

## 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 3.1a

【海外展開段階】 製造・販売段階

【事業活動】 製品輸出・代理店

### ●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。中国での環境意識の更なる高まりは、水質汚染に対する企業の取り組みを変えるだろうし、一般家庭でも自宅の水道水を検査したいと考える富裕層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計測の水質計の評判は日本国内では高かった。有害物質を検知する精度は極めて高く、企業向け製品はもちろんのこと、低価格版の家庭向け製品も好評だった。

「現地に法人を構えるのは大がかりになるなあ」

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、中国に販売網はなかった。

「現地の代理店を探してみるか」

渡部は中国の現地事情に詳しいという知人から1つの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。御社の水質計も販売先の目星はついています。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か月で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」

「そこまで仰るのならお任せしましょう。よろしくお願いします」

後日、渡部の下に中国語で記された契約書が届き、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。先日お話したとおりの内容を文面にしただけのものですから、よろしくお願いします」

渡部は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、期待することとしよう」

だが、その期待は裏切られた。3か月で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。製品の精度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。日本国内では屈指のレベルであり、中国でも相当優位性のある製品と自負しています。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すね、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仰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」

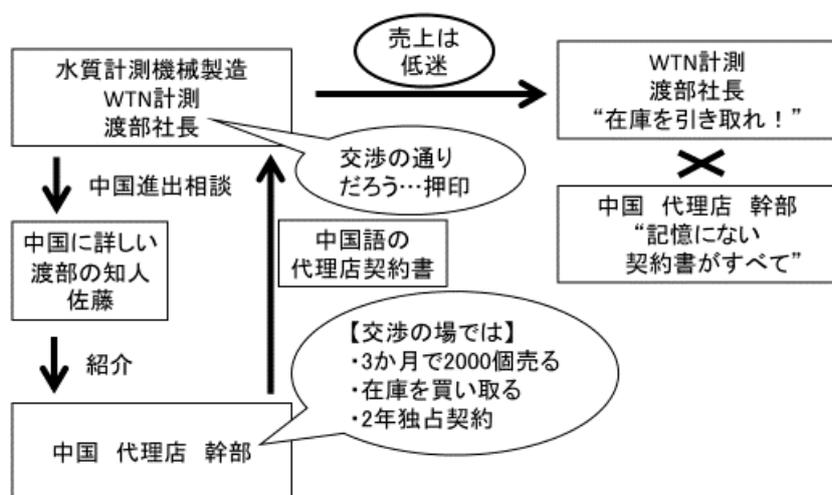
「そんなこと言われても、昔に私が何と言ったかなんて覚えていませんね。お互いの手元にある契約書が全てですよ。2年間の独占契約を解除するにも両者合意が必要としています。まあ、その気になれば売れないこともないと思いますよ。人員の状況を見ながら来年も頑張ってみますので、またのご報告をお待ちください」

