

## 我が社の「守り」と「攻め」の国際戦術

部品素材分野の国際競争力強化ラウンドテーブル

※ 本資料は、「韓国・知財戦略構築ラウンドテーブル」（2011年6月、2012年2月開催）において参加各社からご紹介頂いた各社の経験事例や対策例を集め、「守り」と「攻め」のケース毎に分類・一般化したものであり、各社での人材育成（営業部門、事業部門、研究開発部門を含めた社員全般）に活用して頂く目的で取り纏めたものです。

## 目 次

### 第一部 「守り」の戦術

1. 新製品サンプルの提示 : 韓国などのお客様との「交渉術」
2. 納品後にも長く事業を続けるために : 「秘伝」を守る
3. 社内にあふれる情報資産 : 情報と人材の管理

### 第二部 「攻め」の戦術

4. 競合企業化する新興国企業 : 我が社の競争力は？
5. 中国・韓国の企業との戦い : 戦い方を知る
6. 我が社の組織・人材は戦えるか？ : 社内連携と人材育成

## 第一部

### 「守り」の戦術

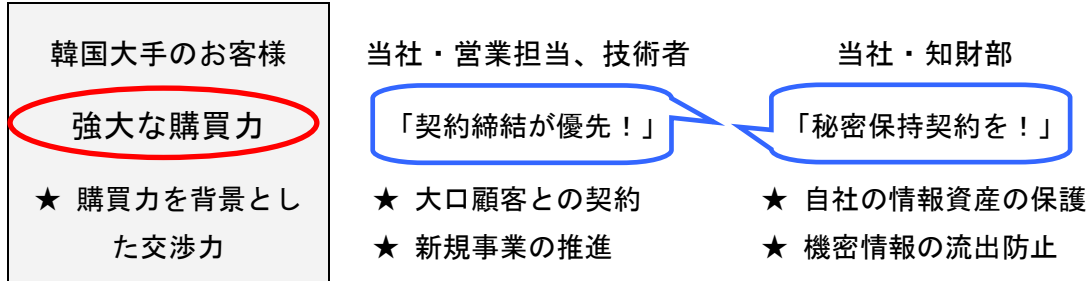
## 1. 新製品サンプルの提示：韓国などのお客様との「交渉術」

※ 次の事例は実際のケースです。我が社では、どのように対応すべきでしょうか？

韓国のお客様に弊社の新製品をご提案するのですが、サンプルをお渡しするにあたっての当社の要求（例えば「弊社の競合他社に横流ししないよう・・・」）は、あまり聞き入れてもらえません。逆に、製品の詳細データを開示するよう求められ、それを拒んでいると「お宅の会社はどのような・・・」と言われ、駆け引きに相当な労力を費やしてしまいます。大口のお客様との契約案件なので、現場の営業担当としては本社・知財部の意向は交渉進捗のブレーキになり、知財部の対応など待つてはられません。

サンプルを提供するにあたって、当社からの秘密保持契約には応じてもらえず、逆にお客様から、片務の秘密保持契約の締結を迫られた。

## ■ 情勢の把握 ■



(1) 強大な購買力を獲得した他国（韓国・中国）の大手セットメーカー  
⇒ 我が社（日系の部材メーカー）にとって、重要な顧客となった

(2) 他国における政府と産業界が協調した部材メーカーの育成戦略  
・ 部品素材分野の国内企業の育成  
・ 大企業と中小企業の「同伴成長」を進めている  
⇒ 大手セットメーカーの背後には、その国の部材メーカーが潜む

「・・・韓国大手のお客様は、財閥でグループ会社を運営されているケースが非常に多く、例えば電機関係の会社なら、その材料の系列会社を育成しており、自動車関係の会社なら、自動車の最終組立てのお客様であっても、そこに使われる材料の会社も同じ企業のグループ内に育成しています。我々日本企業はおのずと、このような韓国大手のお客様とお付き合いする中で、逆にコンペティタである韓国の系列の材料メーカーさんも育成してしまっています。・・・」

「韓国のセットメーカーなどは、単に特許の実施許諾だけを求めているのではなくて、狙われているのは技術ノウハウといったところだと思います。」

## < ケース 1 について、各社での対策事例の紹介 >

- 対策事例 1 : 技術紹介に行く前の「事前準備」の充実  
交渉担当者に対する社内的なバックアップ
  - 対策事例 2 : 議事録（交渉の内容）の作成と相手方への送付
  - 対策事例 3 : 自社の情報資産を重要度別にランキングしておく
  - 対策事例 4 : 個別案件の問題でなく会社間の取り決めとして交渉する  
相手の窓口担当者の上司にも積極的にアプローチ
- 専門家のアドバイス : 「秘密保持契約」の留意点

### ■ オンリーワン技術 と 交渉力 ■

オンリーワン技術を保有することが、お客様（購買者）との交渉においても、その力関係で優位に立つための最も重要なファクターです。

韓国のお客様などは複数社からの購入を徹底し、強大な購買力を背景に各社に価格競争を強いています。こうした状況に対して我が社は、想定される韓国や中国などの部材メーカーを相手に、<コスト競争力>だけで戦うのではなく、<新商品や新技術の提案力>（オンリーワン技術）を武器に、お客様との交渉で優位に立つことが必要です。

