

一方、自動車大手でも、トヨタ自動車が2003年を目処にオーストラリアとタイに、新たに乗用車や小型トラックのR&D拠点を増設することを発表している。同社は、日本、米国、欧州に開発部門を抱えているが、それ以外の地域では初の拠点になるという。また、日産自動車も2003年に、イギリスのロンドンに車両デザインなどを担当する設計センターを新設することを発表している。さらに、三菱自動車工業では、オーストラリアのR&D拠点の機能拡充と、タイに小型トラックの開発拠点の新設を決定している<sup>22)</sup>。情報サービス大手に

21) 「日本経済新聞」2002年11月10日付。また、ソニーは、既存のAV・情報機器工場を支援するための「エンジニアリングセンター」を、北京にある統括会社内に開設することも決定している。「日本経済新聞」2002年12月29日付。

22) 「日本経済新聞」2002年12月4日、2003年1月12日付。

負けず劣らず、自動車大手も日・米・欧にアジアを加えた“世界4極イノベーション体制”の構築に余念が無い。

こうした例からは、確かに日本多国籍企業が、アジアを中心としたR&D機能の拡充を目指し、さらにはそうした拠点同士をグローバルR&Dネットワークの中に取り込んでいく姿が見て取れよう。

しかしながら、一見、充実しているように思われる日本多国籍企業の技術開発戦略進化であるが、そこには大きな問題点が隠されているように思われる。例えば、次世代のハイテク産業の一つとして注目を集めるナノテクノロジー（Nanotechnology）分野において、確かに日本は米国に対して、「光触媒」や「カーボンナノチューブ」、「量子デバイス」などで技術的な比較優位にあるとされている。

しかし、転じて米国優位にある技術分野に目を向けると、かつては隆盛を誇った半導体関連での日本の凋落振りが見て取れるのである（表8参照）<sup>23)</sup>。1990年代以降、半導体の微細化で先端技術の開発競争が激しくなると、欧米多国籍企業は韓国や台湾の半導体企業や様々なベンチャー企業との提携で技術力を高めていったのに対し、日本多国籍企業はそうした外的成長の世界的な潮流に乗り遅れ、同技術分野での遅れを決定的なものとしてしまったとされる<sup>24)</sup>。

また、昨今注目を集めるグリッド・コンピューティング（超高速計算網）の分野でも、確かに富士通やNEC、日立製作所といった情報サービス大手の日本多国籍企業も関連のソフトウェア開発に着手し始め、NTTデータにいたっては世界規模の実験を開始するとしているが、やはり産官学連携に長けたIBMやIntelといった米国多国籍企業に比べると、その取り組みが大幅に出遅れた感は否めない（表9参照）<sup>25)</sup>。

23) 「日本経済新聞」2002年6月5日付。しかし、こうした技術力比較も、未だ大学などの研究機関での基礎研究段階でのものであり、実際の企業による技術活用段階においては、日本優位にある技術分野で日本多国籍企業がその優位性を守り切れるかどうかは定かではないとされる。

24) 「日本経済新聞」2002年1月23日付。

25) 「日本経済新聞」2002年2月4日、8月1日付。また、伊藤忠商事グループも「グ

表 8 ナノテク特許に見る日米の技術力

	技 術	応 用 分 野
日本優位	光 触 媒	光が当たるだけで汚れが落ち、殺菌できるタイルやガラス
	カーボンナノチューブ	薄型ディスプレイ、燃料電池、超微細トランジスタ
	量 子 デ バ イ ス	超低消費電力で高速の電子デバイス
同 等	D N A チ ッ プ	遺伝子診断、新薬開発の効率化
	M E M S	光通信を高速化するスイッチ、微小エンジン
米国優位	量子コンピューター	通信暗号の解読、高速データサーチ、新薬の効果予測
	自 己 組 織 化	超高密度メモリー、微細な三次元回路

(原注) 三菱総合研究所などの資料をもとに整理。

(出所) 「日本経済新聞」2002年6月5日付。

表 9 米国におけるグリッド・コンピューティングの利用例

運用主体	目 的
米カリフォルニア大学	約300万台のパソコンを接続、電波望遠鏡の受信データから地球外生物を探索する
米スタンフォード大学	約2万台を接続。たんぱく質の立体構造を調べる
米 I B M	米エネルギー省研究所や米有力大学と組み、大規模なグリッドシステムを構築
米 イ ン テ ル	約200万台を接続し、研究機関や大学のがん研究用に活用
米 G I M P S	20万台以上を接続、ケタ数が最大の素数を発見
米エントロピア社	約3万台を接続、エイズ治療薬の候補物質を探索

(出所) 「日本経済新聞」2002年8月1日付、に筆者一部加筆。

では、こうした事例を総合した上で、日本多国籍企業の技術開発戦略上の問題点を指摘するとすれば、それは以下のようにまとめることができると思われる。

すなわち、今回のアンケート調査の集計結果や米国多国籍企業との比較分析

「リッド推進プロジェクト」を立ち上げ、2005年度に100億円規模の売り上げを目標に、グリッド・コンピューティング事業への新規参入を果たしている。2003年2月25日付。最近では、富士通と日立製作所、NECがグリッド・コンピューティングの商用化に向け、基幹ソフトを共同開発することを発表している。「日本経済新聞」2003年3月6日付。

から、筆者が日本多国籍企業の技術開発戦略上の問題点として強く認識するに至ったことは、まさに1990年代以降の日本多国籍企業による技術開発戦略進化の“急進ぶり”についてである。

つまり、先行する米国多国籍企業に倣い、1990年代以降の日本多国籍企業は、余りにも急激に多様な機能を R&D 活動へと求め過ぎたために、それに対応するために必要な組織能力の開発が追いつかず、結果として本来のグローバルかつオープンなイノベーション・システムが持つ力を十分に発揮し切れないのではないか、ということである。

例えば、21世紀になっても、日本多国籍企業の技術開発戦略進化を支える組織能力開発には、以下のような限界が指摘されている現状にある。すなわち、今も日本多国籍企業は、いわゆる「異文化経営 (Cross Cultural Management)」の不得手が指摘され続けており、その国際経営センスの限界が叫ばれているのが現状なのである。

