

## 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 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？」

「はい、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……」

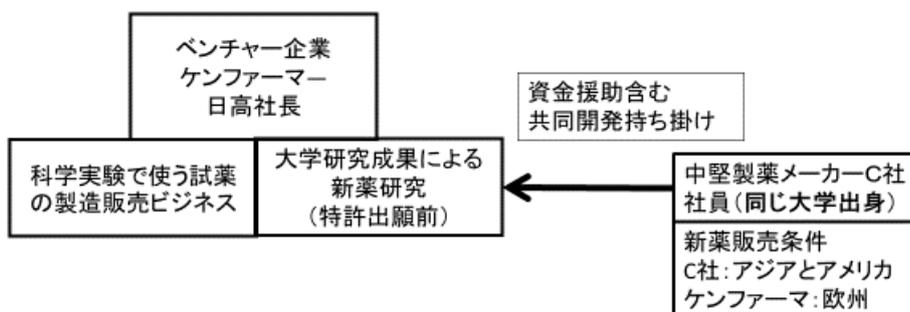
日高は思った。

「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」

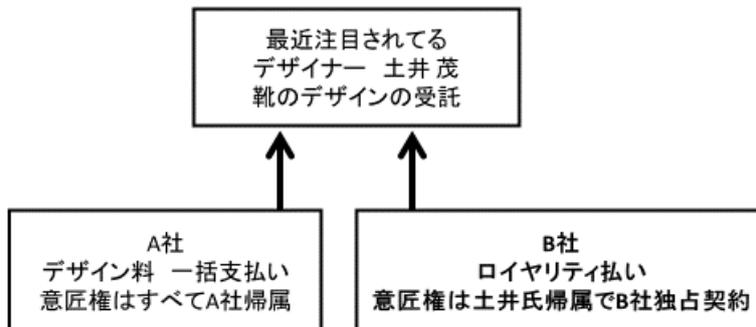
土井は自宅の帰り道で考えていた。

「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。

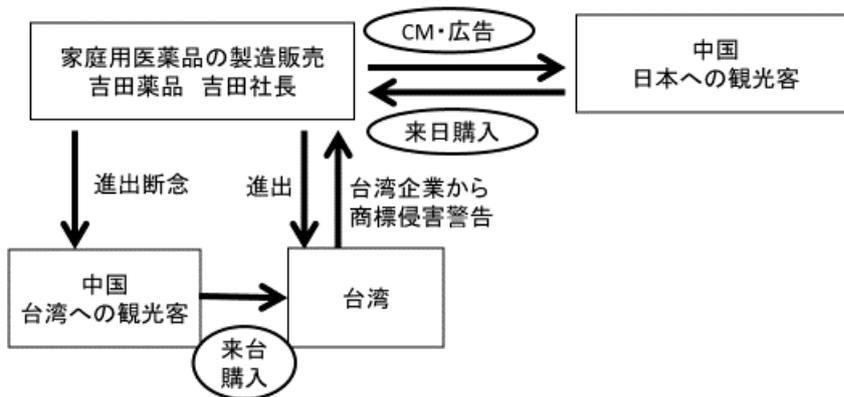
「何だろうか……。うん？ 『爽快軟膏』が自社の商標権を侵害しているだって？ 日本で長いこと当たり前のように使ってきた名称だから、全く思いもよらなかったなあ……。今から商品名を変えるしかないのか？」

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な。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」

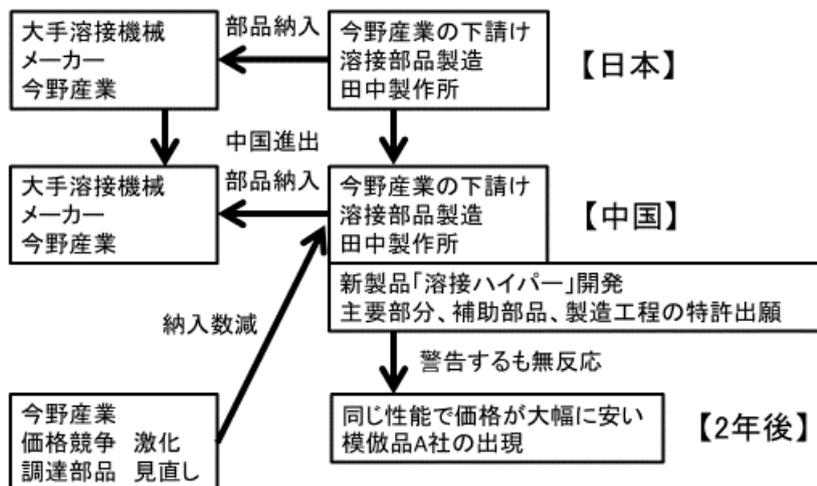
「事情は理解できますが、あまりにも急な申し出ではありませんか。もう一度考えていただく余地はないのでしょうか」