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。

以上

登場人物: 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: 渡部正義

ケース3.1a  
【海外展開段階】製造・販売段階  
【事業活動】製品輸出・代理店



## ■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 3.1b

**【海外展開段階】 製造・販売段階**

**【事業活動】 製品輸出・代理店**

### ●登場人物

小松健二:半導体検査装置メーカーの社長。

### ●ストーリー

「台湾で勝負してみよう」

小松は決断した。国内の半導体市場に明るい光が見えにくい中、会社を飛躍させるには海外進出しかないと考えたのだった。

「最終的には現地生産・現地販売を目指したいが……」

彼の悩みは資金だった。まとまった借入の目途が立たないため、第一段階として、製品は国内で製造し、現地の販売代理店を介して台湾市場に自社製品を流通させることとした。

製品の売れ行きは思いのほか好調だったものの、顧客の要望の量やレベルは想像以上だった。本社の問合せ窓口には、細かな改善要求に関する多くの電話やメールが舞い込んだ。

小松は当惑しながらも要望に柔軟に対応するスタンスを貫いた。

同様の事態は販売代理店にも生じていた。

「小松社長、メンテナンスに関する多数の要望に我々だけでは対応しきれない状況です」

代理店幹部からの報告は悲痛だった。

「わかった。何とかする」

小松は受話器を静かに置いたものの、どうすべきか考えあぐねていた。

「本社の対応人員も手一杯の状況だ。せめてメンテナンスは代理店で処理できるようにしておきたい」

代理店に詳しく話を聞くと、必要最小限の製品情報しか手元にないため、少しでも要望が応用的なものになると、その対応知識がないとのことだった。

「小松社長、呼びですか？」

社長室に入ってきたのは設計部長だった。

「忙しいところ悪いね。例の台湾向け製品のことなんだけど、現地代理店のアフターケアの力をもう少し高めたいと思っているんだ」

「なるほど。何でもかんでも本社に問い合わせが来る状況は避けたいですね」

「そうなんだよ。そこで、製品の設計に関する情報を代理店とも共有してはどうかと思うんだ」

「そうすればワンストップで対応可能になるというお考えですね。わかりました。メールで送るようにします。趣旨については社長から連絡いただけますか？」

「わかった」

その日のうちに設計部長は全ての設計情報をまとめた資料を送付した。

資料送付後、代理店のアフターケアの力は徐々に向上し、メンテナンスに関する本社への問い合わせは減少傾向にあった。

「少しは落ち着いたかな」

小松は安堵した。

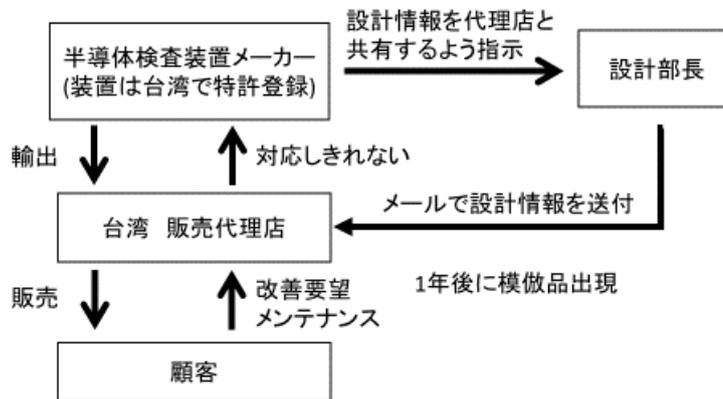
だが、1年後、別の問題がこの安堵を打ち消した。

またしても、代理店からの悲痛な報告だった。

「小松社長、台湾で模倣品が出回るようになって、販売が思わしくありません。この1年間、従業員の出入りも多かったのも、毎日バタバタしているところに今回の模倣品騒ぎですからね。当社としても何とかしなければと思っているのですが……」

「一難去ってまた一難か。今度の『一難』の方が厄介だな。必要最小限の技術情報で現地で特許は取得しているものの、訴訟のための労力を考えるとため息が出るな……」

以上



## ■ 設問

1. 技術漏えい起きた原因として何が考えられるか？
2. 技術漏えいを防ぐために、海外の代理店を管理・監督する方策にどういったことがあるか？
3. 自社でも起こり得ることはあるか？

## ケース 3.2a

### 【海外展開段階】 製造・販売段階

### 【事業活動】 生産委託・技術指導

#### ●登場人物

安田英彦: 輸送用機器のエンジン主要部品を製造する「関東モーターズ株式会社」の社長

ファース・エルチェ: 関東モーターズ株式会社から製造委託を打診されるA社の社長

#### ●ストーリー

関東モーターズ株式会社の製造するエンジン主要部品は、欧州で順調に売り上げを伸ばしていた。燃費の大幅な改善に結び付くその技術は多くの自動車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」

欧州での自動車販売台数は安定しており、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。

「現地企業に製造委託する方法もあるか」

この業界の現地企業については少しずつ実態を把握しつつあった。そ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A社であった。関東モーターズ株式会社と製品こそ異なるものの、エンジン主要部品を製造していることから共通項は多く、受け入れられやすい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。

「エルチェ社長、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れ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。ぜひ貴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、貴社にとっても決して悪い話ではないと思っています」

「関東モーターズさんの最近の好調ぶりは知っていますよ。製造委託の件は前向きに検討します。但し、想像するにかなりの特殊加工が施されているのではないのでしょうか。この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、よろしくをお願いします」