海外子会社への権限委譲の遅れや外国人取締役の割合の低さなど、いわば日本多国籍企業組織そのものの構造的な改革の遅れが、本来「技術開発のグローバルマネジメント (Global Management of Technology Development)<sup>26)</sup>」を目的としたグローバル R&D 機能の活力を奪い、欧米あるいは一部のアジアの競合多国籍企業とのグローバルな「頭脳争奪戦<sup>27)</sup>」などにマイナスの作用を働かせていることは、内外にも広く知られている事実である<sup>28)</sup>。また、そうした組織構造改革の遅れが、産官学連携や戦略的提携といった今日の外的成長

26) この点に関しては、Westney, D. E., (1998) 「Research on the Global Management of Technology Development」一橋大学イノベーション研究センター編『Business Review』千倉書房, August, Vol.46, No.1, を参照のこと。また、例えば、IBM の「グローバル R&D ネットワーク」などは、米国多国籍企業の「技術開発のグローバルマネジメント」の最たる例の一つである。詳しくは、林倬史 (2002) 「企業間競争のグローバル化と特許戦略－知識資本主義時代の競争優位」組織学会編『組織科学－特集・組織化する特許戦略』白桃書房, Vol. 35, No. 3, を参照のこと。

27) 「日本経済新聞」2002年5月29日付。

28) この点に関しては、吉原英樹 (2001) 『国際経営 (新版)』有斐閣アルマ, 第 6・8 章, を参考とした。

時代に必要な、技術開発戦略のバリエーションの幅を狭めていることも事実である<sup>29)</sup>。

さる OECD の研究員の言葉に、「日本と日本人が持つ創造力の高さに疑いはない。問題はアイデアを生産に結びつけるような、開かれ、身軽で、柔軟にメカニズムが欠けていることではないのか<sup>30)</sup>」、というものがある。この指摘はそのまま、こうした日本多国籍企業の技術開発戦略の問題へと置き換えることが可能であるように思われる。日本多国籍企業が世界も認める高いイノベーション力を有しながら、具体的な成果の面では米国多国籍企業の後塵を拝する結果にあるのは、やはり技術開発戦略進化を支える組織能力に問題があると言わざるを得ないであろう。

世界各国から優秀な頭脳を取り込むことができなければ、すなわち世界中の技術者・研究者が日本多国籍企業の R&D 組織に魅力を感じることがなければ、どんなに日本多国籍企業の技術開発戦略スタイルが進化しようとも、それはまさに「絵に描いた餅」に過ぎない。「開かれ、身軽で、柔軟」な R&D 組織の開発こそが、日本多国籍企業の技術開発戦略上における最大の課題であろう。

また、日本多国籍企業の技術開発戦略進化に、米国多国籍企業のそれとは異なり、一つ一つの進化に際しての明確な“必然性”を見出し得ないことも重要な問題である。つまり、かつての米国多国籍企業の技術開発戦略進化には、技術管理戦略進化との因果関係から導き出される、明確な進化に際しての歴史的

29) こうした点への反省から、日本多国籍企業も大学院に技術者を講師として派遣し、「技術経営 (Management of Technology : MOT)」プログラムを提供することで、産学連携で人材育成に取り組む姿勢を見せ始めている。「日本経済新聞」2002年11月4日付。例えば、日本 IBM, NEC, 新日鉄ソリューションズなど国内の IT 関連15社は今春、北海道大学大学院に共同で寄付講座を開設し、教授、助教授らを送り込んで即戦力になる人材を育成し、実際に採用する計画を発表している。IT15社による寄付講座は、北大大学院工学研究科の修士課程に開設され、システム工学とソフトウェア開発の二講座で、合わせて年間約1億5,000万円～3億5,000万円の費用全額を、参加企業が負担するという。「日本経済新聞」2003年1月5日付。

30) 「日本経済新聞」2002年4月17日付。

必然性（例えば、FDI 依存体質による国内合理化努力の欠如、日本や西ドイツの台頭、等）が存在していたのに対し、日本多国籍企業のそれにはそうした必然性を見出し得ないのである。

この点に関して穿った見方をすれば、次のような推論も成り立つ。すなわち、日本多国籍企業はこれまでの技術開発戦略進化に際して、常に米国多国籍企業のそれを先行モデルとして盲目的に模倣してきたがために、進化に際しての明確な必然性を必要とせず、その結果これまで何ら相応の組織改善の必要性も認識することなく、また具体的なその取り組みも行ってこなかったのではないかと、いうものである。1990年代以降の急速な技術開発戦略進化の現実と、それに伴わず遅々として進まない組織能力改善への取り組み姿勢からは、こうした類推もあながち間違いではないのかも知れない。

では、今後の日本多国籍企業の進むべき道としては、どのようなものが考えられるであろうか。筆者の考えでは、やはり最近のアジアを中心とした技術開発戦略進化への積極的な取り組みを契機に、早急にそうした進化に相応する組織能力開発を行うことを挙げたい。中国市場へのアクセスという確固たる目標が存在していることもあり、アジアでの技術開発戦略への積極的な取り組みには、日本多国籍企業にとって明らかな進化に向けての“必然性”が存在していると考えられ得る。そして、こうした取り組みから初めて、日本多国籍企業の技術開発戦略進化は米国モデルの模倣から脱却し、独自の進化を手にすることができるよう思われてならない。

前述の半導体産業のケースでも、近年になって半導体大手の東芝や三菱電機、富士通、NEC、松下電器産業、ソニーらによる、半導体設計機能の中国シフトの動きが活発化しつつあるとされる<sup>31)</sup>。また、最近では同じく電機・情報通信大手が、先端分野での中国の有力企業との提携を発表するなど、日中ビジネスの結び付きは日増しに強固なものとなりつつある。そして、こうした動きから、確かに日本多国籍企業は、中国を基点としたアジア展開において、今後

---

31) 「日本経済新聞」2002年1月24日付。

独自の技術開発戦略進化を生み出す可能性は十分に高いと言えよう（表10・11参照）。

しかし一方で、こうした日本多国籍企業が中国の理工系大学、研究機関との提携によって「共同 R&D センター」などを開設する例は少なく、欧米多国籍企業のような積極性は未だ見られていない<sup>32)</sup>。その理由として、中国での産学協同、技術提携に日本勢が消極的な姿勢を崩さない背景には、中国の企業、機関と連携し、共同事業を立ち上げていくことへの懐疑、不安感がある、との指摘が存在している。