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……」

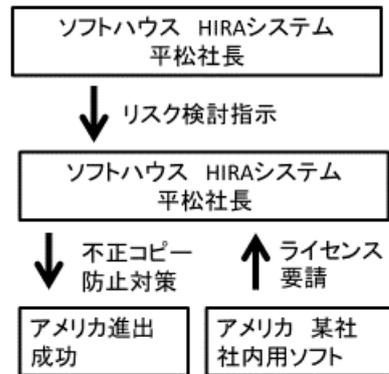
「『不正コピー』ですよ？」

「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。

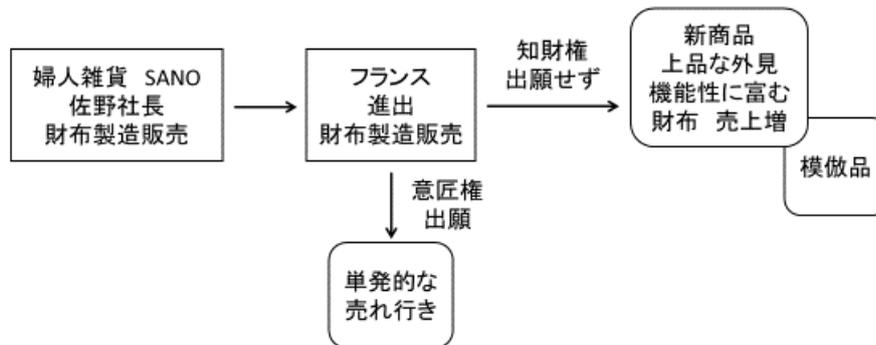
「これは……。模倣品？」

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。

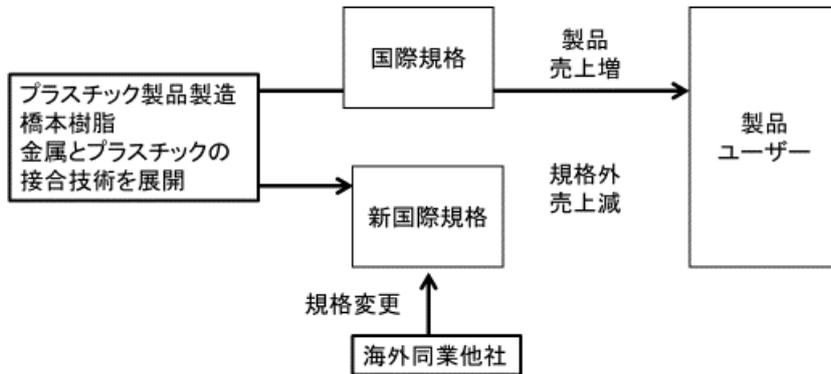
「要件を満たせば、国や諸団体が国際標準化を支援してくれる制度があるようなんです。当社の金属とプラスチックの新たな接合技術に関する測定方法について、活用することはできないでしょうか？」

「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」

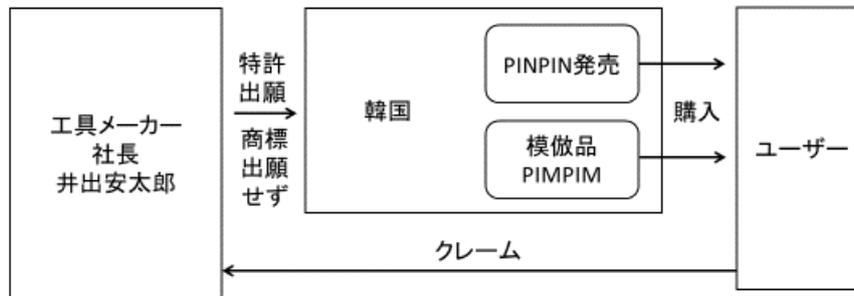
こういう時の特許なんじゃないか—井手は一瞬考えたが、すぐに落胆の表情に変わった。

