

利用規約

ケーススタディ集、研修テキスト及びブックレット（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。コンテンツを御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、コンテンツの御利用に際しては、以下の URL から利用規約の最新の内容を御確認ください。

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

1) 複製・頒布及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及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、平成29年3月31日に定めたものです。

ウ 本利用規約は、平成29年7月28日に改定したものです。

エ 本利用規約は、平成29年8月30日に改定したものです。

（※）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。

ケーススタディで学ぶ！

グローバル知財マネジメント

（海外に挑む中小企業の姿から）

ケーススタディ集



独立行政法人工業所有権情報・研修館

Copyright © 2017 INPIT All Rights Reserved.

もくじ

1.事業企画段階	
1.1－製品企画	2
1.2－研究開発	11
2.営業・提携段階	
2.1－引き合い	38
2.2－展示会出展	41
2.3－ライセンス契約	47
2.5－共同開発	53
3.製造・販売段階	
3.1－製品輸出・代理店	59
3.2－生産委託・技術指導	65
3.3－現地生産	68
4.事業運営段階	
4.1－模倣品発見	74
4.2－権利侵害の警告	86
4.3－事業撤退	89

ケース 1.1b

【海外展開段階】 事業企画段階

【事業活動】 製品企画

●登場人物

日高健太郎:創薬ベンチャー「ケンファーマ」の社長

●ストーリー

日高は意気込んでいた。母校である大学が確立した技術を基にして、新たな薬品を世に送るベンチャー企業を立ち上げることになったのだ。

彼自身にもこの技術を研究していた大学院時代があり、新薬への思い入れは相当に大きかった。

「新薬で世界中の人々を救えるはず。難易度は高いがしばらくは辛抱が必要だ」

ケンファーマは、化学実験で用いる試薬を製造・販売するビジネスを並行して走らせていたが、基本的に日高は創業以降研究に没頭した。

なかなか思うような研究成果が出ないある日、試薬ビジネスの責任者から報告があった。

「社長、A社の件ですが、納品は来月までで良いとの連絡がありました」

「またか。なかなか長期的な付き合いとなる顧客が生まれないな。新規開拓の方はどうだ？」

「ええ。努力してはいるものの、先日ご報告したB社1件がこれまでの成果です」

「ちょっと厳しくなってきたな。新薬開発にはまだ時間がかかりそうだ。私は全力で研究に打ち込むので、それまでは何とか頼む」

「はい、最大限の努力をしてみます。ところで、新薬開発に関する特許取得に向けた準備は順調ですか？」

「もちろん意識はしているのだけど、もう少し製品化に向けた目途が立ったら取得に向けて動こうと思うんだ」

試薬ビジネスの状況は好転せず、経営状況は日ごとに悪化し、給与の支払いや借入の返済についても危険水域が見えてきた。

「こんなところで会社を終わらせたくはないのだが」

そんなある日、中堅製薬メーカーC社から連絡があった。

「実は私も日高さんと同じ大学の出身なんです。縁があって教授と久しぶりに話す機会があったのですが、そこで貴社が新薬の研究をしているとの話を聞きました。弊社も現在、類似領域の研究を進めているところでして。どうでしょう、共同開発をしてみませんか？ 我々は世界に販売網を持っていますから、製品のグローバル展開も可能かと思います」

日高にとっては渡りに船だった。

「貴社のような体力、技術のある会社と共に研究できるのは光栄です。ぜひお話を詰めさせていただきたい」

渡りに船—確かにそうだった。だが、話を進めていくうちに、全てが日高を喜ばせるものではないことがわかってきた。

「日高さん、まずは研究の結果としての『ゴール』を見直しましょう」

「それは、新薬を断念するということですか？」

「いえいえ、新薬をつくること自体は良いのですが、この新薬を使うであろう患者の想定を変えたいのです」

「そうおっしゃいますと？」

「日高さん、そもそもあなたが設定した『ゴール』でどれだけの利益をもたらすか考えていますか？」

「まあ、大まかには……。それよりも、持っている技術で世界中の人々を幸せにしたいのです」

「そういう理想はもちろん必要ですが、開発コストをどのように回収するつもりなのか、説明できますか？」

「……」

「だからこそ、『ゴール』を変えようと提案しているわけです」

「はい……」

「それと、研究成果としての新薬については、当社がアジアとアメリカで販売させていただきたい。貴社は欧州市場でお願いしたいのです。かち合うのは避けるべきですからね」

「できれば、アジア市場についても関わらせていただけませんか。アジア市場は規模が桁違いかと思うのですが……」

「日高さん、我々は共同開発に関しては相当な資金的援助をすることになりますよね。こちらもそれに見合った果実をいただかないといけません。貴社が自立できると言い切れるのであれば話は違いますが……」

「もちろん、そこは承知しています。市場の件は仰る通りで結構です……」

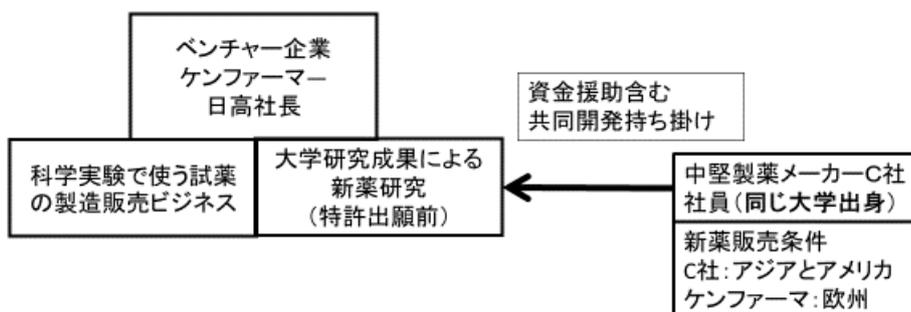
日高は思った。

「結局のところ、ケンファーマは生き残っていけるのか……？」

以上

登場人物:創薬ベンチャー「ケンファーマ」
社長:日高健太郎
中堅製薬メーカーC社 社員

ケース1.1b
【海外展開段階】 事業企画段階
【事業活動】 製品企画



■設問

1. 日高社長が不安視するように、ケンファーマ株式会社の先行きは不透明である。
なぜこのような事態になったのか？
2. 「1.」を踏まえると、どうすれば良かったのか？
3. 自社でも起こりうることはあるか？

