

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 4.1a

【海外展開段階】 事業運営段階

【事業活動】 模倣品発見

●登場人物

齋藤和仁：自転車のタイヤを製造する「SAITO バイク株式会社」の社長

●ストーリー

「とうとう真似されたか」

齋藤は来るべき日が来たと感じていた。「SAITO バイク株式会社」がインドに現地法人を設立したのは2年前のことである。未舗装の道路でも振動を軽減するという、特殊な加工を施した自転車タイヤは、発展途上国で必ず支持されるというのが彼の確信だった。

だが、予想は外れた。雑誌への広告等も試みたものの、思ったほどの売上の伸びは見られなかった。どうにも現地の人々の心を捉えきれないようであった。そのような中での初めての模倣品である。

「折角ここまで地道にやってきたのに、まがい物に邪魔されてなるものか」

齋藤は特許に関する基本的な知識を持っていた。知識が不十分だったために泣く泣く撤退してきた知り合いを何人も見てきたためだ。今回の製品に関する現地での特許はインドに進出する数年前に取得済みであり、模倣品を発見したからには徹底的に法的措置を講じるべきと確信していた。齋藤は現地法人の駐在員に対し、模倣品を取り寄せ、製造元に警告状を送るよう指示した。

2週間後、駐在員からの報告があった。

「製造元はA社だとわかりましたが、警告状を送っても何の反応もありません」

「わが社の命運がかかっているんだぞ。警告状は何度でも送ってくれ。反応がなければ電話でも対面でもいいから、とにかく相手に製造をやめさせるんだ」

「はい。ただ、今こちらでは社員の無断退職が多くなってしまっていて、通常の業務を進めるための対応だけでも手一杯なんです」

「前にも聞いたよ。それを分かったうえで頼んでいるんだ。よろしく頼むよ」

状況が変わらないまま1か月が過ぎたころ、新たな模倣品を発見したとの報告を受けた。

「A社の製造をやめさせるところか、B社まで出てきたじゃないか。踏み込んだ法的措置しかないな。現地での裁判の準備にかかってくれ」

「社長、私だけで全てを取り仕切るのは無理です。様々な問題が山のように積みあがっているんですから」

「その中でも優先度が高い問題だよ。迅速に対応してくれないと困るんだ。こちらも人員に余裕がある訳ではないんだから、頑張ってくれよ」

程なくして駐在員は体調を崩し、会社を去ることとなった。

模倣品を初めて発見してから1年後、斎藤は現地の売上報告に思いがけず驚いた。

「模倣品が出回れば当社は市場から締め出されるだろう」

彼の確信はまたしても外れた。現地進出当初よりも伸び率が上がっているのである。

新たに赴任していた駐在員は次のように語った。

「A社製品が『目の上のたんこぶ』であることに変わりはないのですが、振動が軽減された自転車の快適さに、現地の人々が少しずつ気づき始めたのだと思います。A社製品は価格が安かったので、お試しという気持ちで手に取りやすかったのでしょう。当社製品と比べると、振動の軽減度合いはなかなかですが、半分の期間でゴムが摩耗しきってしまうようです。やはり、そこまでは当社の技術に及ばないということなのでしょうね。価格は高くても長持ちする振動軽減タイヤがほしい、という消費者の意識が当社の売上を伸ばしたのではないのでしょうか。B社製品はパンクしやすいとの噂で、これは放置しておいてもそのうち消えるでしょう。当社製品を宣伝してくれたと思えば、逆にありがたいですよ」

なるほど、と斎藤は感じた。そして、約1年前に去った駐在員の顔を思い浮かべると、気の毒なことをした、と静かに目を瞑るのであった。

そして、言った。

「A社製品を当社製品の廉価版として扱えないか、A社に交渉してみてくださいないか」

以上

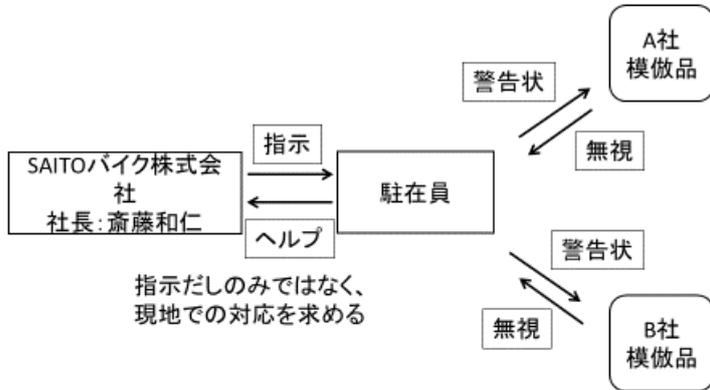
登場人物:

