

新興国におけるグローバル知財マネジメント

渡 部 俊 也*

抄 録 新興国の具体的例示として中国、インド、アセアンを取り上げ、これら複数の新興国に、異なる役割を与えて進出するようなケースを想定して、収益や競争力にむすびつく戦略的かつグローバルな知財マネジメントについてまとめた。拠り所となる考え方は、戦略的知財マネジメントのフレームワークを、新興国という特殊な環境に拡張して議論を行うというものである。新興国においても、機能レベルの知財マネジメントではなく、事業戦略レベル、全社戦略レベルの知財マネジメントが重要であることを示した。

目 次

1. はじめに
2. 主要新興国の知財の状況
 2. 1 新興国ごとに異なる知財保護の実態
 2. 2 中 国
 2. 3 インド
 2. 4 アセアン加盟国
3. 知財マネジメントの基礎と新興国への応用
 3. 1 様々な新興国における知的財産リスク
 3. 2 知的財産戦略と知財マネジメントのフレームワークと新興国への応用
 3. 3 企業の新興国進出の目的
 3. 4 新興国におけるオープンな知財マネジメント
 3. 5 複数新興国で事業活動を行う際の知財マネジメント
4. おわりに－新興国知財マネジメントの要諦－

1. はじめに

新興国という言葉は「経済面で急速に発展していて期待できる国」というような意味合いで使われている¹⁾。もっとも従来から新興国として期待されながら、その後の経済成長が期待外れに終わってしまった例も少なくない。その中で、かつて日本は戦後高度経済成長を成し遂げた新興国であり、その記憶が残っている世代に

とっては、その時期の国で何が起きるのかを実感としてもっているだろう。高度経済成長期の段階では、インフラなどに対する多額の投資が呼び込まれ、投資性のGDPが急成長するにつれて国内の消費市場が拡大する。この消費市場の拡大に伴って当初の投資が回収でき、一定の成長に至って人件費なども上昇すると経済成長が減速しはじめる。日本の場合はその後種々の要因でバブル経済を経験して、その後の景気低迷から抜け出すのに四苦八苦しつつ今に至っている。これは日本の経験であり、新興国がみな同じ経緯をたどるとは限らない。日本に続いて、韓国が期待に違わぬ成長を遂げ、最近では中国がGDP総額では日本を抜き世界第2位まで成長した。さらに、将来中国のGDPをも上回るのではないかと期待されるインドが注目されている。リーマンショックや欧州金融危機などで欧米の経済が不安定な中、しばらくの間は、新興国が世界経済における期待の星なのであり、日本企業にとってもその事情は変わらない。

最近10年の日本企業の製造業海外現地法人数を地域別に見ると、中国の比率が急上昇し、

* 東京大学 政策ビジョン研究センター 教授
Toshiya WATANABE

ASEAN4¹⁾ はほぼ同比率を維持, NIEs3¹⁾, 北米, 欧州の比率が低下しており, 日本企業の中国への進出が際立って盛んであったことがわかる²⁾。製造業の新興国への現地化が進むと, 国内の空洞化を招く懸念が指摘される。しかし, この間の新興国への進出に伴って, 国内からのサプライチェーンが途絶えることはなかった。中国向け輸出比率については, 20%まで拡大し, 国内産業にとっても少なからず寄与をしてきたとみられる。これら製造業海外現地法人の日本からの調達の対象は概ね素材, 中間材や部材などである。さらにこれらの製造業が進出した新興国からの, 技術貿易受取額は増加している。2011年には総額2兆4,366億円となった貿易受取額のうち, アジア向けは43.7%にまで増加している³⁾。つまりこれら新興国との関係は, 完成品の輸出というビジネスモデルから, 素材, 中間材や部材の供給と, 完成品技術の供給を中心とする技術貿易との組み合わせに変化したといえることができる。

いずれにしても, リーマンショック前後に加速した製造拠点の現地化が, そのまま空洞化につながるということではなく, 日本全体の製造業が, 新興国への進出に伴って産業構造の転換が進んだものと見る事ができる。

