
リアルな最新事例で学ぶ！

強い経営・次の一手

～知って得する知財マネジメント～

Case Study



戦略的活用編

- ・特許権と意匠権を取得の上で新商品の売上げ拡大に成功。(1-1)
- ・展示会に出展。熱弁を振るって秘匿すべき情報まで開示した結果、翌年には大きく改良された他社製品が溢れる。(1-2)
- ・大企業との連携で箔が付くという理由で共同開発に応諾するも、開発後、自社の売上げにつながらないことに気付く。(1-3)



トラブル対応編

- ・知人に紹介してもらった代理店に押し切られて口頭説明とは異なる内容の契約書で独占販売の権利を付与してしまい、契約書に記載なしとして在庫買取、解約を断られる。(2-1)
- ・製造委託先に自社のコア技術まで技術指導。また、委託契約解消後の特許技術の使用に関する取決めをしなかったためにトラブルが生じる。(2-2)
- ・模倣品が出現したものの、改良アイデアと開発資金があったことから、短いスパンでの製品改良によって競争を突き放す。(2-3)
- ・訴訟の労力を回避するため、全面的には妥当性がない警告に応じた結果、他社からも同じような警告を受ける。(2-4)



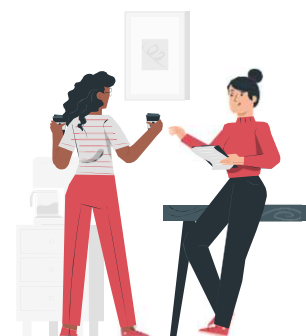
サステナブル経営編

- ・巨大台風により、長年、調味料を作り続けてきた工場が浸水。再建のための会合で経営デザインシートを活用。ブランドと品質の復活とさらなる発展に向けた行動を起こす。(3-1)
- ・新製品開発に当たり有望な企業と技術提携を持ち掛ける。結果、ライセンス、サブライセンスと協力関係を構築、開発後も密な連携を保つ。(3-2)
- ・事業提携の交渉をしていた他社が、自社と同様のサービスを立ち上げ。NDAは有効期限切れのため、SNSへの投稿等のほか、ベンチャーならではのスピード感で勝負。(3-3)



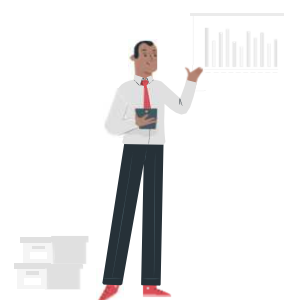
NEXT IP編

- ・建築土木業界への女性進出を目指す。SDGsも追い風になり話題となる。女性の活躍に向け、技術やノウハウを積極的に伝えていく。(4-1)
- ・自転車シェアリングのシステム開発をアジャイル開発にて行ってきたが、競争の出現から特許権取得を検討。自社の事業戦略に合った仕組みづくりから始めることに。(4-2)
- ・サステナブルな素材のストーリーの開発に取り組む中、競争企業の躍進している事実を知る。対抗して、知財戦略の見直しを行い、競争に負けない資金調達も目指す。(4-3)
- ・社内の技術者、役員全員が出席する研究発表会で技術者が研究成果を発表。複数の部門からの質問に応え、知財戦略の検討等、社内の横断的協力を得つつ製品化を目指す。(4-4)



マーケティングミックス編

- ・新製品の販売代理を大手商社に打診するも、独占販売権を条件に持ち出され断念。自ら営業を行うことを決意し、STP分析やSWOT分析等を通して知財戦略を見直す。(5-1)
- ・市の伝統野菜の復刻のため、NPO法人を立ち上げ、地元での普及活動を行う。地域団体商標を取得し、伝統野菜を地域ブランドとして育てていく。(5-2)
- ・マッサージチェア開発にあたり、高性能化を図るだけでなく、斬新かつ普遍的なデザインをデザイナーに依頼。技術とデザインの両輪で成功を目指す。(5-3)



1.戦略的活用編

- 1-1 機能とデザインによる市場獲得.....p.03
- 1-2 展示会における模倣リスクと技術・デザインの流出対策.....p.05
- 1-3 共同開発における事業展開.....p.07