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。

「何と言っても、表面の0.01ミリの溝がポイント。これが狂うと自社製品の信用にかかわりますからね。しっかりと指導をお願いしますね」

安田の依頼に、日本の工場で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が海を渡ることにな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言え、それを動かす者の微妙な操作にも多くのコツがあったのだ。

エルチェは言った。

「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します」

A社での製造は順調な軌道にのり、関東モーターズのリードタイムは大幅に短縮された。

エルチェが社長を退き、後継者がA社を率いることになった5年後、事態は変化した。委託料の大幅な値上げをはじめとした、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のである。

「これ以上、A社とは付き合えないな」

安田は契約を解消し、他社への製造委託を開始した。

しかし、思わぬことが起こった。契約解消後もA社は、関東モーターズがオランダでも取得していた特許技術を用いて販売を継続したのである。関東モーターズ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。

A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。そもそも量産化や欧州の製造方法に合わせた仕様に設計しなおしたのは自分たちである」

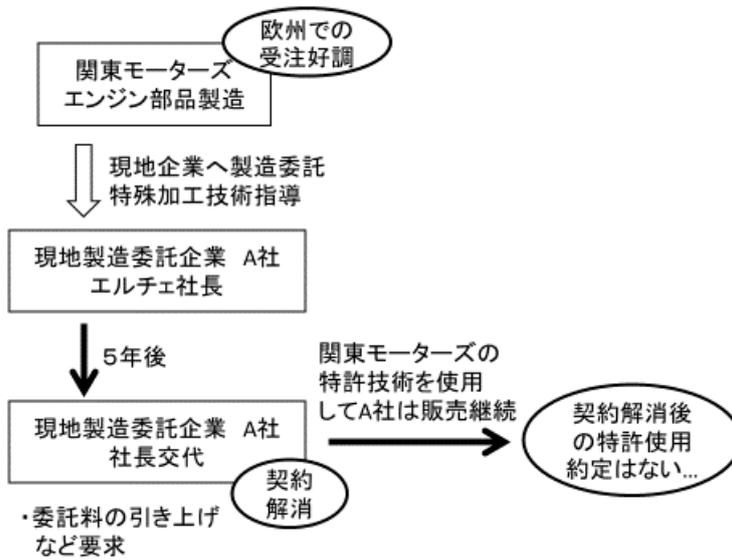
安田は頭を抱えた。

「時間のかかる訴訟沙汰になりそうだな……」

以上

登場人物：  
輸送用機器のエンジン主要部品を製造する「関東モーターズ株式会社」の  
社長：安田英彦  
関東モーターズ株式会社から製造委託を打診されるA社の社長：ファース・  
エルチェ

ケース3.2a  
【海外展開段階】製造・販売段階  
【事業活動】生産委託・技術指導



## ■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 3.3a

### 【海外展開段階】 製造・販売段階

### 【事業活動】 現地生産

#### ●登場人物

山本新之助:工業用端子台を製造する「株式会社山本工業」の社長

林大悟:株式会社山本工業の100%子会社である「山本公司」の総経理(駐在員)

丁寧:山本公司の設計部社員

#### ●ストーリー

「現地のマネジメントもようやく落ち着いてきたようだな」

中国から帰国した山本は安堵の表情を見せていた。

山本工業が中国に現地法人を設立したのは1年前のことである。以前は日本国内で製造した工業用端子台を輸出してきたが、コスト削減を主目的として現地社員の雇用を決めたのだった。

設立後は様々な問題に突き当たった。思うように採用が進まなかったり、採用しても2週間も経たずに辞める社員が続出するなど、人の問題に限ったことではないが、山本自身が現地で指揮を執らざるを得ない場面が多かった。

山本公司の株式の全ては山本工業が保有しており、山本公司は基本的に製造子会社としての役割を担っているのだが、現地ならではのニーズにきめ細やかに対応するため、少人数ではあるが設計部を置いていた。

ある日、山本公司の駐在員である林から連絡があった。

「社長、うちの設計部社員はなかなか優秀で、意識も高いようです。1か月前に受けた納入先からの要望に対し、積極的に新たな設計を試みているのです。もちろん、マイナーチェンジの域を出るものではありませんが」