しかしこれら新興国への取り組みにも少しずつ変化がみられるようになった。特に中国に対する事業戦略をやや修正しようという動きが出てきている。その原因の第一は, 中国における人件費上昇である。現段階では既に, 中国の労働集約な産業の立地条件を備えた製造拠点としてのメリットは失われつつある。製造拠点としての関心は, 中国から他の新興国, 発展途上国にシフトしている。さらに反日デモを契機とする中国の政治的リスクの顕在化は, この動きを加速している。また, 日本企業の進出は今まで限定的であったインドに対する関心が高まっている。そして従来から進出が盛んだったタイを

はじめとするアセアンへの進出はさらに加速している。その対象は周辺のベトナムやミャンマーなどへも広がっている。これらに伴って知的財産面での課題も, 多くの新興国において顕在化してきている。

といっても新興国において実施されるべき知財マネジメントは同じではない。企業にとって, それぞれの新興国に進出する狙いは異なる。同一の企業が複数国に進出することも少なくないが, 国ごとにその役割も異なることが普通である。従って, これらの進出国ごとに事業部や本社部門からの要請を受けて個別に知財マネジメントを実施するというだけでは, 実効的な知財戦略の推進にはつながりにくい。また, これらの新興国での知財マネジメントは, 決して新たなフレームワークが必要なものではなく, 企業戦略に連携したグローバルな知的財産戦略に基づくものでなくてはならない。本稿では, 複数の新興国に異なる役割を期待して進出するようなケースを想定して, 戦略的かつグローバルな知財マネジメントをどのように考えればよいのかというテーマをとりあげる。拠り所となる考え方は, 戦略的知財マネジメントのフレームワークを, 新興国という特殊な環境に拡張して議論を行うというものである。

2. 主要新興国の知財の状況

2.1 新興国ごとに異なる知財保護の実態

多くの新興国は複数の知的財産にかかわる条約に加盟している。これは産業振興につながるWTOなどの国際条約に加盟し, 知的財産の保護水準を向上させることを対外的に表明することによって, 先進国からの直接投資や技術移転を促進させることを期待しているものである⁴⁾。しかし異なる新興国がいずれも同じように知的財産保護を行うわけではなく, 新興国毎に知的財産をめぐる政策も, それを取り巻く産業社会

の環境も大きく異なる。

さらに、各国がそれぞれのプロセスで条約に加盟し法整備を進めたとしても、国内産業が脆弱な国で知財の保護を強化すると、外国企業の製品の市場専有を促し、自国産業の不利益となると考えるため、積極的にエンフォースメントが行われる状況になり難い。特許庁の審査官や司法関係、税関職員に知財の専門家を配置する予算や人材の不足はその傾向に輪をかけることになる。このような保護主義的な傾向は、国ごとの特徴だけでなく、後述するように中国のように同一国でも、地方政府毎にその傾向が異なるという厄介な現象を生み出している⁵⁾。また同時に、現在多くの新興国においては、知的財産政策はナショナルイノベーションシステムの一部として捉えられており、自国産業のイノベーション振興を目的としたツールであると考えられる傾向が強まっている⁶⁾。新興国各国におけるこれら2つの要因の影響を理解することで、それぞれの国や地域の知的財産保護の実態の相違がなぜ出現するのか、さらには将来動向の予測にも役立つ。以降中国、インド、アセアンを例にとってその動向について述べる。

2.2 中国

(1) 制度概要

中国の特許法(専利法)は1985年に施行され、1992年に第一次改正、2000年に第二次改正、2008年に第三次改正を経て今に至っている。その間2001年に世界貿易機関(WTO)に加盟し、TRIPS協定に準拠した国内法整備が進んだ。中国特許庁に対する特許出願は2011年で前年比34.6%増の52.6万件であり、米国50.4万件を抜いて世界第1位になった。意匠出願も52.1万件(前年比23.8%増)、商標出願も2010年の時点で100万件を超え、米国特許庁への出願の3倍を超えるという圧倒的な出願件数となっている。特許制度の歴史は30年に満たないことを考えれば、

