

# 企業の外国知財戦略



会員 碓氷 裕彦

## 要約

グローバルコンペティションの下、各企業は夫々の立場で外国への事業展開を行っている。特に、メーカーの場合、技術開発が企業の生命線であり、その開発の成果を保護できる最も有効な権利は知的財産権である。知財活動の基本は、権利取得、他社権利への対応、及び、取得した自社権利の活用であるので、企業がこれらの知財活動を如何に行っているかを、自動車部品メーカーであるデンソーの立場より述べる。

## 目次

1. はじめに
2. デンソーの概要
3. デンソーの基本的知財戦略
4. デンソーの海外知財戦略
5. おわりに

### 1. はじめに

知財立国が標榜されて久しく、今や知的財産に脚光が当たると言うよりむしろ知財バブルの様相すら呈してきたように思われる。日本の企業、特に技術開発を旨とする企業にあって知的財産とは、人・モノ・金と共に重要な情報の根幹をなすものであり、その重要性は、相対的な変化はあるものの、企業経営の要であることは以前から変わっていない。

とは言え、知的財産の位置づけは企業により大きく異なっている。ブランド戦略、意匠戦略を重視する企業と特許戦略を主とする企業とでは知的財産に取り組む方向性が異なるのは当然であり、特許戦略でも先行開発を重視しなければならない業種とむしろノウハウを大事にする業種とでは異なる。更に、外国知財戦略にあっては、国内市場を主とする企業と外国市場を主とする企業とでは明らかに異なり、外国市場を主とする中でも、現地生産型と輸出型とでは異なる。

本稿は私の属する株式会社デンソーに限り、デンソーの視点での外国知財戦略を述べることを、まずは断っておく。

### 2. デンソーの概要

図1に示すように、デンソーは自動車部品の製造販売を主とする企業であり、売上の9割以上は自動車関連製品となっている。

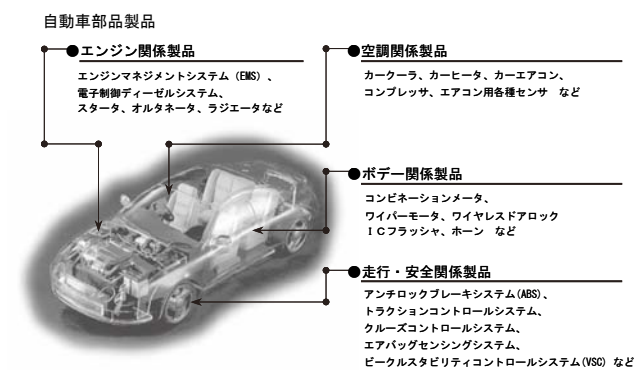


図1

自動車の業界は部品業界を含めて国際的な業界再編が進んできており、勿論日本国内の市場競争は熾烈であるが、同様に米国、欧州のコンペティターとの間での競争も大変厳しくなっている。また、特に近年中国の自動車市場が急拡大したことにより、中国市場からも目が離せなくなっている。

デンソーは製品の基本的な開発は日本で行い、製造は納入先であるカーメーカーの近くで行うようにしている。但し、近年、開発のより一層のスピードアップを図るため開発自体も徐々にカーメーカーの近くの海外拠点に移すようになってきている。

図2はデンソーの海外拠点を示すが、現在32カ国219社となっている。その為、近年売上の海外比率はますます高くなって来ており、図3に示すように、昨年度は3兆円超の売上のうち海外比率が5割近くに



