

## 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](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。

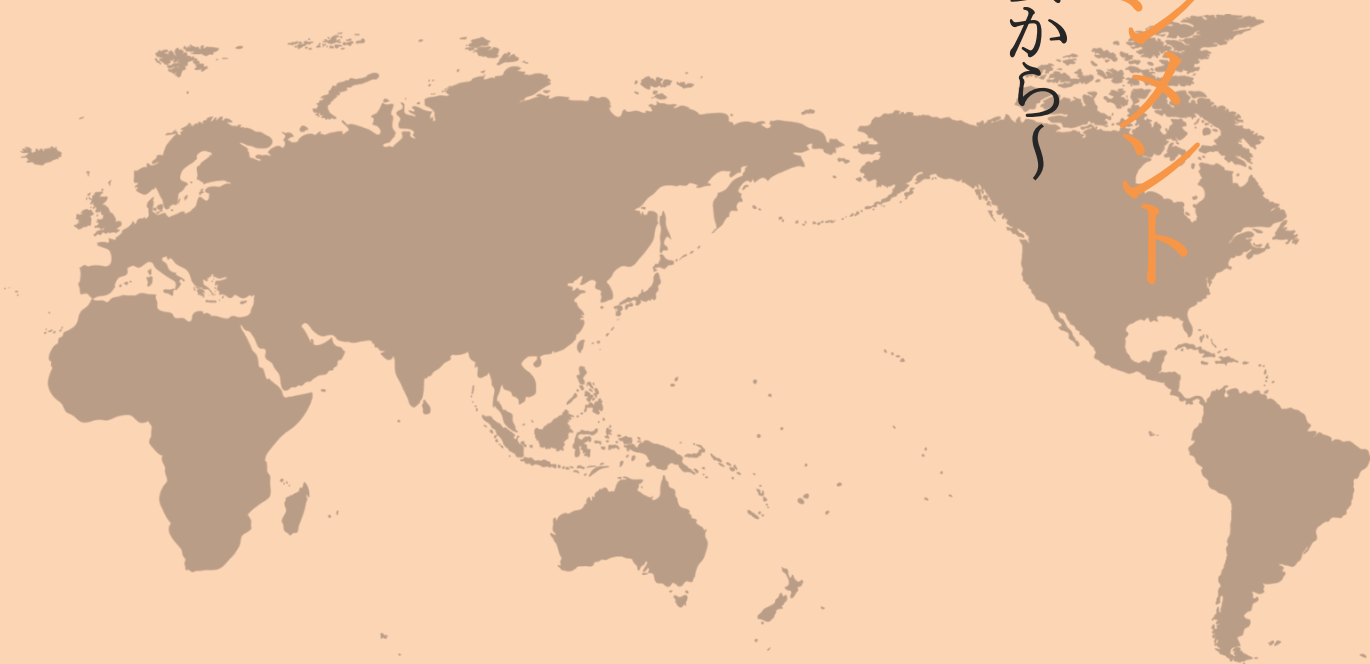
（※）利用者がコンテンツを利用してセミナー等を実施するに当たって、追加の作問等を行う場合は、コンテンツとは別に利用者が作成した追加の問題を配付するなどし、コンテンツに追加の問題を付記する等コンテンツを改変する行為は行わないでください。

# ケーススタディ集

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）



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 2.1a

### 【海外展開段階】 営業・提携段階

### 【事業活動】 引き合い

#### ●登場人物

佐藤大輔:アイスクリーム製造装置を製造する佐藤工業の社長

キム・ソンミン:韓国で氷菓を製造する食品メーカーの社長

#### ●ストーリー

佐藤は完成したホームページを見て大満足だった。

「うちの仕事や社員の生き生きした様子が伝わってくるね。これで受注も増えれば言うことなしだ。頼んで良かったよ」

“インターネット上に存在しない企業は、この世に存在しないことと同じ”という広告会社の話に佐藤は強く動かされたのであった。

ある日、ホームページ上の問い合わせフォーム経由で1件のメッセージが届いた。

「はじめまして。私は韓国の氷菓製造企業で社長を務めているキム・ソンミンと言います。先日貴社のホームページを見て、どんなアイスクリームにも対応できる技術があることを知りました。弊社では今新しい形状のアイスクリームを企画中です。貴社装置を用いた製造ができるか否か、一度ご相談にのっていただけませんか」

「インターネットは世界とつながっているんだなあ！」と若干時代おくれのセリフを放った後、佐藤は早速返信した。

「この度はご連絡ありがとうございます。喜んでご相談に対応させていただきます。まずは弊社でできることをご説明いたしたく存じますので、ご都合の良い際にご連絡ください」

キムはちょうど2週間後に来日する予定があるとのことで、これに合わせて佐藤工業の工場見学を行うことになった。

「キム社長、ようこそいらっしゃいました。思う存分当社の技術を見てってください。さすがに工場内の写真撮影だけは勘弁してくださいね」

「もちろん、そこはわかっていますよ」とキムは応じ、工場見学および佐藤との面会を終えて帰国した。

1週間後、キムからメールが届いた。

「先日はご親切にありがとうございました。貴社の技術の高さには驚かされました。あれほどまでに繊細な形状のアイスクリームを作る装置は見たことがありません。貴社とのお取引を前向きに検討しているところです。新商品への対応可能性をもう少し検討したいため、クリーム注入部分の図面をお送りいただけま