猛烈な速度で発展していると考えられるべきであろう。しかしその制度の運用実態に関しては、様々な課題があることは間違いない。模倣品・海賊版の問題や、実体審査を経ない実用新案による侵害訴訟の多発、非職務発明の帰属問題などはその一例である。特許制度そのものの歴史が浅いだけでなく、中国ではそもそも社会主義共和国体制であるため、法律制度の考え方にも西欧先進諸国とは異なる特徴がある。たとえば、日本を始め多くの先進国の特許法は物権的構成がなされているが、中国で私有財産の地位が法的に確立したのはつい最近の2007年の物権法によるもので、その点知的財産制度の定着も未成熟な段階であるといえよう⁷⁾。一方、中国においては、膨大な出願を処理するための審査官の増員や、司法体制の充実はかなりのペースで行われてきた。三度の改正も諸外国の知的財産制度を十分参考にしながら検討を加えてきたものであり、制度自体は先進国と遜色ないものになっている。

(2) 統計

先述したように、中国における知的財産の出願件数は爆発的な増加を見せている。図1(a)~(c)はそれぞれ特許、実用新案、商標の出願件数推移⁸⁾である。中国の場合、他国と大きく異なるのは、先進国で出願件数が大きく減少したリーマンショックを経ても、特許と実用新案については、むしろ加速的に増加していることである。商標についてはそれまで毎年10%以上の増加率であったが、2007年に70万件に減少している。これは、2007年に中国商標局から「自然人が商標登録出願を行う際の注意事項(自然人の出願は、指定商品又は役務が営業証明で認められた範囲に限定される)」が出され、個人の出願が減少したことが要因であると考えられている。しかし商標についてもその後増加傾向が回復し、特許、実用新案と同じく、リーマン