つまり、技術流出、模倣品の流通などで、これまでも日本企業は散々手痛い目にあってきた経緯から、未だに中国を完全にはビジネスパートナーとして信用できないというのである<sup>33)</sup>。この点に関しては、技術開発戦略での考察範囲を越えており、むしろ技術管理戦略での考察部分において詳しく論じるべきであると考ええる。

#### 4-2. 日本多国籍企業の技術管理戦略上の問題点

比較分析において既に指摘しているように、日本多国籍企業の技術管理戦略進化は、確かに米国多国籍企業のケース同様、知的財産権強化の方向にあることは事実であり、この点に関しては共通性が認められるものの、米国側のプロパテント政策との連携といった戦略進化の急展開の事実はなく、この点に関しては明確な相違性が認められた。そして、むしろこうした相違性は、双方の技術管理戦略の内容に大きな影響を及ぼしている、と考えられるのである。

32) しかし、最近になって、ソニーが2003年中に上海市に設置予定の半導体開発拠点では、現地の技術者を約50人雇用し、大学などと連携しながら、AV 機器やシステム LSI の回路設計を行うとしている。ソニーによれば、中国では人件費が安いだけでなく技術者の質も向上しており、日本と中国との分業開発体制の確立によって、迅速な製品化のメリットがあるのだという。「日本経済新聞」2003年2月16日付。また、半導体商社の丸文も、2003年度中に中国・上海に「デザインセンター」を設け、設計業務の外部委託先を大幅に増やすことを発表している。「日本経済新聞」2003年3月8日付。

33) 「日本経済新聞」2002年8月18日付。



表10 最近の中国への生産・開発移転の動き

生 産 拠 点			
東芝	2001年4月	ブラウン管式デジタ	遼寧省大連市
三菱電機	2001年秋	ルテレビ	現地企業に生産委託
ソニー	2001年末	パソコン	江蘇省無錫市
オリンパス光学工業	2002年春	デジタルカメラ	広東省 Shenzhen 市
三洋電機	2002年4月		広東省東莞市
開 発 拠 点			
日立製作所	2001年末	白物家電の開発	北京市
ソニー	2002年春	AV 機器用ソフト	上海市
東芝	2001年	白物家電の商品企画	陝西省西安市
リコー	2001年夏	中級デジタル複写機 の開発	広東省 Shenzhen 市
キヤノン	2002年夏		江蘇省蘇州市

（出所）「日本経済新聞」2002年2月7日付。

表11 電機・情報大手の主な日中提携

▽東芝（2003年4月）	
東軟集団	デジタル家電用ソフトを共同開発
▽NEC（2003年2月）	
華為技術	華為製通信機器を日本やアジアで販売
▽松下電器産業（2002年末）	
TCL 集団	TCL が低価格テレビを松下に OEM（相手先ブランドによる生産）供給。今夏からは松下の高級テレビを TCL が中国内陸部で販売
▽NEC、パナソニックモバイルコミュニケーションズ（2002年4月）	
華為技術	第3世代携帯電話の技術開発
▽三洋電機（2002年1月）	
海爾集団	洗濯機や掃除機など白物家電の相互販売・供給
▽日立製作所（2001年）	
海信集団	日立が CDMA 方式の携帯電話機の生産技術を供与

（原注）カッコ内は実施または公表時期

（出所）「日本経済新聞」2003年2月19日付。

例えば、日米の「特許等使用料の収支（2000年）」を見ると、日本から米国への支払い額は約7,791億円であるのに対し、米国から日本が受け取る額は約5,068億円となっている<sup>34)</sup>。また、米国の「特許ライセンス収入」だけについて見ても、1990年度の150億ドルから1998年度には一気に1千億ドルへと急激に増加しており、今後5年間で5千億ドルを超すと予想されている<sup>35)</sup>。個別企業の例で見ても、IBMの特許料収入は1994年の3億5千ドルから、2001年には15億ドルに急増しているのに対し、日本国内でもトップクラスの技術料収入を誇る、日立製作所の1999年度の実績は445億円に止まっている<sup>36)</sup>。

確かに、こうしたロイヤルティ収入額については、企業規模や特許流通市場の問題などで、一概に日米の優劣を論じることはできないであろう。しかし、技術管理戦略の本来の目的である専有の面でも、やはり日本多国籍企業の知的財産管理能力の低さは、米国多国籍企業と比して際立っていると言わざるを得ない。

例えば、経済産業省が2001年に、アジアで生産する日本企業（＝日本多国籍企業）へ行ったヒアリング調査によると、設計や製造手法などの技術・ノウハウの漏洩が大きな問題となっていることが明らかにされたのである。製造技術は、工場内の機械の配列や温度の設定などを含めて、長年の試行錯誤の成果が凝縮されており、それが人件費の安い中国などに漏洩すれば、日本企業の競争力は根底から揺らぐと考えられている。その意味では、製品をそっくり真似る模造品よりも、その被害は深刻であるとされる<sup>37)</sup>。

34) 「日本経済新聞」2002年6月5日付。

35) Rivette, K.G. and Kline, D., (2000), *Rembrandts in the attic : Unlocking the Hidden Value of Patents*, Harvard Business School Press, p.5. (荒川弘熙監修/NTTデータ技術開発本部訳『ビジネスモデル特許戦略』NTT出版, 2000年, 7～9頁)。

36) 「日本経済新聞」2002年7月10日, 7月25日付。また、IBMの特許戦略全般については、林(2002), 前掲論文, を参照のこと。

37) 「日本経済新聞」2002年4月10日付。また、2003年に同様なアンケート調査を経済産業省が行っているが、それによると金型図面や加工データを顧客が無断で海外において流用するケースは、同省の指針発表などの効果により、かつての約四割から約一割へと、ようやく減少したとしている。「日本経済新聞」2003年3月8日付。

このように日本多国籍企業の技術管理戦略進化は、方向性こそ米国多国籍企業のそれと同じであるが、その具体的な中身は大きく異なっており、とくにアジアでの製造技術の漏洩問題では、日本側の基本的な知的財産管理能力の欠如の実態が明らかにされている現状にある。つまり、その意味では日本多国籍企業の技術管理戦略進化は、米国多国籍企業のそれと比して見れば、知的財産管理強化という線上において到底、進化してきたとは言えない状況にあるのである。

では、こうした日本多国籍企業の技術管理戦略進化の実効性の低さは、一体何がその原因であったと考えられるであろうか。この点に関して、一般的に指摘されることは、以下のようなものが多い。