### 対策事例 1 : 技術紹介に行く前の「事前準備」の充実 交渉担当者に対する社内的なバックアップ

- 自社で秘密保持契約のドラフトを準備して先方に送っておき、署名を促す。交渉現場でも署名してもらえず、やむを得ないときには、「署名いただけるものと認識した上でサンプルを提供します」と告げて、交渉のやり取りとして記録しておく（参考：対策事例2）。
- 契約を担う事業担当者と秘密保持契約を行う担当者という風に役割分担をする。秘密保持契約について「それは後でも…」と言ってフライングして交渉を進めると、後で難しい事態を招くことになる。
- 交渉対象の製品について、その優先順位や情報の重要性のランクに応じて現場での対応を変えてもらうが、そうした交渉は知財部がしっかりバックアップすることになっている（参考：対策事例3）。

### 対策事例 2 : 議事録（交渉の内容）の作成と相手方への送付

- 秘密保持契約を締結してもらえない場合には、交渉の中で当社の営業秘密であることを伝え、秘密として管理するよう要請し、その交渉内容を議事録として作成し、相手方に送付する。
- 相手方企業とのメールのやり取り（履歴）を残しておき、将来の紛争に備えています。
- 我が社では基本的に特許出願を行っており、交渉の中でも特許出願中であることを相手に伝えるようにしています。

### 対策事例 3 : 自社の情報資産を重要度別にランキングしておく

- 技術情報やデータについて、重要な情報、そこそこの情報、汎用にしても良い情報といったようにランキングをして重要度別に対応しています。特に重要な情報については、営業部門においても、どこまでは譲って、ここからは譲らないという線を明確に決めて



交渉に臨んでいます。

- 製品の技術が、ノウハウ的要素が大きいのか、特許である程度カバーできているのかを検討し、案件に応じた契約書を作成している。
- 例えば、特性については提供しても良いが、組成については一切触れないようにと、相手に釘を刺すぐらいに丁寧に進めるべき。

#### 対策事例 4 : 個別案件の問題でなく会社間の取り決めとして交渉する相手の窓口担当者の上司にも積極的にアプローチ

- 相手の企業とは、両企業のトップ間で秘密保持契約を締結することを確認している。
- 個人の成果主義が徹底している国なので、相手の交渉担当者だけでなく、その方を評価している上司の方へも秘密保持契約を締結したい旨を強く伝える。相手の事情を勘案してあげることが大事。
- あくまでも“契約については厳しい会社だ”と認識させるため、安易な妥協はしない。

#### 専門家のアドバイス : 「秘密保持契約」の留意点

- 秘密とする対象は、抽象的にではなく、具体的に契約書に規定しておくこと。
- 秘密保持契約書の「ひな形」についても、営業秘密の対象を個別具体的に列挙したひな形を用意しておき、実際の交渉の際には修正して使っていく。
- 違反した場合の規定として、損害賠償の額や、営業秘密を冒用した製品の製造差し止めが可能か否かなど、救済内容まで契約内容として書いておくこと。

## 2. 納品後にも長く事業を続けるために : 「秘伝」を守る

※ 次の事例は実際のケースです。我が社では、どのように対応すべきでしょうか？

韓国のお客様は、日本製品の同等品を安価に調達することに熱心で、弊社が納品した製品やサンプルなどが、お客様の系列の部材メーカーや、さらには台湾、中国の部材メーカーにまで流れていってしまい、そこで分析が行われて、数ヵ月程度で価格の安い模倣品が出回ってしまいます。製品が化学の中間体やプロセス材料の場合、訴訟で訴えるための証拠固めに相当な時間を要するので、ビジネスばかりが先行してしまいます。

納品後にはお客様から定期的に「品質監査」として品質レベルをチェックされます。特に、お客様の側で品質トラブルがあると、当社の工場の中にまで入ってきます。工場の中で見られるものは最低限にしたいのですが、そういう状況では拒めず、製造条件が約束していたものと合致しているか否かについて資料を全部出ささいとか、契約で締結するレベルより一段と踏み込んだ情報がオープンになってしまいます・・・。

＜ ケース 2 について、各社での対策事例の紹介 ＞

対策事例 1 : 現物から分かる情報は何なのか？  
分析されて判明する技術情報は、特許で保護する

対策事例 2 : どのような製品に使われるのか、交渉段階でチェック

対策事例 3 : 情報は流出してしまうという前提で事業を考える

対策事例 4 : 他社の類似品の早期発見  
営業部門、研究開発部門、知財部門での情報交換

### 対策事例 1 : 現物から分かる情報は何なのか？ 分析されて判明する技術情報は、特許で保護する

- 自己の製品を客観的に見ることができる力があるかどうか。納品したモノは他社で徹底的に分析されるので、「秘伝」にできる技術なのかどうか、きちんと自己分析しなければいけない。
- 納品物を分析して判明する技術情報は、営業秘密に該当しないので不正競争防止法の保護が受けられません。特許での保護を目指すことが1つ。もう一つは、秘密保持契約でカバーするため、契約で保護される営業秘密に含まれるということを明記しておくことです。
- 品質監査では、様々な情報が出ていくという覚悟、良いものは後を追いかけるという意識で、特許で対応することが一番大事だと考えています。