ショック以降も加速的に増加している。

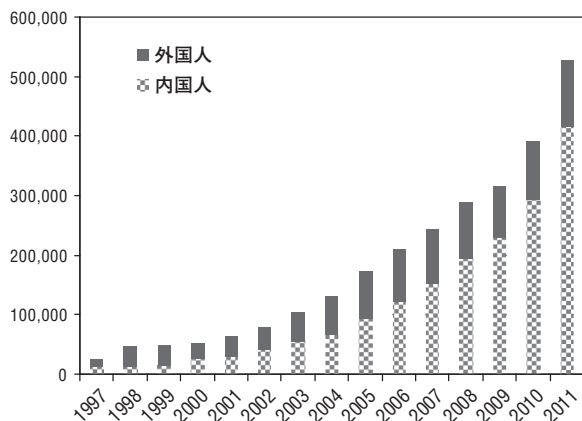


図1(a) 中国特許庁への特許出願件数推移

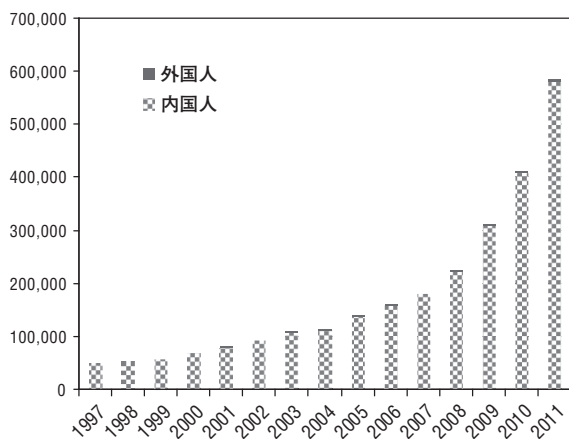


図1(b) 中国特許庁への実用新案出願件数推移

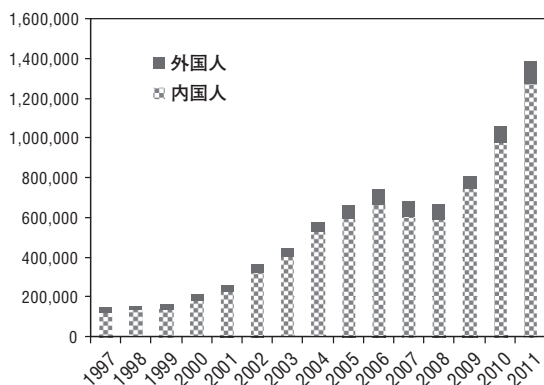


図1(c) 中国特許庁への商標出願件数推移

新興国では知財の出願件数が増加している国も少なくないが、多くは外国人が新興国の製造拠点としての重要性や、将来の市場としての期

待から、先行的に知財出願を行っているケースである。しかし、中国の場合は出願件数の増加は専ら内国人の寄与によるものである。後述するインドでは商標出願の活発化はみられるものの、内国人による特許出願は低調であり、中国のように内国人の知財活動が、様々な知的財産権にわたって万遍なく活発であるという状況は他に例を見ない。ではこれらの膨大な知的財産が、実際活用されているのかどうかという点が興味深い。この点に関しても中国政府から参考になるいくつかの統計が発表されている。

図2は知的財産関連の民事訴訟の受理件数の推移である⁹⁾。商標と著作権の事件は大幅な増加、そして特許などの専利に関する事件も増加していることが分かる。これら知的財産関連の民事事件受理件数の合計は2010年で42,931件となり、これも世界的に類を見ない件数である。権利行使を行っていることは、知的財産権を活用している証左であるともいえる。では実際にどの程度特許などを自社で実施しているのかという点が注目される。これに関しては、中国特許庁によって発表された特許運用状況特別調査の結果が参考になる¹⁰⁾。2010年に発表された調査では、平均実施率は60.6%で、実施の内容としては、自社実施のみ80.8%を占め、譲渡又は許諾が19.2%を占めている。譲渡、許諾の対象の9割近くが中国国内の企業であるとしている。

中国企業の知的財産の活用実態に関して、これとは別の情報としては、知的財産権の活用の指標として重要な「技術取引」（中国語では技術交易と表記される）に関するデータがある¹¹⁾。中国の「技術取引」においては、中国語の「常設技術交易機構」が管理した取引が重要な役割を果たしている。この組織は、技術取引促進センター、技術取引市場、財産権取引所などと称される中国各地域において活動する総合的な支援組織であり、中国の技術取引市場の独特な発展を担ってきた¹²⁾。中国政府が発表している技

術取引市場における取引金額は一貫して増加傾向である。2008年には2,665億人民元を超えており、この金額は日本の技術流通の取引金額総額の推定値¹³⁾よりもはるかに大きい。ただし中国における技術取引の内容は、技術ライセンスに加えて技術コンサルティングサービスなども含まれやや広い概念になっている¹⁴⁾。ここで集計された金額は、政府が管理している技術流通市場を経由したものに限られるが、中国特許庁によって、国内の技術移転契約を登録する制度としてライセンス契約の登録制度（専利実施許可合同備案）が2002年より施行されており、この登録データから当事者が明記された形での特許ライセンスの情報を得ることができる¹⁵⁾。

このデータを利用してライセンス契約の件数の推移を示したものが図3である。ここでもリーマンショック以降の2009年から契約件数が激増していることが分かる。このうち外国企業によるものは概ね5%程度であり殆どが中国企業、大学または個人とのライセンス取引である。また中国企業および大学の特許ライセンスでは概ね半分が実用新案のライセンスである。

2009年以降のこのような特許ライセンスの急増の理由については、独自技術保有を積極的に支援する中国政府のイノベーション政策（自主创新政策）の影響が大きい。また、中国特許ライセンスでは大半が独占的ライセンスである。これは特に2008年より施行された補助金や税の減免措置の対象となるハイテク企業認定の際に、特許保有や独占的ライセンスを受けることを要件する制度が設けられたことが、これら独占的特許ライセンス件数の増加の原因になっているものと思われる。もっとも、これら政策的に誘導された知財活動の活発化の結果、実際にライセンスによって獲得した技術を利用して事業化に成功する事例なども増加しており、実態も伴ってきている。