すなわち、米国では、株主も企業の持つ知的財産の価値を重視しており、トップマネジメントはその漏洩防止に神経質にならざるを得ない。これに対し、多くの日本多国籍企業の経営者は、知的財産管理を担当部署に任せ切りで、自社がどういう知的財産を保有しているのか把握している企業は一握りに過ぎない、のだという<sup>38)</sup>。こうした経営トップの知的財産管理に対する認識の甘さが、日本多国籍企業の技術競争力の源泉である製造技術といった工程革新知識の漏洩を助長させている、と一般には考えられているのである。

例えば、日本経済新聞社のインタビューに答え、英 BTG 会長のイアン・ハーベイ氏は、米・英と日本の企業の特許戦略の差について、次のように指摘している。

「日本企業の大半は、なぜ特許を取るのか、取った特許をどう使うのか、深く考えていない。特許に関する戦略的思考が欠けている。例えば米 IBM には

---

38) 同上。これに対して、一方のアジア企業側では、日本人技術者の持つ熟練技能や暗黙知を狙って、取り込みを強めているとされる。つまり、退職した日本人技術者の採用や現職の技術者をヘッドハンティングすることで、日本多国籍企業の工程革新知識を獲得しようとしているのである。こうした技術流出を警戒し、日本多国籍企業も退職者に守秘義務契約への署名を求めるなど対策に乗り出しているとされる。「日本経済新聞」2002年10月22日付。その意味では、日本多国籍企業は、早急に海外技術者にとってだけでなく、日本人技術者にとっても魅力ある組織作り着手し始めなければ、現在の技術優位レベルさえも維持し得ない状況に陥る危険性があると言えよう。

特許専門の弁護士がたくさんいる。他社にライセンスするための特許か、ライバル企業と法廷で戦うための特許か。目的に合わせて書類を書く。その域に達している日本企業は少ない」。

そして、こうした窮状への対策として、同氏は「まず、経営トップが知財権管理の最高責任者となり、責任体制を明確にすることが大切」と、指摘している<sup>39)</sup>。

つまり、日本多国籍企業の技術管理戦略進化が、いわば上辺だけの進化であり、その実効性が欧米に比して低いレベルにある原因としては、やはり知的財産管理のための根本的な組織能力の欠如を指摘し得るのである。しかし、問題はそれだけではない。日本多国籍企業の技術管理戦略上の問題点は、組織能力だけではなく、その戦略方針そのものにも内在していると考えられる。

例えば、日本企業は長く、自社のイノベーション成果を特許権化する際にも、その目的をライバル企業とのトラブルを避け、単に保有・保護する観点からのみに据えてきたとされる<sup>40)</sup>。しかしながら、今日の国際競争で優位に立つには、他社に積極的にライセンスを行うことや、場合によっては訴訟を起こして賠償金を請求するなど、特許権を戦略的に活用する必要があると考えられている<sup>41)</sup>。

つまり、日本多国籍企業の技術管理戦略（ここでの特許戦略）は、確かに知的財産管理強化の方向性を打ち出してはいたものの、その方向が世界的潮流の“攻め中心”ではなく、“守り中心”であった点に問題があったのである。その意味では、日本多国籍企業の技術管理戦略進化は、いわば時代の流れに逆行

39) 「日本経済新聞」2002年6月13日付。

40) 工業所有権総合情報館が、日本企業の特許出願上位300社を対象に実施した2001年度調査によると、「特許を利用していない理由（複数回答）」として「他者に権利を取られると困るため出願した」という回答が、「情勢（業績、経営方針、市場など）が変化した」という回答とともに、46%と最も多かったことが明らかにされている。「日本経済新聞」2003年2月9日付。

41) 「日本経済新聞」2002年7月28日付。例えば、Hamel and Prahaladは、特許権などの知的財産権そのものは単なるモノに過ぎず、それを管理する能力（例えば、特許ポートフォリオの保全・拡充）が備わってこそ、初めてコア・コンピタンスと呼び得る、としている。この点に関しては、Hamel and Prahalad, (1994), *op. cit.*, p.207. (邦訳, 330頁), を参照のこと。

表12 米国多国籍企業の代表的な“攻撃型”特許戦略

種 類	内 容	代表的な採用企業
市場独占戦略	知的財産権の本来の性質である市場独占により高収益を確保する戦略	ボラロイド社, 3M 社, インテル社
製造業型ライセンス戦略	自らメーカーとして特許製品を製造しながら, 同時に他社に対してライセンスを許諾し, ロイヤルティ収入を獲得する戦略	テキサス・インスツルメンツ社, ゼロックス社
特許管理会社型ライセンス戦略	特許を買い集め, 多数の製造業社に特許ライセンスを売り込むことで, ロイヤルティ収入を得る戦略	リファック社, レメルソン・ファウンデーション, ギルバート・ハイアット
標準化型ライセンス戦略	ために, 比較的に低率でライセンスを業界内に広く許諾し, 自社の規格を標準化させることで, 市場における支配力を長期にわたって維持する戦略	IBM, マイクロソフト, モトローラ

(出所) ヘンリー幸田(2000)『解説・ビジネス特許—21世紀の国際ビジネスを動かすものとは?』ILS出版, 68~90頁, を参考とし筆者作成。

する進化であったと言わざるを得ない(表12参照)。

こうした指摘を受け, 日本多国籍企業側も昨今, 抜本的な組織改善への取り組み姿勢を見せ始めている。

例えば, 日立製作所は2000年10月に知的財産権部門に新たに独立採算制を導入しており, ソニーは関連部門の社員を現行の約250人体制から約300人体制へと増強しているとされる。ソニーでは, 2000年4月よりビジネスモデル特許を専門に取り扱う組織や, 最新の特許事情を調査・研究する組織を新たに設けており, これに急増する海外での特許出願件数への対応の面から, 増員を決定したという。

また, 日本多国籍企業における知的財産管理のパイオニアであるキヤノンも, これまでは知的財産権の全てを日本の知的財産法務が一括で管理してきたが, 新たに米国と欧州の統括拠点に専従組織を設置している。知的財産権を専門的に担当する社員を常駐させることで, 海外での特許取得や交渉などを迅速化する狙いがあるのだという<sup>42)</sup>。