図 2

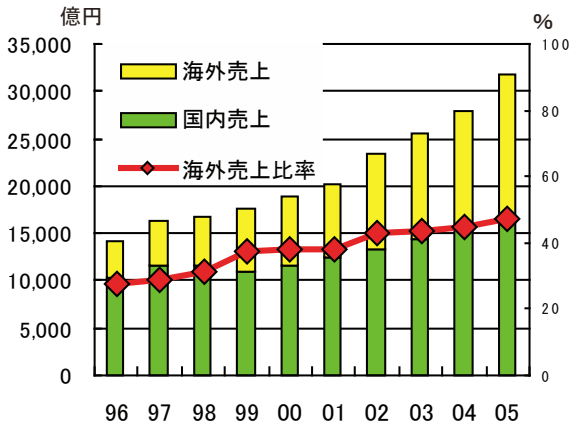


図 3

なっている。

従って、デンソーは海外における知財戦略を国内同様に重要視している。

### 3. デンソーの基本的知財戦略

製品を開発、製造、販売する他の企業同様、デンソーも会社によって立つ根幹を技術開発に置いている。単にコスト競争だけしていたのでは、グローバルコンペティションの勝ち残りは困難であり、他社と差別化できる技術を持つことが企業経営の基盤となると認識している。

従って、デンソーの知財活動は、この開発成果を確実に権利化して事業利益につなげることが中心となる。その為、デンソーでは知財活動の進捗を計る指標に特許料収支を用いている。これは、いくら製品売上が多くても特許料収入が少ない製品は他社が別の製品で市場を維持できる製品であり、技術的には他社から尊重されていないと考えられる事、及び、自社の技術レベルが低いと他社の特許を使用せざるを得なく、結果として特許料支出が嵩むことより、特許料収支が自社と他社との技術レベルを計る指標となりうることを前提としている。

更に、実際に特許料を得るためには、コンセプト通

りの権利を確実に取得するための高い特許技術力が必要となること、また、いくら良い特許を持っていても相手企業の特許を侵害しているようでは特許料収入に繋がらないことから、特許料収支が自社と他社との特許力を計る指標となると考えられるからである。

また、デンソーでは知財活動の指標に特許料収支を用いることを更に推し進めて、事業部の開発構想に知財戦略を一体的に織り込むようにしている。具体的には、開発構想を策定する際の技術動向把握に特許情報を用いると共に、事業構想に応じて何時までに基本発明を固めて出願権利化するのか、その権利はどのタイミングで活用するのかを事業部門と知財部門が協同して策定し、その進捗を特許料収支で計るようになっている。

## 4. デンソーの海外知財戦略

### ① 体制

新技術開発の基本は日本で行うため、知財活動も日本における活動が中心となるが、それを補完するため、海外にも知財機能を置いている。

〈米国〉

米国の知財機能は、米国拠点と米国会社との技術関連契約、米国特許に関わる係争の対応、及び、米国で生まれた発明の出願権利化を主に行っている。

〈欧州〉

欧州では、米国ほど知財係争が多くないので、欧州で生まれた発明の出願権利化を主に行い、併せて、欧州拠点と欧州会社との技術関連契約も対応するようにしている。

〈中国〉

中国では、発明創出活動がまだ活発でないので、中国拠点と中国会社との技術関連契約の対応、及び、中国で作られる模倣品の対策を主に行っている。

### ② 出願権利化

発明創出の大半が日本でなされるので、ここでは日本からの外国出願について述べる。

デンソーでは、図 4 に示すようにここ数年日本の出願件数を 4,000 件から 4,500 件となるようにガイドしている。この件数は、発明者人口や研究開発費等を考慮して、デンソーがコンペティターと互して競争していくにはどれくらいの出願件数が必要かを考慮して定