せんでしょうか。この部分が新商品の最大の特徴なのです。ご協力いただければ嬉しく思います」

佐藤は悩んだ。クリーム注入部分こそがこの機械の肝であった。世の中にノウハウが知れ渡るようなことがあってはならないだろう。国内の特許も敢えて出願しないでやってきたのだ。

「しかし……」

市場が桁違いである海外でのビジネスチャンスが舞い込んでいることも事実であった。

「成約まであと一歩であることは間違いない。賭けてみたい」

佐藤は当該箇所の図面を添付し、メール送信ボタンを押した。

1か月後、キムから連絡があった。

「お待たせして申し訳ありませんでした。正式に貴社の装置を使わせていただきたいと思います。末永いお取引になることと思います。よろしくお願いいたします」

選択は間違っていなかった、と佐藤は感じた。

輸出を始めて2年後、佐藤は部下から思いがけない話を聞いた。

「キムさんのところではないアイスクリームメーカーの商品が、うちの機械で作ったような形状なんです。ちょっと見てください」

佐藤は目を丸くした。クリームの絶妙な形状は、まさに当社の技術そのものだった。

「どういうことなんだ……」

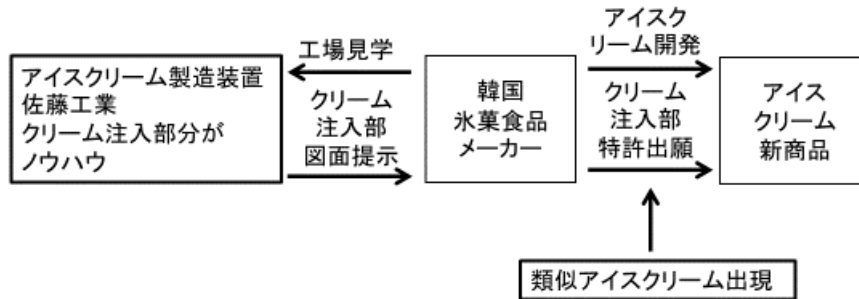
相談した弁理士の口から聞かされた事実に佐藤は愕然とした。

「調査したところ、取引先がクリーム注入部分に関しての特許を韓国国内で出願したようです。既に公開もされています。この情報を基に他社が同じような商品を製造し始めたと思われます。今後の手立ては考えていきますが、もう少し早い段階でご相談いただければ、状況は違っていたと思います」

以上

登場人物：  
アイスクリーム製造装置を製造する佐藤工業の社長：佐藤大輔  
韓国 氷菓食品メーカー社長：キム・ソンミン

ケース2.1a  
【海外展開段階】営業・提携段階  
【事業活動】引き合い



## ■ 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. 自社でも起こりうることはあるか？

## ケース 2.2a

### 【海外展開段階】 営業・提携段階

### 【事業活動】 展示会出展

#### ●登場人物

竹林徹: プレス機器を製造・販売する「株式会社 TAKEBAYASHI」の社長

#### ●ストーリー

竹林の心の内は戸惑いと意気込みの半々だった。思いがけず父親が病に倒れ、社長の座を引き継ぐことになったのだ。「いつかはそういう日が来るだろう」との想像は大分早く現実のものとなった。

「『TAKEBAYASHI』ブランドは信頼の証であり、社員の誇りでもある。お前もこの会社に愛情をかけてほしい」

父が託した想いは実にシンプルだった。

「父が大切にしてきたこの会社をもっと発展させたい」—その想いで至った竹林の結論はアジアで勝負することだった。市場や競合の動向を読むと、当社にしかないプレス技術に勝機はあると思った。

「まずは感触を確かめねば始まらないな」

竹林は自慢のプレス機を台湾の展示会に出品することに決めた。参加日程が決まってからというもの、準備は多忙を極めた。

「ブースのレイアウトはどうすれば良いのだろうか」

「どのような説明パネルを用意すべきだろうか」

「映像でプレスの様子を見せた方が効果的かもしれない」

考えることは山ほどあったが、初めての海外展示会への参加に竹林は興奮していた。

当日、竹林のブースは想像以上に盛況であり、現地の様々なメーカーの幹部が話しかけてきた。

「こういう形状の加工は御社の技術で可能か？」

「是非とも試作品を見せてもらえないだろうか？」

「TAKEBAYASHI」のロゴが光る彼の名刺は2日間であつという間になくなってしまった。

具体的な商談につながる話も数件あり、竹林は自信を深めた。

「やはり台湾はビジネスになりそうだ」

1年後、竹林は台湾に現地工場を新設し、プレス機の製造を開始した。幸運なことに複数の主要取引先から一定量の発注があったことから、販売は順調に伸びていった。

そんなある日、竹林のもとに1通の封書が届いた。

## 通 知 書

当社は、貴社に対し、以下の通り通知いたします。

貴社は、20xx年4月頃から「TAKEBAYASHI」のロゴマークを印字したプレス機器の販売を開始されました。このロゴマークは、当社の登録商標「TAKEBAYASHI」と外観・称呼・観念および指定商品・役務の全てにおいて類似すると考えられるため、当社の商標権を侵害しています。