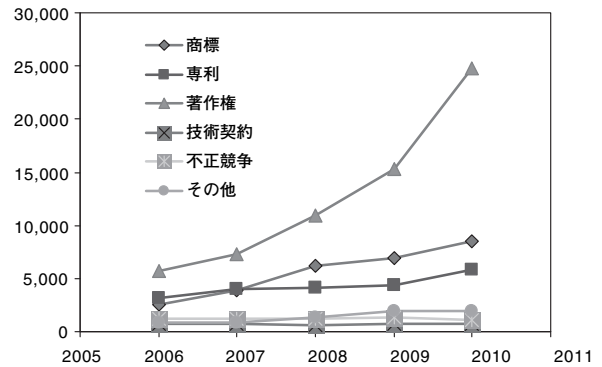


図2 中国知的財産関連民事訴訟件数

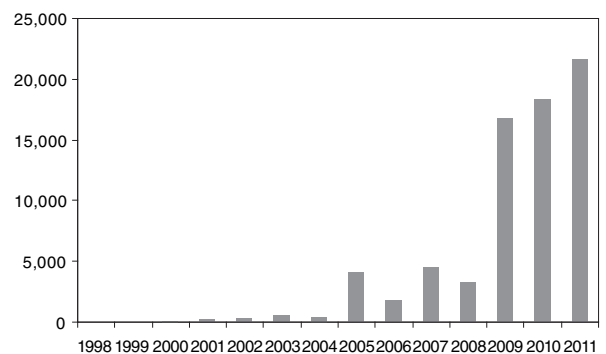


図3 中国知財ライセンス契約件数推移

(3) イノベーション政策と侵害リスク

中国の自主创新政策において、知的財産の創出と活用は重要な施策と位置付けられている。これを活発化させるための、技術流通促進施策や知財担保融資¹⁶⁾など様々な施策が次々講じられてきた結果、膨大な知的財産権が出願され、流通し、これに伴う数多くの紛争が生じている。これらのほとんどは中国企業同士に生じている現象であるが、外国企業が巻き込まれるケースが少しずつ増加している。正泰集团股份有限公司 (Chint Group Corporation) が、2006年8月、フランスの大手電気設備具メーカーのシュナイダーエレクトリック社の中国合弁会社を相手取り、正泰集団の保有する実用新案権 (CN97248479.5) を侵害しているとして浙江省温州市中級人民法院に提訴をした事件 (シュナイダー事件) は注目された。この事件では一審において、3.3億元 (約46億円) の損害賠償と侵害の差止めが命じ

られている。日本企業にとって、中国特許の詳細な調査は容易ではなく、無審査で登録されている膨大な実用新案権についての網羅的調査はさらに困難である。このような事情から中国において事業活動を行う際の課題として、侵害防止の調査と対処は重要課題となりつつある。

(4) 模倣品リスク

一方エンフォースメントの不足をもたらす地域の保護主義的傾向は、模倣品の被害を生み続けている。現在日本企業が被る模倣品被害は中国におけるものが最も多く、これに韓国、台湾を加えると50%を超える。さらに中国以外の新興国における中国発の模倣品による日系企業の被害状況(2010年)の結果から、中国で製造された模倣品が近隣の台湾、韓国をはじめ、東南アジア諸国、アラブ首長国連邦やサウジアラビアなどの中東地域や中南米地域、さらにはアフリカ等に輸出されていることが明らかになっている。中国における模倣品の輸出拠点は、香港・広東や上海といった国際港湾都市が中心であるが、海路のほか、水際での取締りができない陸路経由で、ロシアや中央アジア、東南アジアへの模倣品のルートが用いられている。OECDは、国内に流通する被害とインターネット上の被害を除く模倣品・海賊版の貿易被害額が、年約2,500億ドル(約25兆円)にのぼると試算している¹⁷⁾が、その大部分が中国発の模倣品・海賊版被害であると推定される。商標などの侵害によるデッドコピーも多いが、日本企業の中国製造拠点を通じた技術流出によって、中国で高度な模倣品が製造され国外に持ち出されるリスクも大きいことについて十分留意する必要がある。