42) 「日本経済新聞」2002年7月25日付。

そして、青色発光ダイオード(LED)訴訟で有名となった、日本企業の職務発明制度改善への動きとしても、三菱化学が研究者を対象に一件当たり最高2億5千万円の特許報奨制度の2002年度の導入を決定するなど、次第にその取り組みが形となって現れ始めている。今回の三菱化学の報奨額は、日本企業では最高水準であるという<sup>43)</sup>。

こうした背景には、深刻なデフレ不況の中で国内収益を確保し、さらには国際的な技術競争を勝ち抜くために、優れた特許に貢献した研究者の選定基準を明確にし、イノベーション力の底上げを図る狙いととも、特許報酬を巡る不満から前述の青色LED訴訟の中村修二氏(現・カリフォルニア大学サンタバーバラ校教授)のケースに見られるような、企業と研究者の係争や人材流出への対策としての一面があるとされる<sup>44)</sup>。

さらに、三菱化学では2000年7月に、米マサチューセッツ工科大学(MIT)のジョージ・ステファノポラス教授を前出のCIPOに近い「最高技術責任者(Chief Technology Officer: CTO)」に迎え入れるなど、知的財産管理及びR&D体制の抜本的な強化に取り組み始めているとされる<sup>45)</sup>。

このように、日本多国籍企業の知的財産管理強化に向けた地道な努力が、徐々にではあるが確認され始めている。しかし、こうした組織改善やトップマネジメントの意識改革といった努力にも拘らず、やはり日本多国籍企業の技術管理戦略上の問題の根は深く、その抜本的な解決の道程は険しいと言わざるを得ない。なぜならば、本来、こうした技術管理戦略進化には、米国の例を挙げるま

43) この他にも、オムロンや持田製薬が1億円を上限とした特許報奨制度を導入しており、住友化学工業や旭化成も1千万円程度を上限に同制度を実施しているとされる。「日本経済新聞」2001年12月18日付。しかし、最近では、こうした報酬額の上限を撤廃する動きも広がりを見せつつある。代表的な企業としては、住友金属鉱山、新日本製鉄、藤沢薬品工業、三菱ウェルファーマ、ホンダ、などが挙げられる。「日本経済新聞」2003年1月27日付。

44) 「日本経済新聞」2001年12月18日付。

45) 同上。また、三菱電機も2002年に入り「IP(知的資産)ベース戦略」を成長戦略に掲げるなど、次第に日本多国籍企業もプロパテント的思考を重視しつつあると言える。「日本経済新聞」2003年1月17日付。

でもなく、企業自身の組織能力開発といった側面だけでなく、国を挙げてのバックアップ体制の整備という側面もまた、非常に重要であると考えられるからである。

すなわち、米国多国籍企業はプロパテント政策の実施を背景に、自らの知的財産管理能力を高めていった一方で、こうした企業努力を最大限に活かすべく、時の米国政府も米国国内の知的財産関連法の整備とともに、国外での知的財産権保護に関する外交政策を強化するなど、常にバックアップを惜しまなかったとされているのである。

代表的な成果として、1983年の「大統領産業競争力委員会」の設置、1982年の「CAFC（連邦巡回区訴訟裁判所）」の設立、1985年の「ヤング・レポート」の発表、1988年の「包括通商競争力法」の改定、などが挙げられよう。こうした政府のサポートによって、米国多国籍企業の技術管理戦略は、高い実効性を伴いながら着実に進化することが可能となったとされているのである<sup>46)</sup>。

国内外での強力な法的拘束力によってグローバルな専有を実現し、さらには21世紀の外的成長時代においても、いわゆる「無形資産経営<sup>47)</sup>」による企業価値の実現に成功し続けているとされる米国多国籍企業に対し、日本多国籍企業は、前述の通り、日本独自のスタンスを固辞することで世界的なプロパテント化の潮流を無視し、また日本政府による政策上のバックアップもなかったため、結果として今日に必要とされる技術管理戦略進化への研鑽を大きく怠ってきたと考えられるのである<sup>48)</sup>。

46) 米国多国籍企業の技術管理戦略全般に関しては、拙稿（1999～2001）「現代多国籍企業の技術管理戦略とMNE理論(1)～(7)」『商学討究』（小樽商科大学）第49巻第4号～第51巻第2・3号、第52巻第2・3号、を参照のこと。

47) この点に関しては、加賀谷哲之・伊藤邦雄（2002）「企業価値経営論(3)」一橋大学イノベーション研究センター編『一橋ビジネスレビュー』SUM.（50巻1号）、を参考とした。

48) そもそも、米国のプロパテント政策も、その始まりは米国多国籍企業による政府への進言であったとされ、こうしたロビー活動努力が日本多国籍企業側に欠けていた感は否めない。この点に関しては、下田博次（1992）「米国・知的権利交渉のパワーストラクチャー」下田博次編著『知的所有権の恐怖－日米知あげ戦略』につかん書房、187～197頁、を参照のこと。

日本多国籍企業の中には、こうした状況に危機感を持つ企業も少なくはなかったが、その多くは変革を恐れ、現状に甘んじる姿勢を崩さなかったとされる。そのため、今や日本多国籍企業は、ビジネスモデルや遺伝子など技術の進展に伴う、新しい国富の源泉をいち早く特許権化する米国多国籍企業を「前門の虎」とし、生産拠点から漏洩する日本の製造技術を吸収・学習（=learning by doing,あるいはlearning by using）し、着実に日本との技術格差を縮小しつつある中国等のアジア企業を「後門の狼」とする、まさに危機的状態に追い込まれているとさえ言われている<sup>49)</sup>。

そして、こうした危機的状況は、とくに日本多国籍企業がアジアでの生産シフトに力を入れつつある現在、より深刻さを増す可能性が高まりつつあるとされる。なぜならば、中国市場での生産委託先の囲い込み競争が激化する中で、日本多国籍企業はこれまで秘匿し続けてきた中核技術さえも、敢えて中国企業に供与する必要性が出てきているとされるからである。

例えば、2003年度にも日本の家電大手は、欧米メーカーによるライセンスングや中国企業の独自開発が見込まれる分野を対象として、先手を打って中国企業に中核技術を供与することで、自社ブランドの生産委託先を確保することを決定しているとされる<sup>50)</sup>（表13参照）。