つきましては、直ちに当該プレス機器の販売を中止されますよう請求いたします。

販売の中止が直ちになされなかったときには、やむを得ず法的手続に移行することを念のため申し添えます。

初めのうち、竹林は状況がうまく呑み込めなかった。

「『TAKEBAYASHI』は当社のものだろう。うちがよそに対してこういう文句を言うのはわかるが、その逆なんてことはあるのか」

竹林は台湾特許庁のウェブサイトから商標検索をして驚愕した。

「ここで生産を始める前から当社のロゴマークが勝手に商標登録されているじゃないか。もしかして展示会に参加した時期か……？」

また、身に覚えのないクレームが時折入るようになったことも悩みの種となった。

「おたくのプレス機、全然想像していた動きと違うのだけど、どうしてくれるの？」

取引先からの連絡ではなかったため、すぐに自社製品ではないとの察しがついたが、送ってもらった写真を見て竹林はやりきれない気持ちになった。

「国内では考えられなかった低レベルのクレームが生じるような製品に、うちの『TAKEBAYASHI』のロゴが入っていると考えるだけで……。父にも申し訳ない」

竹林は取引先に事情を説明し、今後は異なるロゴを印字した製品を納入することとした。

「真の『TAKEBAYASHI』が、本当は素晴らしい会社であることを広くわかってもらうためには、随分時間がかかりそうだな」

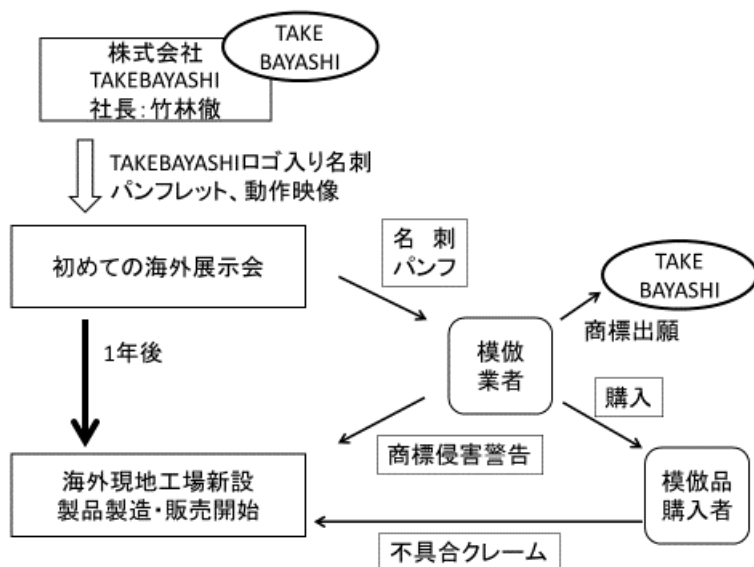
そう呟きながら、深いため息をついた。

以上



登場人物: プレス機器を製造・販売する「株式会社TAKEBAYASHI」の社長: 竹林徹

ケース2.2a  
【海外展開段階】営業・提携段階  
【事業活動】展示会出品



## ■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. 自社でも起こりうることはあるか？

## ケース 2.2b

### 【海外展開段階】 営業・提携段階

### 【事業活動】 展示会出展

#### ●登場人物

森次郎: 測定器製造業の社長

川野幸平: 同社の開発設計部長

#### ●ストーリー

「ドイツでの力試しだ」

森は、初めての海外での展示会を前に胸が高鳴っていた。

物体を破壊することなく内部構造を分析することができる高度な非破壊測定器の開発に成功した森には、当初から世界を舞台に戦いたいという熱い思いがあった。

「川野くん、よろしく頼むよ。わが社の製品を余すところなくアピールしてきてくれ。ドイツで特許出願した範囲の情報で広報部が作成してくれた、綺麗なパンフレットもあることだしな」

「わかりました。大役ではありますが、しっかり果たしてきます」

展示会当日、川野のブースは予想以上に盛況だった。

「貴社製品の特長はどこにあるのか？」

「ドイツで既に存在する製品との大きな違いはどこにあるのか？」

長年にわたって実際に開発を行ってきた彼にとっては、「待っていました」と言わんばかりの質問が飛び交った。川野は何とか1台でも受注につなげたい—という思いもあり、サンプル装置でデモンストレーションも行い、開発の苦労話を交えながら生き生きと答えるのだった。

「今申し上げた特長を実現するまでには様々な試行がありました。少々長くはなりますけれど、我々が設計した測定器の測定アルゴリズムについてもお聞きいただき、本製品の素晴らしさについて、より理解を深めていただければと思います。お手元のパンフレットに記載がない点をご容赦ください」