ケース 1.1c

【海外展開段階】 事業企画段階

【事業活動】 製品企画

●登場人物

土井茂: 最近注目を集めるようになった靴のデザイナー

●ストーリー

土井の気分は上々だった。

「2社から同時に声が掛かるなんて夢のようだ」

女性向けの機能的かつ独創的なスニーカーのデザインに関する仕事が舞い込んだのだった。

「どのような契約になるのだろうか？ 午前はA社、午後はB社で面会予定があるから、そろそろ出かけるとするか」

A社の法務室長が応接室に入ってきたのは、土井が着席してすぐのことだった。

「初めまして。デザイナーの土井です」

それにしても—と法務室長が言った。

「昨年土井さんが手がけたスポーツシューズは実にユニークで素晴らしいものでしたね。営業企画の社員が実際に見せてくれましたけれども、心底そう思いましたよ」

「評価していただけて幸いです」

「さて、早速契約の話に移りましょうか。既にご存じのとおり、土井さんにはスニーカーのデザインをお願いすることになります。商品は国内だけではなく、アメリカ、ヨーロッパでも順次販売していく予定です」

「はい、承知しています。具体的にはどういう契約になりますか？」

「土井さんにデザイン料を一括でお支払いします。販売開始前にお支払いしますので、デザイン料と実際の商品の売れ行きとは関係がありません。万一ヒットしなかった場合でも土井さんには影響がありませんので、ご安心ください。そのようなことはないと思っていますがね」

「期待に応えられるような仕事をしたいと思います。意匠権の帰属はどうなりますか？」

「土井さんが制作した商品に関する意匠権は、国内外を問わず、弊社に帰属するように取得させていただきます。不測の事態が生じた際には然るべき対応をするためです」

「わかりました。検討しておきます」

デザイン料の金額については日を改めて協議することにした土井は、その足でB社に向かった。

「初めまして。デザイナーの土井です」

先ほどと同じ挨拶から会話を始めた土井に、B社の法務課長は言った。

「土井さんには期待しています。お互いに良い仕事をしたいものですね。世界中で愛されるスニーカー一作

りをお願いします。では、契約内容についてお話ししましょう」

「はい、お願いします」

「弊社の契約にはいくつかの特徴があります。1つ目ですが、土井さんには『デザイン料』という名目でのお支払いはいたしません。そのかわり、商品が1つ売れるたびに『ロイヤリティー』という形でお支払いたします」

「なるほど。売れば売れるほど御社も私も収入が増えるということなのですね」

「そのとおりです。特徴の2つ目ですが、土井さんが制作した商品に関して意匠権を取得すべきか否かについては別途協議させていただき、取得する場合は国内外を問わずその意匠権は土井さんに帰属し、当社へは独占的ライセンス契約を結んでいただくことを考えております」

「内容はわかりました」

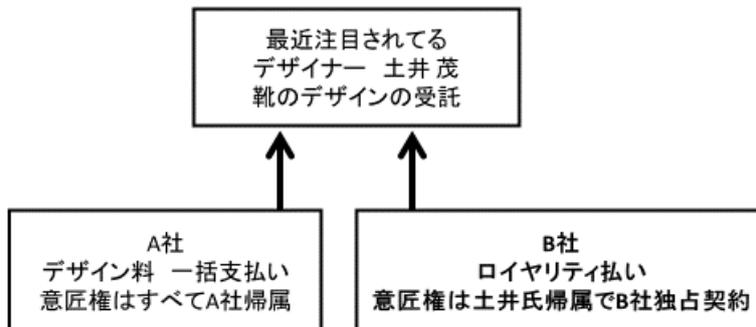
土井は自宅の帰り道で考えていた。

「A社とB社は全く違う契約を提示してきたな。それぞれの会社にはどういう考え方があるのだろうか？」

以上

登場人物：
靴のデザイナー；土井茂
A社 法務室長
B社 法務課長

ケース1.1c
【海外展開段階】事業企画段階
【事業活動】製品企画



■設問

1. A社が提示した契約は、A社にとってどのようなメリット・デメリットがあるか？
2. B社が提示した契約は、B社にとってどのようなメリット・デメリットがあるか？
3. A社の契約形態とB社の契約形態とでは、企業にとってどちらにメリットがあるか？
他の契約方法はあるか？

ケース 1.1d

【海外展開段階】 事業企画段階

【事業活動】 製品企画

●登場人物

吉田孝: 家庭用医薬品メーカーである吉田薬品株式会社の社長

●ストーリー

「中国の人々も、日本人と同じような悩みを抱えているに違いない」

国内では知名度の高い、虫刺され用塗り薬である「爽快軟膏」の需要は日本にとどまらなると吉田は確信していた。

彼は早速動き出した。

「まずは中国当局との交渉から試みよう。これがうまくいかないことには何も進まないからな」

だが、当局が許可を出すための条件は思いのほか厳しく、吉田は方針を転換せざるを得なかった。

「我々が現地に進出するのは難しそうだ。別の方法を考えよう」

数日後、社長室の椅子にもたれながら彼は考えを巡らせていた。

「中国での販売は無理だった。中国の人々に『爽快軟膏』を届けることはできないということか。いや、必ずしもそうではない。彼らが日本に来た時に買ってもらえば良いのだ」

吉田は一気に目の前が開けたような感覚を覚えた。

「広告だ。大々的に広告を打とう」

彼は一度決めたことには思い切った投資をする性格だった。中国人観光客が集まりそうな空港や観光施設、商業地域のCMやポスター等で「爽快軟膏」の4文字がおどった。

広告の効果は少しずつ表れた。観光地のドラッグストアや空港内のコンビニエンスでの販売量は、以前に比べて伸びていった。

ある日、部下が思いがけない提案をしてきた。

「社長、日本だけではなくて、台湾でも購入できるようにすれば良いのではありませんか？」

「台湾だって？」

「そうです。日本と同じように、多くの中国の人々が訪れる観光スポットがあると聞きました。ここでも販売してはいかがでしょうか？」

「それは良い考えだな。早速検討しよう」

吉田は部下が言う観光スポットを詳しく調べ、その地域での販売を開始し、売上をさらに伸ばすことに成功した。

「持つべきは良き部下だな」

ところが、半年ほど経ったある日、台湾の現地企業からある封書が届いた。

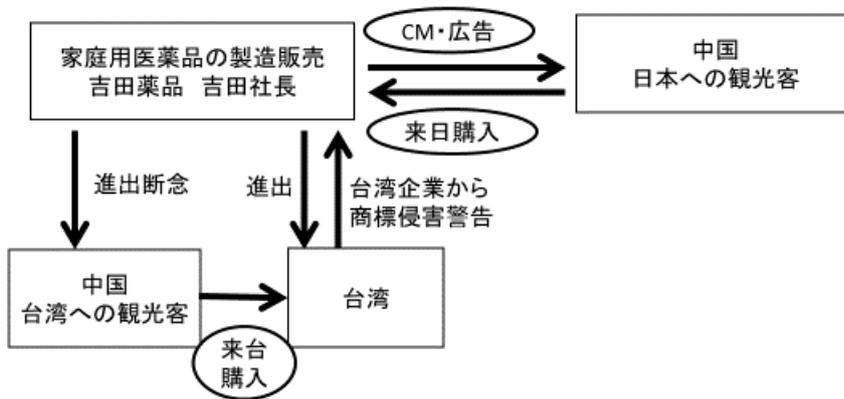
「何だろうか……。うん？ 『爽快軟膏』が自社の商標権を侵害しているだって？ 日本で長いこと当たり前のように使ってきた名称だから、全く思いもよらなかったなあ……。今から商品名を変えるしかないのか？」