### 対策事例 2 : どのような製品に使われるのか、交渉段階でチェック

- 契約書の検討や交渉を進める中で、将来的にどのような製品に使われるのかということが問題になってきます。この製品なら大丈夫、この製品はダメというものがあり、交渉段階でチェックすることが重要です。そのためにも、技術を理解して判断できる人材が必要です。

### 対策事例 3 : 情報は流出してしまうという前提で事業を考える

- ある製品なり技術なりについては、はっきり言えば、最終的にはどこかに流れていってもしかたがないと割り切り、流れていくことを前提に、情報の管理をするということが必要だと思います。
- 今までは、日本企業にモノを納めてきました、それが、状況が変わりましたから韓国や中国へ納めます・・と言ったときの製品のイメージが、ほとんどの企業の中で同じだと思います。同じモノを韓国や中国に納めようとしています。経営的・短期的に見れば、それが非常に良いこととなりますが、長期的に見た場合には、そこから吸われるものは

吸われてしまって、後には何も残らないということだと思います。それは特許とか知財の問題でなく、開発部門の中に、どのような切り分けで製品イメージをつくるかというところまでいかないといけないと思います。

- コストや性能としては若干悪いのだけれど、データは外へ吸われない製品があり、一方で、たいへん性能はよくコストも低く、よく売れるのだけれど、完全に情報が漏れる製品があった場合に、他国に出していくモノをどのようにするかを考えるべきではないでしょうか。
- エンジニアの方は性能の良い技術を追い求める傾向にあって、出来上がった後に真似されないように特許で守ってくれと言うのですが、それよりも、ノウハウなど技術情報が第三者に漏れない、他社が分析しても分からない製品や技術を創造することも重要だと思います。開発部門に知財教育を行うことは、この点でも、非常に重要とっております。

#### **対策事例 4 : 他社の類似品の早期発見 営業部門、研究開発部門、知財部門での情報交換**

- 海外の営業も含めて一緒にやろうという機運をつくるのが一番大事だと思います。特許は「排他権」、つまり「どいてくれ」と主張できる権利でしかないので「自分で主張しない限り乗っ取られちゃいますよ」ということ、そのためにも情報が必要だということを、営業部門も含めた我が社の教育のなかで言っています。「他人が勝手に乗り込んできたら教えてくださいね」ということを一生懸命に宣伝しています。

### 3. 社内にあふれる情報資産：情報と人材の管理

※ 次の事例は実際のケースです。我が社では、どのように対応すべきでしょうか？



新日鉄は方向性電磁鋼板の技術を1953年に米会社から導入し、改良を加え、製造コストを大幅に下げる技術も開発、90年代から製品を市場に投入した。しかしその後、ポスコ（韓国鉄鋼大手）が同種の製品を販売した。

「なぜ作れるのか」。新日鉄社内ではポスコへの疑惑が芽生えていた。その後、何度も同社に警告してきたが、そのたびに回答は「問題ない」  
一般に企業は開発した技術で特許を取得するが、製造ノウハウなどは「秘中の秘」として公開しない。今回のケースは非公開の製造ノウハウ。このため技術流出の疑いを持っても具体的な行動は起こしにくい。07年に事態が急変した。ポスコの電磁鋼板の技術を中国に流出させたとしてポスコの元社員が刑事告訴された。当時は韓国国内では「国家機密の漏洩」とまで騒がれたが、裁判の過程でこの元社員が「流出したのはポスコの技術ではなく、新日鉄のもの」と主張した。新日鉄はその判決文の中で新日鉄元技術者の名前を発見・・・。

日本企業の技術者やOBを通じた韓国企業への技術流出はかねて指摘されてきたが、証拠をつかむのは難しい。

(2012.4.26 日本経済新聞より抜粋)



< ケース 3 について、各社での対策事例の紹介 >

対策事例 1 : 情報は会社の資産であるという意識をもたせる

対策事例 2 : 情報や人を選別して重点的に対策を取る

専門家のアドバイス : 退職時の「守秘誓約書」について

### 対策事例 1 : 情報は会社の資産であるという意識をもたせる

- 転職による情報流出は「あっても不思議ではない」と片付けてしまうことが間違いだと思います。弊社では、日常的に社内で得る情報については、全て機密情報であるという認識とともに、「情報を得たあなた自身が情報の所有者」であり、秘密に管理する責務があるという認識を徹底しています。

### 対策事例 2 : 情報や人を選別して重点的に対策を取る

- 企業が保有し、管理している各種の多数の営業秘密のうち、退職者による流出を特に防止すべきものが何であるのか、ということを選別することが、やはり重要であり、また、そのように選別された情報を保有している従業者・退職者が誰なのか、ということを選別して、その上で重点的に対策を取ることが、企業内における費用対効果という観点から必要なのではないかという気がいたします。
- 転職が発生することについて、その社内的な原因調査をして、対策をすることが重要と考えています。