聴衆は興味深そうに彼の話に関心入り、メモに必死になる者もいた。よく見ると、サンプル装置を写真撮影する者もいた。

展示会を無事に終えた川野は、森に連絡を入れた。

「社長、こんなに盛り上がるなんて思ってもみませんでした」

「お疲れさま。これだけの反響があれば、今後の引き合いも上々なのではないかな。気をつけて帰ってきてくれ」

川野の帰国後、ブースの盛況ぶりを表すように引き合いは何件かあったものの、技術面やコスト面での課

題が新たに生じたこともあり、受注に結び付くまでには至らなかった。

1年後、装置に技術改良を施し価格も下げ、川野はドイツで再度展示会に臨むことになった。

「社長、今度こそ受注実績につなげてみせます」

しかし、会場に着いて彼は啞然とした。前回発表した製品に大きな改良が加えられた代物が溢れていた  
のである。自社の特許を侵害しているとは言えそうにない製品だった。

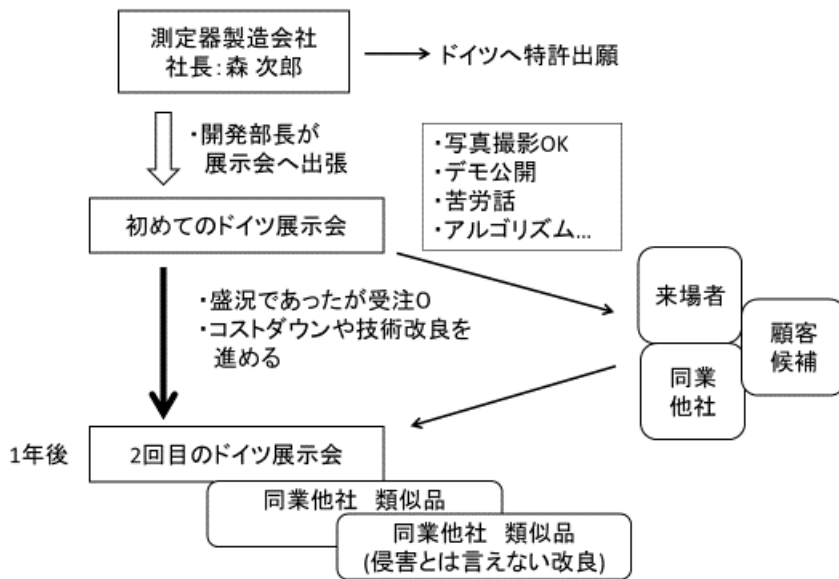
「これでは、我々の価値を見出してもらうのは難しいな……」

結局、新製品がドイツで売れることはなかった。

以上

登場人物:  
測定器製造会社の社長: 森次郎  
同社の開発設計部長: 川野幸平

ケース2.2b  
【海外展開段階】営業・提携段階  
【事業活動】展示会出品



## ■ 設問

1. 初めて展示会に出展するとき、模倣されることを防ぐために検討すべき点・対策には何があったか？
2. 自社でも起こり得ることはあるか？

## ケース 2.3a

### 【海外展開段階】 営業・提携段階

### 【事業活動】 ライセンス契約

#### ●登場人物

根元明: 照明器具を製造し、海外へも輸出する「根元電産株式会社」の社長

劉洋: 中国で照明器具を製造する現地企業A社の社長

#### ●ストーリー

「今期も輸出高は順調に伸びそうだな」

根元は笑顔だった。省エネ性と照度を追求した根元電産の照明器具は、着実に中国国内に浸透していった。

「中国ビジネスは大変だよ。すぐに真似されてしまうからね。その対策はしっかりしておいた方がいいよ」

自社よりも早くから中国に進出していた知人からのアドバイスを受け、中国での特許を取得してからの輸出開始であった。おかげで模倣品の排除に成功したこともあり、また、営業活動では技術の高さに一目置かれることも多かった。

ある日、A社の社長である劉から、「是非会ってお話したいことがある」との連絡が入った。

約束の日時に応接室に現れた劉は、結論からはっきり申しませんが、と前置きをして言った。

「貴社の技術に関してライセンスを受けたいのです。現在弊社では、主として工場で用いる照明の設計を進めているのですが、そこには貴社の技術を組み込むことが欠かせません。ライセンス料については時間をかけて協議させていただきたいと思います」

悪い話ではないと思った。先方はライセンス契約を結んだ上での技術利用を求めているのであるし、ライセンス料で折り合いがつきさえすれば何ら問題はないだろう。

「劉社長のお申し出はわかりました。前向きに検討したいと思います」

ライセンス料については2週間かけて協議を重ね、無事に契約を結ぶこととなった。

「根元社長、今回の件は心から感謝いたします。これからわが社が生み出していく製品は、まさに貴社との共同開発といっても過言ではないでしょう。それほどまでに本件は当社にとってありがたい話なのです」

