
MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

MMRC-J-14

経営戦略としてのライセンス

東京大学ものづくり経営研究センター

和久本 芳彦

東京大学大学院経済学研究科

中野 剛治

2004年11月



東京大学21世紀COE [整備型]
ものづくり経営研究センター

経営戦略としてのライセンス

東京大学ものづくり経営研究センター

和久本 芳彦

東京大学大学院経済学研究科

中野 剛治¹

2004 年 11 月

¹ 本稿は 2004 年 6 月 23 日、7 月 5 日、7 月 20 日、7 月 27 日に行われた MMRC 特定テーマ研究「ライセンス・ビジネス」研究会において和久本が口頭で報告した内容をもとにして、中野が加筆修正したものである。報告の記録には木原健介氏（東京大学経済学部）、高橋伸夫氏（東京大学大学院経済学研究科）の協力も得られた。ここに記して謝意を表したい。

| | |
|---------------------------------------|----|
| 目次 | 2 |
| ・ はじめに：言葉の整理 | 4 |
| -1. 言葉の整理 | 4 |
| -2. ライセンス契約の分類 | 6 |
| -3. 各種の事業連携 | 7 |
| ・ 技術ライセンスの契約内容と主要論点 | 7 |
| -1. ライセンス契約の一般的構成 | 7 |
| -2. ライセンス契約における対価の決定 | 9 |
| -3. ライセンシーの資格要件 | 11 |
| -4. 技術評価（technology assessment）とライセンス | 11 |
| -5. ライセンスに対する欧・米企業の考え方の相違 | 12 |
| -6. 特許侵害に対する対応 | 13 |
| -7. 企業におけるライセンス関係の組織 | 14 |
| -8. 社内の人材評価と職務発明 | 14 |
| -9. 「知財屋」と「ライセンス屋」 | 15 |
| -10. 特許の市場流通性 | 16 |
| -11. ものづくりとライセンス | 16 |
| ・ ライセンスと技術開発 | 16 |
| -1. 開発資源（人、金、物、時間）の節約 | 17 |
| -2. 競争上の優位獲得（抑制効果） | 17 |
| -3. 経営上の制約 | 22 |
| -4. 独自開発力の阻害 | 23 |
| -5. 派生技術の供与 | 24 |
| -6. 従属関係の継続 | 25 |
| -7. 小括 | 28 |

| | |
|---------------------------|-----------|
| グローバル経営とライセンス | 28 |
| -1. 拠点確保型：資本関係 | 28 |
| -2. 技術提携型（ライセンス契約のみによる提携） | 34 |
| -3. 相互独立型 | 35 |
| -4. 特殊な関係 - 下請け関係 | 36 |
| -5. まとめ | 37 |

補論：特許以外の知的財産権についての雑感 - 商標、著作権等の特殊性について -

38

| | |
|----------------------------|----|
| 補論-1 商標権（商号、社標、商標、商品名、意匠権） | 38 |
| 補論-2 レコード産業の著作権 | 42 |
| 補論-3 まとめとして | 45 |

． はじめに：言葉の整理

ライセンスという言葉に対して頭の中に持つイメージは人それぞれである。ライセンスについて弁理士や特許庁その他行政関係者が書いた本は多いが、企業人がビジネスの観点から書いた本は非常に少ない。またその企業人が書いた本もそれぞれが所属していた分野によって内容は大きく異なるのが現状である。ライセンスをビジネス(=事業)として捉えて仕事をしている人は少なかった²が、近年は増加して来たようである。現在、ライセンスの先端的話題は著作権やビジネスモデル特許、バイオ、ナノテクの分野であるが、本稿ではライセンスと技術開発³について、基本的な考えを述べていく。

-1. 言葉の整理

ライセンス(license または licence)という言葉は英語でも多様に使われる言葉である。おおむね三つの意味がある。

- (1) 許可、認可、免許など
- (2) 権利の実施許諾、使用許諾
- (3) 営業秘密、技術移転の取引

一般的な用法としては、たとえば「運転免許」のことはライセンスというし、「酒屋」のことは licensed store というように、広く(1)許可、認可、免許をさす用法もある。しかし、これは今回のライセンス・ビジネスの対象にはならない。

ライセンス・ビジネスとして考えたとき、一番的確なライセンスとは、(2)の「実施許諾」や「使用許諾」のことである。これには特許法や著作権法といった法律的な裏づけがある。また、成文法的な裏づけはないが、(3)のように「営業秘密」や「技術移転の取引」⁴もライセンス契約と呼ばれる。

また「intellectual property」は「知的財産権」と訳されるが、この意味にも注意が必要である。本来「intelligence」には単なる「knowledge」ではなくさらに国家戦略的あるいは企業戦略的な意味が含まれている。そうであるとするならば、「intellectual property」は単なる「知的プロパティ」なのではなく、戦略的ニュアンスを伴うプロパティであると考えられる。すなわち

² 筆者の一人である和久本は License Executive Society に最初に入会した民間の日本人の一人である。三菱化学の五月女正三氏(故人)の尽力により、現在では日本チャプターも設立されている。

³ 日本におけるライセンス・ビジネスは「技術移転」が主流であった。

⁴ 本章の議論はこの話を主に取り扱っている。これらは権利として必ずしも確立しているものではない。

経営戦略としてのライセンス

「intellectual property」のビジネスは「knowledge management」とは根本的に異なるものなのである。より具体的には、「intellectual property」という言葉にはライセンスを制度的に管理することに加えて、それを保全・活用することの重要性が含意されているのである。実際、政府の知財戦略会議での議論は、いかに知的財産を作るか、保全するか、という制度・管理レベルのものが主体である。しかし企業であればさらに、知的財産をいかに運用し、利益につなげるかという議論が必要になる。

実際、少数の企業の中には、

特許出願するに価する発明を確認し、有効な権利を取得し、その保全を図る「特許屋」
あるいは「知財屋」(他に特許調査も重要な仕事)
技術取引契約のとりまとめと交渉をする「ライセンス屋」

が別の組織として存在している。

企業の知財屋は、弁理士的な仕事を担当していて、東芝の場合、10年前でも200人位が社内のおちこちに配置されていた。知財屋は、社内にある発明を見出し、特許になる・ならないという判断をしながら、いかにうまくクレームを書き特許として出願していくか、というところにウェイトを置く。そのため、特許登録した後の運用戦略についてのウェイトは小さい。

しかし、ライセンス屋の仕事はそこから始まる。どうやって特許を含む技術のライセンス契約をまとめるか(導入、供与等々)あるいは、他社から特許侵害の警告を受けた時にどのような解決をするか、というのがライセンス屋の主な仕事である。東芝の場合、1990年代前半には、百人弱の国際法務担当者のうち、30~40人が国際提携担当として、こうした交渉に当たっていた。

しかし、このようなライセンス・ビジネス、ライセンス事業といったものはビジネス・スクール等ではまとめられていないように思われる。またライセンスを巡る状況と同じように、ライセンスを含めた無形資産の運用による利益の追求は十分な注目を浴びていない。会計上は開発費を考慮するのが精一杯で、会計上の評価の方法がなく(近年ソフトウェアの資産計上等はあるが)、ライセンスの根元となる技術、その他の無形資産の評価はアカデミックな分野において捉え切れていないのが現状である。しかし、経営は無形資産の運用によって成り立っているともしえるのであり、会計においてこれら無形資産が評価されるようになるとライセンス・ビジネスの考え方がより普及することになると考える。

-2. ライセンス契約の分類

ライセンス契約の形態は様々であるが、主なものとして三つが挙げられる。

- (1) 特許など知的財産権の実施許諾契約
- (2) 技術移転、営業秘密の開示を含む契約
- (3) 貿易としての技術資料取引

日本の戦後、外資法のあった時代は、(1)(2)は外資法⁵、(3)は貿易管理法⁶の適用対象となっていた。

このうち(1)に関してはストレート・ライセンス(straight license)、クロス・ライセンス(cross license)などの契約がメインとなる。ストレート・ライセンスは一方的に特許の実施許諾を与えるというもので、RCAなどは、自社が持っている特許の実施許諾料の「単価表」を用意して各国の自社特許を商品の如くに取引していた。国内の企業同士の場合にはストレート・ライセンスが多いと思う。ストレート・ライセンスはそれほど複雑なものではないので、特許屋の領域だけでも交渉できるライセンス契約である。

それに対して、実施許諾料が相殺されるクロス・ライセンス契約の交渉は複雑で面白い。クロス・ライセンスの交渉はライセンス屋の仕事になることが多く、インテグレーターとしての役割が大事で、経営全部に及ぶため、全てをしなければこなすことは難しい。一人では無理な仕事である。また、クロス・ライセンスというと、自社が保有する特許の実施権を一括許諾して、全製品から対価を得る包括契約を連想する人がいるが、包括契約は不公正取引として独禁法で禁止されており、全く別物である。ライセンシーがライセンサーに自社特許の実施権を無償で許諾するグラント・バック契約を伴うものをクロス・ライセンスと呼ぶことがあるが、これも正確ではない。

近年広範な事業提携を含む技術交換契約が増えてきていると思うが、厳密な意味でクロス・ライセンス契約と呼ぶのはいかなものか。技術ノウハウの相互供与で対価を相殺する契約は難しい。ライセンシーが契約期間中契約製品について保有する特許の実施権を無償でライセンサーに許諾する(グラント・バック)条項を含む契約は多いが、これをクロス・ライセンスと呼ぶのは間違いである。

昔 RCA はクロス・ライセンスをやらない会社として有名で、特許実施許諾を与える契約

⁵ 「外資に関する法律」(昭和二十五年法律第六十三号)

http://www.shugiin.go.jp/itdb_housei.nsf/html/houritsu/00719500510163.htm

⁶ 「外国為替及び外国貿易管理法」(昭和二十四年法律第二百二十八号)

http://www.shugiin.go.jp/itdb_housei.nsf/html/houritsu/00619491201228.htm

経営戦略としてのライセンス

と貰う契約を別々に締結していた。GEにもその傾向があった。だが、RCAのトランジスタ契約は特許契約でグラント・バック条項付きもあったと記憶している。

一方で、AT&TやIBMはクロス・ライセンス契約を締結する会社であった。

また、古くは「包括契約⁷」というものがあったが、アメリカでは不当取引として独禁法で禁止されている。公取も「独禁法上の指針」の中で違法であるとしている。

さらにライセンス契約の範疇には「特許権を主張しない契約」(no assertion)、「実施許諾を含まない技術移転取引」といった契約形態もあり得るが、貸与する図面などに特許が有る場合もありその際は(1)と同じようなライセンス交渉となる。

(3)に関しては、図面の代金としてのライセンス料が含まれている。

(1)や(2)の場合、ライセンス交渉は相手が同種の事業をしているのが普通である。その意味で事業をせずに対価を要求してくる相手は交渉の余地が乏しく、その特許契約交渉には困難が伴う。

-3. 各種の事業連携

企業の事業連携としてのライセンス関係、資本関係、下請け関係など様々な事業連携がある。知財の管理という点からすると、後述するが下請け関係は知財の観点からすると日本企業の問題点であり、実際には下請け企業に技術の垂れ流しになっているケースも多い。合併会社やアライアンス、更には商標権にまつわる問題を抱えるブランド経営なども、ライセンス契約のような使用許諾の感覚がなくては正当に捉えることが難しい。

・ 技術ライセンスの契約内容と主要論点

ライセンス契約はどの企業も企業秘密にしており、第三者が契約を見ることは難しい。そのプロセスや判断基準を文章化している企業は殆ど無いであろう。その点、五月女正三著、橋本正敬新訂(2003)、『新訂ライセンシング・ビジネス』(発明協会刊)は、古い本だがビジネス的観点からライセンス契約について書かれた貴重な一冊である。

-1. ライセンス契約の一般的構成⁸

まず「用語の定義」を行う。これは契約で使われる重要な用語を定義するものであるが、特定

⁷ 特定の事業もしくは製品群について、関連特許を包括的に実施許諾する一方、特許の実施の有無を問わず事業収入もしくは製品群の売上全体を報償料の対照とする契約。

⁸ 五月女・橋本(2003)に述べられている「ライセンス契約書チェックポイント一覧」は著者が身を置く化学産業のような装置産業の場合の典型例だと思われるが、電機産業では多少事情が異なる点が見られる。

の製品および特定の技術を定義する時の用語を含み、契約書の冒頭にあつて、結構長い条項となる。

次に、**契約製品の定義**を行う。契約製品は実施許諾の及ぶ範囲であり、対価支払の対象となる製品である。契約期間中に解釈を巡って論争が生ずることが多く、極めて重要な規定である。

3番目には、**特許実施許諾の態様**を決める。これは、排他的実施権なのか、あるいは通常実施権なのか、また専用実施権でも再実施許諾権を含むか含まないか、といったことを定める。また、相手企業によって様々ではあるが、実施許諾を区分して実施許諾を与えることもある。例えば、日本特許は製造・使用・販売まで認めるがアジアでは販売の実施権のみを与える、といったものである。製法特許やビジネスモデル特許では国によって違いもあり、さらに複雑なものとなる。

4番目には**技術情報の定義**を行う。実際に使っている資料についての定義なので、ここで明確に列挙しておかなければ双方に後々の負担となる事態が発生する。

5番目には**技術提供の内容(期間)**を定める。これはどのような態様で技術供与するのかを決めるものであるが、大体は技術者の役務提供となってしまうので、技術者やその他の資源をどの期間、どのように提供するかを定めることとなる。

6番目には**実施許諾地域**を定める。実施許諾は日本だけなのか、それとも輸出先の外国でもいいのか、という問題がある。輸出制限は特許権に基づいてしか行えない。売り先の国に特許がある場合、その実施権を与えるかどうかで制限できるかどうかが変わる。特許のない国への輸出を禁止するのは不当拘束である。