2.トラブル対応編

- 2-1 代理店活用と契約.....p.09
- 2-2 ノウハウ・営業秘密の保護管理.....p.11
- 2-3 競合企業に対する多様な善処策.....p.13
- 2-4 侵害警告への対応.....p.15

3.サステナブル経営編

- 3-1 持続的成長のための価値創造.....p.17
- 3-2 技術導入によるビジネスの拡大戦略.....p.19
- 3-3 ビジネスモデル流出への対応と市場地位確保.....p.21

4.Next IP編

- 4-1 SDGsを意識した知財活用.....p.23
- 4-2 アジャイル開発における知財マネジメント.....p.25
- 4-3 企業・製品価値を高める特許戦略.....p.27
- 4-4 知財意識の向上を図る仕組み.....p.29

5.マーケティングミックス編

- 5-1 創業期を支えた知財戦略.....p.31
- 5-2 事業目的・ビジョンを体現する知財の使い方.....p.33
- 5-3 ブランド化を下支えする知財戦略.....p.35

想定：売上高5億円、従業員数40名

●登場人物

渡部正義:水質計を主力製品とした計測機械を製造する「株式会社WTN計測」の社長

●ストーリー

「追い風が吹いている」

渡部は意気込んでいた。世界的な環境意識の更なる高まりは、水質汚染に対する企業の取組を変えるだろうし、一般家庭でも自宅の水道水を検査したいと考える人が多くなるのではないだろうか、というのが彼の考えだった。株式会社WTN計測の水質計の有害物質を検知する精度は極めて高く、企業向け製品としては評判が高かった。渡部は自慢の水質計の機能、サイズや価格などを調整して一般家庭向けにも販売することに決めた。

「ようやく完成したぞ。廉価だが十分な性能で、一般家庭にもきっと好評だろう」

しかし、渡部の悩みは「いかに販売するか」であった。製品力には自信があるものの、これまで企業間取引のみ行っており、家庭向け製品を販売するノウハウを持ってはいなかった。

「代理店を探してみるか」

渡部はマーケティングに詳しいという知人から家庭向け製品販売を得意とする代理店を紹介してもらい、契約交渉に臨むこととした。

代理店の幹部は次のように言った。

「弊社の販売網と販売ノウハウには定評があります。御社の水質計も必ず完売させる自信がありますから、2年間の独占契約としていただけませんか」

渡部は戸惑った。

「当社もリスクを考えない訳にはいきません。できれば他の代理店も併せて考えてみたいと思っているところなのですが」

「信用していただけていないことが誠に残念です。佐藤さん(渡部の知人)がわざわざ紹介してくださったのですよ。2年間の独占契約といっても、3カ月で2000個を売り切る自信があるのです。もし在庫が残ったのならその時は弊社で買い取りましょう」