「そこまで言ういただけると恐縮です。今後とも協力して市場を攻めていきたいですね」

契約締結から3か月後、根元は新製品が完成したとの連絡を受けた。

販売開始以降、ライセンス料は契約に定めたとおり納められた。

「きちんと特許を取っておいて良かった」

根元はまたしても笑顔だった。

だが、1年後、根元の表情を曇らせる事態が起きた。

A社のさらなる新製品の登場で、根元電産の輸出量が減少に転じたのだ。新製品の技術は、根元電産の当初の技術に少々の改良を加えたものであり、照度を保ったまま、省エネ性が従来よりも1.2倍に向上していた。

根元は劉と話をすることに決めた。

「劉社長、貴社の今度の新製品のことでご相談があります」

「何でしょうか」

「貴社の新製品は、わが社の当初の技術を改良したものですよね」

「はい。そう捉えていただいても結構ですが、自社でもかなりの研究を重ねた代物と考えています」

「基礎技術を提供した当社としては、その改良版についても利用したいのですが、よろしいですね。一応お断りしておかないと、さすがに申し訳ないと思ひまして」

「先ほどお伝えしましたとおり、これは自社の研究の成果なのです。既に特許も取得しているのですよ。当社の許可なく利用することは認められません」

「私たちに無断で特許まで取得していたのですか。そこまでは考えませんでした。わかりました。それでは、当社に使用権を与えていただきたいと思ひます」

「なぜ、そうなるのですか。私たちの研究成果だと何度も言っていますよね。当面はどの企業にも使用権を認めるつもりはありません」

「こんなことは言いたくありませんが……。当社に対する『借り』は何も感じていないのですか」

「では、その『借り』を返す方法はライセンス契約書のどこに示されているというのですか」

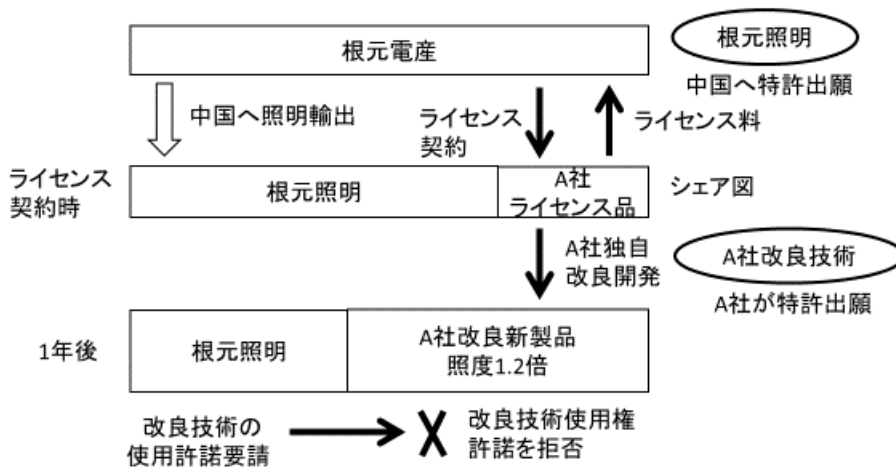
これ以上は何を言っても無駄だろう、と根元は諦念した。

「もう結構です。また貴社を圧倒する新製品を生み出してみせますよ」

以上

登場人物：  
 照明器具を製造し、海外へも輸出する「根元電産株式会社」の社長：根元明  
 中国で照明器具を製造する現地企業A社の社長：劉洋

ケース2.3a  
 【海外展開段階】営業・提携段階  
 【事業活動】ライセンス契約



## ■ 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. 自社でも起こりうることはあるか？

## ケース 2.3b

### 【海外展開段階】 営業・提携段階

### 【事業活動】 ライセンス契約

#### ●登場人物

鈴木幸一：金属の特殊表面加工技術を研究開発する「株式会社鈴木技研」の社長

#### ●ストーリー

「ようやく実用化の目途が立ちそうだ」

鈴木は感動はひとしおだった。長年かけて研究してきた技術がビジネスに展開できそうな段階まで至ったのである。その技術は「ABC 工法」と名付けられ、金属と樹脂を低温で強力で接合するというものであった。これによって、様々な工業製品の軽量化と装飾化が見込まれることから、ニーズは確実にあるものと鈴木は踏んでいた。

「この技術が最も生きるのは輸送機器だろうな。自動車や航空機に採用されることを目標にしたい。輸送機器は国境を跨ぐから、グローバルな特許出願も考えないといけないな」

しかし、鈴木は大きな壁にぶつかった。輸送機器の安全性は人命に直結するため、新技術の採用が決まるまでには相当な時間と労力を要する。

「残念だが、採用が決まるまで持ちこたえるだけの資金力はない。まずは、スマートフォンのような民生用の電子機器に採用してもらうための営業を展開しよう」

自動車や航空機に比べればライフサイクルが短い製品であったものの、自社技術の採用という実績を作ること、そして、潤沢にキャッシュが手元に入ってくることを考えれば、妥当な判断だと思った。