7番目は**対価と支払い方法**である(次項で詳述)。

8番目には**記録の保持**を決める。これは契約製品の製造・販売の記録を保持して、契約の履行状況をライセンサーに開示する。第三者による監査条項を入れるのが普通である。

9番目には**保証内容(免責条項)**を決める。保証は極めて限定的なものであり、免責条項を入れておく。化学産業においてはプラントなどが動くかどうかまで保証するようだが、組み立て産業においては与えた図面が自分の工場で使っているものと同じである保証以外は全て免責としている。

10番目は**秘密保持**である。

11番目は**改良特許、改良ノウハウの取り扱い**である。ライセンサーからライセンシーへ技術供与を行った後、ライセンシーが取得する特許については、ライセンサーに無償で実施許諾を与えるのが通常である。これは改良のノウハウについても同様に無償供与の取り扱いがなされる。これをグラント・バックという。

経営戦略としてのライセンス

12 番目には「第 3 者の特許侵害への対処」の問題がある。ライセンシーの国で第 3 者が特許を侵害した場合、誰がそれについて対処するのか、という問題がある。通常は単独ではなく共同でディフェンスすることが多いが、排除の責任をどちらが持つかについては、実施権の態様によってかなり違って来る。一方、ライセンサーの特許がライセンシーの国で第三者特許に抵触しないという保証をライセンサーが出すことはない。

13 番目には、「契約期間と契約終了後の効果」である。これは非常に重要な部分である。契約は平均で 5~7 年であり、この時特許が切れれば問題はない。しかし、切れていないのが普通で、この際契約の更改が行われる問題になる。資料に関する使用許諾⁹や、技術資料自体の寿命の問題もある。つまり、特許契約が切れた後でも、技術資料の情報の対価として実施料をもらい続けるような場合もある。技術資料の提供が契約期間中に終了する場合もある。いずれの場合も、技術資料は契約終了と同時に回収される。

-2. ライセンス契約における対価の決定

ライセンスの周辺問題としては対価の決定の問題がある。これはライセンスの基本思想に触れるもので、相手によって交渉の内容が異なる。

東芝においては、1990 年代半ばに多いときで年間 480 件、現在であれば 600~700 件のライセンス契約を取り扱っている。だいたい 5 年で更新するとして、1 年に百件程度、つまり 2~3 日に 1 回は契約の締結または更新を行っている計算になる。電機業界の大手はほとんどが数百件というオーダーになっていると思うが、こうした経験から電機業界の中でも製品分野あるいは相手企業によってかなり思想が違っていることが判るのである。東芝でもエレクトロニクスと重電、ラジオ・テレビでは思想が違っている。

ライセンス契約による対価は、厳密に分ければ、

(a) royalty.....実施許諾料、報償料

(b) technical service fee.....技術援助料、技術指導料

の 2 種類がある。多くの会社とライセンス契約を交渉し、締結したが、GE、RCA 等は契約の数も多く勉強させられた。GE は言葉の使い方が厳密で、技術供与を含むライセンス契約では、特許、実施許諾の対価も含めて「技術指導料」を用い、特許だけの場合「ロイヤルティー」を使っていた。RCA はその区別なく、対価は常に「ロイヤルティー」であった。

⁹ 工期の長いプラントものではある話で、報償料率を減額するが、契約が更改されるケースが多いと思う。

ライセンスの対価としては、定額制¹⁰や従量制（単用量）¹¹という決め方もあるが、一番ポピュラーなのは料率制（正味販売価格に対する比率等）である。

また、クロス・ライセンスの対価の決め方はライセンスの事業的性格を表すものとして面白い。これは単純に価格を比較するわけではなく、ここ数年でライセンスが事業面でどれだけ有効であるかの評価、さらに将来の開発能力評価もしている。お互い、どれくらい利益に貢献するかを評価するという濃密な交渉プロセスが展開される。対等な立場の相手に対するクロス・ライセンスの対価決定のプロセスは、お互いの特許を評価し、その対象製品が

どういうものかを決め、この製品に必要な特許を選択したのち、特許のグレードを分け、秘密保持契約(NDA)を結んで、それぞれの研究所を訪問して今後どれくらい新しい特許が出てきそうかを考慮し、その製品の事業計画を双方夫々で予想し(拘束的なものではない)、この製品が例えば5年の売上いくらになるかを計画し、料率が確定すればこれを掛け合わせて相殺していくというものである。この際交渉記録は残すが、契約の際には結果だけを相殺するのであって、そのプロセスまで残らない。

クロス・ライセンスでは相殺する価値が全く表に出ないので、この点を考えると、技術輸入や技術輸出の統計はどこまで実態を表しているか疑問に思う（差額は正しい）。

これら利益の対価の決定については、業界、更にはケースによって異なる。1970年代に、日立の部長だった人が「報償料の決め方」(絶版)といった本を書いたが、そのような文献は殆どない。電機という業界に限っても作ることは難しいだろう。社内でも個別対応になる。

RCAでは1件何セントという単位で特許に対価を定めて、交渉に当たっていた。RCAには報酬料を決めるルールがあって、一覧表ができたのだと思う。これは1件1件相対評価をしていた。

通常、対価はライセンサーが提示し、それにライセンシーがケチをつけていく、という形で決まってゆく。ただし、対価を払って他人の特許を実施するか否かの決定には、これを回避する手段がないかという検討が先行する。対価が高かったり、制約条項がきつかったりすれば、回避への努力が続き、関連技術の促進につながることもある。例えばキヤノンのインクジェットの特許条件とレーザ・プリンタの普及には、こうした関係があったかも知

¹⁰ 過去の特許侵害の免責を受けてライセンス契約を結ぶ場合には、一括払いの形で行うことがある。すぐに特許侵害を指摘しないで、いまさら特許を使わないわけにはいかないという状態になるまでタイムラグを見計らってから、特許侵害を警告するような戦略もありうる。

¹¹ カセット・テープやDVDなどの大量生産品に多い。1個いくらという単位で計算される。piece royaltyともいう。化学製品だと1トンあたりいくら、という計算もされる。カセット・テープの場合、基本特許を持っていたフィリップスは、カセット・レコーダーの特許を無償で使用許諾を与える代わりに、カセット・テープからpiece royaltyを徴収するという戦略をとって競合製品を押さえ、デファクト・スタンダードを確立した。

れない。

ライセンス・ビジネスの失敗例としてはラムバス¹²の例が挙げられる。これは技術が難しいという要素もあったと思うが、特許の契約条件を高く設定しすぎてライセンス契約に応じる仲間が少なく、技術の普及が好機を逃したのではないかと思う。ライセンス・ビジネスには、弾力的に条件を設定していかなければならない要素がある。

-3. ライセンシーの資格要件

ライセンサー側の立場から考えると、ライセンシーを「選ぶ」ことは非常に重要である。特に技術供与の場合ライセンシーの数は限定せざるを得ず、実施権を持つライセンシーはより多くのリターンを上げる相手でなければならない。またライセンシーが強力で、アメリカのテレビ・ラジオ生産の例に見るように「ライセンスは狼を育てる」といったリスクもある。そのため、ライセンシーの技術力や生産力、営業力や資金力といったものは非常に重要な検討事項となる。

またライセンシーの側でも、本当にそのライセンスを自分で活用できるのか、また活用していくだけの資金があるか、といった点を、他の事業との資源配分の観点から吟味していかなければならない。

-4. 技術評価 (technology assessment) とライセンス

技術の評価は「のれん」の評価と同様難しいものである。独自技術の評価は絶対値評価もありうるが、これは言い換えれば開発費の評価に陥りがちで正しくない。開発技術の事業化への歩留まりまでは評価できないし、研究開発ほどリスクのあるものはないともいえる。良い技術でも売れる商品に繋がるとは限らないし、どれだけの投資が必要かも最初から明確ではないからである。独自開発でモノを作って損失を出すというケースは幾らでもあり、余程マーケットが確保されていない限りはリスクが大きい。一般的に部品よりも不確実性の大きい完成品の独自開発の方がリスクが大きいともいえる。

独自開発のメリットは、自社で開発した技術だから何にでも流用できるし、その技術がいつ、どういう風に使えるか分からないということは、将来的にどこかで爆発的なベネフィットを生み出す可能性があることの裏返しでもある。成果は事業全体のどこからでも生まれる可能性が残されている。

一方ライセンスされる技術は、用途や地域が限定されるものの実証済みであるので評価の

¹² ラムバス社。 <http://www.rambus.com/> 1990年に設立され、90年代初頭にゲーム機やグラフィックワークステーション用の高速メモリインタフェースの開発を行った企業。

議論はやりやすく、これが対価の交渉に反映される。ライセンス対象技術の評価には、契約製品の製造・販売にどれくらい貢献するかという評価、「この特許を回避するコスト」との相対評価、そしてライセンサーとしての開発費の一部を負担するという考え方の3種がある。

ライセンス契約は技術開発にどのような影響を与えるのであろうか。正の影響としては、開発資源の節約、抑制効果に基づく競争上の優位の確立などがある。特許を回避するコストで価値を評価する方法もあるように、ライセンス契約による効率化は確かに存在する。ライセンス対象技術というのは、使える製品が契約上限定されているが、使えば速く、確実に製品化することができ、しかも開発費用を節約できるので安上がりである。それに対して、独自技術は、どんな製品にも使えるというメリットがあるが、いつどのように役に立つのかまでは分からない。歩留まりが悪いどころか、ひょっとすると全く役に立たないかもしれない。

だからといってライセンスを受けて生産していると、経営上の制約、従属関係の継続、そして独自開発力の阻害といった負の側面が現れる。とくに独自開発力については、戦後の日本企業においてはライセンス生産に有能な技術者が割り当てられ、改良技術に専念した観があり、そのために独自技術を生み出すクリエイティビティが低下してしまったのではないかと懸念がある。

-5. ライセンスに対する欧・米企業の考え方の相違

欧州企業と米国企業では、特許の考え方に基本的な違いがあった。欧州は特許によって独占的利益を強調し、米国は特許を他社に使わせて利益を得るという発想があった。この違いは近年なくなりつつあるが、欧州企業がライセンスを無償で提供して成功した例として、フィリップスのカセットテープレコーダがある。当時はカセットテープに多くの方式が乱立していた。フィリップスは現在一般化したカセットそのものと装置について特許を取得していたが、「カセットを使う録音・再生装置に関する特許について無償でライセンスを供与する」という戦略を採った。各社はただならばその方式を使おうということになり、結局フィリップス方式のカセットテープが広がっていったのである。フィリップスはどこで利益を得たのかというと、ハードではなくテープ自体からロイヤリティーを取り、そこから利益を得たのである。

この戦略の結果は、テープレコーダのメーカーは多く、テープ自体を作っている会社が少ないということにも現れている。

音楽CDについてはエピソードがある。CDの基本特許は何社かが持っているがフィリップスが強力であった。特に音楽CDに関してはレコード産業と電機業界では立場が違う。CDの発売開始について、フィリップスは強硬に反対していた。その理由はLP盤の製造装置の

経営戦略としてのライセンス

償却期間が2~3年残っている、ということであった。しかし、レコード産業も電機産業も持っている日本の企業は欧米のレコード業界から文句を言われ続けて、東芝もその一社だが、海外よりも一歩先にCDの再生装置を発売したのである。これは、特許実施権の相互供与は完了しておりライセンスによって商品の発売を縛ることはできなかったからであった。しかし、先行利益はあまりなかった。なぜかといえば市場が日本しかなかったからである。最初の2年は売れず、結局LPの製造装置の寿命が終わったあたりから世界的に儲けることのできる状況になったのである。これは、ライセンス的な切り口が足りなかった例とも言えるであろう。

-6. 特許侵害に対する対応

侵害警告を受けると、特許の有効性を争えぬか、侵害の有無を争えぬか等のチェックが始まる。この侵害警告に対して実施許諾を得る以外なし、という時がライセンス屋さんの登場となる。

対応の仕方は様々あるが、対抗する特許を持つ会社を買う¹³、というのも極端な方法の一つで米国等ではあるケースである。特許権だけの売買交渉は端的すぎて対抗する効果も薄れてしまうからである。また、対抗する特許を同業他社が持っている場合、「一緒に戦わないか」という交渉に持っていくこともある。一般的な選択肢は、ライセンスの取得である。

侵害警告を国内企業から受けた場合、東芝の場合は知財部が対応する。海外企業から受けた時は、国際提携担当が行っている。これは東芝内の歴史の違いからであり、いずれは統合する方向に向かうのではないだろうか。

現在、国内企業とはストレート・ライセンスを結ぶことが多く、海外企業とは技術移転を含むライセンスを結ぶことが多い。これは、海外の企業であれば競争と協調を目指すことが多いのに対し、日本では海外企業とアライアンスを組んで日本企業同士が競争する、ということが多かったからである。ただ、バブル以降は合従連衡が盛んになって日本の中の協調は珍しくない。

特許侵害で一番困るケースは、相手が事業を実施していない場合である。特にこれは個人発明家が権利の上に眠っている場合が典型である。バーゲンする余地もなく、また攻める材料もないからである。

特許侵害について日本企業はすぐ警告してしまう傾向があるが、それは下手なやり方である。本当に長けた侵害警告とライセンスの出し方は、倫理的な問題があるが、暫時待っていて、特許を実施する事業が引くに引けない状態になってから仕掛けることである。実施企

¹³ 会社の規模が小さい場合、侵害費用やライセンス料を払うよりも安くつくことがある。

業はより大きな損失を避けるためにライセンサーの条件をのむことになるのである。

一般の人は「特許侵害だから早く警告しろ」と言いがちであり、また日本企業はこの傾向が強いが、ライセンスを武器にする、という点からみると前述のような考え方もある。

日本にはライセンスを武器にする、ビジネスの仕方により大きな利益を得る、という発想が乏しいのではなからうか。

-7. 企業におけるライセンス関係の組織

アメリカと日本で企業におけるライセンス関係の組織の違いは、基本的にはない。ただ、アメリカで知財を専門にしているパテントローヤーは、ローヤーの資格が必要で法廷に立つことができるが、日本では弁理士と弁護士が別れており弁理士の権限は制約されている¹⁴。