2.3 インド

(1) 制度概要

インドの知財制度の歴史は旧植民地時代の1856年特許法までさかのぼることができる。英

国から独立後、1970年に現行特許法が制定された。この特許法は英国1949年法をモデルとしていたが、不特許事由の定め(インド法第3条)、製造方法のみが特許を受けられること(第5条)、をはじめ先進国の特許制度とは重要な相違点があり¹⁸⁾、長らく問題視されてきた。しかし1995年に世界貿易機関(WTO)に加盟したことに伴い、2000年よりTRIPS協定の遵守義務が開始されることとなった。この間、何度かの改正を経て2005年度改正の時点で、TRIPS協定の定めるミニマムスタンダードの履行を果たし、医薬関連の物質特許制度の導入などが進められた。2007年にはPCT国際調査機関化承認、2010年には改正商標法が議会通過し、マドリッドプロトコルへの加盟準備も進められている。

しかし一方でインドの特許制度の運用には他国にない特徴も認められる。もともとインドでは特許付与日から3年の期間満了後はいつでも、如何なる利害関係人も、(1)公衆の適切な需要が充足されていない、(2)適正に手頃な価格で公衆に利用可能でない、(3)インド領域内で実施されていない、場合は強制ライセンスの許諾を申請できるとする制度を有しており(特許法第84条-第95条)、特許権者からは懸念されていた。実際に最近2012年3月にインド特許庁はこの強制実施権をはじめて発動したことで、製薬メーカー等のいっそうの懸念を招いている¹⁹⁾。この他にも実施報告義務(特許法第122条、146条、特許規則第131条)において、年1回及び長官の求めに応じて、実施の有無と輸入実施状況の報告義務があり、特許庁長官は当該情報を公開できるとする規定など、インドの保護主義的政策意図を有するとみられる制度が存在する。加えて複数の特許局を有するインドの審査基準が不明確であり、審査滞貨が生じていること²⁰⁾、知的財産関連裁判における抑止力の欠如などは、米国USTRのスペシャル301報告書でも指摘されており、問題が少なくない。

(2) 統計

図4(a) および (b) はインド特許庁に対する特許出願および商標出願件数の推移である。中国と同様リーマンショック後も増加傾向が著しいが、中国と比べれば一桁少ない数となっている。また内国人の出願は特許、商標ともに増加しており、商標ではその85%は内国人による出願であるが、特許ではいまだに大半の出願人は外国人である点は中国とは異なる。また出願分野に偏りがあり、医薬、化学、バイオ関連の出願で50%を超える(図5)。