吉田は深いため息をついた。

以上

登場人物：
家庭用医薬品メーカー吉田薬品株式会社 社長：吉田孝

ケース1.1d
【海外展開段階】事業企画段階
【事業活動】製品企画



■設問

1. 吉田社長はこの後どうすべきか？
2. このような問題を起こさないためには、どうすれば良かったか？

ケース 1.2a

【海外展開段階】 事業企画段階

【事業活動】 研究開発

●登場人物

田中仁：田中製作所の社長。今野産業の下請けとして溶接機械の部品を納入している

今野(こんの)勝昭：大手の溶接機械メーカーである今野産業の社長

●ストーリー

ある日のこと、田中は今野からの連絡を受けた。

「例の中国進出の件ですが、正式に決まりました。兼ねてからお願いしていたとおり、貴社でも部品の現地生産に向けた準備をお願いしたいのですが」

田中にとっては想定内のことであった。今野産業の中国進出の件は半年前から聞いており、また、溶接機械の国内市場の縮小傾向を見れば、近いうちにその判断が下るものと思っていた。

「承知しました。今後も精一杯頑張りますので、引き続きよろしくお願ひしますね」

田中製作所にとって初めての海外進出であった。規模が決して大きいとは言えない会社であったため、田中自らが現地の法律や商習慣等を必死で勉強した。

「海外は模倣品対策が重要なようだ。特許でしっかりガードしないとすぐにやられてしまうぞ」

田中には不安と同時に期待もあった。長年磨いてきた技術で独自の製品を生み出し、市場規模が桁違いの海外で販売するというチャレンジもできるのではないかと、という想いであった。

中国への進出後、早速田中は独自の製品の開発に取り掛かった。特許の重要性を認識していた田中は、類似の技術や製品に関する特許出願の存在を定期的にチェックしながら、慎重に開発を進めていった。幸いにも開発の方向転換を余儀なくされる類似の特許は見当たらず、1年後新製品「溶接ハイパー」を完成させることができた。主要部分の技術はもちろんのこと、補助部分の構造や、工場内の幹部しか知り得ない製造工程についても特許出願を行った。販売直後の「溶接ハイパー」の売れ行きは好調だった。高い技術によって生み出された性能への評価は高かった。

「ようやく自社の製品で勝負することができた。ものづくりに長年携わってきた者としてこれ以上の喜びはない」

田中はこれまで支えてくれた妻と手を取り合って喜んだ。

それから2年後に突然事件は起きた。田中は商談で聞いた相手の言葉に耳を疑った。

「確かに田中製作所の『溶接ハイパー』の評判は聞いています。ただ、同じ性能で価格が大幅に安い、中国のA社の製品に関心があることも事実でして・・・」

田中はすぐにA社の製品を取り寄せた。

「全てが『溶接ハイパー』と一緒にないか！これは明らかな権利侵害だろう」

田中はA社に販売中止を求める警告書を送付したが、反応は全くなかった。

「警告書でダメならば、裁判を起こすしかないのか・・・」

途方にくれる田中に追い打ちをかける電話があった。今野からであった。

「本当に申し訳ないのですが、次年度の納入量についてはこれまでどおりという訳にはいきそうもありません。こちら価格競争が厳しくて、部品製造業者を幅広く考えていかねばならない状況にあることを理解してください」

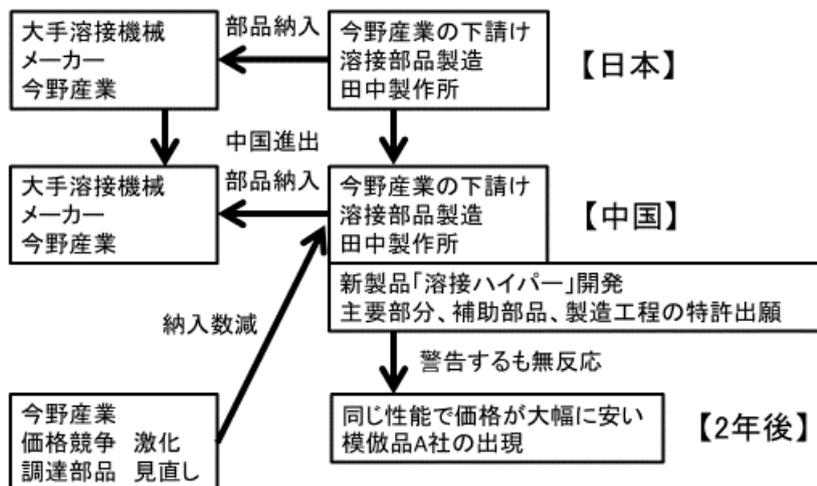
「事情は理解できますが、あまりにも急な申し出ではありませんか。もう一度考えていただく余地はないのでしょうか」

田中製作所にとって、「溶接ハイパー」は希望の星ではあるものの、未だ経営を支えているのは今野産業への納品であった。中国での裁判準備に加え、今野産業との交渉や短期的な資金繰りを考えると、田中は目の前が真っ暗になっていく感覚を覚えた。

以上

登場人物: 溶接機械部品のメーカー 田中製作所 社長: 田中仁
 : 大手の溶接機械メーカー 今野産業 社長: 今野勝昭

ケース1.2a
 【海外展開段階】 事業企画段階
 【事業活動】 研究開発



■設問

1. 「溶接ハイパー」の模倣品が出回ってしまった原因は何か？
2. どのような手を打つことができたか？
3. 自社でも起こりうることはあるか？

ケース 1.2b

【海外展開段階】 事業企画段階

【事業活動】 製品企画

●登場人物

平松正：ソフトウェアの開発を手掛ける「HIRA システム株式会社」の社長

原田守：同社の開発部長

●ストーリー

「例の業務用新ソフトウェアの開発は順調かな？」

平松は笑みをたたえながら原田のデスクに近寄った。

「はい。予定通り最終工程に入りましたので、期日までにはリリースできると思います」

「そうか。当社にとって初めての輸出品だからね。期待しているよ」

国内のベンチャーとして産声を上げた HIRA システム株式会社は、優秀な技術者や経営センスのある人材がうまく集まったこともあり、着々と成長を遂げていた。平松にとって、国内の実績は十分とは言い切れなかったが、既に一步先のステージを見据えていた。