「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」

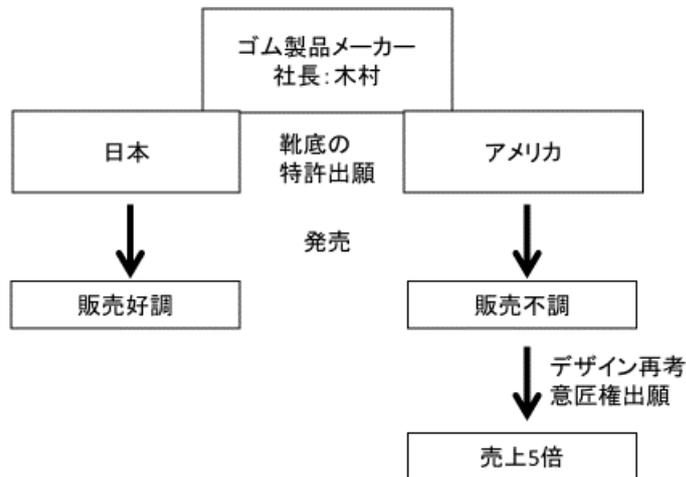
こうして木村は既に取得済みの特許に加えて、意匠登録をした上でアメリカでの再チャレンジに臨んだ。新商品は第一弾の時の5倍の売上を記録した。

「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やってしまってもよいものだろうか……」

「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……」

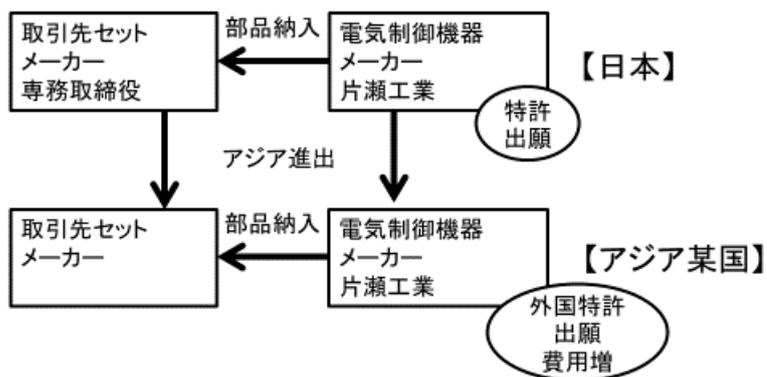
後日、製品納入先の専務取締役に押し切られる形で、片瀬は海外進出を決断した。初めて海外工場で新製品を生産するため、進出先でも特許を取得した。しかし、予想通り、海外での特許取得費用の高さに啞然とした。

「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。開発は苦勞の連続だったが、1年半後、新商品は完成の日を迎えた。

「みんな、ご苦勞さま。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。

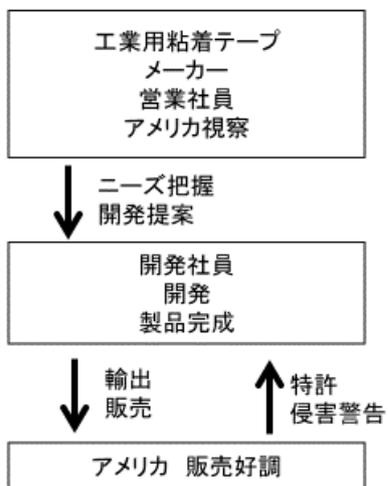
“貴社の製品は、当社の特許権を侵害している。直ちに製品の製造・販売の中止を求める”

「『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」

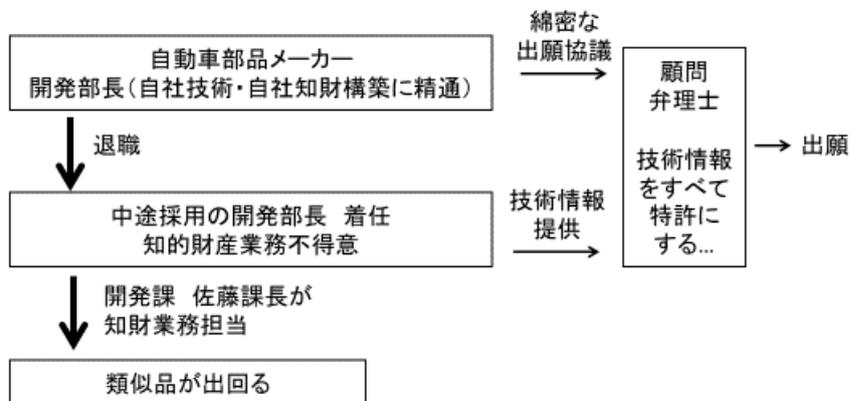
「そうか。以前は弁理士と開発部長が会議室に一旦入ると、随分と長いこと議論していたようだったのだが……。一体どういうことを話していたのだろうか？」