### 専門家のアドバイス : 退職時の「守秘誓約書」について

- 退職時になって「誓約書を出して」といっても出してはもらえないので、従業員の義務として規定しておく。また、守秘誓約書を提出してくれた人に退職金を上積みするという退職金規定を定めておくのも良い。
- 退職者に漏洩を禁じる対象（営業秘密）は、個別具体的に特定しないといけない。守るべき営業秘密を一般的・抽象的に規定した場合には、退職者に遵守の自覚がでないし、違反したかどうか不明確になり、裁判所で認めてもらえない。
- 退職後の競業禁止規定も広すぎると裁判所が認めない。年数を1～2年としたり、退職者が重要な営業秘密を保有したまま退職することを守秘誓約書で明らかにし、退職金の上積みもしておくなどしておけば、裁判所に認めてもらいやすい。



- 競業禁止規定には、ライバル会社への転職だけでなく、ライバル会社とのコンサルティング契約など契約ベースのものも禁止する規定とする。
  
- 守秘誓約書には具体的な制裁についても規定しておくべき。

## 第二部

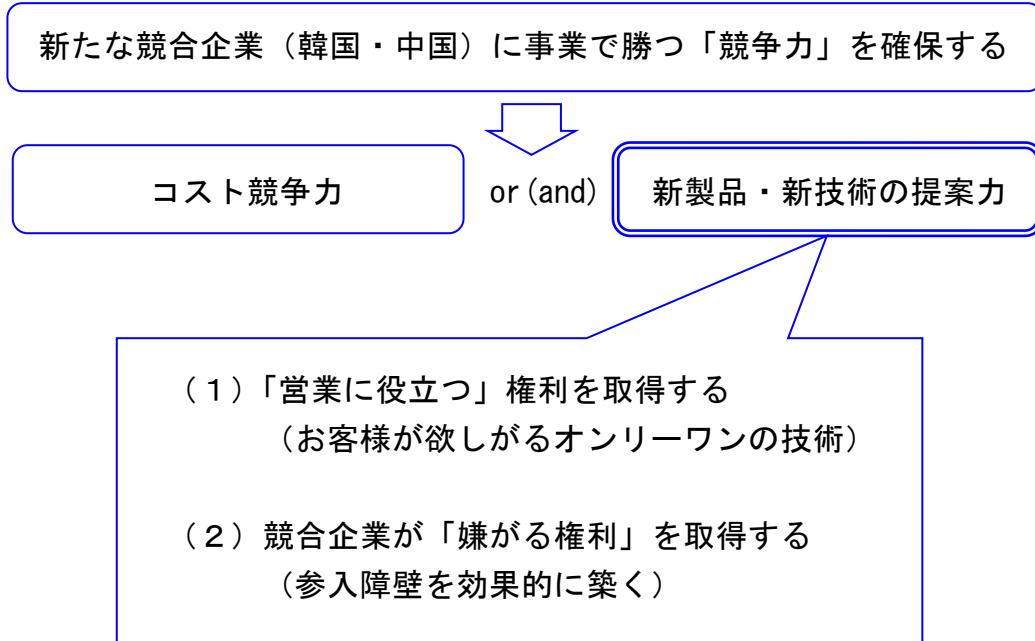
### 「攻め」の戦術

## 4. 競合企業化する新興国企業：我が社の競争力は？

※ 次の事例は実際のケースです。我が社では、どのように対応すべきでしょうか？

昔は、日本企業同士が競合だと思って、統計や分析なども、そういった競合企業を中心に行ってきました。しかし現在、他国では「同伴成長」や「垂直統合」、「by Korea」など様々な観点で国が後押しして国内の素材メーカーを育成していて、実際、韓国の素材メーカーの技術力は競合企業といえるほど高まっています。韓国では「10大核心素材」の育成のほかにも様々な国家的な取組みがされていて、韓国の財閥系と政府が表裏一体ではないのかと感じます。韓国の弁護士さんのお話では「当たり前」という感じで、「韓国の財閥系であれば、銀行もメーカーも意図的に、国内の素材系のメーカーを育てようとしています」と話してくれます。「日本は、ぼやぼやしていちゃだめですよ」といったことまで言われてきて、そのものずばり現状を言い当てていると思います。

## ■ 情勢の把握 ■



< 韓国の「同伴成長」が招く、もう一つの懸念 >

韓国セットメーカーが、製品や技術の「ニーズ情報」を握っています。最終のエンドユーザーの使い方から、この製品にはどういう仕様が必要であるとか、そのために部品・素材に関してどういうスペックが必要であるといった、部材メーカーが一番欲しい肝心な情報を韓国のセットメーカーが握ってしまっていると理解できます。

韓国における国家的な「同伴成長」や「垂直統合」といった中で、当然ながらそうした情報は基本的には韓国の素材関係のメーカーに流れやすくなっていると思います。逆に言えば、日本の部材系メーカーにニーズ情報が伝わってこない状況が危惧され、日本の部材メーカーにとってハンデだと感じられます。