自転車のタイヤを製造する「SAITOバイク株式会社」の社長: 斎藤和仁

ケース4.1a

【海外展開段階】事業運営段階

【事業活動】模倣品発見



■ 設問

1. あなたが斎藤社長であれば、どの段階でどのような行動をとるか？
2. 自社でも起こりうることはあるか？

ケース 4.1b

【海外展開段階】 事業運営段階

【事業活動】 模倣品発見

●登場人物

佐藤隆：「佐藤製作所」の社長。建機会社の下請けとして建機部品を納入している

●ストーリー

佐藤製作所の海外進出は突然決まった。納入先がカナダに進出することになり、佐藤製作所にも、現地生産に向けた準備をするように依頼があったのだ。

「まあ、そういう時代だよな。国内の建設機械需要も先が見えていることだし。我々も世界で勝負していかなければ生き残れないよな」

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。世界で勝負するとなれば、独自に開発した新製品の實力を試してみたい」

カナダへの進出後、早速佐藤は独自の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。現地での特許取得を無事に済ませた新製品の売れ行きは、幸運にも好調なスタートを切った。

「良い製品は、国を越えて受け入れられるものなんだねえ」

自ら望んで、という訳ではなかったものの、佐藤はカナダへの進出で、新しい世界が目の前に広がった感覚を覚えていた。

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……、A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A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、他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A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。

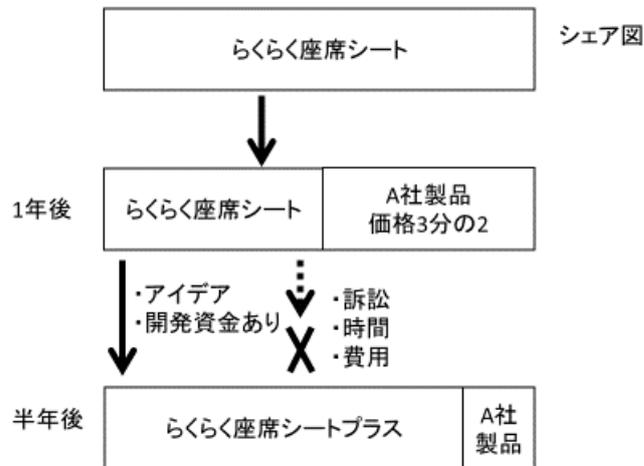
ある日の商談で聞いた一言は彼を喜ばせた。
「やっぱり、佐藤さんのところの製品は違うよね。他と比べて1歩進んでいるというのかなあ」
少し照れながら佐藤は言った。

「ニーズにマッチしたものであれば、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」

以上

登場人物:「佐藤製作所」の社長:佐藤隆

ケース4.1b
【海外展開段階】事業運営段階
【事業活動】模倣品発見



■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. 自社でも応用できることはあるか？

ケース 4.1c

【海外展開段階】 事業運営段階

【事業活動】 模倣品発見

●登場人物

村田浩一郎:生活雑貨メーカー「good life」の社長

●ストーリー

「これは面白い形になったね」

村田は興味津々で商品開発部のプレゼンテーションを聞いていた。

「試行錯誤の連続でした。指の力の弱い人でも食事をしやすい形のフォークというのはなかなか苦労しました」

「本当にお疲れさま」

村田は売れると思った。洗練されたデザインと機能性を兼ね備えたこのフォークは、国内のみならず、海外でも需要があるのではないだろうか……。

社長—という声に村田の意識はプレゼンテーションに戻った。

「この機能性で特許を取ることはできないでしょうか？」

「特許だって？」

村田は笑いながら言った。

「それは無理だろうよ。特許は新しい機械や化学製品のようなものに与えられるものだろう？ 我々が扱っているような生活雑貨で特許を取得するというのは難しいと思うよ」

プレゼンテーションから1か月後、新商品のフォークが店頭で並ぶこととなった。店頭での体験等のイベントも功を奏し、滑り出しは順調だった。また、当初村田が予想したとおり、訪日観光客の目にも止まることとなった。