「まあ、設計部を置いたのはその役割を果たしてもらうためだからね」

「もっと喜んでくださいよ。一斉にストを打たれた半年前を考えれば、こんな報告が信じられますか」

それはそうだ、と山本は苦笑しながら返事をした。

2週間後、またしても林からの電話があった。

「社長、設計部のことで問題が生じました」

「どうしたんだ」

「先日お話ししたとおり、設計部は様々な設計変更を実施しているのですが、先日完成した製品は自分の発明なのだから、相応の報酬をもらえないと困ると言い張る社員がいるのです」

「何だって。『自分の発明』と言うほど大げさなものではないのだろう」

「いえ、『マイナーチェンジ』ではなく、新たな技術が組み込まれていることは確かです。一度いらして、一緒に話をしていただけませんか」

「もともと来週行く予定だったからね。前倒しにして行くよ」

現地に着いた山本を待っていたのは、林と設計部社員の丁の2人だった。

山本は早速切り出した。

「丁さん、概要は林さんから聞いています。新技術についても見せていただきました。会社としてあなたを高く評価しなければならないことは、私も理解します」

「ありがとうございます。それでは相応の報酬を期待します」

「具体的にはどのくらいの報酬を望むのですか」

丁の口から出た金額は、山本の想定をはるかに超えるものだった。

「そこまでは、流石に……」

議論は平行線をたどったまま、1か月後に丁は退職した。

2年後、林から山本に連絡があった。

「社長、困ったことが起きました」

「おう、何だ」

「例の新製品開発の件ですが、開発と並行して特許調査を実施したところ、特許侵害となる可能性が高いことがわかりました」

「そうか。厄介だが手立てを考えねばな」

「社長、2年前に退職した設計部の丁さんを覚えていますか」

「ああ。忘れはしないよ。それがどうしたんだ」

林の話はこうだった。新製品開発の支障となっている特許の発明者は丁であるということ、しかも、その特許技術はおそらく当社に在籍していた際の発明だろうということである。

「職務発明だと主張して、うちが使えるようにする方法はないのか」

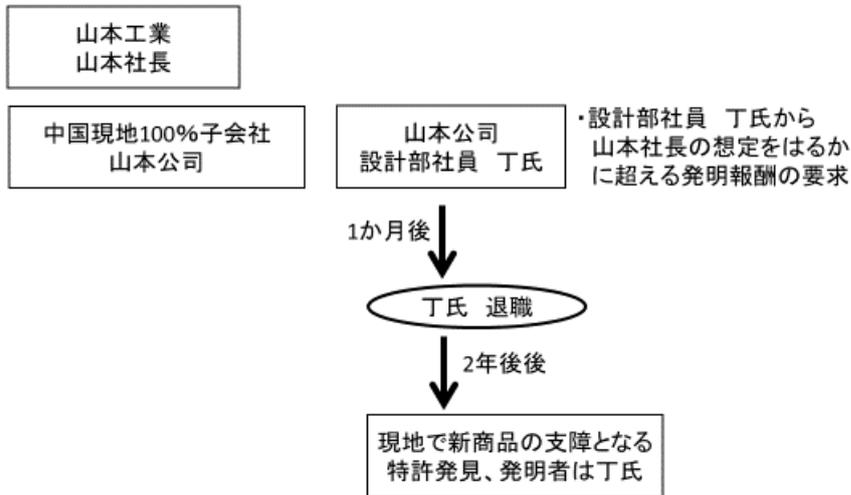
「退職後に発明したと言われればそれまでですからね。証拠集めが難しいかと」

うん、と唸ったきり、山本は黙ってしまった。

以上

登場人物:  
工業用端子台を製造する「株式会社山本工業」の社長;山本新之助  
株式会社山本工業の100%子会社である「山本公司」の総経理(駐在員);林大吾  
山本公司の設計部社員;丁寧