「そこまでおっしゃるのならばお任せしましょう。よろしくお願いします」

後日、渡部の下に契約書が届き、程なくして先方から電話があった。

「契約書は届きましたでしょうか。弊社で一般的に用いている契約書を整えただけのものですから、よろしく願います」

渡部は販売個数や在庫の買取りといった点はしっかり交渉したので問題ないだろうと考え、署名と捺印を済ませ、契約が締結された。

「実力は未知数だが、あそこまで自信たっぷりに話すのだから、期待することでしょう」

だが、その期待は裏切られた。3カ月で2000個どころか、半年経って300個も売れていないのである。渡部はしびれを切らして代理店に連絡を試みた。

「どうなっているのですか。当初の話と違って、全然売れていないではありませんか」

「いえ、こちらも精一杯なのですよ。製品のスペックが顧客のニーズよりも低いせいではありませんか」

「そんなことはありませんよ。企業間取引で叩き上げられた技術で、一般製品としては相当高いレベルです。あとは売り方の問題でしょう」

「まあ、できるだけやってみますよ」

渡部の苛立ちもむなしく、結局1年経って売れたのは500個にも満たなかった。

「本当に期待はずれです。理由を説明してもらえますか」

「うちもおたくの製品ばかり売ってられる訳ではないのですよ。今はむしろ他社の商品が売れ筋でしてね、おたくの製品販売に人員を充てる余裕がないのです」

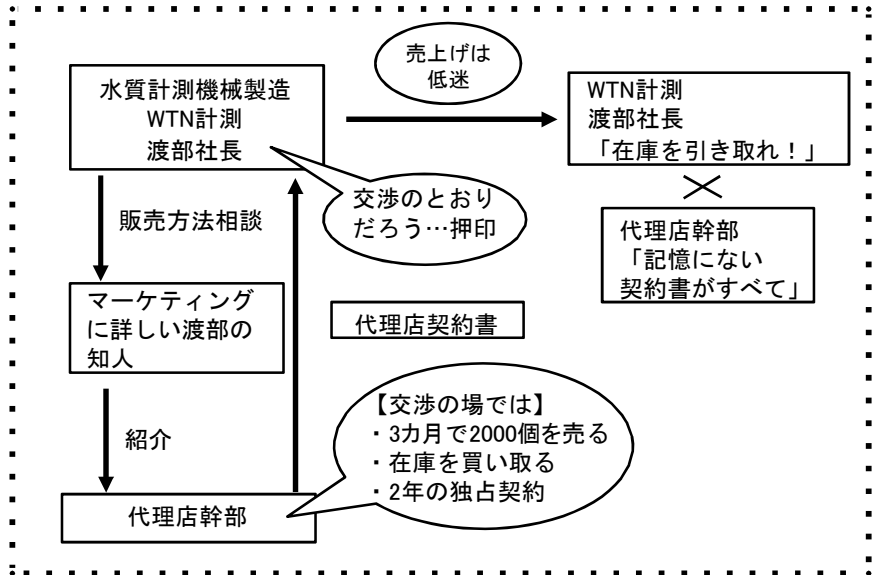
「そんな片手間だとは思いませんでした。では、契約どおり在庫は一定の価格で引き取ってもらいますからね。代理店契約も今年までとしましょう」

「ちょっと待ってください。契約書のどこに在庫を買い取ると書いてありますか。在庫は来年の今頃にそっくり送り返しますよ」

「いや、在庫は買い取るから信用してくれと契約交渉の際におっしゃったではありませんか。だからおたくを2年間の独占契約としたのですよ」

「そんなこと言われても、昔に私が何と言ったかなんて覚えていませんね。お互いの手元にある契約書が全てですよ。2年間の独占契約を解除するにも両者の合意が必要としています。まあ、その気になれば売れないこともないと思いますよ。人員の状況を見ながら来年も頑張ってみますので、またのご報告をお待ちください。」

こんなことをしているうちに、ビジネスチャンスは去ってしまう—渡部は代理店の2年目の活躍をただ祈るだけであった。



■設問

1. どの段階のこういった対応や行動が原因となっていたか？
2. どのような手を打つことができたか？
3. 自社でも起こり得ることはあるか？

想定：売上高29億円、従業員数240名

●登場人物

安田英彦：光学部品を製造する「関英光学株式会社」の社長

二宮勇：関英光学株式会社から製造委託を打診されるマッチ社の社長

●ストーリー

関英光学株式会社の製造するLEDレンズは、国内数社で採用され順調に売上げを伸ばしていた。広範囲をムラなく照らせるその技術は、多くの照明器具メーカーから注目されるようになっていた。

「だいぶリードタイムが長くなってきたな。生産能力を上げなくてはそろそろクレームになってしまう。しかし、新工場を建設するまでの投資は厳しいな」

販売数は安定しており、このまま納品の遅延化が長引くことは好ましくない事態であった。

「他企業に製造委託する方法もあるか」

他業界の中で自社と製品領域が類似しており、比較的技術力が高い会社として安田の目に止まったのはマッチ社であった。照明用ではない超小型レンズを高度な成型・加工技術をもって製造していることから、競業を避けつつ安心して製造を任せられるのではないかと感じていた。

決断してからの安田の行動は早かった。

「二宮社長、ご連絡するのは初めてですね。おかげさまで当社の製品の売行きは好調なのですが、製造が追いつかない状況になっているのです。是非御社にもご協力いただけないかと思っています。しばらくは安定した販売量が見込まれますので、御社にとっても決して悪い話ではないと思っています」

「関英光学さんの最近の好調ぶりは私どもの耳にも届いていますよ。製造委託の件は前向きに検討します。ただし、特許技術が用いられている部分についてはご教示いただかないと、弊社では対応できないと思います」

「その点をご安心ください。わが社の有能な技術者が丁寧に指導させていただきます。いや、指導なんておこがましいですね。ご説明いたします。お互いに息の長い関係を構築できればと思っていますので、よろしく願います」