こうした営業活動を続けていたある日、大手スマートフォンメーカーの1次下請けである韓国企業から引き合いがあった。

「御社の ABC 工法は、まさに弊社の新製品の製造に欠かせない技術です。是非ともお力添えを」

韓国企業のその担当者は、お世辞ではなく本当に鈴木技研の技術を欲している様子であった。

鈴木もこの機会を生かして、会社を大きく飛躍させたいと思っていた。最終目標は輸送機器への採用である。ABC 工法の実績を多くの製品で積んでいくことが大切だと感じていた。

「わかりました。弊社としても嬉しい限りです。特許・技術ライセンス契約を締結する方向で検討することにしませう」

韓国企業の担当者は、この鈴木への答えに安堵の色を浮かべ、更にこう続けた。

「実は、新製品の販売目標が高く、弊社だけではとても賄えないため複数の実装メーカーを使いたいと考えています。そこで、これらの実装メーカーでも ABC 工法とその特許が韓国国内でも使えるようにサブライセンス付きの契約をお願いしたいのですが……」

サブライセンスとは、鈴木技研が直接実装メーカーと契約するのではなく、鈴木技研からライセンスを受



けた韓国企業が、同様のライセンス契約を実装メーカーと取り交わすことである。

なるほど、そうすればABC工法をより早く多くの企業に知らせることができそうだ—そう感じた鈴木は言った。

「わかりました。国際特許出願もしておいたので、その方向で検討しましょう」

「うまくいけば、ABC工法は評判が評判を呼んで、世界中で注目を集めるかもしれないな。でも、浮かれてばかりもいられない。この技術が多くの人の目に触れるということは……」

契約内容の詳細を詰めていたある日、鈴木は先方に条件の付加を提案した。

「2点お願いがあります。1つは、サブライセンスで実装メーカーに特許の実施が許されるのは、あくまでも貴社に納入される製品だけに限ること。もう1つは、接合に使用する接着剤は全て当社から供給することです。当社製の接着剤は成分が特殊で、この接着剤を用いないと期待する効果が得られません。他社製品で代用すると耐久性ひいては安全性の面で問題が生じる恐れがありますのでご理解ください」

「わかりました。我々としては、まずは貴社技術をお借りして安定的に電子部品を供給することが第一ですから、その条件はお受けしましょう」

ライセンス契約締結、そして製造開始から半年が経ち、スマートフォンへのABC工法の採用は、韓国国内の多くの関連企業が注目するところとなった。サブライセンスによって、多くの実装メーカーがABC工法を採用し、鈴木技研におけるABC工法関連の収益は、全体の50%を占めるまでに成長したのだった。

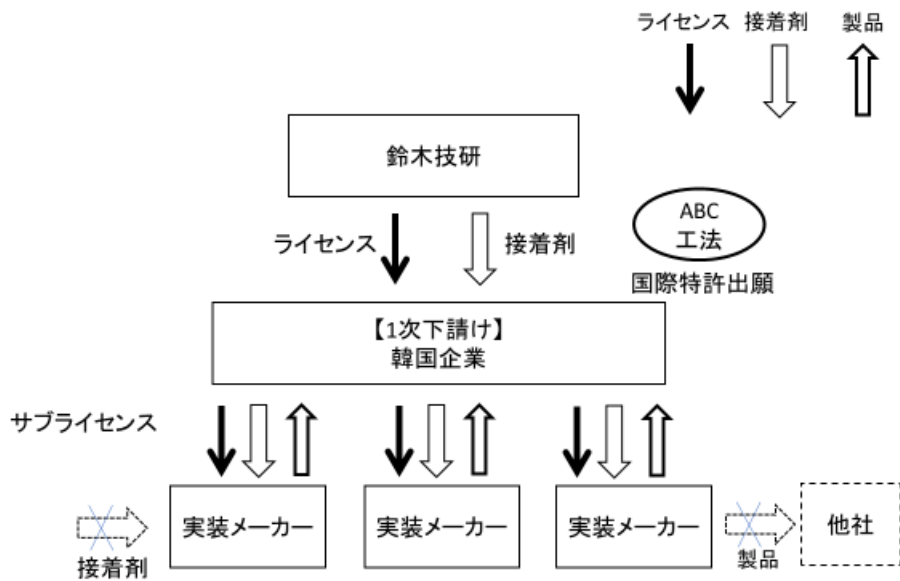
「スマートフォンのライフサイクルは短い。いつまでもこれで成長していける訳ではないだろう。次なる目標に向かって前進あるのみだ」

鈴木は次なる一歩を踏み出そうとしていた。

以上

登場人物:  
 金属の特殊表面加工技術を研究開発する  
 「株式会社鈴木技研」の社長: 鈴木幸一

ケース2.3b  
 【海外展開段階】営業・提携段階  
 【事業活動】ライセンス契約



## ■設問

1. 鈴木がライセンス契約を締結する際に、なぜ2つの条件を提示したのか？
2. 「1.」の条件を守らせる方策として、どのようなことが考えられるか？
3. 自社で応用できる考え方はあるか？