「今度の新ソフトウェアはおそらく市場ニーズから見て、国内発信ではなく、アメリカから攻めるべきかと」
優秀な参謀の助言もあり、平松は初めてとなるものの、自社のソフトウェアをアメリカ向けに開発することを決めたのだった。

「社長、新製品の内容に自信はありますが、海外への輸出となると、海外市場に対して私も知見が十分とは言えません。何か留意すべきことはありますか？」

原田は、一応は「部長」という肩書だったが、あくまで「技術者としてのプロフェッショナル」という意識が強く、わからないことに対してはいつも素直に尋ねてくる謙虚さを備えていた。

「そうだな。海外に限ったことではないのだけど、不正コピーのリスクはいつも以上に気を付けたいところだね」

「そうですよね。私もそれは危惧していますので、きちんとコピー防止機能は組み込んでいます」

「わかった。それでもなお不正コピーが出回った時のことを考えて、事前にできることはないかな？」

「どうなのでしょう……？ 私もそこまで詳しくないので……」

「忙しいところ申し訳ないけど、後学のためにもちょっと調べておいてくれないかな？」

「わかりました」

アメリカへの輸出は幸運にも軌道にのり、一定量の売上収入が HIRA システム株式会社に入ってくることになった。

「原田くん、君たち開発部員のおかげだよ。本当にありがとう」

「いえいえ、仕事ですから。まあ、私は好きでやっているようなものですがね」

「部下の体調管理にはこれからも気を付けてくれよ」

わかりました—と言って、原田は切り出した。

「実はご相談があつて、ちょうど伺おうと思っていたところです。昨日、アメリカのある企業から私宛に連絡があつて、当社の新ソフトウェアに関してライセンスを受けたいとのことなんです。業務用として自社利用したいそうですよ」

「そうなのか。それだけ魅力あるソフトウェアに仕上がったということだな」

「はい、嬉しいことに。社長がOKを出していただければ、契約に関する下準備は進めていきます」

「わかった。ライセンス料などはきちんと考えるとして、心配なリスクとしては……」

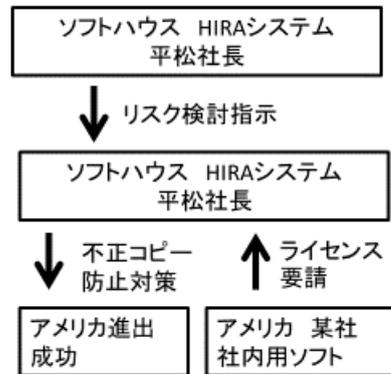
「『不正コピー』ですよ？」

「わかっているなら言わせるなよな」

「すみません。契約に際してどういう留意点があるかは、また調べてみます」

以上

登場人物:ソフトウェアの開発を手掛ける「HIRAシステム株式会社」【海外展開段階】 事業企画段階
社長; 平松正 【事業活動】 製品企画
開発部長; 原田守



■ 設問

1. 不正コピーが出回ることを想定した場合、どのような事前対策が考えられるか？
2. ライセンスを与えるアメリカの企業から不正コピーが流出することのないように、ライセンス契約に際して留意すべき点は何か？

ケース 1.2c

【海外展開段階】 事業企画段階

【事業活動】 製品企画

●登場人物

佐野真知子: 婦人雑貨メーカーである株式会社 SANO の社長

●ストーリー

佐野は初めて耳にすることが多く、実に新鮮な気持ちだった。

「中小企業のための海外展開セミナー」と銘打ったこの企画は、昨年フランスでも財布の生産・販売を始めた彼女にとって有意義なものとなった。

「知的財産と一口に言っても、いくつかの種類があることは押さえてください。特許権、実用新案権、商標権、意匠権。皆さんが最初に思い浮かべるものは特許権かもしれませんが、商標権や意匠権の取得から知的財産の保護に取り組み始め、海外の模倣品に対抗することもお勧めです」

講師のこの一言は佐野の心に残った。

「確かにこれまで知的財産と言えば特許権で、複雑な工業製品のイメージがあったから、うちで作っている婦人向けの財布には全然関係ないものと思っていたけれど、意匠権ならば関係がありそうね」

佐野はこの夏に販売を予定している新しい財布から、外観に関する意匠権を取得することを決めた。全体が鮮やかな黄色で両端に白い花があしらわれたデザインは、現地の人々の心をとらえ、一定の売上をもたらすことになった。

「ある程度ヒットしてくれて良かった。昨年のようなハズレの年もあるから心配だったわ」

ヒットは長くは続かなかった。その年の冬頃には、売上は僅かに立つ程度にまで落ち込んでいた。夏を連想させるデザインであったため、この売上推移は佐野の予想どおりでもあったが、翌年の夏には再び火が付くことを期待してもいた。

だが、この期待は実現しなかった。

「いつものことながら婦人雑貨は一瞬のブームね。秋に発売する新商品に期待しましょう」

この商品もまた、秋が終わる頃に人気は衰えていった。

翌年の春、株式会社 SANO はこれまでにない財布をフランスで販売することになった。外見は黒を基調としたシンプルなものだが、ボタンを外して財布全体を広げるだけで、カード入れや札入れ部分が独特な動きで浮き上がり、財布に収納されているものが見やすくなるだけでなく、取り出しやすいという特徴を持った自信作だった。

「これは当社の定番商品にしたいわね」

「社長、意匠権についての手続きはいかがいたしましょうか？」

しばらく考えてから佐野は答えた。

「今回の外見は至ってシンプルだから意匠権が取得できるとは思えないわ。それに、セミナーでは意匠権が大事と教わったけれど、専門家に出願や登録を依頼する費用を考えると、元は取れているのかしら……。今回は意匠権を取らない方向でいきましょう」