安田は早速製造に必要な機械や部材、そして優秀な技術者を送り込むこととした。

「何といても、プリズムパターンの加工がポイント。これが狂うと自社製品の信用に関わりますからね。しっかりと指導をお願いしますね」

安田の依頼に、関英光学の工場で40年働き続けたベテランは生き生きとした表情で答えた。

「自分が誇ってきた技術を伝えていけるのは嬉しいことです。最後のご奉公として任務を果たしてきます」

「最後のご奉公なんて大げさな。まだまだ活躍してもらわないと困りますよ」

技術指導は製造委託開始から1年を要した。機械化が進んでいるとはいえ、特許内容である製造方法は難しく、機械を動かす者の微妙な操作にも多くのコツがあったのだ。

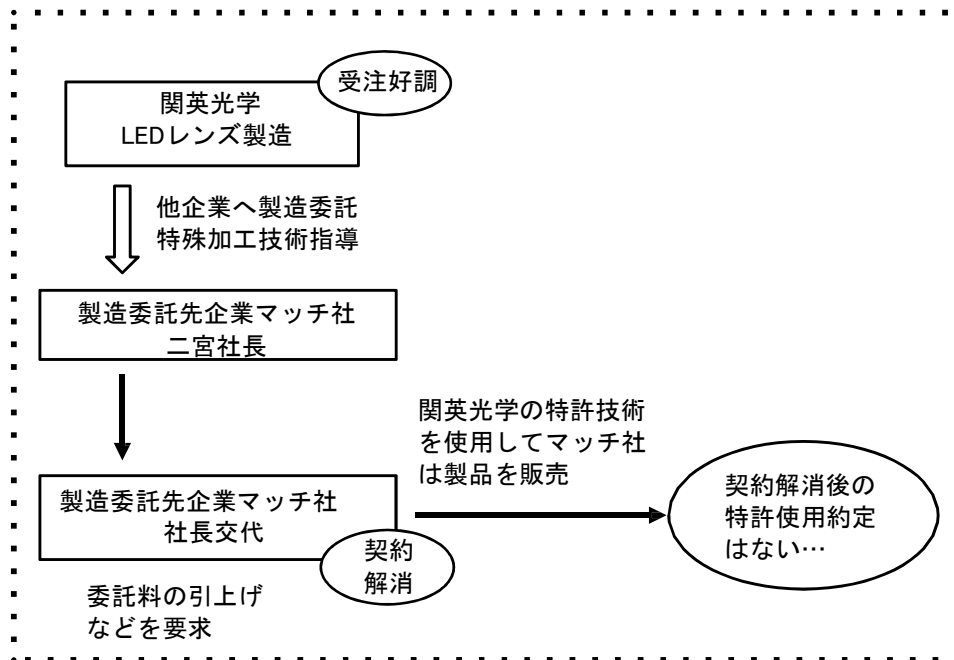
二宮は言った。

「懇切丁寧にありがとうございました。これで自信を持って製品を送り出すことができますよ」

「ありがとうございます。今後とも末永くよろしくお願いいたします」

マッチ社での製造は順調な軌道に乗り、関英光学のリードタイムは大幅に短縮された。

ところが、その後事態は急変することになる。二宮が突然病に倒れ、マッチ社の社長には銀行から送り込まれた後継者が据えられたのである。その翌年、委託料の大幅な値上げを始めとした、安田には到底受け入れることのできない要求が次々と上がってきた。「これ以上、マッチ社とは付き合えないな」安田は契約を解消し、やむなく生産設備を増強して自社のみで製造を継続した。



しかし、思わぬことが起こった。契約解消後もマッチ社は、関英光学が取得していた特許技術を用いた製品の販売を開始したのである。関英光学のホームページの写真や取引実績を自社のものとして掲げるなど、目に余る行為ばかりであった。