欧米勢の進出や現地企業の技術力向上が目立ち始める中国で、近い将来に技術水準が追い付かれる現在の中核技術分野は、自社展開にこだわるよりも、競合する現地企業をパートナーとして囲い込んだ方が得策である、との日本多国籍企業の判断は正しいものであろう<sup>51)</sup>。日本多国籍企業自らが拠点を新設するよりも、素早く量産体制確立できる上に、数十億から百億円の工場建設費も

49) 経済産業省が2002年に行った調査によると、海外進出している日本企業の約半数が「5年後には中国企業の技術力が日本を上回るか、同水準に達する」と予想しているという。「日本経済新聞」2002年6月5日付。

50) 「日本経済新聞」2002年5月8日付。

51) しかし、一方では有望分野では技術供与をせず、自社での独占を狙う特許戦略も重要である。こうした戦略の例としては、日立製作所の「フラッグシップ特許活動」が挙げられる。「日本経済新聞」2002年8月23日付。



表13 日本電機大手の中国メーカーへの主な技術供与

	製 品	供与先企業
日 立 製 作 所	携帯電話	海信集団（山東省）
	プロジェクションテレビ	検討中
東 芝	冷蔵庫	西安長嶺氷箱（陝西省）
	洗濯機	小鴨集団（山東省）
	電子レンジ，保温がま	広東美的集団（広東省）
	エアコンなど	検討中
三 菱 電 機	冷蔵庫	上海上菱電器（上海市）
	同上	中国雪櫃実業（広東省）
松 下 電 器 産 業	デジタルテレビなど	TCL 集団（広東省）
三 洋 電 機	二次電池，液晶など	海爾集団（山東省）

（出所）「日本経済新聞」2002年5月8日付。

節約することが可能となるとされる<sup>52)</sup>。

確かに、日本が先行する中核技術までも供与することは、相手先企業の技術水準を高め、結果的に日本企業の技術競争力が失われる危険性が高いことは明白である。そもそも模倣品の製造・販売によって、日本のブランドやデザインの価値を破壊する（つまり、商標権や意匠権の侵害）中国企業も後を絶たない状況にあり、ここにさらに進出先での技術漏洩・流出の問題が重なることによって、日本多国籍企業の苦悩はより一層深刻なものとなりつつある。その意味では、前出の日本企業による中国でのビジネス展開における「懐疑，不安感」も、致し方ないことなのかも知れない。

しかし、こうした外的成長志向へと考え方を改めなければ、積極的に現地企業との連携を図る欧米メーカーとの競争に敗れ、21世紀の中国市場における日本多国籍企業の入り込む余地は、確実に失われてしまうとも考えられており、

52) 「日本経済新聞」2002年5月8日付。

もはや中国ビジネスにおいて後戻りはできないとされる。

だからこそ、日本多国籍企業は、供与先以外への技術流出を防ぎ、迂回発明を阻止するためにも、製造技術のノウハウや工程革新知識、特許権といった知的財産権の管理体制強化を何よりも急がなければならない、またそうした企業努力をサポートする手立てを、政府も早急に実現する必要があると考えられるのである<sup>53)</sup>。

例えば、日本貿易振興会（ジェトロ）北京センターの調査によると、中国で模倣品の被害を受けている日本企業の四割が、製造元の中国企業に対し損害賠償請求などの民事訴訟を検討しているとされる<sup>54)</sup>。しかし、今日の中国ビジネスは厳しさを増しており、そうした中で日本多国籍企業の自助努力にも限界があると考えられ、むしろ模倣品対策などで日本政府による中国当局への断固たる対応が望まれる。

最近になって、ようやく中国の警察当局も、コピー商品に対する日本企業の刑事告訴を受理し始めており、好転の兆しも徐々にではあるが見え始めてきている<sup>55)</sup>。

一方、国内の動きとしても、これまでの「模倣品放置国家<sup>56)</sup>」といった汚名を返上すべく、日本政府も現在の小泉政権下において“日本版プロパテント政策”の実施を決定し、その中枢機関として「知的財産戦略会議<sup>57)</sup>」を新設している。そして、ここから2002年7月には「知的財産戦略大綱<sup>58)</sup>」が、12月には「知的財産基本法（平成14年法律第122号）<sup>59)</sup>」が、それぞれ完成する

53) 中国における模倣品被害の実態と日本企業の対処状況については、「日経ビジネス」2003年2月10日号、116～125頁、を参照のこと。

54) 「日本経済新聞」2003年2月24日付。

55) 「日本経済新聞」2002年12月19日付。

56) 「日本経済新聞」2002年2月13日付。

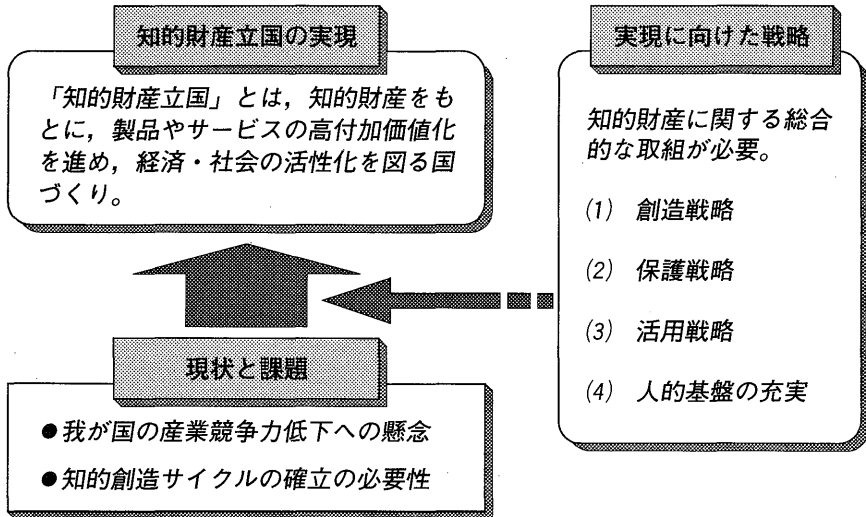
57) 「知的財産戦略会議」ホームページ (URL <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki/index.html>)。

58) 「知的財産戦略大綱」ホームページ (URL <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki/kettei/020703taikou.html>)。

59) 「知的財産基本法」ホームページ (URL <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki/hourei/021204kihon.html>)。