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？

## 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でしょうか」

「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……」

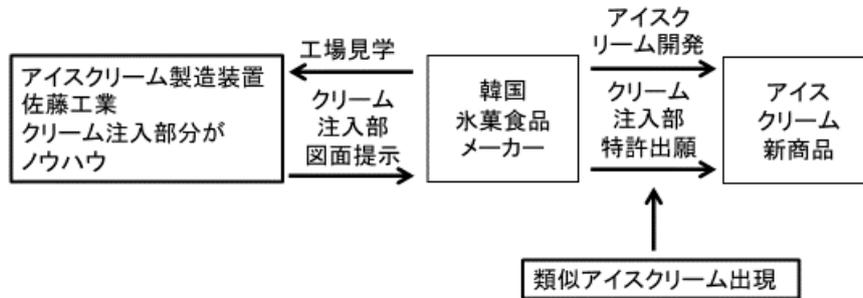
相談した弁理士の口から聞かされた事実に佐藤は愕然とした。

「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日間であっ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。

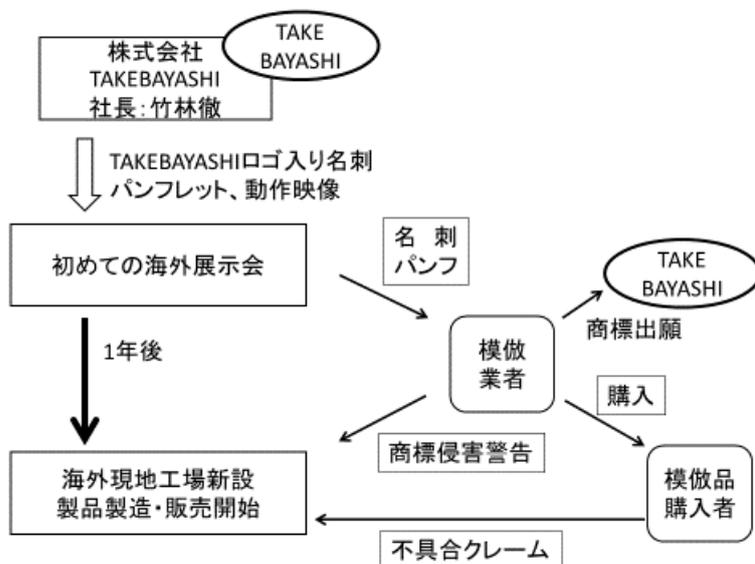
「真の『TAKEBAYASHI』が、本当は素晴らしい会社であることを広くわかってもらうためには、随分時間がかかりそうだな」

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。

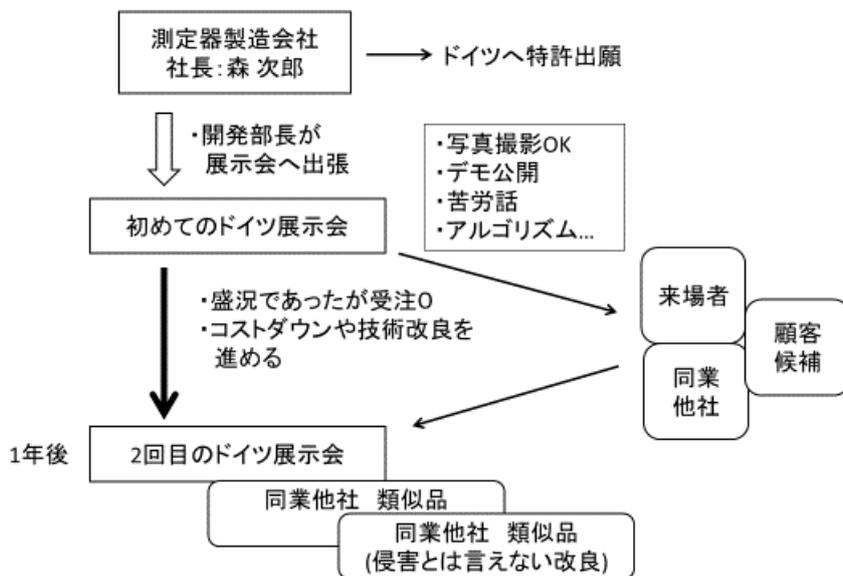
「これでは、我々の価値を見出してもらうのは難しいな……」

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:  
測定器製造業の社長: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付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」