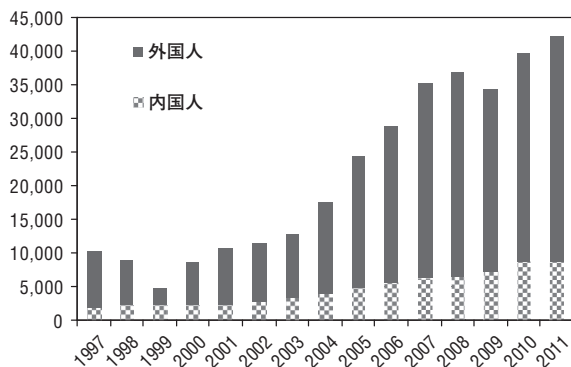


図4(a) インド特許庁に対する特許出願件数

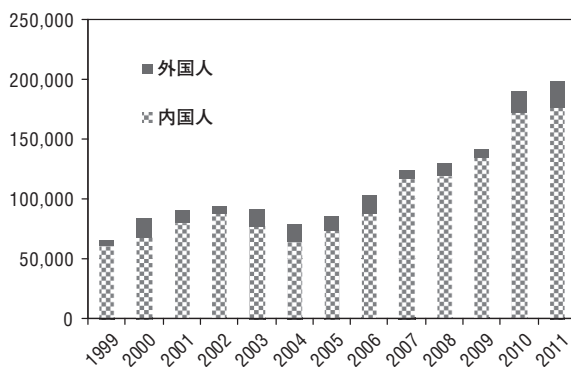


図4(b) インド特許庁に対する商標出願件数

知的財産訴訟に関する統計は正確には把握しにくいですが、総計で500件程度と推定される。特許訴訟は少なく大半は商標侵害の事件であるとみられる。特許訴訟ではインド企業同士の事件はほとんどないと見られるが、商標ではインド

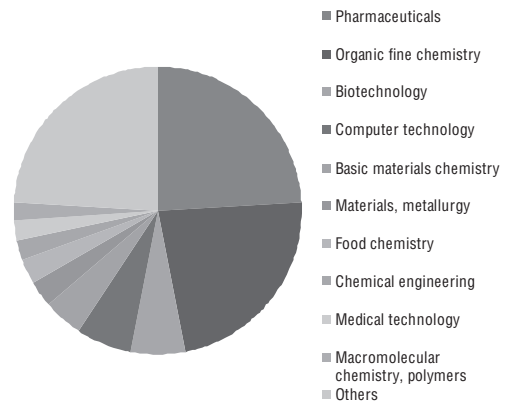


図5 インド特許出願分野 (2011年)

企業同士の事件も多い。訴訟の解決まで要する期間は裁判管轄によって異なる。デリー裁判管轄では3年から5年、チェンナイだと7年もかかるケースもある²¹⁾。

(3) イノベーション政策と知的財産

インドの政策は、省庁の縦割りで立案されるために、イノベーションのような横断的な施策であっても省庁によって異なる点も多い。インドのイノベーション政策は、科学技術省 (Ministry of Science and Technology) と商工省 (Ministry of Commerce and Industry) が主に関係しているが、前者が、インドに豊富に存在する遺伝資源や伝統的知識の保護や、また農村部の創意工夫などに着目することで、持続的なイノベーションが成し遂げられるとする考え方に重点を置いているのに対して、後者の商工省では、製造業を振興するための手段としてイノベーションを位置付けている点で相違がある。具体的には商工省により2011年にまとめられた「National Manufacturing Policy」(国家製造業政策)において、2022年までにGDPの製造業シェアを25%に増大し1億人の雇用を創出するために、農村からの出稼ぎ労働者や都市部の貧困層に適切な技術を身につけさせることや、国内付加価値を増大させ製造業技術に幅を持たせることなどがうたわれている。このような方針に

沿って、各知的財産制度はイノベーション振興施策のツールとして位置づけられるようになりつつあり²²⁾、そこでは小発明や考案を保護する実用新案制度を導入することで、小企業等の製造業振興を推し進めようとする施策が示されている²³⁾。

(4) 模倣品

インドにおける模倣品被害の大半は中国が製造地であるとみられている。従って、インドにおける模倣品対策は中国からの流入をいかに防ぐかということが中心となる。制度面では関税法第156条に基づき2007年以降、登録された知的財産権の侵害被疑物品に関しては通関差し止めが可能となっている。