東芝においては年間百件以上の契約更新があり、新規契約も含めて契約交渉は多忙である。一方知財部門には数百人単位で特許屋さんが在籍している。また、各事業部門にも知財担当がいたりする。彼らは特許の明細書や申請範囲(クレーム)を書くことができる素質を持っている(実際のクレームは特許事務所の弁理士が作成する)。知財部の重要な仕事は、現場に行き、いかにいい技術があるかを判断し評価して、有効な特許に仕上げるかということにある。

また現在、東芝の法務部門には100人弱の国際法務担当者が在籍しており、ライセンス屋さんと呼ばれる国際提携領域には30~40人いる。彼らは法務だけでなく、契約のインテグレーターであり、海外企業との交渉を担当する。昔は技術輸出をしたいというのは貿易部門であり、技術導入をしたいというのは事業部門であった。相手先のほとんどは事業部が見つけてくる。

-8. 社内の人材評価と職務発明

社内の人材をどのように評価するかは、近年ますます難しくなっていると思う。従来の「優等生」評価では、クリエイティブな人は「変な人」と見られがちで、組織の中で重用されにくいのが実態である。

東芝では1980年代のはじめ、職務発明規定を社内に変更した。それまではただではないが数万円程度だった報奨金を何倍か多くしたのである。しかし、職務発明の報奨金の妥当性は社内管理としては難しい問題であった。ひとつの発明がある事業の根源であったとしても、それは事業化されてはじめて利益につながるものでこれには会社全体が関与している。昨今の訴訟のディフェンスというのそのようなことであり、他社から得たロイヤリティーにも同

¹⁴ 現在では一部の業務については可能となった。

様の論議が適用される。

東芝では特許について A,B,C 等の段階評価がされる。これは、特許の出願国、登録維持期間等の判断基準でもあり、知財部が行ってきた¹⁵。しかし、D ランクと判定され日本でしか出願されていなかった特許が、IBM によって使われて日本だけでも大きな利益を産んだ、という事例もあった。

-9. 「知財屋」と「ライセンス屋」

ライセンス屋を独自の組織で持ち、独自の人材育成を図ってきた日本の会社は少ない。東芝は戦後国際的ライセンス交渉や独禁法の類は国際協力部（その後国際部、国際本部など）が担当し、一般法務や契約は総務部が、知財関係は特許部（後に知的財産部）が担当してきた。1990 年代になり、多くの企業から総務部という組織が姿を消したが、東芝でも総務から法務部門が切り離されて法務部が誕生した。その折国際提携の仕事は法務部に移管されたが、そのウエイトは高く、初代の法務部長は国際提携出身の部長が昇格した。特許部は終始特許部として独立していた。電機や重工業の大手会社にはこうした歴史を共有するところが多い。従って「ライセンス屋」の存在は、この種の会社で目立っている。

今まで「知財屋」と「ライセンス屋」の違いを強調しすぎた感があるので、最近会った昔の部下二人との会話を紹介したい。

一人は、特許部で育った技術屋で、課長として法務部の国際提携担当へ転属し、「ライセンス屋」と「知財屋」の両方を経験した S 君である。彼は数年で知財部（元特許部）に戻ったが、彼と共にストレイト・パテント・ライセンスの国際契約交渉業務が、法務部から知的財産部に移管された。彼は今、知的財産部長と同列の専門職を勤めている。

彼の言葉で「国際提携担当の時、ライセンス交渉にはいかにビジネス感覚が必要かよく判りました。知財部に戻って、それを強調するのですが、むしろ線を引きたがる人が多くて困っています。」とのことだった。ふと思ったのは「ライセンス屋」の方も線を引きたがっていないかという反省である。両者を分け隔ててはライセンス・ビジネスの戦略は成り立たない。ファンクションに違いはあっても、人間関係で離反してはいけないのである。

もう一人の部下は、東芝の国際提携担当から最近類似業種の F 社に転職したやはり課長レベルの T 君である。彼は F 社の法務部に所属しているが、そこであらためて東芝の国際提携担当が特殊な組織であると感じたという。法務部は純粋に法務に専念し、ビジネスに口を挟まない風土が出来上がっていると話していた。ライセンス契約についても契約の法的チェッ

¹⁵ 個人ベースの判断ではなく、会議によって評価される。これは特許屋さんの仕事であり、ライセンス屋さんはその会議には出席することはない。

ク以外はご法度だというわけである。これを聞いて、ライセンス戦略には「知財屋」、「ライセンス屋」のほかに「法務屋（契約屋でもよいがライセンス屋はしばしば社内で契約屋と呼ばれてきた）」というのも存在するかも知れないと感じた。

多くの企業で見ると、東芝でも分社化が進み、ライセンス屋も各分社毎に配属されるようになってきた。大きな視野を持った人材の育成は難しくなる一方、本社の法務部はより法務屋になる可能性がある。今後ライセンス・ビジネスの戦略策定と実施には、ますますチーム・ワークと、そのインテグレーターが必要になってくるだろう。

-10. 特許の市場流通性

特許発明そのものを商品の如く扱う「特許市場」は日本にもいくつかある。それはそれとして存在しているので、機能しているのであろうが、物を売る場合のように簡単に商談はまとまらないであろう。

-11. ものづくりとライセンス

GE が RCA を買収した際、J.ウェルチはニューヨークにあった GE のライセンスのオペレーションをプリンストンの RCA の部門の中に入れた。これは、RCA が当時ものを作る事業よりもライセンスによる利益が多かったところに目をつけたのでであろう。GE のライセンス部門も卓越したものであったと思うが、RCA の方を高く評価したに違いない。その後買収したフランスの Thomson のライセンス部門もこれに統合した。プリンストンにあった RCA の研究所は後に GE の手を離れた¹⁶が、現在のデジタルテレビに至るまでこの研究所は多くの発明を生み出している。RCA のライセンス部門は、この研究所の隣接地にあった。現在、東芝でもライセンスによる利益の方が製品の利益よりも多い事業があるかも知れない。

・ライセンスと技術開発¹⁷

日本企業は応用技術ばかりで、独創性がないのではないかという議論がなされる。事実、戦後の日本企業は、1970 年代くらいまでは、欧米からの技術導入に一生懸命だったわけだが、導入技術では独創性は生まれにくいという議論は一理あるのかもしれない。事実、東芝

¹⁶ これは親イスラエル企業であった RCA を GE が買収したため、GE 全体がアラブ諸国からボイコットされる事態を回避するために、デーヴィット・サーノフの名前の付いた同研究所を戦略的決断により譲渡した。

¹⁷ 和久本自身は技術開発・技術者の育成は行ってはいたわけではないので、本章の話はアウトサイダーの立場、批評家的立場からの議論になるかもしれない。

経営戦略としてのライセンス

の元技監である久野治義氏は、現役時代は導入技術ではいけないという考えのもと、後輩達に指導を行った。防衛畑で常にライセンスを意識しなければならなかったという事情もあるのだろうが、彼はどうやったら独創的風土ができるのか、どうやったら独自の技術開発ができるのか、と常に考え、しばしばライセンス生産を目の敵にしていた。

ライセンシーとして、技術導入のライセンスや技術開発が企業の中でどのような意味を持ってきたのかを整理することは重要である。そのことが、今度は逆の立場で、ライセンスを外に出す時には、ライセンサーの戦略に転化すると思うからである。

-1. 開発資源（人、金、物、時間）の節約

ライセンス契約を結んだ場合、ライセンシーはライセンサーと全く同じ条件で技術を使えるわけではない。極めて条件は限定的なので、導入技術は非常に狭い範囲にしか使えない。独自技術が開発に成功してしまえば360度使える技術であるということとは対照的である。

しかし、技術を導入する際のメリットは、なんといっても開発資源の節約にある。独自技術の場合、開発を始めてから、期待した性能が出るかといった実証までにかかる費用は大変なものである。しかも、結局、予定した性能が出せずに開発費が無駄になるというリスクを常に抱えている。一方、技術の導入、いわゆるライセンスを受けるということは、既に実証済みの技術を持ってくることになる。使用できる範囲が狭いとはいっても、もともと狭い範囲をターゲットにしている特定の事業にとっては、金銭面や時間面の節約は大きなメリットになる。「実証済み」の技術を「限られた部分」に導入する場合、ライセンスにかかるコストは全体の独自開発コストに比べれば非常に小さなものなので、短期的勝負で勝者になりえるからである。

こうして、かつて多くの日本企業は、戦時中の技術開発の歪み、空白を埋めるべく導入技術に自社での改良技術・派生技術を組み合わせるといった形で、技術開発を行ってきた。ただしこの場合、ライセンシーは改良技術の実施権をライセンサーに与えるのが常で、技術的優位の逆転は難しい。また、コンピュータソフトのようなものの場合、ライセンシーが派生製品(デリバティブ)には手を出してはならない、という契約になっている場合もある。

-2. 競争上の優位獲得（抑制効果）

独自技術よりも導入技術に傾いてしまう要因としては、「顧客の要求」が挙げられる。つまり、顧客が最初から実証技術を使うことを条件として発注してくるのである。

最近はあまりいわなくなったが、例えば発電機の場合、顧客である東京電力が「GEの実証済みの技術である発電所を作ってくれ」ということがあった。現在でもコンバインド・サ

イクル¹⁸のようなもの場合はそのような要求がされる可能性もある。

しかし、現在の日本においては技術開発が進み独自技術の蓄積が進んだため、導入技術なしでも認められつつある。原子力発電では「原子炉」の製造技術は日本の技術が欧米の技術を上回っている¹⁹ので、実証済み技術を巡ってはこれまでとの逆転現象が起こる可能性もある。例えば中国や台湾における原子炉は、東芝や三菱といった日本メーカーが GE と共同で受注し²⁰、日本メーカーが炉を作って現地に持っていき GE は燃料の管理や保守を行う、といった状況になっている。

このように日本企業と海外の企業とのライセンス契約には歴史的変遷があるが、昭和 30 年代は導入技術の獲得競争であった。東芝元会長の佐波正一氏²¹も「昭和 30 年代は明けても暮れても『導入』であった」と述懐していた。

これには、二つの要因があった。一つには、第二次世界大戦中は、民生技術の空白期間で日本では軍用技術に特化し、戦後の民生化がうまくいかず、その一方で米国では民生用技術が非常に進んでいたという状況があったことである。そのためこの時期、「いかに優秀なアメリカの技術を入れるか」ということが日本における競争上の優位に直結していた。

もう一つは、当時、技術導入は外資法²²の枠組みの中で規制され、技術導入は外資審議会で個別審査して認められていたということである。つまり技術導入は外国からの投資の一種としてとらえられていた。外国から資本を受け入れ、外資のメーカーを作るのか、あるいは資本ではなく技術のみを導入するののかという選択の問題に対して、日本は、外国からの資本の流入を極力抑える政策を採る一方、技術導入は積極的に開放したのである²³。

ただし、まだ日本の外貨保有高が潤沢ではない時代であったので、日本から多くの外貨が流出しないよう、当時の通商産業省は、例えば発電機のライセンスについては 60 サイクルで 1 社、50 サイクルで 2 社、というようなガイドラインを持っていた。実際企業の方でも、他の分野でも、ライセンスを 2 社とったら 3 社目は認可を得ることは難しいであろう、と感じていたのである。

¹⁸ ガスタービンで発電機を駆動するとともにガスタービンの排熱を回収して蒸気を発生させ蒸気タービンを駆動する発電システムのこと。

¹⁹ ただし、燃料技術や炉の保存技術については、日本企業は今でも米国企業の技術力に敵わない。これは核拡散防止条約(NPT)などの影響による。ひび割れの保全マニュアルだけは GE にはかなわない、という話もある。

²⁰ 東芝や三菱といった企業は GE との共同受注の話をしばらく逃げていた。これは事故から生ずる大きなリスクを避けるためであった。最初に GE からライセンスを取る時は米国側が日本の保険に不備に拘り、その解決に 2 年間かかったということである。

²¹ 佐波正一氏。現東芝相談役。1981 年に東芝の社長に就任、会長を務めた。エンジニア出身で東芝が半導体事業に舵を切った時の先導役であった。

²² 前章を参照のこと。

²³ その後アジア諸国はこぞってこの政策を採ることとなった。

経営戦略としてのライセンス

ライセンサーは「事業の儲けがどれくらいライセンサーに返ってくるか」というところに興味がある。しかし、第二次大戦後の日本においてはその点非常におぼつかなかった。実際、ライセンスも出さない欧米企業は多かったし、出せる状況にはなかったといってよい。

このようなライセンサーの姿勢が分かる例として、東芝における戦後第1番目の技術導入の事例が挙げられる。それは昭和26~7年にアメリカのメーカーから受けたものだったが、蛍光灯器具の塗装技術に関するものだった。つまり当時は東芝についても、このようないわば町工場ができるようなものについてであればできるだろう、という判断であったのだ。このように細かい軽微な物から技術導入は進んでいった。当時これらのものは輸出許諾まであり輸出できたのだが、これは昭和29年までの貿易のほとんどがGHQへの納入であったからである。そしてこのような場合でも、きちんとライセンス契約を結んでいた²⁴。