< ケース4について、各社での対策事例の紹介 >

対策事例1： 営業に役立つ権利、将来の市場を押さえる権利を創り出す  
営業部門、研究開発部門からの情報が重要

対策事例2： 自社の権利をアピールして、競争力を高める

対策事例3： 競合企業の「迂回」を封じる

## 対策事例 1 : 営業に役立つ権利、将来の市場を押さえる権利を創り出す 営業部門、研究開発部門からの情報が重要

- 特許出願するときには、自社の工場から出るものだけではなく、ユーザーがどう使うか、ということも含めてトータルで出願します。しかし、社内からは、ユーザーのニーズや使われ方など、製品まで含めた情報がなかなか出てきません。そこで我が社では「ワンデードラフト」として社内の関係者を集めます。事前に様々な情報をもったり、こういう点を調べておいてください、こういうメモや図面を下さいと言っておいて、一日で集めて特許の明細書をざっくり書くようにしています。
- 競合他社の情報がなければ、どういうふうな権利を取得しておくのか、つまり、何を特許出願し審査請求して自社の権利とし、参入障壁とするのかなどが大体うまくいきません。自分の会社の製品しかイメージできないものですから、大体は当たらないです。他社は当然、当社の特許公報を見て何とか違うようにしようとしていますので、当たらないケースも多いです。ですから、せめて競合他社の製品がどの方向に向いて流れているのか、技術はどの方向に行っているのかという情報を取るということが、やはり自社の権利を活用したビジネスを進めるには大事だということを、営業部門や研究開発部門の方々にも理解していただいています。
- 韓国の大手の化学会社へ行きますと、日本の製品について、公開されたものは全部翻訳して、それを研究者に渡しています。「あの特許ですね」とよく言われます。我々は韓国語を読めないので、そういった情報が入ってきませんから、それだけでも非常に不平等なのです。そういうことも含めて、韓国企業は非常によく研究していますので、相手の製品を見て権利範囲をどう変えていくとか、どう権利化していくかといったことに注力しないと、何件出願してもきりがないと説明しています。技術的にもそれほど広いコンセプト特許が出るような状況ではなく、改良特許や細かいところの特許になりますが、狭い点で一点だけ取っても基本的には当たりづらいので、そういう意味でも、用途を知った上で「じゃまをする特許」を如何に取っていくかが大事だと思います。

## 対策事例 2 : 自社の権利をアピールして、競争力を高める

- 警告書を送ったり、訴訟をするだけが権利の活用ではありません。お客さんに対する自社特許の認知度アップということがあります。「自社技術は特許に裏付けされていますよ」ということをアピールして理解してもらい、特許技術の広報活動と言いますか、こ

れが意外と重要だと思っています。この点では、事業部と開発部門の協力が非常に大事です。

- 製品ごとに「特許のリストあったらもらえますか」とお客さんに聞いてみます。お客さんは買う側のメーカーですから、我が社の競合メーカーにあたる会社に聞いてみますと、逆に言ってもらえます。お客さんに、我が社の特許を気にしてもらえる、我が社の特許技術をPRできるメリットがあると思います。

### 対策事例3： 競合企業の「迂回」を封じる

- 特許を取る目的についても「自社の製品を守る」ということも一つですが、活用を考えると、「嫌がる特許」、つまり、相手と同じ事業をすることを邪魔する特許を、どのように取っていくかということがあります。ただ自己満足的に特許を取得しても、結局は外れてしまいます。やはり、相手の製品を入手して、それを分析し、その中身を知った上で自社の権利を考えていくことが重要です。
- 韓国企業は日本企業の製品の同等品を開発することが可能です。つまり、彼らに何も見せなくても彼ら自身が同等品を開発してしまう能力を持つレベルにあります。中国企業であれば、当社製品をそのまま模倣することしかできないので、製品の技術をそのまま特許として出しておけば良いのですが、しかし、韓国の場合は「賢い模倣」、特許をうまく回避した模倣品をつくってくるため、中国とは違って周辺特許も押さえた特許の網、ポートフォリオを構築するような出願をしておかないといけません。
- 入手可能なイ号（侵害被疑物品）から分析可能なグレーの質感。当社の権利を侵害していると言っても、侵害を特定できない限り権利主張はできないのが現実でございまして、我々はB to Bの製品が多いものですから、いかにユーザーの中から取ってきた製品を分析して侵害が特定できるかという観点から、自社の権利（特許請求の範囲）をどのように獲得しておくかを決めます。開発部門との打ち合わせもありますし、会社によっては社内に分析する専門家の方がいらっしゃると思いますが、そういう方と相談して、どういふところまでなら分かりますかという点を聞いて、ではこのクレームには書こうとか、このパラメータはやめておこうとか、そういうことを考えながら出願するという事です。