マッチ社の言い分は次のようなものだった。

「契約解消後の特許の使用については何も約束していない。そもそも仕様を改良して量産化を実現したのは自分たちである」

安田は頭を抱えた。

「時間のかかる訴訟沙汰になりそうだな……」

■設問

1. どの段階のどのような対応や行動が原因となっていたか？
2. どのような手を打つことができたか？
3. 自社でも起こり得ることはあるか？

想定：売上高29億円、従業員数240名

●登場人物

佐藤隆：建機会社の下請けとして建機部品を納入している「佐藤製作所」の社長

●ストーリー

佐藤製作所の新製品開発は突然決まった。同社が開発した建設機械用椅子の大手納入先が、財務状況の見直しのためこれまでより安価な製品を生産するよう依頼があったのだ。

「今後もコストパフォーマンスに優れた商品を作れば、取り入れてもらいやすくなる。今回のことだけでなく、より多くの顧客獲得につながるだろう」

佐藤は、想像以上に前向きな気持ちであることに、自分で驚きを感じていた。

「長年、天下一品の部品を作ってきたんだ。新製品もきっと成功させてみせる」

早速佐藤は製品の開発に取り掛かり、1年後、新製品「らくらく座席シート」を完成させた。特許を無事に取得した新製品の売行きは、幸運にも好調なスタートを切った。

自ら望んで、という訳ではなかったものの、佐藤は良い流れが来ている感覚を覚えていた。

しかし、1年後、佐藤は商談で聞いた相手の言葉に驚きを隠せなかった。

「確かに御社の『らくらく座席シート』は知っていますよ。ただ……、マッテ社の製品をご存知ですか？『らくらく座席シート』並みの性能をもちながら、価格が3分の2となれば、どうしてもねえ……」

佐藤はすぐにマッテ社の製品を取り寄せた。

「『らくらく座席シート』に随分と似せてきたものだ。どうしたものかな。訴訟で徹底的に叩くしかないかな」

その日から、佐藤は訴訟にかかる時間や費用について思いを巡らせることが多くなった。

1週間後のある日、佐藤の脳裏に別の考えが浮かんだ。

「待てよ。本当に訴訟だけが解決策なのか？訴訟は検討していくにしても、ほかの解決策はないのだろうか？改良技術に関するアイデアがないわけではないし、開発資金も工面できそうだよな。模倣品が出回るということは、それだけニーズはあるということだろう」

佐藤は改良技術を盛り込んだ座席シートの開発に注力した。

半年後に完成した新製品が「らくらく座席シートプラス」であった。

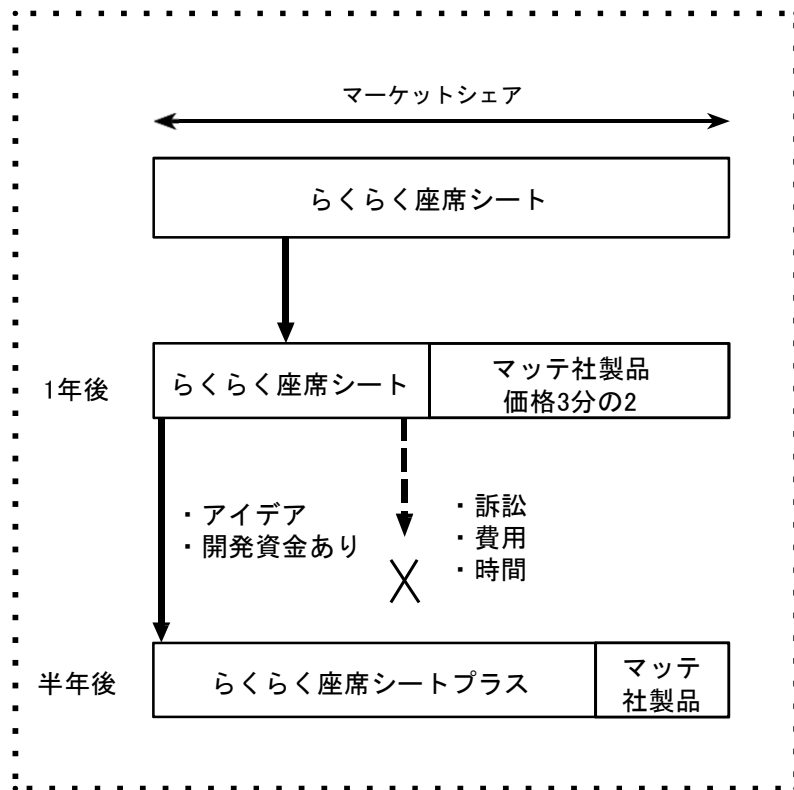
販売開始後、一度はマッテ社に奪われたシェアが、佐藤製作所に戻りつつあることを彼は実感した。