ケース3.3a  
【海外展開段階】製造・販売段階  
【事業活動】現地生産



## ■ 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 3.3b

### 【海外展開段階】 製造・販売段階

### 【事業活動】 現地生産

#### ●登場人物

内田洋平:精密機械メーカーである「内田製作所」の社長。

#### ●ストーリー

内田製作所がタイに進出してから1年が過ぎようとしていた。

「ようやくタイの事業も少しずつ落ち着いてきたな」

内田は簡素な社長室の椅子で煙草に火をつけた。立ち上げ当初は日本から多くの社員を派遣し、現地スタッフの指導や円滑な業務遂行のサポートを行ってきたが、少しずつその負荷は小さくなりつつあった。また、彼にとって嬉しかったことは、現地スタッフの人柄の良さだった。

彼には会社経営における信条があった。それは、コミュニケーションが闊達で、風通しの良い明るい職場を作ることである。これがなければ従業員は幸せにならないし、たとえ業績をあげても長続きすることはないと考えていた。だから、オフィスはワンフロアで構成され、仕切りは設けない。こうした効果もあって、部門を超えた人間関係が出来上がり、仕事中でもあちらこちらで会話がなされる状態であった。

「コンドウさん、お元気ですか？」

と営業部門のニクンが話しかければ、

「おう、ニクンさん。こっちは開発の真っ最中だよ。どうだい、従来品よりもだいぶバージョンアップしているだろ？」

と開発部門の近藤が友好的に応えるような光景が広がっていた。

ある日のこと。空調の交換工事のため、オフィスで仕事ができる時間が通常よりも短い日があった。

「納期の都合上、明日までに完成させなければならないのですが、今日はもう仕事ができません。自宅の個人パソコンで続きをやらせていただく許可をいただきたいのですが」

とある開発部員が所属長に掛け合っていた。

「確かに今日はやむを得ないですね。USBを紛失しないようにくれぐれも気を付けてくださいよ」

「はい、ありがとうございます」

翌日、USBは問題なく返却され、納期遅延が生じることもなかった。

「お疲れさま。睡眠不足が一目でわかりますよ。今日は早めに帰って休んでくださいね」

タイに進出して2年後、内田は相変わらず現地スタッフの人柄に好感を持っていたものの、日本国内よりは離職が目立つようになってきた。家族の事情やキャリアアップ等、理由は様々であった。

「仕方のないことではあるが、やはり残念だ。当社で皆が一緒に成長していけるような環境をもっと目指す

べきだな」

内田は従業員のモチベーションを上げるための方策を考えようとしていた。しかし、それよりも重大な課題に取り組むこととなった。月末の経営会議の資料は、3か月連続の売上伸長鈍化をはっきりと示していたのだ。

「なぜだろう。伸び悩む理由がわからない。新規受注が難しくなっているということか？ 至急原因を突き止めてくれないか」

1週間後、内田の耳に入ってきた情報は彼の表情を曇らせた。

「社長、この写真をご覧ください」

「うちの製品のようなが……、ちょっと違うな。これはもしかして……」

「そうです。模倣品です。性能は当社とほぼ変わらず、価格がうちの7割です。これが大きな要因の1つではないかと」

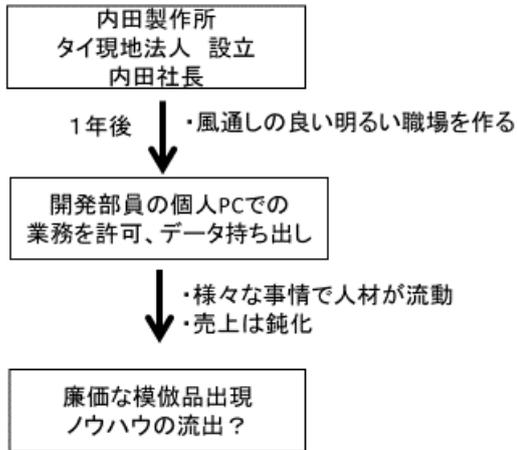
「いまましいな。うちの製品は分解しても元の技術はわからないはずなのだが。とすると、外に漏らしたのは……」

考えたくはないことであったが、内田は頭を抱えた。

以上

登場人物:  
精密機械メーカーである「内田製作所」の社長;内田洋平

ケース3.3b  
【海外展開段階】製造・販売段階  
【事業活動】現地生産



## ■設問

1. 模倣品が出現したと思われる原因は何か？
2. どのような対策ができたか？
3. 自社で起こり得ることはあるか？

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