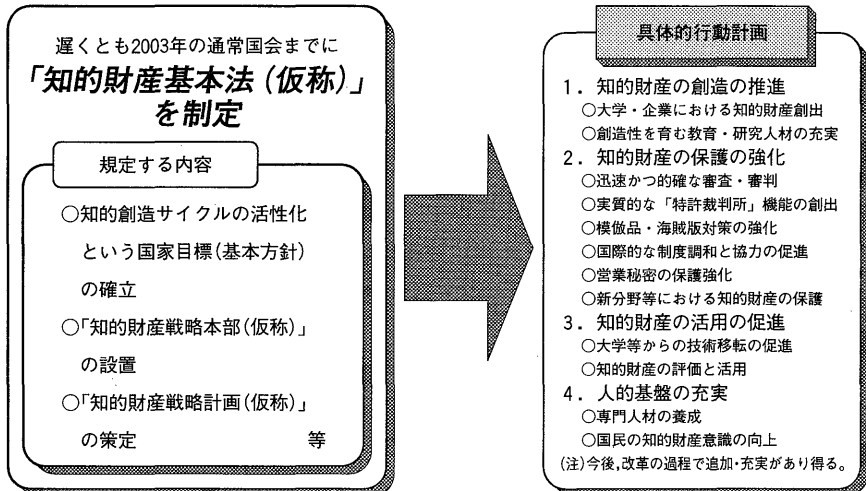
図24 知的財産戦略大綱（概要）

『知的財産戦略大綱』のポイント



知的財産立国に向けた基本的方向

政府一体となって、2005年度までに集中的・計画的に遂行



## 図24 知的財産戦略大綱（概要）

## 知的財産立国に向けた重点事項

## ○「世界特許」に向けた取組の強化

日米での調査結果等の相互利用（2002年中に検討開始）

迅速・的確な特許審査のための計画策定（2002年度中）

## ○実質的な「特許裁判所」機能の創出

特許等に関連する裁判を東京・大阪地裁に集中（2003年通常国会に法案提出）

## ○模倣品・海賊版等の対策の強化

侵害品に対する国境措置の強化（2004年度までに法制面・運用面を改善）

外交交渉等を通じた働きかけの強化（2002年度以降）

## ○営業秘密の保護強化

民事・刑事両面での保護強化（2003年通常国会に法案提出）

## ○大学の知的財産の創出，管理機能の強化

企業等の協力で戦略的に知的財産を創出する制度（2003年度までに構築）

全国数十程度の大学に「知的財産本部」を整備（2003年度までに開始）

## ○知的財産専門人材の養成

法科大学院における知的財産教育の充実（2004年度から学生受入開始予定）

（出所）「知的財産戦略大綱（概要）」ホームページ（URL <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki/kettei/020703gaiyou.html>, [gaiyou\\_2.html](http://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki/kettei/020703gaiyou_2.html), [gaiyou\\_3.html](http://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki/kettei/020703gaiyou_3.html)）

に至っている（図24参照）。

また、2002年末には、特許庁が特許紛争・審理の期間を従来の半分程度に短縮する方針を打ち出している<sup>60)</sup>。さらに、2003年に入り、日本版 CAFC とも言うべき「知財裁判専門の高等裁判所（知財高裁）<sup>61)</sup>」の新設（2006年前後の新設を目処に検討開始）や、企業が持つ知的財産の価値を投資家が判断するための「知的財産報告書制度<sup>62)</sup>」の導入（2004年度より大手企業数社が作成予定）の動きも認められる（表14参照）。

60) 「日本経済新聞」2002年12月28日付。

61) 「日本経済新聞」2003年1月15日付。

62) 「日本経済新聞」2003年1月25日付。

表14 知的財産報告書の開示情報例

開示基準	具体的内容
中核技術とビジネスモデル	分野別の研究開発投資額、将来性の予測
知的財産の概要	特許権など主要な知的財産の内容、用途や潜在的用途
技術の市場性	保有技術の内容、用途、潜在顧客、市場の潜在可能性
技術流出防止、企業秘密保護の指針	
知的財産に関する収益費用	特許権収入の推移、特許権維持に必要な費用
リスク情報	主要特許の期限、知的財産侵害に対する法的措置の有無や内容

（出所）「日本経済新聞」2003年1月25日付。

このように、米国に遅れること約20年、ようやく日本も無形資産経営を重視したプロパテント時代に突入することとなったのである。しかし、重要な点は、こうした政策や法律の整備事実ではなく、あくまでこれらの施策が実際の企業戦略との連携の中で効果を上げるかどうかであり、一連の日本版プロパテント政策の成功の可否は、やはり今後の日本多国籍企業の技術管理戦略の具体的な成果に委ねられていると言えよう。

その意味でも、日本多国籍企業の技術管理戦略進化は、今まさにスタートラインに立ったばかりである<sup>63)</sup>。

最後に、日本多国籍企業の技術管理戦略進化における、“必然性”の問題について触れておきたい。なぜならば、かつての米国多国籍企業の技術管理戦略進化には、技術開発戦略進化との因果関係から導き出される、明確な進化に際しての歴史的背景（例えば、ソフトウェアの開発、等）が存在していたからである。

その意味では、日本多国籍企業の技術管理戦略進化には、今日のプロパテント化へと繋がるような進化の必然性を見出し得ず、やはりこの点に知的財産管理能力の実効性の低さの要因を求められ得るのである。つまり、日本多国籍企

63) 学界においても知的財産権戦略の研究は、まさにスタートラインに立ったばかりでもある。なぜならば、我が国における戦略的な側面からの知的財産権研究は、「知的財産権が経営戦略にとっての制度的与件として扱われ、それへの組織的対応は新製品開発の補完的機能としてのみ関心の対象とされてきた」からである。永田晃也（2002）「特集『組織化する特許戦略』に寄せて」組織学会編、前掲雑誌、白桃書房、Vol.35, No.3, 2頁。

業は、実質的には技術管理戦略進化の方向性を長く見誤っていたのであり、こうした企業のトップマネジメント及び政府による戦略判断ミスによって、進化の必然性をもまた長く見失ってしまっていた、と結論付けられるのである。

しかし、ハイテク特許の囲い込みを進める欧米と漏洩技術の学習を進めるアジアへの対抗措置として、今日の日本多国籍企業が、もはやプロパテントを基調とする技術管理戦略を不可欠とし、相応の組織能力開発に乗り出していることは、前述の通りである。また、そこには、技術管理戦略進化に際しての明確な“必然性”が存在している。