この財布は実に売れた。上品な外見ながら機能性に富んでいることが注目を集め、季節や流行に左右されることなくロングセラー商品となった。

そんなある日のことだった。

「社長、少しお話ししたいことがあります」

部下の申し出に佐野は上機嫌で答えた。

「また生産が追い付かないという話かしら？」

「いえ、今日は別件で……。フランスの雑貨店でこんなものを見つけました……」

「何かしら？」

部下が佐野に見せたものは、SANO の新商品に瓜二つの財布だった。

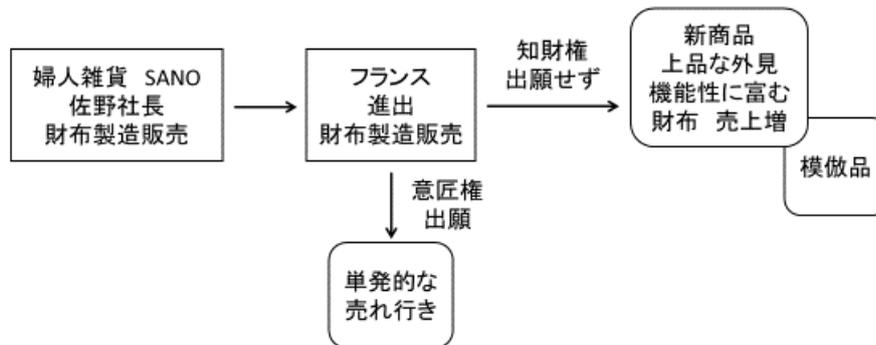
「これは……。模倣品？」

カード入れや札入れ部分が浮き上がるあの独特な動きも備えていることに、佐野はとまどいを隠しきれなかった。

以上

登場人物: 婦人雑貨メーカーである株式会社SANO
社長: 佐野真知子

ケース1.2c
【海外展開段階】 事業企画段階
【事業活動】 製品企画



■設問

1. 佐野社長が意匠権取得を見送った大きな理由として費用対効果があげられているが、意匠権取得の検討にあたり、他に検討すべき事項がなかったか？
2. 春の新商品として発売された財布を模倣品から守るために考えておくべきことはあったか？

ケース 1.2d

【海外展開段階】 事業企画段階

【事業活動】 研究開発

●登場人物

橋本守: プラスチック製品メーカー「株式会社橋本樹脂」の社長

●ストーリー

「社長、ちょっと見てください」

興奮気味に開発課長が橋本のもとにやってきた。

「どうしたんだよ、そんなに慌てて」

見ていてくださいよ—と言って、彼はある金属片をハンマーで叩いてみせた。

「おお！」

橋本は驚きを隠せなかった。課長が叩いた金属片に付いていたのは小さなプラスチックである。そのプラスチックは強い力が加わったにも関わらず、ぴたりと金属片に付いたままだった。

「これはきっとビジネスになるぞ。特許も取れるんじゃないか？」

「はい、革新的な技術であることは確かです。ただ、ご覧のとおり、どのように接合しているかは、第三者が見ても容易にわからないでしょうから、当社の中だけにとどめておくことが得策かと思います」

「わかった。本件はそうしよう」

金属とプラスチックの新たな接合技術は、様々な製品に展開できるはずだった。しかし、客先訪問で1つの壁に突き当たった。

「御社の接合技術が目新しいのはよくわかります。ただ、どの程度の強度があるのかを客観的に示す信頼できるデータがないと採用することは難しいと思います」

輸送機器等、欠陥が生じると人命に関わる製品のメーカーではこういう反応が多く、橋本は歯がゆさを覚えた。

新技術の展開以上に橋本を悩ませる事態が起こった。既存の主力製品の売上が著しく減少したのである。

「どうしたのだ。理由を突き止めてくれ」

指示を受けた企画課の担当者が後日まとめた報告に橋本は落胆した。

「国際規格が変更になった……だと？」

既存の主力製品の口径に関する規格が数ミリメートル変更になったのだった。しかも、規格変更を粘り強く働きかけたのは、海外の同業他社ということもわかった。

「国際規格なんていう大それたものは、学者のような人々が決めるものだと思っていたが……。受け身ではダメなんだな」

この日以降、橋本は定期的に行われる、国際標準化や知的財産に関する外部セミナーに部下を参加させるようになった。

3か月後のある日。

「社長、これをご覧ください」

セミナーから帰ってきた部下が橋本にある資料を見せた。

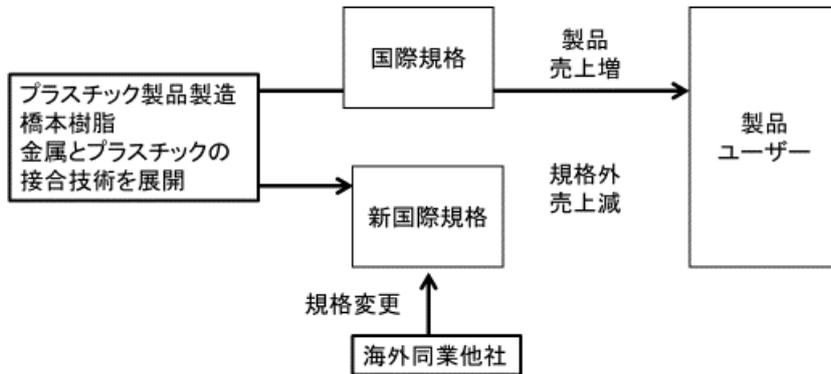
「要件を満たせば、国や諸団体が国際標準化を支援してくれる制度があるようなんです。当社の金属とプラスチックの新たな接合技術に関する測定方法について、活用することはできないでしょうか？」

「確かに。うちだけで国際標準化を進めるなんて、到底できないことだからね。考える価値はある。測定方法を標準化するのも良いが、特許を取得した上で接合技術自体の標準化を目指すのはどうだろう？ どちらが得策かな……？」

以上

登場人物:プラスチック製品メーカー
「株式会社橋本樹脂」の社長:橋本守

ケース1.2d
【海外展開段階】 事業企画段階
【事業活動】 研究開発



■設問

1. 新たな接合技術に関する測定方法の国際標準化に成功した場合、橋本樹脂にとってどのようなメリット・デメリットがあるか？
2. 接合技術自体の国際標準化に成功した場合、橋本樹脂にとってどのようなメリット・デメリットがあるか？

ケース 1.2e

【海外展開段階】 事業企画段階

【事業活動】 研究開発

●登場人物

井手安太郎: 工具メーカーの社長

●ストーリー

「これは良いものができた」

井手は上機嫌だった。1mm以下の物体をしっかりと保持できる新しいピンセットの開発に成功したのだ。

「ほら、今までのピンセットは、小さいものをしっかりとつかもうとすると、どうしても必要以上の力が入ってしまうだろ？ そのせいでつかんだ物が弾け飛んでしまうことだってある」