## 5. 中国・韓国の企業との戦い：戦い方を知る

※ 次の事例は実際のケースです。我が社では、どのように対応すべきでしょうか？

韓国の企業と、アメリカと台湾で訴訟をしました。この件で韓国企業は韓国で製品の製造をし、アメリカと台湾に輸出していました。アメリカに輸出した分と、前工程の製品はアメリカでしたし、また、後工程は台湾、中国に行っていますので、そこで裁判することを決めました。

訴訟の相手となった企業の背後には、韓国のセットメーカーがいます。そのセットメーカーはうちのお客さんでもありますし、そこに影響するような裁判をして良いのかという議論が、社内にもありました。

当社の製品は素材系で、最終製品ではないために、裁判で使う証拠物品の入手が非常に困難です。最終製品に組み込まれた状態で輸出されますし、その状態でばらしても、それが自社の素材であるのか、競合品であるのかもなかなか分からないですし、さらに当社の場合では、最終セットに組み込まれている「構成材」と呼ぶ部品と、組み立て工程などの中で消費されてしまう「工程材」があり、後者については、証拠物品の入手がより一層困難です。



< ケース5について、各社での対策事例の紹介 >

対策事例 1 : 数多い国のなかから有利な戦場を選ぶ

対策事例 2 : お客様などへのメッセージ発信も戦果とする

対策事例 3 : 現地での証拠獲得の手法

対策事例 4 : 攻めのタイミング

対策事例 5 : 敵の戦法を理解する

### 対策事例 1 : 数多い国のなかから有利な戦場を選ぶ

- まず有利なところで戦いたい、順番に行って悪い判決から出ることは嫌ですし、やはり有利な判決からもらいたいというのが心情です。また、訴訟をしても最後の判決までいくばかりではなく、途中での敗戦もあるでしょうから、もし敗戦するなら、どこの場がいいかということも考えます。それから、お客さんに言う被告のインパクトとして、どこでやったほうが一番良いか等々。あとは、特許の存在する国や、使える特許など、非常に複雑な中で、ここが最初としてはベストです、という話を社内で検討して了解を取るといった感じで進めています。
- 韓国素材系メーカーは日本を市場として重要視しておらず(日本のセットメーカーが縮小したため)日本への直接輸出は少ないため、日本では戦えない。アウェイの韓国で戦うのは日本企業に不利なので、共にアウェイの地で戦うのも一案。このため、相手企業の製品の製造・販売国となる韓国だけでなく、輸出国への特許出願も重要。

### 対策事例 2 : お客様などへのメッセージ発信も戦果とする

- 特許訴訟は、会社対会社という狙いもありますが、もっと大きな狙いは、お客様であるセットメーカーに対して、安易に相手企業を選ぶなよというメッセージを送るという意図もあります。我々もセットメーカーから特許保証しろとか言われて書かされますから、多分、韓国の部材メーカーも書いていると思います。ですから、安易に買って後で損害を被るのはユーザーですよ、というイメージを与えるのです。セカンドベンダーを安易に認定しないでほしいという、そういうメッセージを送ることも重要だと思います。
- 訴訟をすればすぐ解決するわけでもないですし、一定のインパクト程度しかないかもしれません。それは分かりませんが、ただ黙っていてもしょうがないし、中国や韓国の企業に「弊社の製品の模倣はやめよう」と思ってもらえれば、それも一つの効果ということもあります。

### 対策事例 3 : 現地での証拠獲得の手法

- 特許侵害の証拠物品(イ号)が入手できても、それが相手の会社のものであることを証明しなければいけません。中国や台湾では、公証人がいる場で入手しないと証拠になら

ないんです。そこで「〇〇特約店」といったお店をつくるんです。勝手に企業を起こしまして、そこで買ってもらうというかたちをとります。まず、店構えからつくって、本格的にスパイ大作戦じゃないですが、そこにカメラがあつて、横に公証人がいて、そして、その注文主がくるというのが一つの典型的なパターンです。

- 特許侵害の証拠物品の入手には非常に頭を悩ませています。車でも携帯電話でも買ってきてばらして、少なからず分かってくるものは良いのですが。営業と技術サイドがセットになって、いかに現地の相手会社の開発マンなり色々なところにパイプをつくっていくか等々、絶対入手できないわけでもなく、くれるところもあります。ただそれだけで期待していてもだめですから、様々な他の入手方法や、現地の調査会社などが頭をひねってやっておりますが、現実には、なかなか引っかかってこないものです。

#### 対策事例 4 : 攻めのタイミング

- どういったタイミングで攻めていくかという点があります。当方の「弾（タマ）」（特許権）がそろいのを待つことも考慮しますが、結論的にはタイミングです。韓国の特許の登録率が7割という実態がありますから、相手の特許があつという間に登録されてしまいます。公開される前に登録される特許も結構多く、困っているケースもあります。そうなる前に叩きに行かないと、もうぐちゃぐちゃになってしまいます。彼らはトップダウンでスピーディに動いていますので、タイミングが非常に重要であると思っております。
- 特許の強さは相対的で、絶対的ではありません。どのような交渉相手が出るかも分からないですし、相手方にどのようなカウンター特許があるかないか、タイミングなども関係します。戦う相手をはっきりさせて、いつやるか、どうじゃまするかということを考えることが重要です。