「空港や観光地にポスターを掲示した効果も少しはあったのかな？」

村田は販売後の売上推移に安堵した。

それから2年後、村田は海外への輸出を開始したものの、思わぬ封書を受け取ることとなった。それはイギリスのA社からであり、「当社の意匠権を侵害している」という内容のものだった。

「これはどういうことだ？」

村田は急いでA社が製造・販売している商品を取り寄せた。そして、自社製と合わせて2本のフォークを机の上に並べた。

「ここまで真似てくるとはね。瓜二つとはこのことだな」

村田は苦笑しながら言った。

「まずは知り合いの弁護士に相談してみるか」

弁護士は極めて落ち着いたトーンで問いかけた。

「村田社長、貴社のフォークについて何らかの知的財産権の取得をご検討されなかったのですか？」

「つまりは、特許ですよ？」

「特許とは限りませんよ。商標権、意匠権といったものも存在します」

「ああ……、特許なんてそもそも無理なものだと考えていましたし、他の権利については全く思いもよりませんでした」

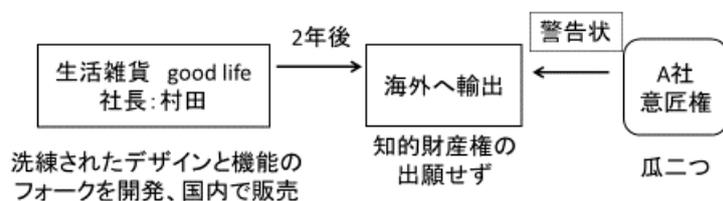
「このフォークの特徴的なデザインは、意匠登録を試みる価値があったと思いますよ」

「先生、後悔しても仕方ありませんので、今後の対応についてご指南いただけますか？」

以上

登場人物:生活雑貨メーカー「good life」の社長:村田浩一郎

ケース4.1c
【海外展開段階】事業企画段階
【事業活動】研究開発



■設問

1. 今後、こうした事態を防ぐために行う対策には何が考えられるか？
2. イギリスの A 社からの警告に対して、今後どのような対応が考えられるか？
3. 自社でも起こりうることはあるか？

ケース 4.1d

【海外展開段階】 事業運営段階

【事業活動】 模倣品発見

●登場人物

志村 渉：精密機械を製造・販売する「株式会社シムラ」の社長

●ストーリー

「展示会まであと2週間か……」

志村の心は期待と不安が入り混じっていた。オランダに進出することを決めた今、自社製品がどのように評価されるのかを確かめるべく、現地の展示会に初めて臨むことにしたのである。

株式会社シムラは、これまで国内での製造・販売が長かったものの、デザイン性の観点から、海外ではロゴは「SHIMURA」というアルファベット表記を加えたものにした。

「これでオランダでも、これまでのロゴが使えるかな」

展示会当日、自社のブースは盛況だった。開場前は、他社ブースが不思議と魅力的に見えてきたものだったが、それは要らぬ心配であった。現地の様々なメーカーの幹部が興味津々に質問を浴びせてくるのである。説明用のパンフレットを多数用意はしたものの、「SHIMURA」のロゴが入ったそれらは2日間で綺麗になくなってしまった。

「きっと、オランダでもいける！」

1年後、志村はオランダに工場を新設し、精密機械の製造を開始した。

「まずは現地の人々に当社を知ってもらわねば」

彼は3か月間の新聞広告で認知度を高めることを狙った。こうした効果もあったのだろうか、複数の企業から大口の発注があり、販売は順調に伸びていった。

そんなある日、志村は部下からこんな報告を聞いた。

「社長、このカタログを見てください。『SHIMURA』のロゴマークがはっきり入っている模倣品です。数日前にこの製品に関する問い合わせが入ったため、カタログを取り寄せたんです」