戦後の日本においては、このような導入技術による競争上の優位獲得は極めて有効な戦略であった。一方ライセンスを駆使して、事業を優位に展開する戦略は今日益々重要になりつつある。たとえばインテルのマイクロプロセッサの事例は注目に値する。インテルは当初からマイクロプロセッサに関しては権利的にブラックボックス化²⁵してきた。即ちこれに係わる特許の実施許諾や著作権の使用許諾を与える場合でも、マイクロプロセッサをその対象から除外していた。完全な技術の抱え込みを画したのである。次世代製品を次々と開発しても代替品を作る競争者は生まれにくい(歴史的経緯があってAMDは除外²⁶)。こうして競争上の優位は獲得したが、マイクロプロセッサの実用化には周辺のチップセットやコントローラなどの開発が必要であり、全部を自力でやろうとすれば時間的に遅れをとる。インテルはこの開発についてファミリーを募って迅速にパソコン生産を立ち上げる戦略を採用した。ファミリーには次世代の開発に関する技術情報を一足先に開示して、同時並行的に周辺の必要素子の開発を進めてもらうのである。ファミリーになったメーカーは、インテルの次世代製品が順調である限り優先的サプライヤーとしての地位が得られるので競ってファミリーへの参加を求め、このメンバーには必要な特許の実施権も与えたが、派生製品への実施は認めなかったと思う。新しいマイクロプロセッサの早期普及はこのようにしてファミリー各社の協力を得て可能となったが、今日に至るまで最大の受益者はインテルである。

このような技術戦略は特許がないと考えられない。仮に特許がなくても、契約期間中の提

²⁴ たとえ特許がない場合でもそのライセンス契約期間内に特許が成立することもあるので、特許実施許諾の条項を置くのが通常である。

²⁵ 全く目に見えない「ブラックボックス」という意味ではない。特許で技術は公開されており、ソースコードも解析すれば判るが、その使用を独占的に抱え込むということである。もちろん特許出願に至らない技術も存在するだろうが、一切開示されることはない。

²⁶ AMDは初期の段階において技術を共有していた模様で、長年にわたってインテルと裁判で争い、結果としてマイクロプロセッサについてクロス・ライセンスの関係にあるようである。

供技術について実施権を与える、との一文は入っている。当然グラント・バック条項も契約中に入っている。

ただし、実施権を頑固に認めないでいると、他の企業の新たな行動を導き出す可能性があることにも注意しなくてはならない。仮に、有効な発明の実施許諾を出さない場合、他の競争企業は手をこまねいているわけではなく、

その技術を上回る新しい技術を開発する

その特許を回避する方法を考える

その特許の周辺特許を取得して、クロス・ライセンスへと持ち込む

といった方策をとることが考えられる。

たとえば、キヤノンのインクジェットプリンタの例では、キヤノンはライセンスを出さない、また実施許諾を出すけれどもその使用料は非常に高くする、という戦略を採っていた。実施権を出さない、あるいはその使用料が高い、というのは技術に自信がある時の戦略である。実際、しばらくの間はインクジェット方式はキヤノンしか採用していなかった。しかし、この戦略は他社による二つの動きをもたらした。1番目はインクジェット方式以外のプリンティング技術の開発であり、2番目はどうやってキヤノンの技術を回避しながらインクジェット方式を採用するか、という戦略である。これによって、多くの会社がレーザ・プリンタの開発に注力する²⁷ようになり、結果としてレーザ・プリンタの開発が早まったといえるのではないだろうか。一方セイコーエプソンはピエゾ式のインクジェットを開発した。つまり、とことん技術を保持しようと頑張ることによって、別の効果が出てくるようなこともありえるのである。

この例の場合にはなかったことだが、3番目の方策としては、基本技術ではなく優れた周辺技術を開発し、それをクロス・ライセンスに持っていく、という戦略もある。たとえば、インクジェットに使うインクについてキヤノンよりもすぐれた改良を行い、この周辺技術をキヤノンとクロス・ライセンスする、という戦略もありえただろう。それは、本当にその技術が優れていれば、ライセンスの獲得だけでなく協力者として自社のビジネスを拡張することができるからである。

上記の例のように「他社の技術にどのように対抗していくか」、あるいは「回避していくか」という意思決定は、東芝においては最終的には事業部によって行われる。ライセンス屋は契約の仕組み作りをするインテグレーターに過ぎず、「相手方の条件が法外で、禁止的なものだ」といった類の助言はするものの、あくまで意思決定の主体は事業部の技術部門であ

²⁷ 実際東芝もレーザプリンタを開発し、製造・販売したが、この基本特許はゼロックスのもので、希望するものには実施許諾を与えていた。

経営戦略としてのライセンス

る。

このようなライセンス戦略はライセンス屋からけしかけることもあるが、大部分は事業部側から出てくる。そのような東芝の事例としては、1980年代に苦労を重ねた医療用機器のMRI事業の例があった。特許についていえば、MRIに関する基本特許はEMIとGE他が持っていたが、EMIは事業がうまくいかなかったため既に撤退していた。MRI事業を行う会社数は限られている。東芝はMRIを製造していたが、これにはどうしてもGEの基本特許の実施が必要と判断されていた。GEからライセンスは受けておらず、侵害警告などもなかったが、もしGE側から侵害警告や訴訟が起きれば勝目は薄くMRI事業は苦境に陥る、GEと東芝はMRI事業で競争しておりGEは併合を望んでいる、という状況にあった。東芝は米国内でのMRI事業強化の必要から、MRI業界の米国企業買収を考えていたが、特許面でも注目したのが、もう一つのMRIの重要基本特許の専用実施権を持っているダイアソニック社²⁸というアメリカの企業であった。ここが持つ特許はGEの基本特許に対抗できるものであり、会社は小さくはないもののそのMRI事業は問題を抱えており、買収可能な規模であった。そこで東芝は、数年に互る交渉の末、1989年にこの企業のMRI事業部を研究開発部門も含めて買収した。この買収の主要目的は米国のMRI事業強化であったが、結果として強力な特許を保有することとなった。つまり、もしGE側が特許の侵害警告を出してきたら、東芝側もダイアソニック社の特許に基づいてGE側に侵害警告を出して、クロス・ライセンスに持ち込めるようにしたのである。その結果、結局GE側からは侵害警告は出されなかった。GEも東芝も互いに侵害の可能性を自覚しながら、それ以上のアクションは起こさなかったのである。こうして、東芝はダイアソニック社を買収したことによって特許面では安心してMRI事業が継続できるような状況になった。尚、東芝は医療機器では世界屈指の地位にあり、GE、シーメンスから大敵と見られていた。当時問題であったGEの基本特許とダイアソニック社の基本特許は既に期限を過ぎているが、GE、東芝の現在の特許の状況は把握していない。

このように、実際のところはクロス・ライセンスの交渉にもならず、両すくみの状況になるというケースもある。本当に事業規模において対等ならば、仮にクロス・ライセンスをしてもお互い実入りはゼロである。また別の要因としては、クロス・ライセンスにすることによって、他のライセンシーとの関係が複雑になり、それぞれ身内の事情が絡んでくることも少なくない。実際、上記の東芝のMRIの事例では、特許を持っていたのはアメリカの子会社なので、その子会社が個別に与えているライセンス契約のことを考えるとクロス・ライセ

²⁸ Diasonic社。東芝の米国子会社 Toshiba America Medical Systems社が Diasonic社のMRI Divisionを買収し Toshiba America Medical, Inc.を設立したのは1989年である。

ンスに持ち込む作業は非常に複雑になってしまう。この煩雑性を避けるため、GE と東芝はクロス・ライセンス契約を結ばないし、結ぶこともない、というのが現実のビジネスである。クロス・ライセンス契約の交渉には、しばしば特許の有効性についての争いが先行する。結局、基本特許を防御するには訴訟を起こすしかなく、そのためには時間もお金がかかる。だからクロス・ライセンス交渉で双方傷を負いたくないという理屈も成り立ちうるのである。

このような意味で、侵害警告を出すか否か、また何時か、というタイミングは重要である。戦略として、侵害の事実を知りながらしばらく静観している、というのはよくある話である。また、静観している事例は、特許自体の新規性を争っていたりするなどの歴史的経緯があることが多い。しかも、侵害警告というものはあること、ないこと、全部を主張するようなものも多い。

技術屋は往々にして非常に強気であり、特許のような比較的是っきりしているものに対しても、少しの理屈があれば侵害をはじめから認める技術屋は少なくない。一方、一見して明らかに侵害だとわかる場合はすぐにライセンス交渉に入るか、和解してしまうことが多い。

-3. 経営上の制約

導入技術は用途が制限されるという意味において、経営にも制限を加える。技術の導入には資金が投入されているため、その事業に注力しなければ投入した資金は全くの無駄金になってしまうことになる。そのため、必ず事業は成功させなければならない。しかし、その事業をやることによって、全社的資源配分の中で他の事業の設備計画などを歪めてしまう可能性がある。

また、近接技術ではあるが導入技術ではないというものでも、相手方から自分の技術だ、といわれる可能性もある。これは区別を主張できるように配慮しておかなければならない。

さらに、導入技術は海外では使えない。特に生産においては認められないことがほとんどである。また公正取引法によって輸出禁止条項は認められないが、特許権に基づいた排除は合法である。従って、ライセンサーも輸出は許諾するが、仕向国の特許に基づいて輸入、販売を排除することは可能である。こうした配慮もあって、現在では日米欧 3 極だけでなく、アジアにおいても特許を取得することも少なくない。ただし、そうはいうものの、市場が小さければ結果的にはライセンサーが輸出することはまずないだろう。これはテレビやラジオのような量産品では、サービスの問題もあり、より顕著である²⁹。

²⁹ 今日イラクにおいて韓国家電製品が多く日本の製品がほとんど売られていないというのはライセンスが理由ではない。家電にはサービスやチャンネルの問題があるからであり、今この時期にそこまでのリスクを負うかの差であると考えられる。また、ずいぶんゆるんだものの、アラブ・ボイコットの影響が残っている（ボイコットされた時の損失）ことも一因であろう。

-4. 独自開発力の阻害

技術導入のオペレーションには独創的研究者を生み出さないという要素があるというのは確かであろう。昭和30年代から40年代にかけては導入技術の咀嚼に追われ独自技術を開発する余裕はなかった。しかしこれが10年20年続くことによって、技術者の評価基準も変わってしまうことになる。つまり、導入技術をうまく咀嚼できる人間が評価され、独自の技術開発をしている人間が評価されにくくなってしまったのかも知れない。

東芝においても、昭和30年代はどの部門でもこのような状況であった。一般的には昭和40年代までは導入技術・改良技術の咀嚼に追われてきたといわれているが、これが今頃響いてきているのではないだろうか。教科書があった時代は教えられる技術の咀嚼でよかったが、教科書のない時代には日本の独自技術の開発³⁰を行っていかねばならないのである。この独自技術は、ここ10年20年、次第に生まれては来ている。東芝においても、昭和40年代以降は部署によって評価も変わってきていると思うが、それはまちまちである。

独自開発が生まれた例としては、東芝における日本語ワープロの辞書の事例がある。これは正規のプロジェクトではなく、研究費の10%³¹は自由に使って研究しても良いという制度から生まれたものである。ただ、この制度を用いた研究をどう評価するか、という体制は、当時にはなかったと思う。この制度を用いた研究については、室長レベルでは報告があっただろうが、成果を追求しないのが制度の趣旨であり、実際どう扱っていたかは知らない。

その一方で、ライセンスは是だという事業もある。例えば重電系などはその典型例であり、実証済みの図面を手にして製造技術を身につけたということだろう。技術導入の際、ライセンサーと顧客がライセンサーに圧力をかけるといったこともあった。例えば東京電力がGEに対して「最初の1台はGEから購入するが、2台目からは東芝と日立に作らせるから技術を供与せよ」という交渉をすることもあった。つまり、顧客が最終製品の購入に当たって、国

³⁰ 日本独自の技術開発の必要性を久野氏は主張するが、担当していた防衛産業には個別の事情があった。それは、防衛産業は未だに導入技術に依存しなければならない、という問題である。世界の安全保障体制はもはやアメリカのみが握っており、欧州といえども独自のものを持っているとはいえない。日本の防衛はアメリカの安全保障体制のサブシステムとして存在しているので、その意味では従属的にならざるをえないのである。つまり、システムにはまらないといけなわけであり、ハードウェアの部分は従属的になるという意味でライセンス契約を行っているのである。防衛におけるライセンス契約は、一般のライセンス契約というよりはむしろ「保守・サービス契約」のようなものだ。これは、分解が許されても勝手にいじくとシステムにはまらなくなる、という問題が生じる。ただし、分解可能ということはリバースエンジニアリングが可能だということであり、非常に重要な権利であることは間違いない。

³¹ スタート時は10%であった。この制度が始まったのは80年代からであり、現在でも続いている。これは、若い人の創意を活かすにはトップダウンではダメだという思いから研究所長がはじめた制度である。現在何%の予算配分なのかは知らない。

内企業へのライセンス供与を条件としてくることもあるのだ。確かに、戦後しばらくはそうでもしなければ、欧米企業が技術援助をしてくれないという事情はあった。

しかし、今は日本企業がアジアの国からこの手で攻められている。中国との取引では、これまで黙って模倣するというのは減ったが、最近では技術を提供する企業から最初の一台は購入する、という交渉になっている。なぜなら、このように、技術の提供を条件にそこから購入するというライセンサーに対する要求は、技術の移転に大きな影響を及ぼす。中国やインド等はこのような要求を政府レベルで出している。

-5. 派生技術の供与

ライセンス供与では設計者への技術移転は設計思想にまでは及ばないが、製造の部分については、技術供与契約がなければ現場での技術習得はもちろん、特定の目的で先方の工場を見ることすら非常に困難であり、その意味では技術導入の最大の効果は製造面で顕著であるといえる。

技術研修コースの参加³²については、必ずしもライセンス契約の一部ではなく、+ の特典供与である。長期に技術供与が続くと、取引上のサービスといった要素も出てくるということもあろう。また、資本関係³³があることも影響しているかも知れない。例えば GE と東芝との関係がそれである。ただし、これにも顧客が影響してくることもある。本来 GE は東芝の株主であるが日立の株主ではないので、東芝は入れても日立は入れない、ということになるのだが、これに対して顧客である東京電力にとって同じライセンサーである日立も入れるということになるのである。