井手は帰宅する度に家族に新商品を自慢して聞かせた。

「お父さん、その話は7回目。もういいよ」

井手は国内のみならず、韓国でも販売することを決めた。

「海外はこれが初めてだ。国内以上に模倣品が出回りやすいかもしれない。しっかり特許を取ってガードしてから臨むことにしよう。このピンセットは、物体を挟む部分の構造に特徴があるからな」

日本と韓国の特許を取得した後、新商品は日本と韓国の市場に解き放たれようとしていた。

販売が迫ったある日、営業企画部長が社長室に入ってきた。

「社長、せっかくなので、顧客に親しみやすい商品名をつけてはいかがでしょうか？」

「例えば？」

「『PINPIN』なんていうのはいかがですか？」

「君、顔に似合わず面白いことを言うね。一応聞くけどさ、『ピンセット』は英語じゃないのを知っているよね？」

「あ、そうなんですか？」

「まあ、いいや。語源がどうあろうと、響きは気に入った。それでいこう」

「PINPIN」の韓国での売れ行きは出だし好調だった。

「やっぱりニーズはあったんだね。増産に向けて準備をすることになりそうだ」

ところが、1年後、思わぬ事態が起こった。

「社長、これを見てください」

彼の机に営業部長が置いたものは、ごく普通のピンセットだった。

「うちの商品じゃないね。これは何？」

「先日、韓国のある企業からクレームがあったので、訪問したんですよ。『全然期待はずれだった』とすごい勢いでしたよ」

「このピンセットはうちの商品じゃないんだから、関係ないでしょ？」

営業部長は静かにピンセットのパッケージを取り出して井手に見せた。

「『PIMPIM』だと……？ 随分と紛らわしい名前の品があったもんだ。それでうちにクレームがついたというわけ？」

「そうなんです。最近販売され始めたみたいで……。当社製品を改めて説明して事は収まったのですが、とんだ迷惑ですよ」

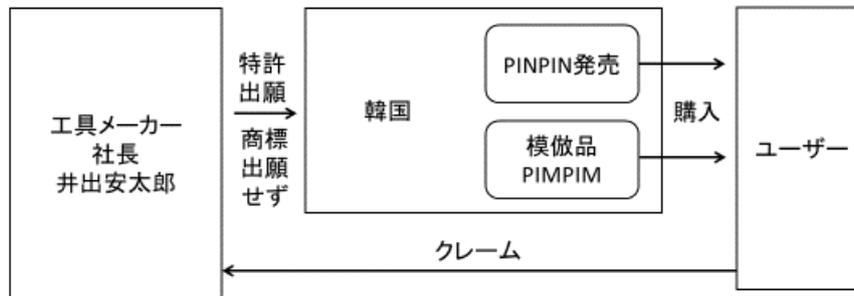
こういう時の特許なんじゃないか—井手は一瞬考えたが、すぐに落胆の表情に変わった。

「取得した特許は、物体を挟む部分の構造についてだもんな。類似品にその特徴はないから、特許権の侵害とは言えないか……」

以上

登場人物: 工具メーカーの社長; 井手安太郎

ケース1.2e
【海外展開段階】 事業企画段階
【事業活動】 研究開発



■設問

1. このような事態を防ぐためにはどうすれば良かったか？
2. あなたが井手社長の場合、この後どういう行動を取るか？
3. 自社でも起こりうることはあるか？

ケース 1.2f

【海外展開段階】 事業企画段階

【事業活動】 研究開発

●登場人物

木村将太:ゴム製品メーカーの社長

●ストーリー

「社長、新しいアイデアがあると伺いましたが、どのようなものでしょうか？」

アイディアマンの木村が開発課長を呼び出すのは日課だった。

「全ての方向の滑りに強い、釣り用の長靴だ。先日、船で沖に出て釣りを楽しんだのだが、思わぬ揺れで滑りそうになったんだよ」

「なるほど。社長ご自身の体験ですか」

「私だけじゃない。いつもの釣り仲間も同じような経験が1度はあると口をそろえていたよ」

「わかりました。もう少し詳しくお聞かせください」

こうして新しい長靴の開発が始まり、試行錯誤の結果、試作品ができあがった。

「よくやってくれた。靴底の材質と溝が特徴なんだな？ 特許も取れるかもしれないぞ」

木村は特許出願を済ませたうえで、国内での販売を開始した。売れ行きは好調だった。

「社長、御見それしました。今回もまずまずのヒットと言えるのではないのでしょうか？」

開発課長が言った。

「君たちも私に負けず、どんどんアイデアを出してくれ。ところで、私はこの長靴をアメリカでも売ってみたいと思っている」

「確かに、アメリカでも釣りを趣味にしている人が多くいると聞いたことがあります」

木村は日本に次いでアメリカでも特許を出願した上で、新商品の販売を始めた。

ところが、日本のような販売量にはほど遠い結果となった。

「なぜだ？ こんなに自慢できる品なのだが」

木村は機能の高さが十分に顧客に伝わっていないものと考え、これをPRするためのパンフレットの作成を社員に指示した。それでもなお、売上は低迷を続けた。

「アメリカでは受け入れられなかったということか……」

木村が肩を落として帰宅すると、孫娘が塗り絵に夢中になっていた。

「じいじ、見て。上手に塗れたよ」

「上手、上手」

木村が沢山の塗り絵を見ていると、その中に新商品のパンフレットが紛れ込んでいた。孫娘によって、パンフレットの長靴は多数の色が着けられ、また、ハサミで一部分がカットされていた。

木村は塗り絵を手にしたまま思った。

「機能はそのままにして、デザインを変えてみるか。最後にもう少し工夫をしてみよう」

木村は社外のデザイナーに依頼し、新商品の長靴をスタイリッシュな形と色に生まれ変わらせた。

「うん、これは目を引くな。どうだ、君もそう思うだろ？」

いつものように社長室に呼び出されていた開発課長は言った。

「確かに生まれ変わりましたね。釣り用の長靴と言えば黒色など地味なイメージしかありませんでしたし、形もユニークです。どうでしょう？ アメリカで意匠権も取得しておきますか？デザインと言えば意匠権ですのでね。少し調べてみましたが、同じようなデザインの製品や意匠権はありませんでした」