「どこの世界にも他人をかたったり、ただ乗りしたりして商売しようという不届き者がいるものだね」

「そうなんですよ。どうしましょうか」

「急いでこの国での商標権を取らねばならないね。関係部署と協力して手続きを進めてくれるかな」

「はい、わかりました」

数時間後、再び部下から報告があった。

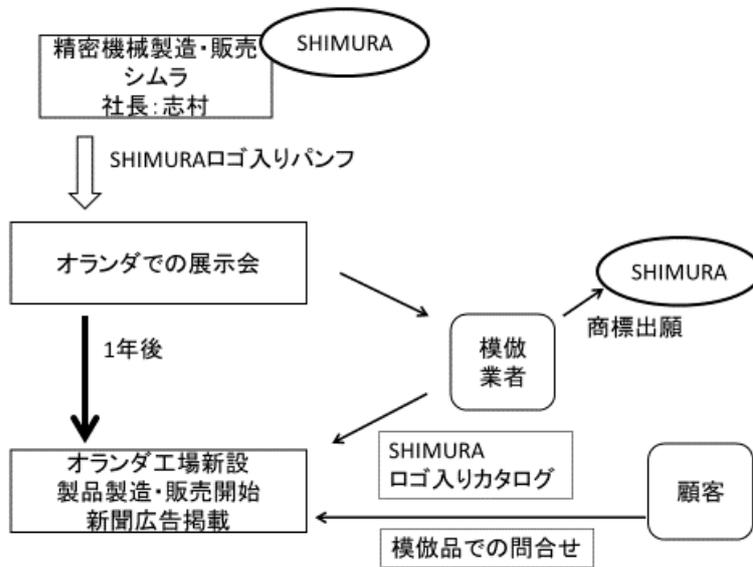
「社長、残念ながら商標権はこの模倣品を製造する会社が2か月前に取得していました。指定商品もしっかり当社の商品と抵触しています。やられましたね。まがい物と区別するために、こちらがロゴを変えて販売していきますか」

「どうしたものかな……。日本国内では長年使ってきた愛着あるロゴだからなあ」

以上

登場人物：
精密機械を製造・販売する「株式会社シムラ」の社長：志村 渉

ケース4.1d
【海外展開段階】事業運営段階
【事業活動】模倣品発見



■ 設問

1. 志村社長が販売を継続するためには、どのような対応をとれば良いか？
2. そもそもこうしたトラブルを防ぐためにはどうすれば良かったか？

ケース 4.2a

【海外展開段階】 事業運営段階

【事業活動】 権利侵害の警告

●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」が台湾に進出して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その技術は、現地食品メーカーでも話題となり、乾燥機の売上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。

「A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A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、海外での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よいのではないか……。

「うちも特許を取得済とは言え、問題が長引くことだけは御免だ」

伊藤はA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。とは言え、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か月後。

「B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B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A社だけで精一杯だ。どうしたものか」

伊藤は浮かない顔をしたまま会場に向かった。今日は日系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半導体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。

「よくあることだよ。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？」

「『貴社は台湾で特許を取っているのだから、堂々と反論すれば良いのだ』と。『意図的に模倣したのではない限り、完全一致する特許はそうないものだ』と」

「それでどうしたのですか？」

「いや、そんなものですかねえ、と言って、アドバイスに従ったよ。うちはこの技術がオリジナルなんだと明確に示して文書で反論したんだ。特許を取得していることもはっきり伝えたよ。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」

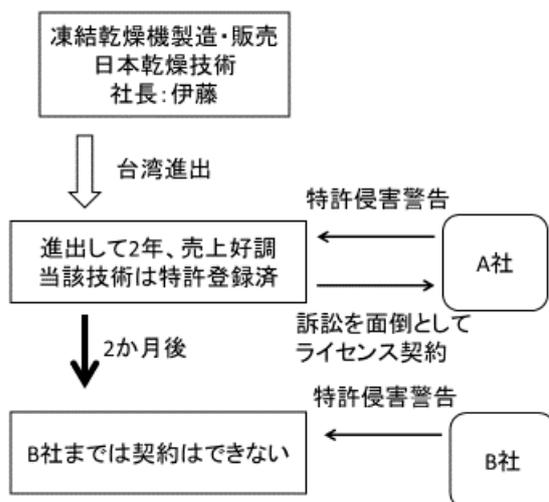
「あとね、覚えておくと良いと思うのだが、『警告状にすぐ従う会社』というのも、業界内ではすぐに知れ渡るって噂だ。少しでもライセンス料が取れれば御の字というくらいの気持ちで送ってくる会社もあるだろうから」