また、ライセンサーが供与した技術の管理を万全にするために、ライセンサーを資本関係で縛るべきか、それともライセンス契約のみでよいのか、という議論がある。特許の実施権のみで縛るのは監視が必要で、管理はより難しいものとなる。当事者の資本関係の大幅な変更については、マネジメントチェンジ条項³⁴によって、契約は失効するのが通常で、実施権の無差別な移転は起こらない。

ライセンサーによっては資本関係のあるところのみ技術を供与する、という方針をとっ

³² 技術研修コースの参加については、例えば GE では、電力系統技術の研修コースに顧客である東京電力から 2~3 人、ライセンサーである東芝、日立から各一人といった受け入れをしていた。

³³ GE は東芝の前身である東京電気と芝浦製作所両方の株主であり、またライセンサーであった。1939 年の東京芝浦電気の合併を推進したのは GE であり、この際 GE から東芝に副社長も出していた。合併当初の一時期、GE は東芝の株式を 50% 保有し、戦後も暫くは 10% の株式は持ち続けていた。ちなみに、Westinghouse 社も三菱電機の株を 10% 持っていたが、両社共に 80 年代前半にこれを手放したということは興味深い。

³⁴ 契約に解約条項が入っているのが通常である。これはライセンス契約に限らない。

経営戦略としてのライセンス

ている会社がある。東芝とGEの関係も戦前は明らかにそのような関係であった。けれども、100%子会社ではない会社にライセンスを包括的に供与し、その技術供与を理由に事業を拘束するということは今日では不可能である。技術を供与する契約でそれを使用する事業を拘束するというのが不当拘束にあたり、殆どの国の公正取引法に引っかかる³⁵からである。

資本と技術援助の関係については次のような議論もあった。昭和36年の国際商業会議所総会³⁶での基調報告で”Japanese Cost”という議論が取り上げられた。これは技術の導入を積極的に進める一方、外国資本の流入を阻止しているのは高いコストをもたらしているのではないかという指摘であり、資本による支配を前提とする技術の移転は拒否していた当時の日本の政策を批判するものであった。

日本は当時から「高コストではない」と反論していたが、一時的には高いコストがかかったとしても、結果的には技術のみを導入したからこそ戦後日本は急速に経済復興を果たしたといえるのではないだろうか。たとえ外資を導入して安く、無償で技術が流入したとしても、外資の国際的ネットワークに入ってしまうことによって日本経済の急速な立ち上がりは阻害されたのではないだろうか。つまり、コストをかけたとしてもこの政策は正しかった、という結論に至るのだ。これはライセンスの「善」の部分と言えるだろう。これを東芝の例で考えてみると、もし戦前のようなGEとの資本関係を続けていれば「GEの一部門としての東芝」というものは存在したであろうが、独自技術を持ち独自事業があるという「GEからはみ出た東芝」というものはなかったであろう。

その意味で、戦後の復興期に限っていえば、資本関係の継続よりもライセンスによる自由の方が、復興にとっては都合がよく、独自技術の芽を残すことができたといえよう。

-6. 従属関係の継続

かつて日本は韓国に対して技術援助を渋っていると批判されたことがあった。韓国の外資政策にも問題があったが、消極的であったことは事実である。日本側には韓国の技術が育つて「狼」になる、という危惧があり、韓国側には技術援助しないのはけしからん、という姿勢があった。しかし、かつて筆者の一人、和久本は、もし技術を身につけたかったのであれば日本企業の下請けになればいい、と韓国企業に言ったことがある。

³⁵ 日本では現在でも公正取引委員会の指針に入っている。ただし、子会社に対しては可能である。100%子会社に対してはライセンス契約を結ばなくても実質的にはなんでもいいということになっている。

³⁶ ニューデリーで開催された。

下請けかライセンサーかの違いは、他者に契約製品を独自で販売できるかどうか³⁷である。他企業に製品を販売する場合はライセンス契約が必要だが、そうでなければ下請けとして生産の面倒を見るのが通常である。そして元請けである日本企業は下請けに妙なものを作られては自分が困るので、立派なものを納入してもらおうと、下請けに対しては丸抱えで技術指導を行うことが多い。しかし下請け企業にしてみれば、現場指導によってより高度な製造技術が身に付き、その企業に技術が残ることとなる。東芝においても、知財的な視点から見た場合「困ったな」という例は少なくない。

下請け契約は、例えば部品を作って納入する、という契約に過ぎない。これは、外から見れば製造請負取引であるが、元請けから見れば内部取引である。技術指導を丸抱えで行うことは、良い品質の品が入ってくるという面においては成功だが、技術の垂れ流しという面においてはとんでもないこと、ともいえるのである。実際は、例えば下請けのラインが止まれば一大事とばかり指導をして矯正をはかるというのが日本の元請け企業である。

ただ難しいのは、元請けが下請けの行動を制約するには限界があるということである。下請け関係が切れた時には図面を返却させ、同一製品の製造を禁止するのがせいぜいであり、経験や頭の中の技術を返せ、とまでは言うことはできない。つまり、下請け関係をライセンス関係契約に変えていかなければならないと思うのだが、あまり実行されていない。

多くの日本企業は下請け企業の技術力向上を戦略的に管理するのを契約ではなく、人間関係に依っている。昔は下請けが他企業へ「浮気」をすると元請けは手を切ったりしたが、バブル崩壊以降は元請け自身の体力がなくなったため下請けに十分な仕事を与えることが困難となり、「浮気」を責めることはできなくなった。むしろ「自分で生き延びろ」ということになったのだ。本来ならばここでライセンス契約に切り替えるべきなのだが、そこまでしていないのが現状である。ただ、現在の下請け関係の系列化は、契約や資本関係を基礎としているわけではなく、極めて日本的である。これからはこの関係も変わっていくだろうと予想される。下請けの方にも独立したベンダーとしての意識が生まれてくるだろう。

この問題がより深刻になるのは海外の下請けや現地法人の場合である。「下請け」は通常「Sub-contractor」と訳されるが、Sub-contractorにはいろいろあって、日本の下請け関係は厳密な意味では特殊なものといえよう。プラント契約等では主契約者が最終責任を負う一方、契約上も Sub-contractor の責任が見えるようになっている。日本の下請けは元請の一部として代理行為を行っているようなケースが多く、しかもそこに法的仕組みがない。技術供与についても、機密保持契約程度はあっても、技術移転と裏腹のライセンス契約の要否は看過さ

³⁷ 製造下請けは独自の販売を持ち始めた段階で競争関係に入る。これは連結子会社でも販売網を持てばコンペティターたり得るのである。

経営戦略としてのライセンス

れているようである。このことについてもう少し元請けが意識的に知財感覚を持たなければならぬ。

導入技術は独自の開発能力を阻害し、またライセンサーがライセンシーの開発したものの実施権も得るため、ライセンシーがライセンサーに対抗する技術を持つことは難しい。つまり、ライセンシーがこの関係から脱却するのはきわめて困難な仕組みになっている。しかし、下請けにはこういう契約関係すらない。これで問題なのは、下請け企業は元請け企業の技術を取得する一方で、元請けは下請け企業の開発技術を勝手に持ち出してしまうような関係ができあがることである。要するに、通常の下請け契約ではこれらの実施権についてなにも決めていないという問題が存在する。

このように考えると、よりシステムティックな下請けネットワークというものが必要になるのではないだろうか。この点、トヨタの下請け管理はシステムティックではあるが極めて日本的だ。そして、東芝においては事業部間レベルでその意識はかなり異なるようである。親の事業部が赤字なのにもかかわらず、下請け企業には手厚い対応を行っている事業部もあるようである。一般に、歴史の古い事業部ほど、下請けに対しては甘い対応をとっているようである。

しかし、この議論をひっくり返せば、元請け会社、更にはライセンサーの戦略につながる。元請け会社やライセンサーとしては、下請け会社やライセンシーが「狼」にならないような戦略をとるべきなのである。つまり、相手に本来的な技術開発力の蓄積をさせない、あるいはそれを遅らせるようにして、長期的な関係を維持していくといった戦略が必要なのである。この点、技術のライセンス契約や資本関係によってかなりの部分がコントロール可能であると考えられる。ここで大切なのは、改良技術の開発が可能な程度に技術力を維持させながら、その利益の分配に預かる術を元請け会社やライセンサーが確実に握っておくことである。この点東芝はGEに対しては狼になった例かもしれない。東芝は戦前はともかくとしても、戦後は自らの技術開発を前面に出す方針をとって、ある分野では対等のパートナーとなる一方、他の分野では熾烈な競争を挑んでいるのである。

話は変わるが、知財を金科玉条とする風土がこのまま続くのか、という議論については、シリコンバレーの例が示唆するところがあるだろう。シリコンバレーでは、通常のリセンス屋の感覚が頭にあるととんでもないことが起こっているように思われる。シリコンバレーのレストランでは、競合しているベンチャー企業の技術者達が顔をつきあわせ、コンフィデンシャルな情報と思われるものについて意見交換をしているのだ。しかし、実はこれがお互いにとってヒントになって、技術開発の特殊なメルティング・ポッドとなっているのかもしれない。仮にこれに壁を立ててしまえばああいったコミュニティは決してできないだろう。

それに、ベンチャー企業間の人々の移動は止められるものではないのである。

そのような意味で、ライセンス契約は狼を育てるという議論とライセンスは「是」だとする考えは、当面一致を見ないまま推移するであろう。

-7. 小括

導入技術を歴史的な視点から捉えると、これらが独自技術の開発を阻害したのかしないのか、という議論には是も否もあるだろう。ただ戦後、導入技術の咀嚼に追われてきたために独自技術の育成が遅れたのは事実であろう。けれども、独創性の欠如は日本人の本質から来る問題ではない。このような歴史的システムだから、現在悪い結果を招いているのである。

逆の視点から捉えると、これは導入技術を出した側から見れば成功事例である。日本は技術供与を受ける時期は過ぎた。もはや技術を出す立場であることは疑いのないことである。したがって、今後は戦後の米国企業と同様な戦略をとり、ライセンスを戦略的に使用することで敵となることを予防する必要がある。「狼」にならないという保証はないが、少なくとも「狼」になることを遅らせるという戦略をとることが重要なのだ。

この際、「狼」になるかならないかについて、ライセンスの有無は問題ではない。ライセンスをうまく供与し、技術力の蓄積を自らの利益としても取り込むべきなのである。ライセンスに対して「永続的な共同事業者でいましょう」といいながら、自らはキーを押さえ、常に優位な立場にいる戦略こそが重要なのである。

グローバル経営とライセンス

事業連携の際、ライセンスは一般に脇役として考えられることが多い。しかし、実はライセンスこそが事業連携の核である。この際注意しなければならないのは、ライセンスと資本関係とは基本的には独立のものだという点である。事業連携は、資本関係を含む拠点確保型、ライセンス契約のみによる技術提携型、競争・協調並立の共同行為である相互独立型、下請企業のような特殊な関係、の4種に分けられる。

-1. 拠点確保型：資本関係

ここでいう資本関係とは拠点作りのことである。

(1) 拠点の分類

ライセンスに関わる拠点としては、国内・海外への投資としての「生産拠点」、現地

経営戦略としてのライセンス

のマーケティング等を行う「営業拠点」、また最近置かれはじめた「研究開発拠点」の3つが挙げられる。

生産拠点は中国でものを製造する場合などに見られる生産技術の移転のための拠点である。この際には技術移転契約や知財契約は必ず必要となる。トレードシークレットの観点から、顧客リストを含めた営業のノウハウや、商標等を考えるとライセンス契約は関係する。ただし、今のところ営業拠点のライセンスはあまり無いのが現状である。研究開発拠点の形成に当たっては、知財・技術移転は切り離しては考えられない。

また、ライセンスに関係ない拠点としては、有利に資材を調達するための「調達拠点」、ファイナンス・オペレーションのための「金融拠点」、インボイス・スイッチングを行う「仲介貿易拠点」が挙げられる。

調達拠点は世界の素材の価格情報が見つみやすい場所＝納入先に近い場所に確保することになる。これは、メーカーというよりはコンサルティングファームがよくやるやり方といって良い。コンサルティングファームは国外でのシステムの発注や人材の調達を行う際、アメリカの本社ではなく欧州拠点で調達し中近東に納入する、といった形をとることが多い。調達拠点の仕組みはこれに類似したものである。また、調達拠点は営業拠点の中の一部門として存在していることもある。東芝の場合、アメリカでは現地法人を作り独立した拠点として運用しているが、欧州では営業拠点の一部門として存在している。これはプラント等を欧州からまとめて調達し納入する機関として機能している。

ファイナンスカンパニーは金融拠点としては重要ではあるが、これはライセンスには関係ないものである。

仲介貿易拠点はファイナンス・オペレーションの一部として考えられる。資金の効率化、為替リスクの軽減、タックス・プランニング等の目的でドキュメントだけを通す拠点のことである。つまり、貿易の決済資金は一旦ここに集められる仕組みである。

(2) 持分の分類

持分の分類には、「完全子会社」(分身)、「共同出資」(Joint Venture, Jointly-owned Company, LLP³⁸など)、そして「資本参加」の三種がある。

完全子会社は、文字通り100%子会社のことを指す。例えば100%子会社を設立して中国に工場を立ち上げる際、親会社と子会社間でライセンス契約は必要なのであるか、という

³⁸ Limited Liability Partnership の略。民法上の組合に相当するものだが、日本の会社法における合資会社に近い。有限責任社員がいる組合であるが、国や州によってその責任範囲は異なる。また、パテント・プールの一形態として使われることもある。