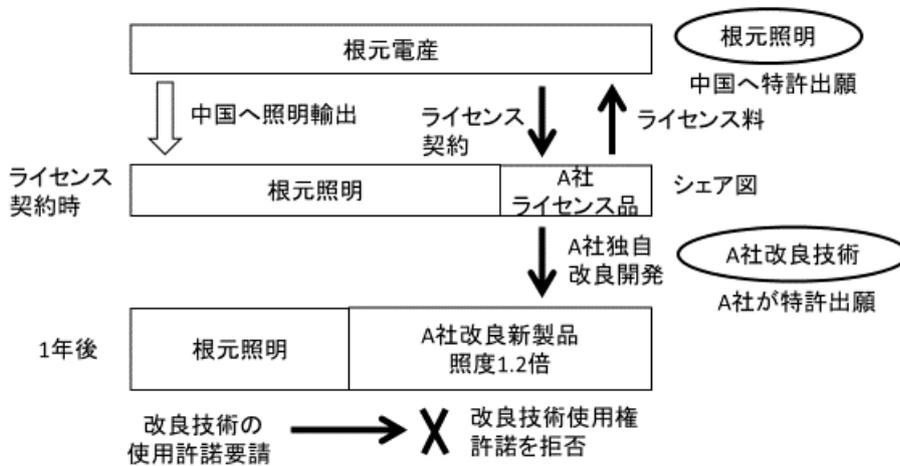
これ以上は何を言っても無駄だろう、と根元は諦念した。

「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。

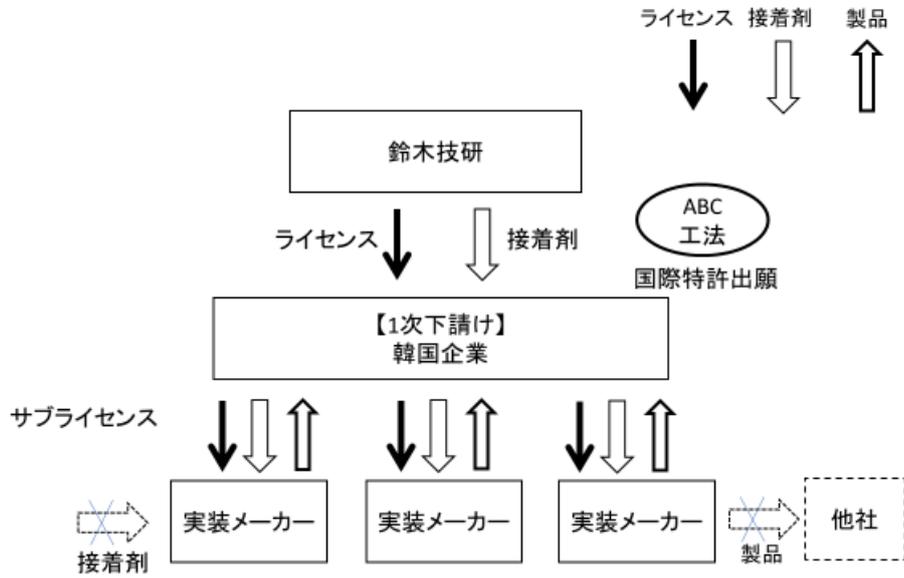
「スマートフォンのライフサイクルは短い。いつまでもこれで成長していける訳ではないだろう。次なる目標に向かって前進あるのみだ」