「意匠権？ ああ、思いもよらなかったな。『特許、特許』と口癖のように言っていたが、意匠でも権利化できるかもしれないな。ナイスな提案だ」

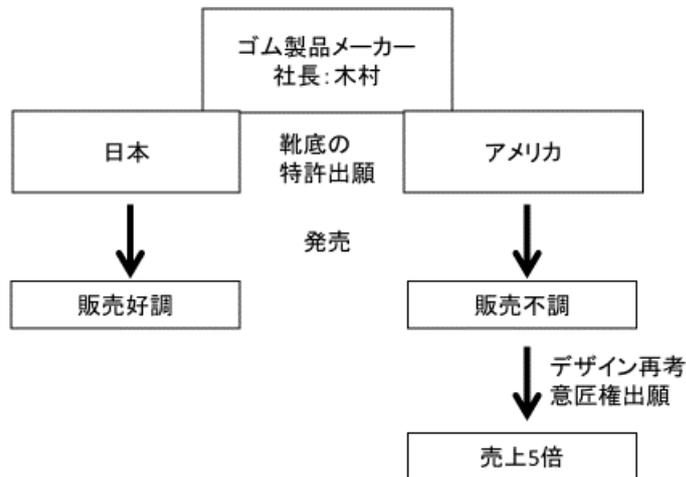
こうして木村は既に取得済みの特許に加えて、意匠登録をした上でアメリカでの再チャレンジに臨んだ。新商品は第一弾の時の5倍の売上を記録した。

「よし、このままの調子で進んでいくぞ」

以上

登場人物: ゴム製品メーカーの社長; 木村将太

ケース1.2f
【海外展開段階】 事業企画段階
【事業活動】 研究開発



■設問

1. アメリカで新商品の売上を伸ばすための方策について、木村社長の考えはどのように変化したか？
2. アメリカでの意匠権取得を考えなかった場合、どのようなリスクが想定されるか？
3. 自社で応用できる考え方はあるか？

ケース 1.2g

【海外展開段階】 事業企画段階

【事業活動】 研究開発

●登場人物

片瀬信也：電気制御機器メーカー「株式会社片瀬工業」の社長

●ストーリー

技術者の成果は特許—この考え方は片瀬工業の創業以来変わらなかった。

片瀬が社長に就任したのは2年前のことである。創業者は彼の祖父であり、生涯を発明に費やしたと言っても過言ではなかった。この考え方は片瀬の父にも受け継がれ、会長になった今でも事あるごとに言っている。

「信也、技術者というのは、自分が必死になって考えたものが形になって残り、それが世の中の問題の解決につながっていくことが何よりも幸せなことなんだ」

片瀬工業には発明を推奨する様々な工夫があった。開発部門に限らない様々な社員が集まる「アイデア会議」を定期的に行っていた。また、開発した技術はたとえ商品化に結び付く可能性が低いものでも、特許出願する方針とし、取得に至った場合には金一封を授けていた。さらには、技術者の昇進要件にも特許出願件数が入っていた。

「片瀬さんの会社は発明の鬼だね。四六時中、新しいことを考えているというイメージが伝わるよ。これからも期待しているよ」

取引先の社長からこんな言葉をもらうこともあった。

しかし—片瀬は社長に就任して以来悩んでいた。

「ここ最近、会社全体の売上・利益が厳しい。膨大な数の特許を出願したり維持する費用も無視できない水準だ」

また、彼の悩みは先代社長までにはなかった状況が増幅させていた。翌年から、製品納入先が本格的に海外展開することが決まったのだ。

しばらくして、会社の電話が鳴った。製品納入先の専務取締役からだった。

「うちが海外展開で重要視しているのはアジアの新興国なんだよ。購買費用を下げるためにも現地生産など一緒に海外進出をして欲しいのだが」

片瀬は迷った。

「製品納入先と共同歩調をとることは今後のビジネス展開・売上拡大に必要なことだが、果たして信じて海外進出をしまってよいものだろうか……」

「特許について、これまでは国内のみの販売だったから国内特許への対応だけで良かったが、海外展開

するとなると、海外でも同じような特許を取得する必要がある。進出国の数だけ増えるんだよな。どうすれば良いのだろうか……」

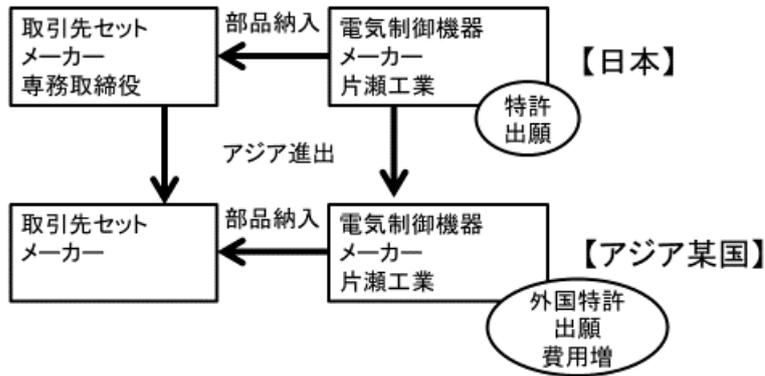
後日、製品納入先の専務取締役に押し切られる形で、片瀬は海外進出を決断した。初めて海外工場で新製品を生産するため、進出先でも特許を取得した。しかし、予想通り、海外での特許取得費用の高さに啞然とした。

「どうしてこうなってしまったのだろうか……。何か打つ手はないものだろうか……」

以上

登場人物:電気制御機器メーカー
片瀬工業 社長;片瀬信也

ケース1.2g
【海外展開段階】 事業企画段階
【事業活動】 研究開発



■設問

1. 海外で特許を出願する国の優先順位を決めるとき、どのような着眼点が考えられるか？
2. 「できるだけ多くの特許を取得する」という従来の方針には、どのようなメリットが考えられるか？
3. 経費削減を目的に、特許出願や権利維持に係る費用を抑制しようとするとき、留意すべき点は何か？

ケース 1.2h

【海外展開段階】 事業企画段階

【事業活動】 研究開発

●登場人物

内山健二:工業用粘着テープメーカーの開発課長

●ストーリー

「内山課長、少しよろしいでしょうか？」

帰社直後だったのだろう。営業社員が額に浮かべた汗をハンカチで拭いながら話しかけてきた。

「今日も暑い中大変だったね。どうしたの？」

「ちょっとお耳に入りたいことがあります。先週までうちの課長とアメリカへ視察に行っていたんですよ」

「ああ、そうだったね」

「様々な工場を見学できたのですが、そこで同じような顧客ニーズを感じ取ったんですよ。今後粘着テープに求められるものは遮光性です」

「遮光性が……」

「複数社の工場幹部が口にしていましたからね。これは当社で開発できれば売れ筋になるんじゃないかと」

「なるほどね。情報ありがとう。開発課の中でも検討してみるよ」

「……という営業からの情報なのだが、どう思う？」

内山が課のミーティングで議題にしたところ、反対する社員はいなかった。この分野に関してある程度専門性を持っている社員もいるようで、「是非挑戦してみたい」という声も挙がった。