A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。

以上

登場人物: 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: 伊藤次郎

ケース4.2a
【海外展開段階】事業運営段階
【事業活動】権利侵害の警告



■ 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 4.3a

【海外展開段階】 事業運営段階

【事業活動】 事業撤退

●登場人物

黒田次郎:医療機器メーカー「KURODA」の社長

●ストーリー

KURODA は順調だった。新興国向けの低価格な医療機器は、日本製の高品質が評判を呼び、売り上げを伸ばしていった。しかし、今後のことを考えると懸念がない訳ではなかった。

「これまで国内で製造を続けてきたものの、地代も人件費も上がる一方だ。コストダウン策を考えないと、『低価格』という売りはいつまでも通用しなくなるな」

黒田が出した結論は、中国向けの装置を中国国内での現地生産に切り替えることだった。

「輸送費も削減できるし、国内に比べればコストダウンにはなるだろう」

黒田は企画と開発の部署は日本に残す一方で、組立機能を中国に移管するべく、現地の工場建設を急いだ。

工場が建った後の問題は、早く、正確に組立ができる作業者の育成だった。

「品質の肝となる最終工程が一番難しいため、習得に時間を要するはずだ。しっかり覚えさせてくれ」

黒田は現地に派遣されたベテラン社員に指示した。

しかし、5年経っても彼の思惑どおりにはならなかった。

ベテラン社員からはこんな報告が上がってきた。

「黒田社長、なかなかうまくいきません。最終工程どころか前工程の習得もままならない状況で、結局は私を含めた出向者のみで最終工程を担当している状況です。辛抱強く学んでくれる現地社員は皆無です」

「苦労はわかったよ。あと3年だけ頑張ってもらえないか」

ところが、3年後も状況は変わらず、結局最終工程を現地社員に指導する機会は一度も訪れなかった。

「これでは出向者が疲弊するだけだな。中国の人件費や地代も上がる一方だ。残念だが、撤退しよう」

結局、最終工程については日本国内で担うことし、その他の工程については新設するベトナム工場で実施する計画を立てた。

ある日、黒田が定期的に参加する経営者の会食の場でのことである。

「黒田さんの工場、今度ベトナムに移転するんだって？」

「そうなんですよ。もはや中国ではコストダウンは狙えませんからね」

「そうだよなあ。あっという間に全てが高騰してきたもんなあ」

「はい、労働者の賃上げ要求も以前より高まっていますし、決して経営は楽ではないですよ」

「ところで、中国から撤退するときは大丈夫だった？」

「『大丈夫』とはどういう意味ですか？」

「他人から聞いた話だけさ、開発中だった製品の大事な技術に関して、会社を辞めた従業員が中国国内で特許を取得しちゃってさ。しかも、野心があったのかね、他の国でも特許を取っちゃったみたいなんだよ」

「ということは……」

「各国で特許を無効にできないと、その国でビジネスができないだろ？ 困るよなあ」

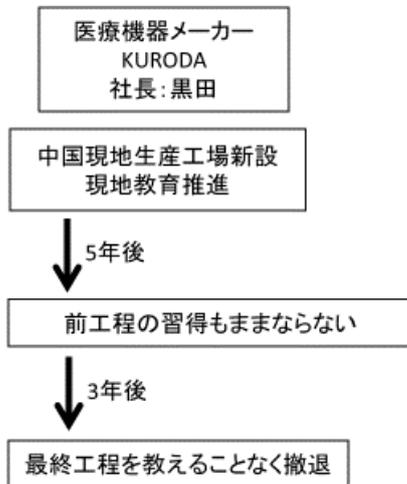
「……そうですね」

黒田は冷や汗がずっと流れる感触をはっきり覚えた。

以上

登場人物：
医療機器メーカー「KURODA」の社長：黒田次郎

ケース4.3a
【海外展開段階】事業運営段階
【事業活動】事業撤退



■設問

1. 会食で聞いたのは、特許技術が他人に取られてしまったという話だったが、KURODA にはあてはまらないようにも思われる。その大きな理由は何か？
2. こうしたリスクを意図的に回避するための方策は何か？
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