ある日の商談で聞いた一言は彼を喜ばせた。

「やっぱり、佐藤さんのところの製品は違うよね。ほかと比べて1歩進んでいるというのかなあ」

少し照れながら佐藤は言った。

「ニーズに合ったものであれば、お客さまは必ず当社の製品を選んでくれます。お客さま第一主義で精進するしかない、私は思っているのです」



■設問

1. 模倣品に対して佐藤社長はどのような方針を取ったか？
2. 佐藤社長が「1.」の方針を採用できた理由は何か？
3. 「1.」の方針以外の対策はとれるか？
4. 自社でも応用できることはあるか？

想定：売上高16億円、従業員数130名

●登場人物

伊藤次郎：食品の凍結乾燥機を製造する「日本乾燥技術株式会社」の社長

●ストーリー

「日本乾燥技術株式会社」が新規事業を起こして2年。果物や海産物の栄養価や風味をほぼ損なうことなく瞬時に乾燥させ、保存食としての付加価値を生み出す技術で特許を取得した。その技術は食品メーカーで話題となり、乾燥機の売上げは順調に伸びていった。

ある日のこと、伊藤の元に一通の封書が届いた。

「マッタ社？取引のない会社だな」

内容は、伊藤の会社の乾燥技術が自社の特許を侵害しているため、直ちに製造を中止することを求める警告状だった。

早速マッタ社のホームページから事業内容を調べてみることにした。そこには、試験研究用の微生物を乾燥保存する製品が掲載されていた。この技術に関する特許を侵害しているというのである。

「確かに、乾燥技術の多くの点は類似しているが、微妙に違う箇所もいくつかあるな」

伊藤は迷っていた。相手の主張が全面的に妥当かと言われれば、そうとも言い切れない。しかし、訴訟など体験したこともないし、かかる時間も労力も大変なものだろう。それに比べればライセンス契約に持ち込んで穏便に済ませた方が良いのではないか……。

「うちも特許を取得済とはいえ、問題が長引くことだけは御免だ」

伊藤はマッタ社とのライセンス契約締結を決断した。

ライセンス契約の成立に多くの時間はかからなかった。

「思った以上のライセンス料だな。とはいえ、今頃訴訟を起こされていたかと思えば安いものかな……」

危機は一応乗り切ったように感じた。

ところが、2カ月後。

「モット社？見覚えのない会社からの封書は嫌な予感がする」

その予感の的中した。またしてもモット社の特許技術を侵害しているとする警告状であった。

「コストを考えると、ライセンス料はマッタ社だけで精一杯だ。どうしたものか」

伊藤は浮かぬ顔をしたまま会場に向かった。今日は中小企業の経営者が集う定例の食事会なのだ。

「伊藤さん、元気だったかい。何だか疲れたような表情だね。どうした」

いつも伊藤の近くに座る金属加工機械メーカー社長が心配そうに覗き込んできた。

伊藤が事情を話すところ言った。

「うちも3、4年前に警告状が来たな。俺は法律関係がさっぱりわからなかったから、とりあえず弁理士に相談してみたけどね」

「その時は何と言われたのですか？」

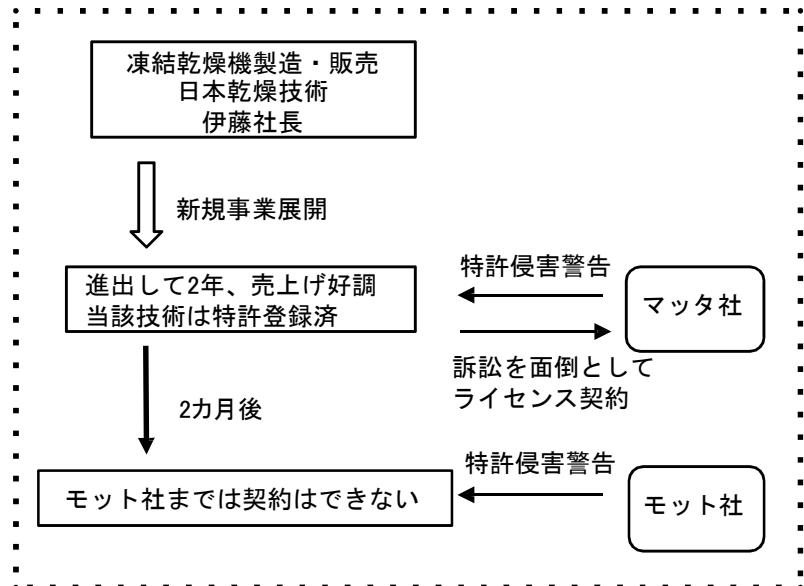
『警告をうのみにするのではなく、相手方特許の技術的範囲に自社製品が属するか否かなどをチェックする必要がある。その判断は難しいこともあるので、客観的評価を得るために専門家による鑑定を使ってみるのも良い』と