## ケース 2.5a

### 【海外展開段階】 営業・提携段階

### 【事業活動】 共同開発

#### ●登場人物

原島圭吾:産業用ロボットを製造する「Harashima 研究所株式会社」の社長

李静:中国で産業用ロボットを製造するA社の社長

#### ●ストーリー

初めての国際的な展示会への参加で原島は緊張していた。その緊張を少しでも和らげようとするためか、他のブースを横目で見ても、「うちもパネルをもっと工夫すべきだった」、「映像でPRした方がよかった」などと、反省点ばかりを思いめぐらせていた。それでも Harashima 研究所の技術の水準に注目する参加者は多く、原島は額に汗を浮かべながら説明し続けた。

説明を聞く者の中でも一際目を輝かせている男性がいた。

「はじめまして。A社の李と申します」

見るからに温厚そうな男性は名刺を差し出した。

「実に興味深いお話でした。私の会社でも産業用ロボットを生産しているのです。今後は塗装用ロボットに注力したいと考えているところなのですが、ちょうど Harashima 研究所で取り組んでいらっしゃるものが、私たちの領域にとっても近かったのです」

「興味を持っていただけて光栄です」

「今、私たちが取り組んでいる塗装用ロボットは主に輸送用機器を対象として考えています。この分野はこれからもしばらくは安定していますからね。いかがでしょうか、新製品開発に向けて、可能であれば力を貸していただくことはできませんか。つまりは『共同開発』です」

もちろん、詳しい内容や条件はご相談を重ねてですが、と李は付け加え、原島の顔を眺めた。

「まずは詳しくお話を伺いましょうか」

李の話は原島の好奇心をくすぐった。Harashima 研究所の技術の特徴が、細部までの丁寧な着色であったのに対し、A社は塗装スピードに秀でていた。

「原島さん、我々の強みを組み合わせれば、相当面白い製品が生まれるとは思いませんか」

「確かにそうですね。必ず実現させましょう」

「完成すれば、それは両社の成果です。あとはお互い自由に販売するだけです」

「ともに良い波に乗っていききたいものですね」

李は自分と似ているな、と原島は考えていた。話の端々から、ものづくりに対するワクワク感が伝わってくる。そして、いつも温かな表情をたたえていることに、信頼感を寄せていた。