「よし、やってみるか」

内山は新製品開発に関する社長の許可を得た上で、早速仕事に取り掛かった。開発は苦労の連続だったが、1年半後、新商品は完成の日を迎えた。

「みんな、ご苦労さま。これが当社の目玉製品になればこれほど嬉しいことはない」

社長もその機能性を高く評価し、量産化のための設備投資を行った。

「引き合いの方はどう？」

内山は、かつて情報をもたらした営業社員に尋ねた。

「ばっちりですよ。以前訪問したアメリカの工場は既に発注してくれました。試作品を見て、とても喜んでいましたから」

「わかった。これからも顧客が増えていくような営業活躍を期待しているよ」

こうして新製品の、日本からアメリカへの輸出・販売が始まった。

販売開始から半年後のことだった。

「内山くん、困ったことになった」

血相を変えて開発課に入ってきたのは社長だった。

「社長、どうしたのですか？」

「こんな封書がアメリカから届いたんだ」

その封書の内容はこうだった。

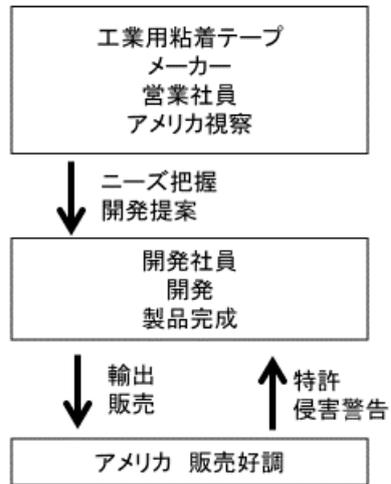
“貴社の製品は、当社の特許権を侵害している。直ちに製品の製造・販売の中止を求める”

「『特許権』ですか……。この警告内容は、本当にそうなんだろうか……」

以上

登場人物:
工業用粘着テープメーカー開発課長: 内山健二
営業社員
社長

ケース1.2h
【海外展開段階】事業企画段階
【事業活動】研究開発



■設問

1. ビジネスを進める上で、良かった点・足らなかった点は何か？
2. 今後、このような事態を防ぐためにはどのような対策が考えられるか？
3. 自社でも起こりうることはあるか？

ケース 1.2i

【海外展開段階】 事業企画段階

【事業活動】 研究開発

●登場人物

井手安太郎：自動車部品メーカーである「株式会社 IDE モーターズ」の社長

●ストーリー

「社長、長きにわたりお世話になりました」

それは突然だった。井手とともに10年以上にわたって会社を支えてきた開発部長が退職することになったのだ。きっかけは些細なことだったが、結果として喧嘩別れになってしまった。

「早めに後任を見つけねばならないが……。社内ではまだ抜擢できる人間がいないな。外から連れてくるしかないか。だが、彼ほど自社技術と知的財産関連の業務に精通した人物はいないかもな」

半年後、中途採用枠で入社した新たな開発部長が着任し、開発部のマネジメント体制は整いつつあった。新部長は親分肌で部下の面倒見は良かった。だが、新部長は元々、知的財産関連の業務にそれほど詳しい人物ではなかったため、こうした業務は開発部のメンバーが担うことになった。

3年後のことだった。製品の輸出先であるイタリアで模倣品が現れた。

「社長、このカタログを見てください。うちの製品とほぼ同じようなものが出回っています」

「なんだって。今までこういったことはほとんどなかったのだけどなあ。この製品は佐藤課長が開発の主担当だったよな」

「そうです。お連れしましょうか？」

「うん、頼むよ」

程なくして佐藤課長がやって来た。

「社長、模倣品の件でお話があると伺いましたが」

「ああ。今回の件は残念だ。特許は登録しているから、最後は訴訟に持ち込むしかないのだが。出願はいつもの弁理士に頼んだのだよね？」

「はい」

「弁理士とはどんなやりとりをして登録まで至ったのかな？」

「『お出しいただいた技術情報は全て特許にしてみせますからご安心ください』という心強い言葉ももらいましたので、文字どおり全ての技術情報を提供しましたし、言葉でもきちんと説明しました」

「他には？」

「特にありません。提供した情報に基づいて書類を作成していただいただけです。部品接合時の圧力等の数値データもしっかりと書いていただけました」

「前の開発部長はどんな風に出願準備を進めていたのだろうか？」

「わかりません。私を含めて開発部のメンバーは誰も特許関係の業務に携わったことがなかったものですから」

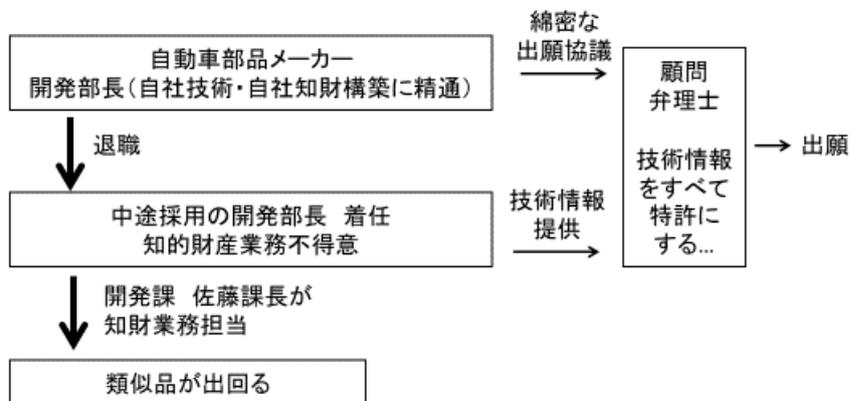
「そうか。以前は弁理士と開発部長が会議室に一旦入ると、随分と長いこと議論していたようだったのだが……。一体どういうことを話していたのだろうか？」

前開発部長が去って自社からなくなったもの—それは予想以上に大きいものであることを井手は痛感したのだった。

以上

登場人物:自動車部品メーカー
IDEモーターズ 社長; 井出安太郎

ケース1.2i
【海外展開段階】 事業企画段階
【事業活動】 研究開発



■ 設問

1. 前開発部長にはどのような知見があったと考えられるか？
2. 知見を継承する方法にはどのようなものがあるか？
3. 自社で起こり得ることはあるか？.このような結末になった原因は何か？

memo

ケーススタディで学ぶ！

グローバル知財マネジメント

～海外に挑む中小企業の姿から～

ケーススタディ集

2017年3月31日 初版発行

2019年7月1日 第2版発行

2021年5月28日 第3版発行

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