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？」

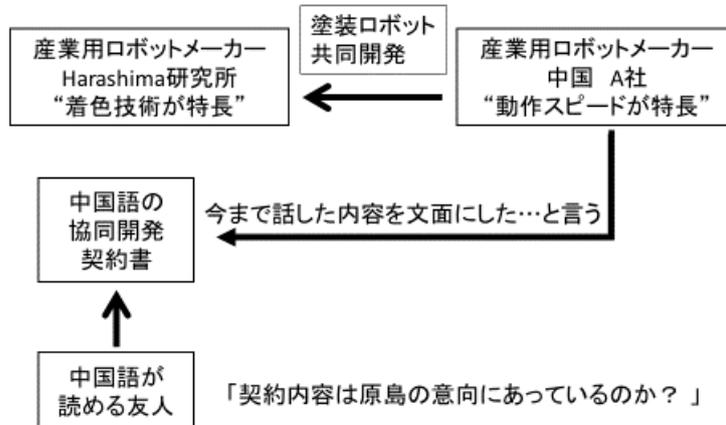
「そんなまさか」

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？」

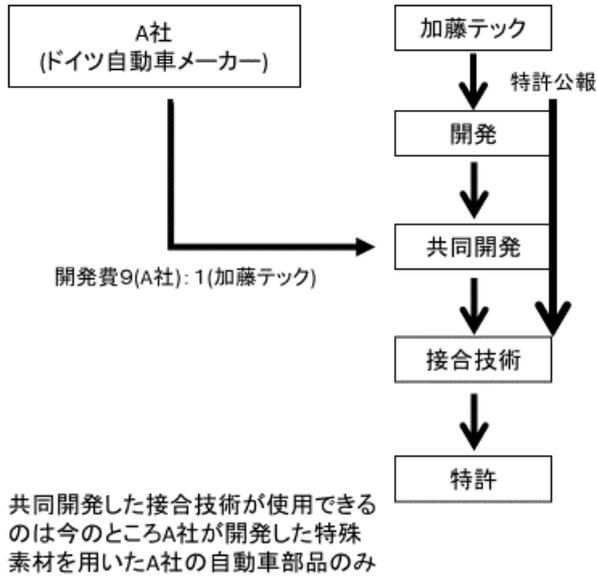
加藤が悩むのも無理はなかった。この新技術が利用できるのは、今のところA社が開発した特殊素材を用いたA社の自動車部品のみであり、特許だけを持っていても加藤テックにはなんら利益が出ないからである。一方で、A社はこの特殊素材を用いた自動車部品の製造を着々と進めていた。

「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？

## 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、よろしくお願ひします」

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、期待することでしょう」

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」

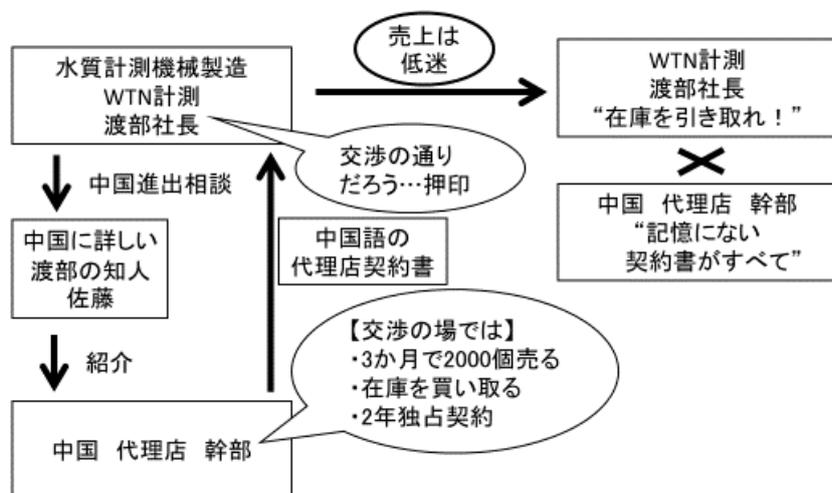
「そんなこと言われても、昔に私が何と言ったかなんて覚えていませんね。お互いの手元にある契約書が全てですよ。2年間の独占契約を解除するにも両者合意が必要としています。まあ、その気になれば売れないこともないと思いますよ。人員の状況を見ながら来年も頑張ってみますので、またのご報告をお待ちください」

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 3.1b

【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、お呼びですか？」

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。

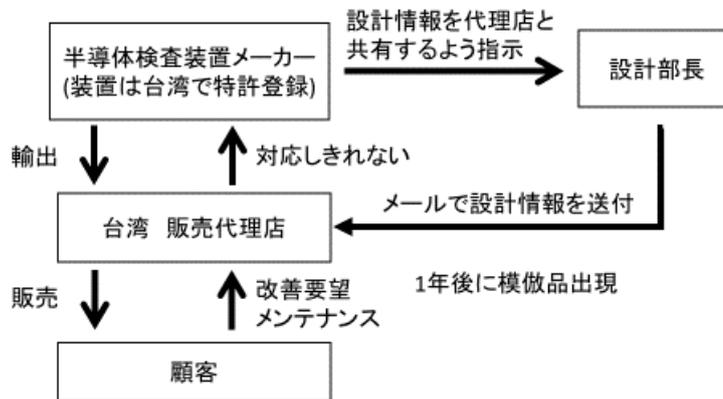
だが、1年後、別の問題がこの安堵を打ち消した。

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ですが、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いえ、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」