問題がある。これは結ぶところもあれば結ばないところもある。理由は一様でなく、かなりの部分はその国の事情に依ることになるからである。

ライセンス契約を結ぶ一番の動機は税法にある。親会社が100%子会社とライセンス契約を結び技術指導料を取る場合、税法上の損金で落とすことができれば³⁹ライセンス契約を結び、そうでなければ結ばないことが多い。実際は、日本のように100%子会社に対して技術指導料を認める国がほとんどである。認めない国の方が例外ではあるが、アメリカでは100%子会社の親会社に対する技術指導料の支払いは損金として認められないことがある。貸付金の金利の場合は一般的で、貸付金は当局から見れば投資であり、金利は利益配分と考えられるからである。なお、ブラジルでは技術指導料は損金として計上できるが、ライセンスフィーの送金に対して付加税がかかる。これは結果として技術指導料の受け取りを難しくする。ブラジルにおける東芝の合弁企業の場合も本社に送金すれば税金がかかるため、受け皿会社を作って国内に貯めていた。

また途上国の場合、完全子会社でも収用の危険があることを認識すべきである。この際ライセンス契約の有無は事後処置に影響するので、リスク回避のために通常はライセンス契約を結んでおいた方がいい。

しかし、東芝は逆の事例を経験した。それは、イランにおけるホメイニ革命である。東芝は旧体制下で合弁会社⁴⁰を設立していたが、株式を没収された⁴¹。この際株式だけでなく部品代金や技術報償料も焦げ付いたのだが、結果として株式は買い上げになったにもかかわらず部品代金や技術報償料は帳消し⁴²にされたということがあった。

さて、共同出資には様々な形態があるが、一般にJoint Ventureと言った場合コンソーシアム的な契約や共同企業体のような法人格を持っていないものまで含めた全ての形態・パートナーシップまで指す。Jointly-owned Companyとは、合弁会社など会社形態になったものを指す。GEは言葉に厳格な会社で、共同出資をする際はJoint Ventureという言葉は使わず、必ずJointly-owned Companyといていた。

本稿では、共同出資(Joint Venture)は相手が特別決議をブロックできる持分(例えば3分の1以上)を所有している関係と定義したい。他人の関係であり、100%出資でない以上はライセンス契約を抜きにした技術移転は考えられない。これは配当でもらう前に技術指導料で分け前をもらってしまう意味もある。

共同出資の目的には、市場割譲、商品開発、利益分与、市場拡大等すべてが含まれる。製

³⁹ ただし子会社では損金で落としたとしても、その分は本国で利益計上することになる。

⁴⁰ 東芝の合弁企業に対する株式保有状況はマイノリティーであった。

⁴¹ イラン側の持ち株も没収され対価は支払われなかった。

⁴² もし新規の契約を締結すれば報償料の取得は可能であろう。

経営戦略としてのライセンス

品開発などはすべて共同出資会社に任せて両親会社があがった利益を吸い上げる場合や、一社だけでは出来ない販路の拡大をはかるなどもある。先進国においては技術開発の分業すら存在する。そのため「アライアンスのチェックポイント」⁴³にもあるように、共同出資の場合はいずれ子会社が独立した時のことを予想した契約関係が必須である。しかし、あまりに従属的な関係を強いると事業そのものの身動きが取れなくなってしまうので、その点は注意しなければならない。

資本参加とは、相手の株主や不特定多数の株主が圧倒的持分を所有し、自分が拒否権を持たない状況の時をいう。資本参加は持分による支配権はなく、重要事項についての拒否権もない、いわば消極的経営参加のことである。

さて、日本やイギリスでは、上場会社でありながら 50%以上の持分がある（子会社である）企業が存在する。例えば有名な東芝機械事件⁴⁴の際、東芝の持株比率は 49.8%であった。東芝機械は完全子会社ではなかったが連結子会社⁴⁵であった。アメリカの証券取引法は連結子会社に対する支配を要求しており、支配に基づく情報の先取りがあれば、上場の要件である株主平等の原則が犯されるという矛盾が生ずる。米国で上場会社を完全連結している例を知らない。

親会社と子会社間のライセンス契約の効力については、国ごとに法環境は異なり、一様でない。親子間のライセンス契約について他社が裁判を起こした場合、特に損害賠償請求の場合、裁判でその有効性が争われたケースはある。この際、意図的なコーポレートベールであるとして契約が無効とされたものもある。

また拒否権については、所在国の会社法によって異なるが、日本では持分の 3 分の 1⁴⁶を持っていれば特別決議の際に拒否権を持つ。

消極的参加とは、資本を 10%持ち役員 1 人を派遣しているようなイメージを指す。この際、ライセンシーが勝手にどこかへ行かないように、また「すぐ狼にならないように監視しよう」というような時は資本関係とライセンス契約が結びつく。

⁴³ 和久本芳彦 (1998) 「アライアンス戦略の考え方とチェックポイント」 *Business research*, 894, 4-11.

⁴⁴ 東芝機械ココム違反事件。上場子会社である東芝機械が、1982年から1983年までの間にココム規制対象品である大型工作機械を輸出する際に、ココム規制を受けない工作機械と偽って通商産業大臣の「非該当証明」を受けずに不正輸出し、さらに1984年、通産大臣の承認及び許可を受けずにその工作機械の部品及び修正プログラムをソ連に不正輸出していた事件のこと。この機械が潜水艦のプロペラを加工可能だったことから安全保障上問題となった。これに対しアメリカでは非難が高まり、上院では1987年、包括貿易法案に東芝製品の調達禁止等を含む外国企業制裁条項を追加することが可決された。結局1988年、両院協議会において、東芝機械に対する3年間の政府調達・輸入禁止と東芝に対する3年間の政府調達禁止(例外あり)、また将来の違反に対する2~5年の政府調達・輸入禁止等が合意された。

⁴⁵ これは証券取引法と会社法のズレの問題である。

⁴⁶ 4分の1という国もある。例えばフィリピン。

(3) 東芝アンペックスのケース

東芝アンペックスという国際合弁会社があったが、これはライセンスの揉め事から生まれた会社で、親会社に合併の商業的動機がなく、子会社の技術力を涵養する発想もなかったために競争に敗退し、親会社にも影響を及ぼした面白い事例である。

1960年代、磁気テープ録音装置が商品として登場した時代の話である。当時磁気テープ記録装置に関する基本特許はアンペックスが所有する日本特許と東芝が専用実施権を持つ望月特許の2つがあり、日本で磁気テープ記録装置を製造、販売するにはこの両特許の実施権が必要であった。アンペックスは日本に子会社を設立してこの機器の製造を意図し、日本政府に子会社設立の許可を求め、これが認められない限りアンペックスの基本特許を日本の会社には実施許諾しないと脅していた。一方日本では望月特許の実施権がなければアンペックスも機器の製造は不可能な状態で、もし両社が突っ張れば誰も日本で磁気テープ録音装置を製造できないことになる。日本政府は妥協案として、アンペックスが持ち株49%、東芝が51%で合弁会社を作ること、アンペックスが日本のメーカーにライセンスをするなら、出資も許可するし、東芝から望月特許の実施権もアンペックスにライセンスさせると提案した。両社は確たる商業的動機もないまま合弁会社を設立し、日本の磁気テープ録音機器メーカーは両特許の実施権を得ることが出来、事業は順調に滑り出して、やがて世界の大勢力にまで発展する。

一方東芝は家庭用テープレコーダについては自ら製造・販売することを希望し、アンペックスからの実施権も別途取得して、合弁会社は職業用磁気テープ記録装置の製造・販売に特化することになる。主たる製品は放送用、職業用の高級レコーダーと計算機用の磁気テープ記録トランスポートであった。合弁会社の製品は親会社アンペックスの技術によるもので、日本で作るものの自社技術の開発は基本的に認められなかった。両親会社と合弁会社は、暫くは繁栄を極めた。ただし東芝は家庭用テープレコーダの対米輸出ではアンペックスからの干渉もあり、他の競争会社にはなかった不自由を感じていた。

日本のテープレコーダ・メーカー、特にソニーは家庭用から職業用の機器にも参入し、実力をつけて世界でアンペックス製品を脅かすことになった。放送用の機器については、東芝は送信機からスタジオ機器に至るまで日本における最大手で、アンペックス以上に周辺の技術を保有しており、もし両社が協力していれば、強力な国際連携が生まれたであろう。合弁会社はこれを希望し、日本における機器の開発を要求したが、アンペックスは自社の設計以外の機器の製造を認めなかった。東芝も担当部門が異なることもあり、また録音装置が放送装置の極く一部にしかすぎないことから、積極的に合弁会社の希望に応えようとはしなかつ

経営戦略としてのライセンス

た。やがてアンペックスは米国市場でもソニーに遅れをとるようになる。松下電器も勢力を伸ばしてきた。東芝アンペックスは日本の放送用機器の分野でも苦境にたった。

いろいろな理由はあるが、東芝アンペックスは経営に破綻を来し、解散の憂き目をみた。親会社のアンペックスも経営が破綻し、異業種の大企業に買い取られたが、やがて業界から姿を消した。エピソードだが、アンペックス末期の Executive Vice President は後にソニー・アメリカの社長として活躍した。

このケースは、1)ライセンスを武器とした戦略の誤り、もしくは政治的干渉、2)商業的動機のない合併会社の設立、運営、3)子会社の技術開発力を抑えて、狼を育てまいとする近視眼的施策、4)これらから生ずる経営上の諸問題などを考察するのに貴重な示唆を含んでいる。

(4) 配慮すべき収益源(トレード・オフの関係)

資本関係を持った時に投資収益をどう考えるか、という問題がある。ライセンスの際にはいかに高いライセンス料を得られるか、ということを考える。途上国に対しては設備を輸出し、稼働してからは部品を輸出し、株式配当を得る。

しかしこれらはトレード・オフの関係である。支配権を持っていれば、報償料も高く取れるであろう。だが、設備も高くし、部品も高く取れば、その企業は競争力を失ってしまうのだ。身内であれば高く売れるという安易な考えがあるとするれば、海外の相手方企業のオペレーションは高コストになってしまう。これらは従来看過されていた部分であり、大きな問題である。企業行動としては設備や部品はそう安くできない。そこで、ロイヤリティーを低めにする傾向があった。日本企業は子会社に対して配当はあてにしない傾向があったし、また一昔前は連結会計ではなかったので子会社の利益ですらあまり考えていなかった。東芝といえども、これらを合算して考えるという発想はなかった。貿易部門と技術部門がそれぞれの考えで収入を考えていたのである。

しかし、企業全体としてみた場合、どのような配分をすれば相手方企業から得る利益が最大化するかということを考えなければならないのである。大きな組織であるとうまくこのような考え方は生まれにくい。大企業であれば各部署で関心が異なるので、うまく調整が取れないのである。さらには同じ会社の中でも本社と子会社の間をライセンスまで含めて総合的に調整するような組織・制度が存在していないのが現状だ。企業の中で、総合的な投資の観点からのアプローチが不足しているのである。しかも最終的には個別の交渉で決まっているのである。担当者の力量で決まってくることもあるのだ。

もしこうした判断が働いているとすれば、中小企業のワンマン社長にはその機会があろう。また、途上国で個人大株主をパートナーにする際、たまにヒントが出ることもある。

では、どのようにすれば企業利益は最大になりうるのでしょうか。現地の利益をそもそもどれくらいに設定すべきか、現地に内部留保としておくべきか、欧米型のようにすぐに内部留保を吸い上げてしまうべきなのかと多くの問題がある。特に問題になるのは、合併会社の場合である。これは両方の親会社がそれぞれの利益を合併会社に要求すれば、その経営は悲惨な状態になってしまう。また、親会社の考え方の差異も問題となる。日本の会社は慣習上現地法人に内部留保させたがる。また、日本の円にしても資金運用が難しいので、海外で儲けたお金を海外にプールしておいた方が資金運用を行いやすい。一方、欧米の会社にとっては欧米に持ち込んだ方が資金運用は自由になるので、どんどん吸い上げ、その代わり必要な時には追加投資する傾向がある。従って、合併会社の株主間で丁々発止の議論が年中行われることになってしまうのだ。今は資金運用に適した海外にプールし海外で運用する、という方法が有利だと思う。これは結局のところ、現地の税制や金融取引の問題に帰着する。

-2. 技術提携型（ライセンス契約のみによる提携）

技術提携型とは、資本関係のないアライアンスのことである。これには、市場割譲、商品開発、利益分与等の「協調関係」と、市場拡大、利益参画等を共通目的とする「競争関係」との二種類があり得る。また、それぞれが別々の場合も、双方が混じった場合も存在する。

ライセンス契約のみによる提携を行うのは、新たに進出するマーケットに関して自社で開発するよりはそのマーケットの特質をよく理解した交渉相手に製品の改良などはすべてまかせてロイヤリティーを得た方が良いと判断される場合や、競争関係になったとしてもサブライヤーが増えてトータルで見れば自社に有利であると考えられる場合などがある。RCAの家電の特許もこの発想である。世界中のラジオ・テレビの利益から開発費を回収しようというやり方である。ラムバスの技術の普及が遅れたのは、技術が難しいという面もあるが、協力体制を作るようなライセンス戦略が欠如していた要因もあると思う。

逆に、他社には絶対渡さない実施権も存在する。これは、それをもって十分なリターンが確保できると見込んだ場合、実施許諾するよりも自社で製品を開発し、販売するほうがより大きな利益を独占的に得ることができる。また、顧客が限られている需要の小さいものなら独占的に供給した方がよい場合もある。実施権を開放するか困っておくかについては、自社の市場における規模と、技術の性格によっても変わるものであろう。

また、競争が怖くて出さない、という例もある。韓国企業に実施権を出すと安売り競争などが始まってマーケットが荒れてしまう、ということのを恐れ、実施権を出さないということもあった。