#### 対策事例 5 : 敵の戦法を理解する


- 日本企業として、韓国企業に対して訴訟を提起する場合には、韓国企業のメンタリティを知る必要があります。  
韓国企業は、日本企業に対して権利行使できるカウンターの権利があればカウンターの

訴訟をしかけてきますし、さらに、独禁法違反や、あるいは不当警告といったカウンターとして打てるありとあらゆるものを打ってきます。「叩かれたら叩き返す」、これはもう韓国企業の特徴です。こうした、和解しないという韓国企業のメンタリティの特徴は、特に日本企業が韓国企業に対して訴訟を提起したときには、間違いなく激烈に起こります。そうしたことは、韓国で韓国企業に対して提訴するかどうかの際には考えなければいけない非常に大きな要素だと思っています。



- 韓国企業は「積極的な防御」に訴訟戦略が変わったといわれます。積極的な防御というのは、当該事件に関連する権利による反撃だけでなく、保有する多数の特許を最大限に活用した物量攻勢に出てきますし、韓国にある権利だけでなく、主要外国の特許を活用して全方位からの反撃をしてきます。
- 警告書を送ることもあり、効果がないケースも多く、仕方なく出向いて行って文句を言うこととなります。場合によっては、様々な特許リストを渡すとか「アメリカに出てきたら3倍だよ」とか言いながら警告をしています。韓国企業は、韓国国内では特許は無効にできると思っていますので、大丈夫と思っている節がかなりあります。交渉の過程では様々な企業がありまして「我が社で契約すると村八分になるからだめだ」など、訳の分からないことを言う企業もあつたりしまして、なかなか交渉は進みません。最後に「訴訟になってしまいますよ」と言っても、訴訟はいとわないという姿勢です。
- 韓国でも中小企業になると知財の部署はないところも多く、必ず、現地の特許事務所の方が同席されます。特許事務所は仕事が欲しいものですから、何でも無効、どんな特許を出しても無効と主張されます。カウンターの自分の特許については何でも有効と、それしか話さないものですから、なかなか交渉が進まないというのが現状です。

## 6. 我が社の組織・人材は戦えるか？：社内連携と人材育成


※ 次の事例は実際のケースです。我が社では、どのように対応すべきでしょうか？



特許訴訟を始めるには、社内で意思決定をしたり、様々なシステムつくったりするなど、スピーディに進めなければなりません。韓国の企業というのは、やるとなると凄く速いものです。トップダウンですから。この特許訴訟の案件でも、彼らは、出さなければいけないと決まれば、ガーンと特許出願して、あっという間に公開前登録になってしまう状況です。そういう意味で、韓国はスピードが速く、やると決めたらどんどん来ますから、トップダウンでこちらも・・・こっちは、トップダウンは日本企業ですから難しいです・・・。考えているうちに大体もう時間が過ぎてしまって終わってしまいます。結局そうになってしまうと、訴えたとしても、我々は有効だと思っても相手は無効だと言うし、我々も相手の特許を無効だと言ったら泥仕合になっていくだけです。



実際の事例では2年ぐらい前から特許訴訟の準備をして始めました。色々な問題があり、例えば、相手企業のサンプルをどう入手して分析するかです。また、社内的にはどのようにお金を集めるかということになり、お金がないと始まりませんので、そういった経理との交渉などもありました。



< ケース 6 について、各社での対策事例の紹介 >

対策事例 1 : 営業部門や開発部門との一体的な活動力

対策事例 2 : 営業部門の戦力アップ

対策事例 3 : 研究開発部門の戦力アップ

対策事例 4 : 全社が一体化した戦力

対策事例 5 : 個人の戦力アップ、社内をコーディネートする能力

## 対策事例 1 : 営業部門や開発部門との一体的な活動力

- やはり営業の方が最前線に立っておられるので、その方の意識をどう変えていくのかということが、非常に難しいと考えています。もちろん個人のレベルの差、個人の意識の差もあって、過去に特許なり何なりで痛い目にあったとか、もしくは逆に、うまくいった経験がある方は、それ以降は意識しながら進めておられるので、知財部サイド寄りの考え方をしていただけます。逆に、そういう経験が全くない方は、なかなか分かっていただけないので、その辺の情報なり事例なりをどうやって共有していくのかということが非常に難しく頭の痛いところです。
- 中国や韓国の企業と知財訴訟で有効に戦うには、相手企業の事業や製品などの情報が必要です。では、黙っていて知財部に情報が来るかといえば、なかなか来ないのが現状だと思います。それで、営業や開発部門に対する知財教育というのでしょうか、弊社では2002年ごろから技術者向けの教育と営業向けの教育も行っていて、営業は知財部長の私が担当して、営業マンを相手に年一回、行っています。意外と遠回りのようではありますが、ここからまず社内の仲間づくりをしていくことになります。情報が入ってくる仕組みをつくるということが、意外と大事なことで最近思っております。