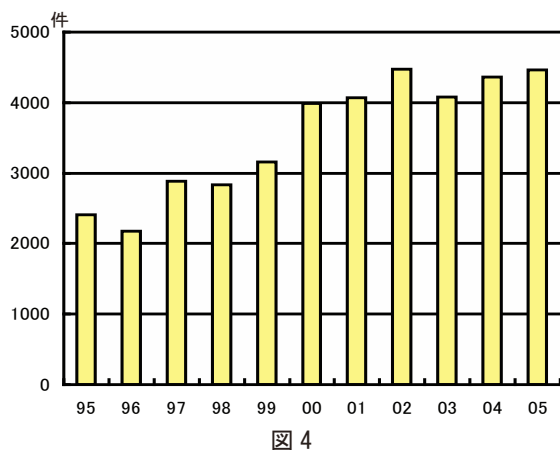


図 4

めた数である。

この国内出願の中から外国へ出願する発明を選ぶのであるが、デンソーでは国内出願時に外国出願予定、及び外国出願国数を定めるようにしている。そのため、国内出願時に発明部署と知財部とで協同して、発明の重要度を決定している。この重要度は、①市場の大きさ、②当社ビジネスの大きさ、③技術テーマの新しさ、④回避の困難さ、⑤効果の大きさ、⑥侵害発見の容易性、⑦実施の可能性、及び、⑧発明の基本性で評価する。それぞれ、評価基準のガイドラインはあるが、ガイドラインを用いても重要度の決定が困難な場合は、その関連するテーマの中で何件目になされた発明かで重要度を決める場合も有る。

デンソーでは、この重要度に応じて出願国数を5段階に分けている。レベル1は、出願国数が0、即ち、特許出願せず公開技報とする。レベル2は、出願国数が1で、通常は日本出願のみとなる。レベル3は出願国数が2、レベル4は出願国数が3～5、レベル5は出願国数が6以上としている。また、この重要度に応じて、明細書の記載内容を変えており、特許事務所に支払う料金や、発明者への報奨金も変えている。そして、出願国数を予め定めた上で、どこの国に出願するのか、具体的国名を定めるようにしている。デンソーとして、一番重要なマーケットは日本、次いで米国、その次に欧州、中国と続くので、外国出願国としては、米国と、欧州の代表としてのドイツ、及び、中国が多くなっている。

ただ、上述の重要度に応じた外国出願国数より導き出される結果として、デンソーの場合一発明当たりの出願国数はかなり少なくなっている。そのため、外国出願に際してのPCTの利用はあまり多くない、また、ドイツ出願にしても欧州特許出願でドイツを指定国と

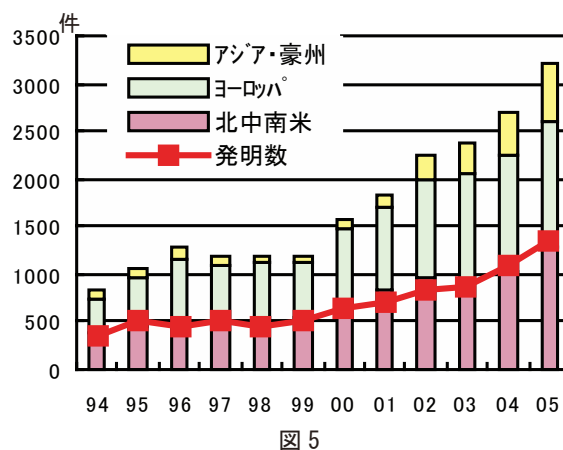


図 5

する案件より、ドイツのナショナル出願の方が多くなっている。

図5はデンソーの外国出願件数を示すが、図4の国内出願が4,000件から4,500件で安定させているのに対し、外国出願件数は、まだ増加させている。勿論、費用の関係から際限なく外国出願件数を増加させることは無いが、外国出願時の併合を含めて、国内出願をする発明の半数程度までは外国へも出願するようになりたい。

### ③ 他社特許対応

#### (他社特許調査)

デンソーの主要なコンペティターは、日本、米国、欧州に開発拠点を備えるので、他社特許も、主にこれらの国で公開された公報及び発効した特許を中心として調査している。日々発行される公報の調査は当然として、新規製品を発売する場合には、品質保証の一環として他社特許調査を行い、他社特許の問題を社内の会議体で審議している。この審議体に諮るためには、技術部署は自部署で行った調査の範囲や結果を明らかにした上で、知財部よりその内容の確認を受けることが必要になっている。この他社特許調査に関しては、国内・海外の区別は無い。

#### (他社との特許交渉)

他社対応として、当社からライセンス許諾の申し込みを行う場合の他に、他社から警告状を受けて交渉をする場合や特許侵害訴訟の被告となる場合も有る。対応の原則として、権利は正当に評価し、必要な特許料は支払うようにしている。特に気を付けているのは、特許評価等で権利者と理解の齟齬が無いようコミュニケーションを密に取ることである。