「それでどうしたのですか？」

「アドバイスに従ったよ。自社で検討したら権利侵害になるかどうか微妙なところだったので、鑑定をお願いした。結果的に権利侵害の可能性は極めて低かったので、この技術はうちのオリジナルなんだと明確に示して文書で反論したんだ。それから相手は何も言ってこなくなった」

「そうなんですか」

「警告状が届いたら自分たちだけで考えるのではなく、弁理士などの専門家を頼った上で解決策を練るべきだね。少しでもライセンス料が取れれば御の字というくらいの気持ちで送ってくる会社もあるだろうから」



マッタ社へのライセンス料は良い勉強代だったな、と心の中で呟き、伊藤はグラスのビールを一気に飲み干した。

■設問

1. どの段階のどういった対応や行動が原因となっていたか？
2. どのような手を打つことができたか？
3. 自社でも起こり得ることはあるか？

利用規約

ケーススタディ集、研修テキスト、ブックレット、ティーチングノート(研修運営のてびき、講義解説のてびき)および企業事例集(以下、「コンテンツ」という。)に関する著作権は独立行政法人工業所有権情報・研修館(以下、「情報・研修館」という。)に帰属します。コンテンツをご利用の際には本規約に従っていただきます。本規約の内容は、必要に応じて、事前の予告なしに変更されることがありますので、コンテンツのご利用に際しては、以下のURLから利用規約の最新の内容をご確認ください。

https://www.inpit.go.jp/jinzai/global/global_material.html

1) 複製・頒布および公衆送信について

ア 著作権法に定められた例外のほか、利用者はコンテンツを、利用者が実施するセミナー等に参加する限られた者に配布することを目的とする場合に限り、複製して頒布することができます。

なお、利用者は、セミナー等に参加する者がコンテンツを上記URLからダウンロードするよう、可能な限り努めてください。

イ 利用者は、コンテンツを公衆送信したり、公衆に対し送信可能化したりすることはできません。

2) 翻訳・翻案について

利用者は、コンテンツを翻訳・翻案することはできません。

3) 改変について

利用者は、コンテンツを改変することはできません。※

4) 準拠法と合意管轄について

ア 本利用規約は、日本法に基づいて解釈されます。

イ 本利用規約によるコンテンツの利用および本利用規約に関する紛争については、情報・研修館の所在地を管轄する地方裁判所を、第一審の専属的な合意管轄裁判所とします。

5) 免責について

ア 情報・研修館は、利用者がコンテンツを用いて行う一切の行為について何ら責任を負うものではありません。

イ コンテンツは、予告なく変更、移転、削除等が行われることがあります。

6) その他

ア 本利用規約は、著作権法上認められている引用などの利用について制限するものではありません。

イ 本利用規約は、令和4年4月1日に定めたものです。

※ 利用者がコンテンツを利用してセミナー等を実施するに当たって、追加の作問等を行う場合は、コンテンツとは別に利用者が作成した追加の問題を配付するなどし、コンテンツに追加の問題を付記する等コンテンツを改変する行為は行わないでください。

リアルな最新事例で学ぶ！

強い経営・次の一手

～知って得する知財マネジメント～



2022年4月1日 初版発行

発行元：独立行政法人工業所有権情報・研修館

〒105-6008 東京都港区虎ノ門4-3-1
城山トラストタワー8階

TEL:03-3581-1101内線(3907)

FAX:03-5843-7693

* 本資料に登場する人物や団体は全て架空のものです。

リアルな最新事例で学ぶ！
強い経営・次の一手
～知って得する知財マネジメント～

© 2022 INPIT

ケーススタディ集

Case Study