その意味では、日本多国籍企業の技術管理戦略進化が、今後、日本独自のプロパテント理念に基づき、新たな展開を見せ始めることに大いに期待したい。

## 5. おわりに

日本経済新聞社が2002年11月上旬に行ったアンケート調査によると、日本の大企業経営者の8割近くは、技術開発力を中心に国際競争力を高める考えにあることが明らかにされている。アンケート結果では、「20年後の日本の産業力(富を生み出す力)を支えている基本要素」という質問項目に対し、「技術開発力」(95.3%)と「知的資産」(88.7%)を回答に挙げる経営者が、群を抜いて多かったという<sup>64)</sup>。

つまり、こうした調査からも、日本多国籍企業のトップマネジメントの多くが、技術開発戦略と技術管理戦略を重要視していることを理解できるのである。そして、確かに日本多国籍企業は、そうした技術戦略を進化させることで競争優位性を獲得し、それを「20年後」も変わらずに持続させることを目標に、日々奮闘している。しかし、本稿での考察から明らかにされた通り、日本多国籍企業が技術戦略進化から“持続的競争優位性”を獲得しているとは、言い難い状況にある。

---

64) 「日本経済新聞」2002年11月29日付。

前述の通り、“持続的競争優位性”の実現に際して、その二大構成要素である“模倣困難性の確立”と“組織能力の改善”という観点から見ると、米国多国籍企業の場合は、その技術戦略進化が自らの固有の歩みに根差した歴史的必然性の中から生み出されてきたため、その模倣困難性が非常に高いものになっていると考えられる。

また、確固とした技術戦略進化への“必然性”があるが故に、そうした進化を実現するために必要な相応の組織能力改善へのインセンティブも当然強く働き、またそうした弛まぬ努力が自社の成功を維持せしめることを組織自身も学習するため、より一層、組織能力改善の行い易い組織風土や企業文化が形成されると考えられる。そしてこうしたメカニズムにより、模倣困難性が高く、組織能力改善に富んだ米国多国籍企業の技術戦略進化は、“持続的競争優位性”へと昇華し得たのではないだろうか。

一方、日本多国籍企業の場合は、その技術戦略進化が総じて米国型スタイルを基本的に踏襲したものとなっている。しかし、そうした表面的な形式だけを模倣しても、それぞれの技術戦略が何故に進化したのかという必然性が不明瞭なため、相応の組織能力改善へのインセンティブも生まれ難く、結果的に日本多国籍企業は技術戦略進化によって持続的競争優位性を十分に獲得し得ないままにあると考えられる。

つまり、進化した技術戦略のスタイルは模倣することが可能でも、そうした進化を促した固有の企業体験＝進化の歴史的背景までも模倣することは不可能なため、目指すべきスタイルを動かす組織の仕組みを新たに構築するための、前述の通り、肝心の組織能力改善の努力が伴わないと考えられるのである。

では、そもそも何故に、日本多国籍企業は自らの技術戦略進化において、米国型モデルを模倣するのであろうか。それは、やはり日本多国籍企業の全体的な技術戦略の目指す方向が、米国多国籍企業のそれと基本的に同じものであるからであろう。

例えば、米国多国籍企業を代表するIBMは、1990年代にはアジアの台頭によってモノやサービスの価格が世界的に低下し、ここから利益を得ることが難

しいと判断。こうした分野を積極的にアジア企業への生産委託へと振り分け、今度は保有特許の再評価など知的財産を新たな武器に、莫大なロイヤルティ収入を得る戦略を展開し、大きな成功を収めているとされる<sup>65)</sup>。

また、デュポンも、デフレ下に製品を販売するだけでは成長に限界があるとし、技術やノウハウなどの社内に蓄積した知的財産を、積極的に販売する戦略を展開しているとされる<sup>66)</sup>。そして、こうした米国多国籍企業の動きを先例に、NECや旭化成といった日本多国籍企業が、同じくロイヤルティ収入を重視した技術戦略を重視し始めていることは、周知の事実である<sup>67)</sup>。

そして、こうした日本多国籍企業の行動、すなわち米国型の技術戦略モデルへの追随は、模倣行為それ自体に関しては議論の余地があるものの、「知識資本主義 (Knowledge Capitalism)」と呼ばれる現在において、その方向性としては決して間違っていないと思われる。しかし、こうした米国多国籍企業の技術戦略追随を正当化しようとするのであれば、やはり日本多国籍企業のトップマネジメントは、自らの組織全体が納得して相応の能力改善を行い得るだけの、技術戦略進化の“必然性”を何よりも明確にする必要があると思われる。そして、前述の通り、そうした“必然性”は日本多国籍企業の対アジア戦略の中で、今後十分に見出し得る可能性が高いと考えられる。

その意味では、日本多国籍企業が自らの固有の歴史を再認識し、そこから必然性を持った技術戦略の進化の道筋を見出し、そうした進化を実現すべく組織能力改善に勤しむならば、そうした企業努力は必ず“持続的競争優位性”へと昇華する、と考えることは十分可能ではないだろうか。

(完)

65) 「日本経済新聞」2002年8月23日付。

66) 「日本経済新聞」2003年2月11日付。

67) 「日本経済新聞」2003年2月9日付。また、こうした米国型モデルへの追随は、技術戦略だけに止まらない。例えば、2003年に入り、ソニー、日立製作所、東芝といった日本多国籍企業は、社外取締役を重視する「米国型経営モデル」の導入を決定している。これは、資本市場のグローバル化に伴う海外投資家への配慮として、経営の透明性を高める観点からの改革であるとされる。「日本経済新聞」2003年2月3日付。



謝辞 本稿の執筆に際して、アンケート調査に御協力いただきました日本多国籍企業各社の担当者の皆様には、書面上ではありますが、心より御礼申し上げます。また、アンケート調査の発送先につきましては、「神戸大学経済経営研究所多国籍企業データベース（東洋経済新報社『海外進出企業ファイルデータ』）」を利用させていただきました。データベース利用に際しまして、利用申請を承諾して頂きました神戸大学経済研究所・政策研究リエゾンセンター・企業情報分析資料室及び同センター長・西島章次様には、同じく書面上ではありますが、心より御礼申し上げます。

付記 本稿は、2001年度・文部科学省科学研究費補助金・奨励研究(A)「米国IT多国籍企業のインターネットを利用した特許ポートフォリオ戦略の研究」（課題番号13730081）の研究成果の一部である。