この対応は、相手が国内企業か外国企業かによって

の差は無く、むしろ相手が同業者か否かの方が大きい。同業者の場合、打合せはできる限り企業マインドを主として行う。その為、特許の有効性や属否の打合せは別として、解決に向けた打合せにはあまり外部の弁護士は巻き込まず、企業の知財責任者同士で解決するようにしている。特に相手が外国の企業の場合は、尚更コミュニケーションに留意し、企業同士の打合せに努めるようにしている。

相手が同業者で無い場合、特に、製品の製造販売を行う企業でない場合、特許価値の評価基準が異なる場合がある。その結果、相手の要求が業界として妥当と思われるレベルを超える場合もあるが、この場合でも粘り強く話し合いを継続する。

#### ④ 自社権利活用

自社特許の活用は、被侵害発見の調査から始まる。市場が近いと言う意味では、日本市場での他社製品調査の方が容易であるのは確かである。しかし、デンソーの属する自動車部品の業界では、カーメーカーとサプライヤーとの関係も明瞭で、海外故に他社製品の調査ができないということは無い。また、生産台数も統計資料より比較的推測しやすく、同様に、価格も自社製品との対比より推測しやすいという事情があり、この事情も国内・海外で大きく異なるものではない。

デンソーでは、自社権利の活用も他社権利の対応と同様、できる限り当事者間の話し合いで解決するようにしている。言語や地理上の問題より、国内企業との打合せの方が容易であるが、海外の企業ともレターの遣り取りだけでなく、打合せや電話会議をできる限り多く用いるようにしている。特に、交渉はレターのみで纏まることは稀な為、直接会って打ち合わせる事が重要である。

この打合せに於いても、同業者としての知財センスを共有するコンペティターとの間では、相手が国内企業であれ外国企業であれ、対応に大きな差は無いというのが実感である。デンソーの場合、権利活用は事業利益を一番に考えるので、コンペティター以外に権利行使することは稀であるが、対応の差は、相手が国内企業か外国企業かよりも、同業者か否かの方が大きいと感じられる。

#### ⑤ 模倣品対策

模倣品対策も自社権利の活用の一態様ではあるが、使用する権利が商標権であることと、対応する相手が同業コンペティターでは無いことから扱いは大きく異なっている。

自動車部品の場合、まずはアフターマーケットでユーザーが通常購入するスパークプラグやオイルフィルタ等が模倣の対象となる。これは、カーメーカーの純正品として販売されていることから流通秩序を大きく乱すことになる。また、模倣品の常として品質が劣っているので、ユーザーの安全上も問題である。

デンソーでは、流通秩序及び品質を重要視している。その為、当社自身の売上損失を考慮した費用対効果に拘らず、模倣品対策を行っている。上述した中国の知財機能と日本の営業、事業部、知財部とが協力して行っている。また、対策をできる限り効率的に行うため、同業他社とアライアンスを組んで対応を行うようにしている。

次に問題となるのは、デンソーから技術供与を受けた海外ライセンシーが、契約範囲外の製品を製造しカーメーカーへ納入するケースである。これも、広義の模倣品と考えている。契約に基づく監査を行い、次期技術の提供を見合わせる等して契約違反の是正を図っている。

## 5. おわりに

戦略の基本は、敵を知り己を知ることである。その意味に於いて、海外知財戦略も事業展開との関係で海外での事業及びコンペティターを知ることがまず第一歩となる。その上で、相手に合わせた知財対応を取ることになる。

そして、知財対応と言え、如何に良い権利を取得するのか、他社の特許にどうやって対応するのか、そして、権利化した自社特許をどうやって活用するのか基本である。本論では自動車部品の業界におけるデンソーの活動を説明したが、いずれの企業でもその企業の置かれた立場で、同様に知財活動を進めていると思われる。

本稿が、日本企業の知財活動の一例として何らかの参考になれば幸甚である。

(原稿受領 2006.12.25)