李は言った。

「それでは、早速契約の手続きに移りましょうか。後日当社で作成した原案を送らせていただきます。基本的には今までお話した内容を文面にしたものです」

「わかりました。お手数をおかけしますが、お待ちしております」

1週間後、原島の元に中国語の契約書が届いた。

「先日話し合った内容のとおりなのだろう」

原島は中国語を読むことはできなかったが、李と交わしたやりとりははっきり覚えていたため特に不安はなかった。

署名をしようとしたその時、社員の雑談がたまたま耳に入ってきた。

「先日ネットショッピングでひどい目にあったよ。ホームページの写真と実物が全く違うのだから」

「返品すればいいじゃないか。どこの商品？」

「中国だよ。しかも『返品不可』という文字が隅にすごく小さい字で書いてあったんだ」

「まあ、いい勉強になったじゃない」

「他人事だと思って……」

「……」

原島は一応中国語のわかる友人に契約書を見てもらうことにした。

「本当にこの内容で契約するつもりなの？」

「え、何か問題があるかな」

「だってさ、完成した製品に関する特許権は全てA社に帰属する、と書いてあるよ。Harashima 研究所に販売させる気はあるのかな？」

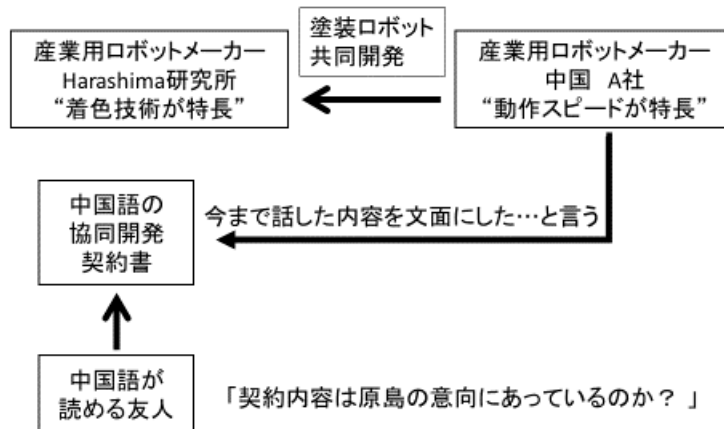
「そんなまさか」

きつと何かの間違いだよな、と自分に言い聞かせ、原島は受話器を上げた。

以上

登場人物：  
産業用ロボットを製造する「Harashima研究所株式会社」の社長：原島圭吾  
中国で産業用ロボットを製造するA社の社長：李静

ケース2.5a  
【海外展開段階】営業・提携段階  
【事業活動】共同開発



## ■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. 自社でも起こりうることはあるか？

## ケース 2.5b

### 【海外展開段階】 営業・提携段階

### 【事業活動】 共同開発

#### ●登場人物

加藤一郎:精密機械メーカー「加藤テック」の社長。

オルフ:ドイツの大手自動車メーカーA社の開発部門責任者

#### ●ストーリー

それは突然のことだった。

「社長、A社の開発部門責任者のオルフさんという方から、社長への面会を求める電話がありました」

「A社？ ドイツの企業だよな。これまで特に取引はないが……。どういう用件だろうか？」

「ビジネスを進める上で、是非とも当社の力を貸してほしいという旨を言っていました」

「わかった。まずは会うことにするよ」

1週間後、オルフが通訳と共に来社した。

「初めまして。この度はお時間をいただきましてありがとうございます」

「こちらこそ。A社さんのような大企業の役員の方が弊社にいらっしゃることは滅多にないものですから、少し緊張していますよ」

「いえいえ、恐縮です」

物腰柔らかなオルフの態度に加藤は少し安心した。

早速本題ですが—とオルフが切り出した。

「今、私どもで新たな電気自動車の開発に取り組んでいるのですが、技術的に困難な箇所がいくつか見つか、相当な苦戦を強いられています。そのうちの1つが、1ミクロン単位の接合です」

「それは聞くだけで難しそうだ」

「そうなんです。そこで日本の特許公報を調べていましたら御社の特許を目にしまして。私どものニーズにぴったりと当てはまる技術を一緒に開発できるのではないかと思います訪問させていただいた次第です」

つまり—と加藤が言いかけて、オルフが続けた。

「当社との共同開発に協力していただけませんか。開発費については私どもで相応の負担をしたいと考えています。将来的に御社が海外進出される際にも、我々との共同開発実績は無駄にならないと思いますよ」

「ご要望はわかりました。悪いお話ではないと思っておりますが、検討する時間をください」

オルフが帰った後、加藤は自室でじっくりと考えた。

「難易度が高いテーマではあるが、やりがいはあるさ。開発費の多くを先方が負担してくれることも大いに魅力だな。それに何と言っても『A社との共同開発』ということ自体が当社に箔がつくじゃないか」

1週間後、再びオルフが訪ねてきた。

「加藤社長、この度はご快諾くださってありがとうございました。早速契約手続きを進めてまいります。この後は弊社の法務部門の者から直接連絡させていただくことも多いかと思いますが、よろしくお願いします」

「わかりました。こちらこそお願いします」

加藤テックとA社は契約を締結することになった。「開発費の9割をA社が負担すること」「共同開発の成果は、共同出願で特許として権利化すること」等が盛り込まれた。

それから1年半の研究の日々は困難を極めたが、加藤テックの従来の技術が大きな突破口となることが多く、ついに1ミクロン単位の接合技術は完成した。

「加藤社長、やりましたね。感謝の気持ちでいっぱいです」

「こちらも勉強させていただくことが多くありました。今後とも末永くお付き合いください」

加藤テックとA社の成果は、日本およびドイツで特許として権利化された。

だが、加藤はここに来て困惑した。

「確かに当社は新技術に関する権利を手に入れた。しかし、これをどうやって売上に変えるのだ？」

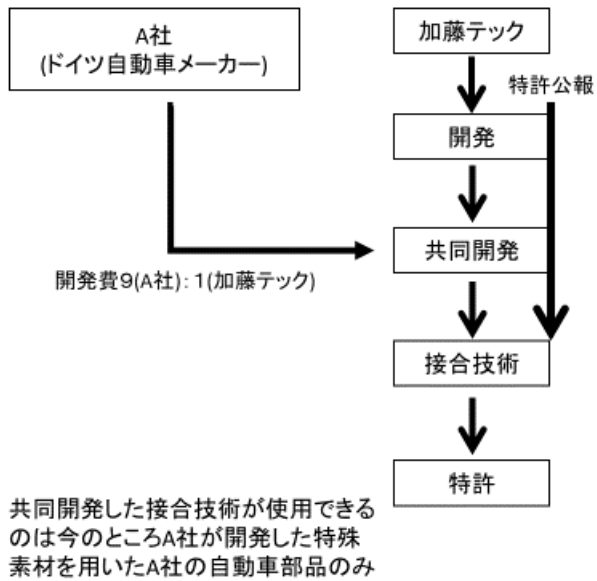
加藤が悩むのも無理はなかった。この新技術が利用できるのは、今のところA社が開発した特殊素材を用いたA社の自動車部品のみであり、特許だけを持っていても加藤テックにはなんら利益が出ないからである。一方で、A社はこの特殊素材を用いた自動車部品の製造を着々と進めていた。

「結局、我々の存在は何だったんだ？」

以上

登場人物:  
精密機械メーカー「加藤テック」の社長:加藤一郎  
ドイツの大手自動車メーカーA社の開発部門責任者:オルフ

ケース2.5b  
【海外展開段階】営業・提携段階  
【事業活動】共同開発



## ■ 設問

1. このような結末になった原因は何か？
2. 「1.」を踏まえると、A社との交渉時に留意すべき点にはどのようなことが考えられるか？
3. 自社でも起こりうることはあるか？



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