## 対策事例 2 : 営業部門の戦力アップ

- 営業部門への教育では、まず、知的財産が営業活動に役立つということを知ってもらいます。秘密保持契約がなかなか結べないという場面でも、本部や知財部が何か営業のじやまをしているのではないかというイメージが強いのですが、そうではなく、知財というのは意外と営業に役立つのですよということをまず理解してもらいます。
- 営業部門への教育の中では、一般的なくリスク要因>について、例えば、スライドの左に書いてあるような「特許保証」や、自社内での「他社の営業秘密の扱い」などについて、知ってもらいます。
- 社内教育については、階層別に行っており、知的財産の意識を高めるという意味から4段階で実施しています。営業マン向けも実施しています。営業マンに少なくとも知っておいてほしい著作権や不競法も交えたテキストをつくって実施しています。地道な活動ですが、会社全体のレベルを上げる意味で取り組んでいます。グローバル化に対応して、私ども、世界中を合わせますと3万人ほどの社員がおりますので、各国の人たちにも知財

教育を、まだ緒ついたところですが進めています。

- 弊社の現地スタッフ(韓国人スタッフ)にも、知的財産に関する一般的な教育とともに、弊社製品の特徴や技術のポイントなどを把握させるようにしています。現地スタッフが活動する場面は、駐在の日本人よりも現地に根付いて様々なので、弊社の技術に似た他社の製品を見つけたら報告するようにしています。

### 対策事例 3 : 研究開発部門の戦力アップ

- エンジニアの方は性能の良い技術を追い求める傾向にあって、出来上がった後に真似されないように特許で守ってくれと言うのですが、それよりも、ノウハウなど技術情報が第三者に漏れない、他社が分析しても分からない製品や技術を創造することも重要だと思います。開発部門に知財教育を行うことは、この点でも、非常に重要と思っております。
- 開発の人には「自分のやっていることだけ特許に書いて、それで満足して、それで保護されるとは思いませんよ」と言っています。

### 対策事例 4 : 全社が一体化した戦力

- 全社一丸となってやらなければいけないということです。雰囲気づくりをするということを理解してもらいます。そうすると、何か問題が起きたときに話に行っても、あの件ですねということでもいろいろ理解してもらえます。幹部に「特許活用したら良いのでは」と言ったときに、すぐに「営業だから止めたほうが良い」といった反論は出なくなったということもあります。
- 海外の企業と特許訴訟などで戦うときには、営業の方にも仲間になってもらうことが必要だと思います。海外の営業も含めて一緒にやろうという機運を社内につくることが一番大事だと思います。一人で戦っても浮いてしまう、知財部だけではだめだということです。
- 相手企業によってはお客さんであるその国のセットメーカーに影響することもあり、そ



んな裁判を始めて良いのかと社内でも議論になりました。それをどう説得するか。営業とか事業部、または会社側のメリットはどういうものかということの説明して、びびっていても何も始まりませんよということを理解していただくというプロセスを経ないと、そうした裁判は始められません。ですから、意外と遠回りのようですが、社内教育、社内プレゼンというのが大事ではないかという感じはしております。

### 対策事例5： 個人の戦力アップ、社内をコーディネートする能力

- 営業部門、研究開発部門と、知財部門とを繋ぐ社内のコーディネーターを育てるには、発明が生まれてから活用するまで自分でやるのだという、ある製品について使命を与えてやらせるということで、経験を通すしかないと思います。そうすると考えて、そのためにはどこに行き何をして、どういうリソースを取ってこなさなければいけないかということをお自分で考えます。
- 特許訴訟を始めるとなると社内で共有化して皆で対応しなければいけませんから、まず、権利活用の狙いは何か、推進体制はどうするかとか、あるいは、一番大事なことは活用スケジュールで、サンプルをどう入手して分析するか、特許をいつまでに取るか、といったことが一番大事です。特許については、相手のカウンター特許がどうなっているかということを一覧にして共有して、ターゲット、狙いを決めてどこへ行くかということを行います。実際の事例では2年ぐらい前から準備して始めて、いろいろ交渉もして、それで訴訟となりました。その短期スケジュールも管理していくということです。このように、知財部は「コーディネーター」という感じでしょうか。いろいろな事業部のコーディネーターになれる人材は大事だと思います。実際、こういったことにはお金もかかりますから、社内的にはどのようにお金を集めるかということになり、お金がないと始まりませんので、そういった経理との交渉などがあるので、コーディネーター的な人材が大事なのではないかと思います。
- 権利活用してみると、相手に、けちょんけちょんに言われるんですね。このクレームは、ここがおかしいとか、実施できないとか、この用語の意味が分からないとか、測定できないとか、さんざん言われます。そうすると、やはりこれではいけない、きちんと書こう、そのためにはサンプルが必要だとか、もっとお金が必要とか、情報などを先取りしないと広い特許は取れないとか、自分で考えるようになります。「他流試合」をしてみないと、自分の特許が本当にいいのか悪いのか分かりませんよ、と言われたことがあります。

我が社の「守り」と「攻め」の国際戦術

(2013年7月)

部品素材分野の国際競争力強化ラウンドテーブル

禁複写・転載