歴史的には、ヨーロッパの企業は独占権の思想が強く、全て自社で使用し競争企業を作ら

経営戦略としてのライセンス

ない、という発想であった。これをブレイクスルーしたのはアメリカの企業であった。独占権は思想によって変わる。言い換えれば、独占的利益の取り方がそれによって変わってくるのである。実施許諾を拒否されて苦労したのはヨーロッパの企業が多い。米国ではインテルのマイクロプロセッサの例がある。彼らは相当強硬に交渉してもライセンス(著作権)を出さなかったので、やむを得ず周辺のところまで交渉した。このライセンス戦略はうまくいっているからいいものの、ある時点までは賭けになる。この判断を誰が行うのかはケースバイケースである。実際に東芝で頑張っていたのは鉄道用のインバータがあった。これは様々なところから実施権を出して欲しいといわれたが、出さなかったものである。これは数が限られており、自社で作って素子だけ売る方が、鉄道用機器全体の事業からすれば有利だからである。これは、世界中の鉄道用機器メーカーに対して納める立場を維持できれば競争上優位、とする経営の意思があったからである。なお、これは現在では実施許諾している。

-3. 相互独立型

相互独立型には、大別して共同研究や共同開発、共同生産、コンソーシアムの三種がある。

共同研究や共同開発については実際に契約交渉は行ったことがあるが、研究部門の中での議論についてはよく分かっていない⁴⁷。だが、どう利用してどう儲けるか、という話であることは変わらない。特許はそれだけでは価値にならず、運用してこそ意味のあるものである。共同研究や共同開発の契約においては、特許の権利問題はまだその開発が「訳の分からない」うちに決めてしまうのが賢明である。もしその技術が具体化する時点まで放置していれば各当事者がそれぞれその権利を主張することになってしまい、むちゃくちゃになってしまうこともある。また、共同開発についても特許実施許諾の場合と同様、競争関係にあるにもかかわらず行う例もある。東芝とIBMとシーメンスの3社は半導体メモリーのプロセス技術の開発において、競争関係であるにもかかわらず開発費節減のために共同開発を行ったことがある。これはプロセス開発までの協力で、製品開発や販売はそれぞれ競争する仕組みであり、高額になった開発費を回収するには3社が持つ市場規模が必要と判断されたためであった。

共同生産は、独占禁止法にうるさい国ではカルテルとして排除されてしまう。しかし、実体的にはプライベート・レーベル・アレンジメント等のOEMは頻繁に行われているが、これも共同生産の一種といえる。

複数の企業が共同出資でひとつの会社を作り、共同工場を作るという例は欧州等では多くあった。そこで生産したものを資本の比率で配分してそれぞれの販売会社が売っているので

⁴⁷ 共同研究や共同開発については、並川啓志(2004)『技術者のためのライセンスと共同研究の留意点』(第3版).発明協会.に詳しい。

ある。その例のひとつが、インドにおける欧州企業による電球工場の例である。インドではフィリップス他二社が共同出資でひとつの工場を作り、三社共にその工場に対して技術供与を行っていた。そして、この工場からは出資した三社のインド子会社 4 社に対して出荷しているのである。3 社の技術が入るライセンス関係は複雑であるが、その子会社以外には製品が出荷されることはない。日本における例としては東芝、日立、GE の 3 社による原子炉用燃料組み立て会社がある。この場合も製品は出資者である 3 社にしか販売しない。ただしこの製品の顧客は電力会社であり、株主 3 社にはここでは競争関係にあるのである。

コンソーシアム形態は貿易において古くから様々あるが、研究開発ではアメリカの国防省などにおける超大型の共同研究コンソーシアムというようなものも存在する。ただし、このようなものはライセンス的には複雑になることが予想される。

-4. 特殊な関係 - 下請け関係

下請けのオペレーションは、自分自身が、分身か、あるいは他人なのか、という問題がある。請負関係は、特に悩ましい。元請けが他社からライセンスを得ている場合、下請けに実施させる権利があるのか、という問題があるが、現在の下請けの実態は、この元請けの製造ライセンスによって行われているのが普通である。

下請けのオペレーションは本人自身が行っている、つまり代理行為である、と考えればそこに再実施権を与える必要はない。発明報酬についても雇用か請負かで判断が異なるが、分身会社であるとすれば問題ない。法人格は別だがもともと内部である、という議論は可能である。プリンシパル-エージェンシー理論によれば、エージェンシーであれば独立行為ではない。つまり、エージェンシーなのでプリンシパルの一部であり、指示通りに動く存在だとされる。この際、エージェンシーとしての意思はなく忠実義務のみである。従って、日本の下請けは当然に代理人に過ぎないという議論は成り立つ。東芝の下請けで作ったものは全て親会社である東芝に買い上げられる。つまり、請負でも作ったものは全部元請けが買い取る、という請負であれば、それは本人と同じであるといえるだろう。

下請けが複数の企業と下請け契約を締結している場合、元請け側は横に情報が流れていないかを厳しく管理しているが、実施権という問題になると結構曖昧になっている。例えば東芝の下請けとソニーの下請けをしている場合、東芝のラインとソニーのラインを分ける、といったことが行われている。しかし、実施権になると、現場で何が起きているかまでの管理は充分行われているとはいえない。

ここで、再実施権がないにもかかわらず下請け企業に作らせることは適法か、という問題があるが、日本では「本人の行為だから」ということで適法とされるだろう。欧米であれば、

経営戦略としてのライセンス

プリンシパル - エージェンシー関係が立証できれば合法とされる。

しかし問題となるのは、ヨーロッパの会社に特許の実施許諾をしている場合、ヨーロッパの当該会社がシンガポールで下請けさせることになると、シンガポール特許の実施許諾はないということが起こる。この場合、ライセンサーは実施許諾の内容確認をして止めさせる、あるいはお金をもらって認めるという判断がありうるが、これは応相談ということになるだろう。認める場合は、ヨーロッパの会社にシンガポールでの実施許諾を与え、代理人の行為としてシンガポールで作ることになる。また、シンガポールの会社に別に実施許諾することもある。このような場合、国をまたがなければ一国の法律で判断すればよいが、一旦またげば問題が顕在化することになる。ただし、製造技術については工場の中に入ってみないと気がつかないことも多いのが実態である。

なお、貿易摩擦などで日本の系列が問題視されたことがあるが、系列と下請け⁴⁸は表裏一体の関係である。日本の下請け関係は、お世話になったから離れるわけにはいかないといった人的関係に依存しており、契約関係には曖昧なものが存在する。

-5. まとめ

ライセンス生産が創造的技術開発を阻害したということは一理ある。長い目で見れば日本は欧米にうまくしてやられたのかもしれない。これは逆に考えれば、自分がライセンスを出す際、いかにライセンシーの収益源として保ち続けるのか、という問題である。こういう観点があるから、資本関係がない企業には技術移転しない、ということもありえるのである。

現在の日本の力を考えると、コアになるのは最先端のものづくりである。これが日本の生きていく道だ。これをリードするものづくり技術の最先端がなければ生き残れない。ライセンス・ビジネスには、独創的技術開発と製造技術が継続的に必要なのだ。これがなければライセンス・ビジネスも一時の打ち上げ花火で終わってしまう。

どのような形態の連携を選択するにしても、ライセンシング・ビジネスではどこまで自社の技術を出すかで利益が左右される。これまで述べてきたような積極的な運用を行う方法もあるし、インテルのようにコアの部分に完全に止めて相手の動きを封じるという戦略の選択もあり得る。元々の技術が良いということに加えて、その技術の優位性を持続的に担保するという戦略が重要である。

⁴⁸ 下請けの英訳が問題になることがある。日本の下請けは vender ではなく、sub-contractor と訳した方がいだろう。ただし、実態は vender に近い。

補論：特許以外の知的財産権についての雑感 - 商標、著作権等の特殊性について -

これまでは知的財産の中でも特許権の議論が主であった。ここでは補論として、昨今話題性に富み、専門家の間でも意見が区々である商標や著作権について取り上げる。ただし包括的な議論ができる専門家ではないので、実務で気付いた局部的な雑感である。

商標や著作権は特殊な知的財産権であり、特許と同じようには考えられないものである。特許は発明という新規性に基づくものであるのに対し、商標は「のれん」のような蓄積された信用の表象に基づくものである。

補論-1 商標権（商号、社標、商標、商品名、意匠権）

(1) 価値の自己増殖性

商標権の一環として考えるのは、商号や社標、商標や商品名といったものがある。一口に商標権と言っても、商標法の中には標章・商標などの区別がある。標章はサービスマークであり、商品以外の特定サービス（役務）を指し示すものである。例えば銀行のマークなどがこれに当たるが、本質的には商品名と同じような扱いと考えてよい。

キャラクター・ビジネスにおいては、商標権だけでなく意匠権も同時に扱わねばならない。しかし一般的に企業の内部では、商標権の登録は知財部、商標権のトラブルは一般法務部、意匠権はデザイン部と異なる部門が取り扱うことが多い。工業デザインは意匠であるが、これには期間が短く更新が効かない、また商品分類がないという特徴がある。

また商標は特定商品に使用され、一つの会社が複数の商標権を持つのはざらである。この場合、その時その時で会社がマネジメントの力点を置く商標は違うこともある。商標は確立されたものである必要はない。しかし、例えば東芝商標ならば東芝のものであるという身分証明であり、品質保証の意味合いを併せ持つことになる。商標はその会社の信頼を特定商品に投影するものであり、その信用は不断に維持しなければならないものである。したがって商標権は使用によって価値を維持され、使われれば使われるほど価値が増大してくるものである。逆に、使わなくなった商標は次第に忘れられ、その価値は薄れていく。

商標権が事業と共に移転することはある。例えば GE マークのアイロン等小物家電というものがあるが、これは GE が Black & Dekker に事業を売却した時に商標権を期限付きで使用許諾したからである。M&A で商標関係が複雑になっているケースはたくさんある。逆に事業を譲っても商標権は自ら保持しているというものもある。

(2) 管理の重要性と「知財屋と営業の確執」

商標の管理の重要性については、三菱自動車のケースが挙げられるだろう。このケースで

経営戦略としてのライセンス

は三菱マークの信用維持のプレッシャーが大きくて、事故の適切な報告をしなかったのではないかという話すらある。商標とは使われれば使われるほど価値が高まるものであるが、広く使われれば維持・管理には費用がかかる。その意味で、商標の拡大はマーケットシェアの獲得と同じという見方もある。「マーケットシェア」の獲得は買うものと言われる程タダではできないからだ。

このような点から見ても、商標管理の重要性はもっと認識されなければならない。その中でも商標が持つ品質保証の意味と、使用許諾の場合「ちゃんとした相手がちゃんと使っているかどうか」という意味の2要素が重要である。このような商標の維持・管理と使用者の積極的拡大の背反は、使用許諾に際して、商標を維持・管理して使わせると考える＝従って対価を取る立場の知財部と、広く使ってもらって知名度を高めたいという営業部との立場の相違として現れてくる。これは何も日本企業のみならず、どの会社でもある話である。特に商標の使用許諾に厳格なのは GE である。GE は対価を取らずに使用許諾せず、管理可能な関係会社しか使用を認めないという方針が徹底している。ただ普通の企業では、商標の運用は営業的な発想で使用許諾しているというのが実情であろう。

また（死文化している可能性もあるが）、アメリカの商標法には商標権者が使用権者の品質保持を監督し、品質を確認する体制がなければ、商標登録が取り消されるという条文が存在する。商標権には、そのような品質保証責任を伴う。商標を使わせるリスクはブランド経営を行う際に十分認識しなければならない。

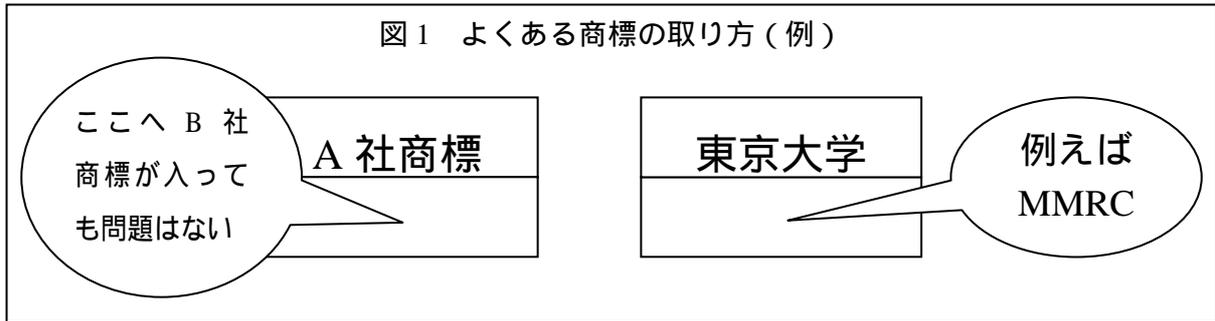
また単純に投資をして回収し収益を得るというわけではないが、商標の管理と信用保持、知名度向上による価値の増大に要する費用は無形資産の形成の投資とも考えられ、その価値の増加は会計上の表示はないがキャピタル・ゲインとして捉える事も可能であろう。

ただ、商標は社内外を問わず使わせることによってリスクが発生するものである。これが特許とは異なる点である。管理をおろそかにすれば商標の価値は減ずる可能性があるのだ。そのような意味で、管理費だけなのか、投資が必要なのかという議論は際限なく続いているところである。

(3) 特殊な商標の例

二つの商標を組み合わせると商標登録すると、それぞれの商標登録は取り消される。これを一つのマークにしたい場合、よくある商標の登録方法としては、四角で囲んで白抜きにしたマークを登録し、その部分に他の商標をいろいろ入れていく方法がある（図1参照）。

また、通常商標権や著作権の意思表示として®マークやTMマークが記されていることがあるが、®マークはアメリカの著作権法で要求されているもので、これがなければアメリカ



で権利の主張ができない。そのため日本の著作であっても米国で著作権を確保したければ®マークを付けることになる。TM マークについては警告的なもので法的要件ではない。