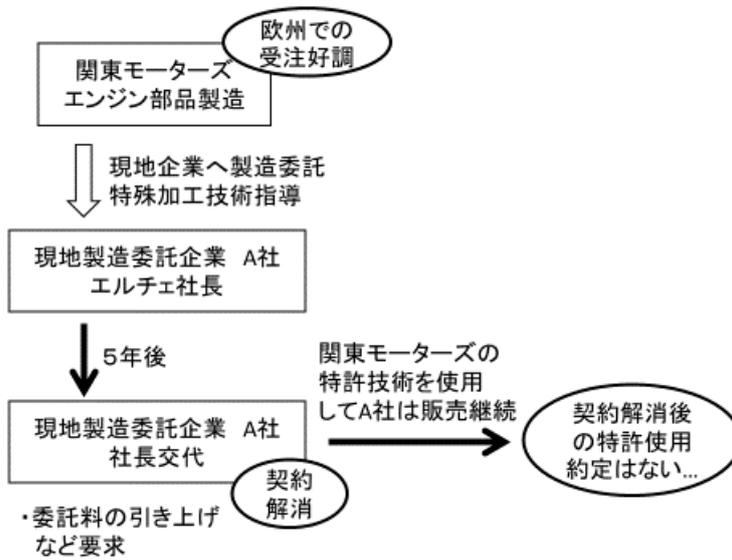
安田は頭を抱えた。

「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」

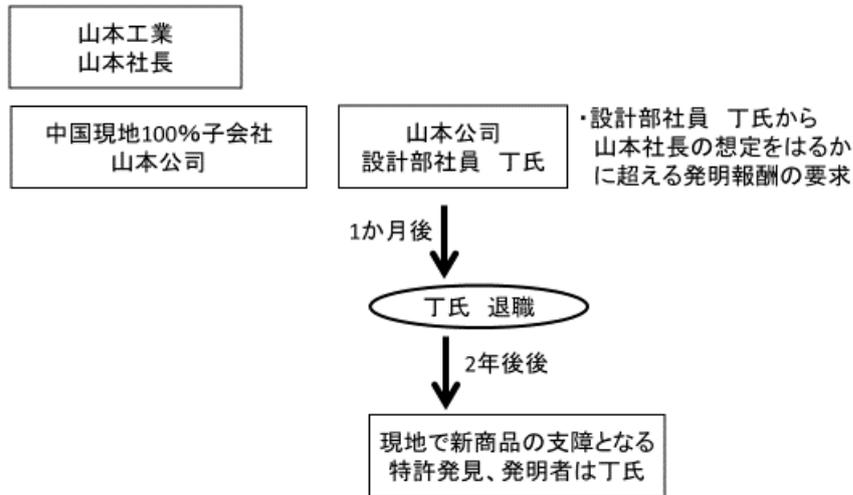
「退職後に発明したと言われればそれまでですからね。証拠集めが難しいかと」

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」

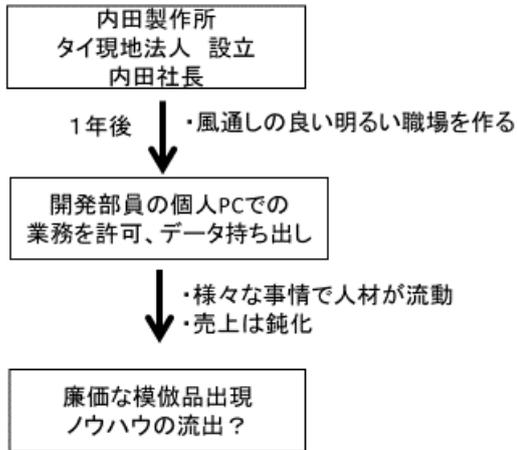
「いまましいな。うちの製品は分解しても元の技術はわからないはずなのだが。とすると、外に漏らしたのは……」

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？

## 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、逆にありがたいくらいですよ」

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。

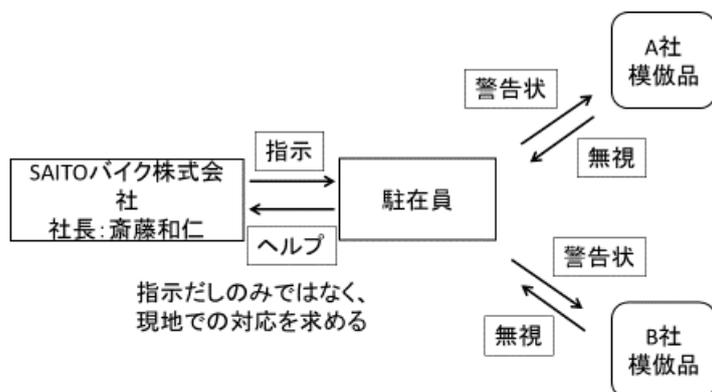
そして、言った。

「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。

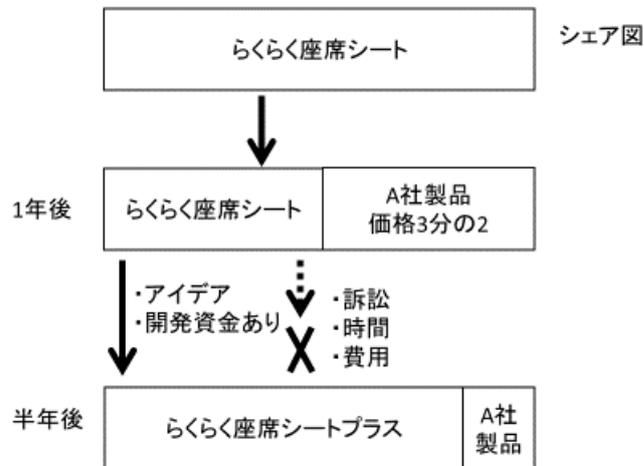
「やっぱり、佐藤さんのところの製品は違うよね。他と比べて1歩進んでいるというのかなあ」  
少し照れながら佐藤は言った。