さらにこのような商標登録に関連して、日本でも国際的に有名なケースがある。戦前の話だが、パリにある有名なレストラン「プルニエ」が日本で商標登録を拒絶された。その理由は、日本では元々このレストランの名前を使ったものだが多くの店が使用し、「プルニエ」と言えば魚料理屋のことを指す一般名詞となっているというものだった。フランスの「プルニエ」はこれに対して訴訟を起こしたのだが、敗訴し「プルニエ」の商標権は得られなかった。商品名が一般名詞化した例としては、シャープが開発したシャープペンシルなどの例もある。

(4) 社標、商標および商品名

社標とは商法上の概念であり、商標および商品名は商標法に基づいている。商号登記の重複排除は日本では隣接都道府県に限られており、よほど有名でないと同類名の登記を排除できない。屋号の一部に「東芝」を持つ全然関係のない会社が存在する実態はある。ただし、会社の社名に有名商標を使用することは拒否できる。これは商号が法務局に登録される時に認証が得られないものであるためであり、これが看過された場合でも裁判によって排除は可能である。

東芝においては、同じグループ会社でも商号は必ずしも一様でない。「東芝」⁴⁹という名称も、もともとは東京芝浦電機の略称である。しかし、日本で「東芝」と商号を変更する前に定款上の英文名はTOSHIBA Corporationに変更しており、また東芝という商標自体は既に東京芝浦電機発足時に登録⁵⁰していた。株式会社東芝と商号を変更したその当時は、折しもコーポレート・アイデンティティ(CI)が盛んであり、例えば日本光学工業がブランド名であるニコンに社名を変える⁵¹ような時期であった。

⁴⁹ 東京芝浦電機が東芝と商号変更したのは1984年。

⁵⁰ 最も早いもので1939年8月22日が登録日であった(第320259号)。

⁵¹ 1988年である。

経営戦略としてのライセンス

なお、合併時には商号を維持するために休眠会社を作ることが多いが、東京電気と芝浦製作所が合併する時には子会社にそれらの名前を付けてそれぞれ社名を保存した⁵²。商号は登記の後、その会社が二年間活動しないと消滅するからである（商法 30 条）。

商標の特例だが、東芝の電球は、戦前はマツダランプ（mazda）という商標が使われ、著名であった。これは、世界的な電球生産販売カルテルの国際マークで、MAZDA というのはゾロアスター教のアーフラ・マズダーに由来するものである。しかし、第二次大戦中アメリカの独占禁止法違反でこのカルテルは解散した。そして、戦後までこの「mazda」のマークは GE のみが使っていた（今は GE）。この商標の日本における権利は東芝が保持しており、後に東洋工業が車に「mazda」を使用する時に東芝は同意書を出したとのことである。

また、社名や特定商品名などのニックネームの氾濫が問題を複雑にしている。その権利がいったい誰に帰属するのか分からないというニックネームの類が多用されつつあるからである。例えばリーバイスというものも、最初はレヴィ・ストロース（仏語読み）と登録していたが、現在はリーバイ・ストラウスとなっている。ネスレも 1994 年まではネスルと呼んでいた。さらにキャラクタービジネスとの兼ね合いで、この問題には本気で取り組む必要が出てきた。なぜなら、濫りに使われることでオリジナルの価値を下げてしまう可能性が出てくるからである。

実際、東芝が商標を使用許諾する時にはかなり「うるさい」条件がある。GE は売上の 10% 近くを使用料としてとるといわれているが、東芝でも品質管理責任を自社で負うという考えから、関係会社であっても対価を取ることが原則になっている。

このような管理上の問題は M&A やブランド経営の進展でさらに複雑化しており、ニックネームという思いつきのネーミングから発生するプレミアムをどう扱うかなども新しい問題である。しかし、商標使用料の原点は、商標の信用によって、例えば商品が 5% 高く売れるならば、その一部、例えば 2% は権利者に支払う、というところにある。

(5) 単一ブランドか、多数ブランドか？

異質な市場に進出する時によく使われるのが、第二ブランドの使用である。とくに安価な市場に参入する時は現在のブランドの高い地位を傷つけないために別のブランドを創出する。例えばセイコーに対するアルバ、ノリタケのプレステージ市場に対する進出などの例がある。東芝においては第 2 ブランドという思想はないが、昔、東京電気の小物家電にブルースター・ブランドがあり、これは東京電気が自ら販売していた。

⁵² 当時社名を保存していた東京電気は現在東芝テック株式会社に、芝浦製作所は現在芝浦メカトロニクス株式会社という名前にそれぞれ社名変更している。

これには CI という観点からの「ブランドは一本に統一すべし」という議論もある。ただし、これによって不利になる市場もあるだろう。事業的に多数ブランドが必要な場合もあるからである。その一方で IR の点では多数ブランドであること自体が問題となる。多数ブランドの採用は特に欧州で高いようだ。財務戦略から見れば、社名とブランドの関係が明確でなければ株式市場では評価されないため、ブランドと企業名の一体化が求められているのである。「この商標がこの会社のものである」というアイデンティティーを PR したいのである。この線上でブランド経営というものを考えることができるであろう。またキャラクターグッズも商標権と意匠権が係わる新しい問題である。

(6) 原産地表示と品質

Made in Japan というのは関税法上、戦前から原産地表示として要求されていたものである。原産地表示は 19 世紀末にイギリスの要求で義務づけられたもので、もともと品質に信用のあった Made in Great Britain と当時品質の劣る Made in Germany を区別するためのものであった。イギリス産業界は市場を侵犯するドイツ産品を排除したかったからである。昔は Made in Japan も劣後表示であったが、近年アジア諸国についてもこれがいえる。アジア産品に対する拒否感が減ってきたのは 1990 年代であり、それはクラフトマンシップの高いアジア産品の品質が認められてきたからである。

(7) スイスの特殊性

ヨーロッパにおけるテストマーケットとしてまずスイスが使われることが多いが、これは半分がゲルマン系民族、半分がラテン系民族が居住しており、フランスとドイツそれぞれの市場の反応を事前に推察できるからである。また、スイスは貿易ドキュメントのスイッチング基地になって居ることも理由としてあるかもしれない。これは貿易代金の決済や資金集中するのに、税金が安く、制度面でも有利だという理由がある。不利な点としては、ワーキングビザが取りにくいことである。技術者でも外国人は入りにくく（昔は 1 社平均 2~3 人ぐらいであったが、最近はやや緩和されたと聞いている）、スイス人を使うことで雇用を確保する政策もあると思う。

補論-2 レコード産業の著作権

レコード業界のレーベルについての契約は、基本的には原盤供給契約⁵³で商標と著作権を

⁵³ 数年から 10 年くらいの契約期間であることが多い。

経営戦略としてのライセンス

カバーする。例えば演奏家の名前そのものは商標ではない⁵⁴。しかし、レーベルは商標権である。原盤供給契約は複製権に基づく著作権契約でもある。マスターディスクを作成し、その原盤を供給し、音盤を作成して販売することがその契約内容である。レーベルと音楽との関係については、原盤に録音された音楽作品とレーベルは一体化しており、原盤に収録された作品を他のレーベルが使うことは許されない。契約中 M&A 等により会社や事業が移ってしまうことがあるが、原盤供給契約が解約になるケースもあれば、また更改されて継続ということもある。例えばキャピトルが保有する原盤を東芝 EMI がプレスし、それを「東芝 EMI」のレーベルで出すことは認められないが、キャピトルのレーベルは日本で「東芝 EMI」のみが使用できる。ビートルズのレコードについては EMI 版と Capitol 版があったが、Capitol は EMI の 100% 子会社で東芝 EMI はそれぞれと原盤供給契約を締結していたので、日本ではその二種類とも流通していたのである。

さて、東芝 EMI は東芝と EMI の合併企業である。この合併の誕生理由は戦前にまで遡る。戦前、日本ビクターは東芝の 100% 子会社であった。しかし戦後の占領政策による過度経済力集中排除法の適用を受け、ビクターの株は売り出されることとなる。当時はその株を東芝が買い戻す可能性はあったのだが、結局松下が買い取った。そのため、ビクターに出向していた役員や一部社員が東芝へ戻ってくることとなった。また同じく子会社であった日本コロムビアの株式も日立に買われたが、人の移動はなかった⁵⁵。東芝はレコード事業の継続を希望しており、日本ビクターから戻った人々を中心にレコード事業準備室が作られた。その時に日本国内で他社と提携が無く空いていたレーベルが EMI であったのだ。そこで EMI (英国本社) と合併で東芝 EMI が設立され、EMI の日本に対する原盤契約は東芝 EMI に移されていった。なおこの EMI は世界の最大手で、米国では RCA のビクター部門⁵⁶が EMI から HMV と犬のマークのライセンスを受けていた。日本ビクターは RCA から原盤供給を受け、日本で犬のマークを使っていた。EMI は後に Capitol records を買収する。また RCA は後に GE に買収され、レコード部門はドイツの Bertelsmann によって買い取られた。

東芝 EMI は M&A による JV パートナーの貢献度が変化した事例の一つである。EMI がヴァージンレコードを買収した際、EMI が保有する著作権、特に楽譜の著作権が大幅に増加した。EMI は JV である東芝 EMI に対してこの権利を許諾する義務を負っているもののヴァージンレコード買収⁵⁷による EMI の貢献度の向上を主張し、JV の相手方である東芝にその対価を要求した。要求は、東芝 EMI の資本比率を変えろというものであった。支配権を持たない

⁵⁴ ただし、演奏家の肖像権は別である。

⁵⁵ 日本コロムビアと日立製作所は 1969 年に業務提携を行っている。

⁵⁶ 日本で RCA ビクター部門と原盤供給契約を結んでいたのが日本ビクターであった。

⁵⁷ EMI は 1992 年に The Virgin Music Group を買収した。その金額は 10 億 US ドルといわれる。

会社（ここでは東芝 EMI）は、EMI にとってはただ原盤を供給するだけの感覚でしかない。支配する子会社の制作した音楽であれば自分のものとして世界市場での活用を考えるが、少数株主にすぎない会社の制作に対しては他人扱いである。一方東芝は、合併会社と競争するヴァージンの日本法人設立を認めようとはしなかった。

また当時新しく発生した事情として、EMI が自社の一部として東芝 EMI をマネジメントしなければ、国際マーケットへ日本のアーティストを送り出すルートが開拓できないということも指摘された。日本のアーティストは日本だけではなく世界でも売り出したいという希望を持つようになっていたので、東芝 EMI としては、EMI にお願ひするという関係ではアーティストとの世界進出を約束する訳にはいかなかった。これでは海外進出を目指すアーティストとの契約は難しくなり、結果として国内におけるアーティストの取り合いにも敗北することとなる。ソニーは既に CBS レコードを買収しており、ソニーと契約すれば日本から世界へのルートがあると思われる状況になっていた。

そこで 1994 年、これまでの EMI：東芝 = 49：51 の比率から、Capitol-EMI Music, Inc：東芝 = 55：45 と変更することとなった⁵⁸。これは、収益を考えればもっと大きなインカムが入る道が開けるのでいいのではないかと、という判断からなされたものである。

ここでレコード産業というものを考えてみると、これが依って立つ著作権とはただ書けば権利が出る性質のものであり、それだけでは商業的価値は何もない。これは商業的な結果があとからついてくる性質のものである。例えば出版物の場合でも著作権の商業的価値は出して「いい作品だ」となるとはじめて顕在化するものなのである。これがレコードであれば、いい演奏であるかどうかといった質の善し悪しが決め手になるものもあるが、作曲家や演奏家の人気といったような周辺情報によって価値が付加されることが多い。ヒット盤などはいかにタイミングよく人気をあおるかというプロモーション活動が決め手となる。レコードは単に「いい音楽ならばたくさん売れる」というものではないのだ。

レコードが「当たる」時というのは、外から見ると「賭け」のように見えても、当事者は決して「賭け」でやっているわけではない。要求されているのは、いかにその作品に人気が出るように仕向けるかという能力である。実際、レコード会社にとって見れば年間 50 万枚以上売れる CD が数枚あれば十分である。何百枚もの新譜を出しての話である。レコード産業のプロモーションは、普通の商品の販売促進と異なり、発売前にいかに雰囲気を作るかという特殊技術である。発売後 2～3 週間で価値が決まってしまう著作権を生み出すレコード産業は、当たらないリスクを抱えながら努力しているのである。

一般的には「著作権を育てる」という感覚はなく、プロモーションと広告とは分けて考え

⁵⁸ この意思決定を起案したのは和久本であった。

経営戦略としてのライセンス

られている。しかし重要なのはプロモーション活動で、プロデューサーの「勘」が必須である。プロデューサーが「行ける」と思えば、人気を上げるために機会を捉えてアーティストを売り出し、広告し、地方を引き回して、新譜に対する期待感を高揚する。当然どれくらいお金をかけるかで成果は異なる。この金額については、一人当たり何億かければヒット⁵⁹になる、ということまで言われる位だ。お金をかけないでいいタイミングに出すという偶然の幸運もあろうが、基本的には新人が生まれる前に、すでにお金をかけて著作権の価値は作られているのである。運任せでは著作権の商業的価値は生まれず、ビジネスにはならないのだ。

これはゲーム業界についてもいえる。ゲーム業界も当たればレコードの比でない利益が得られるが、昔は20%だったプロモーションにかかる金額が、現在では50から60%かかるようになったといわれる。実際ゲームを作成しているクリエイターにどれ程直接お金は入っているか⁶⁰定かではない。

補論-3 まとめとして

以上はレコード産業における著作権ビジネスの一局面であるが、音楽のインターネット配信やファイル交換を巡って著作権の将来が危惧される事態が起こってきている。特に音楽の著作権は作曲家、演奏家その他多くの人々が関与する複合的な権利であり、さらに隣接権の問題もある。今後どのように権利そのものが変容するのか、注目する必要がある。

⁵⁹ ここでいうヒットとは、100万枚単位のものである。

⁶⁰ 東芝EMIがゲーム業界に参入する際は、高校生まで含めて、アイデアやプログラムを募集し買い上げていたとのこと。