「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」

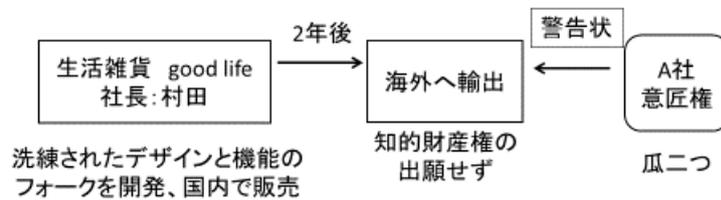
「このフォークの特徴的なデザインは、意匠登録を試みる価値があったと思いますよ」

「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。

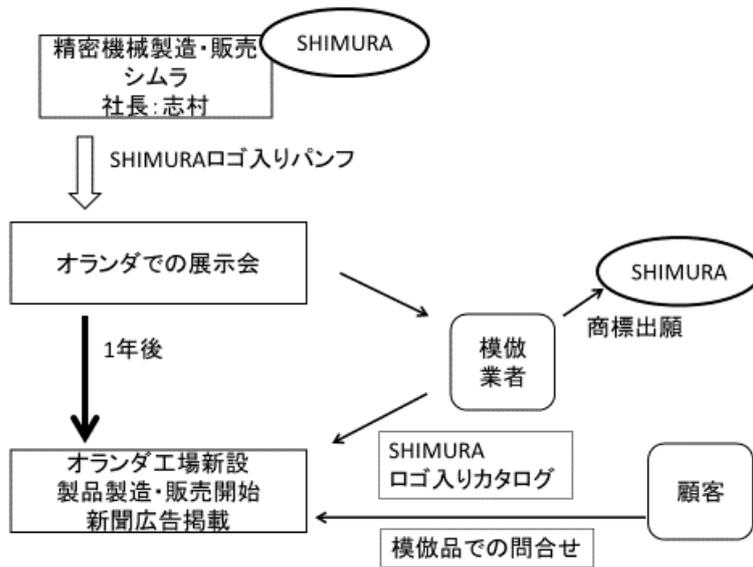
「社長、残念ながら商標権はこの模倣品を製造する会社が2か月前に取得していました。指定商品もしっかり当社の商品と抵触しています。やられましたね。まがい物と区別するために、こちらがロゴを変えて販売していきますか」

「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」

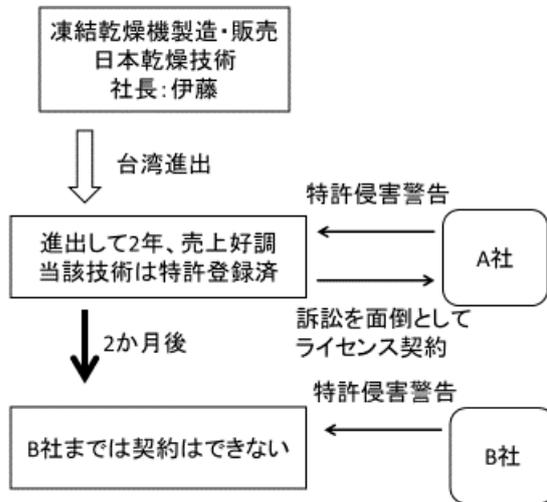
「あとね、覚えておくと良いと思うのだが、『警告状にすぐ従う会社』というのも、業界内ではすぐに知れ渡るって噂だ。少しでもライセンス料が取れれば御の字というくらいの気持ちで送ってくる会社もあるだろうから」

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」

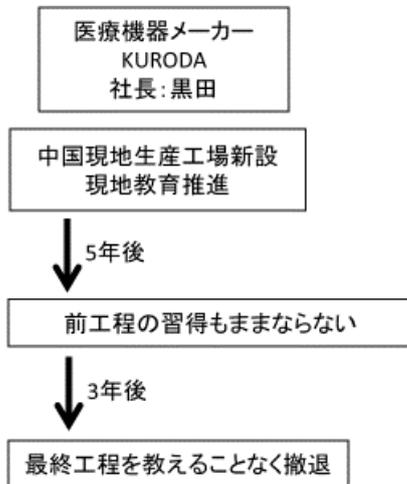
「……そうですね」

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