2. 4 アセアン加盟国

(1) 概要

アセアン加盟国²⁴⁾ といっても各国で知財制度は独立して制度化され運用されていて一概に扱うことができない。しかし、多くの国々で制度整備の途上にあり、エンフォースメントも不十分であるという共通の課題がある。また、商標は比較的多くの国で出願され利用されている一方、特許に関しては概ね低調で、特に内国人の出願は少ない。アセアン加盟国は2015年の経済統合を見据え、経済発展と投資・貿易の促進のため、知的財産の一層の保護強化に取り組むとして、2011年8月に「アセアン知的財産権行動計画2011-2015」を策定し、知的財産権保護の更なる強化を図るとしている。加えて2012年には日本特許庁が、シンガポールで開催された第2回日アセアン特許庁長官会合で、アセアン各国の知的財産庁との間で知的財産に関する協力覚書を締結するなど、将来のアセアン市場における知財制度の強化充実のための戦略的取組が進められている。

(2) 統計

アセアン主要国の2011年の特許出願および商標出願を内国人、外国人に分けて図6(a)および(b)に示す。いずれの国においても特許出願は外国人の出願が多く、商標出願に関しては特許に比べれば内国人の出願が多いことが分かる。

訴訟に関する統計、技術移転に関する統計はアセアン各国とも未整備であり正確な情報はつかみにくい。両国ともライセンス契約は登録制になっているが、ベトナムについての契約数は一部公表されており2008年で241件となっている。

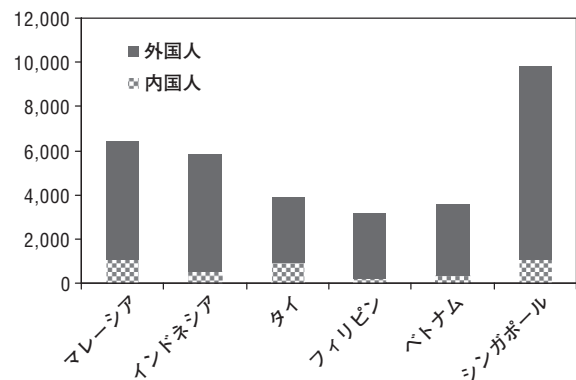


図6(a) アセアン主要国の特許出願数 (2011)

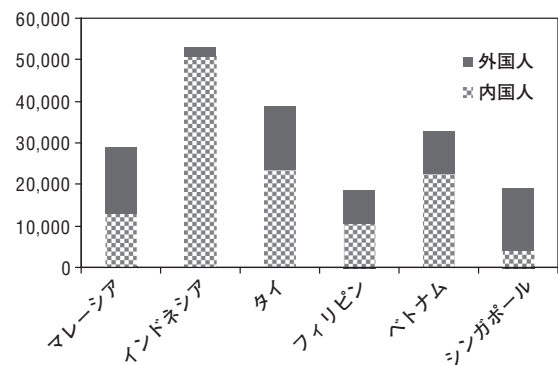


図6(b) アセアン主要国の商標出願数

(3) イノベーション政策と知的財産

多くのアセアン各国で国費原資の研究成果の知的財産権としての保護活用に関して取組が行われている。具体的には大学技術移転政策や、大学等の技術を基にしたインキュベーション政

策に反映されることになるが、これはいずれの国でも国内製造業企業のイノベーション活動が低調で、研究開発人材が国立研究所または大学に集中していることによる。

(4) 模倣品

アセアン諸国が中国において製造された模倣品・海賊版が持ち込まれるだけでなく、第三国への流通国となっているケースもあるとみられる。各国では模倣品・海賊版への罰則の強化が検討されている。タイでは登録されている商標を利用して偽物、模造品を販売した場合、罰則として罰金最高40万バーツ、禁錮最長4年、のいずれかまたは両方が科されることになる商標法改正案が閣議承認された。

3. 知財マネジメントの基礎と新興国への応用

3. 1 様々な新興国における知的財産リスク

新興国各国における知財の制度と実態について述べてきた。そこには従来から発展途上国において共通の問題であった模倣品リスクに加えて、中国などでは侵害リスクが顕在化してきている。この対策として行われるべき侵害クリアランスのための調査にも課題が多い。外国出願されるものが少ないため中国語のみで公開されることや、IPC分類が適切に付されていないなどの問題がある。特に実用新案は件数も多く調査の方法やツールも未発達であるなどから、企業による調査では苦労を余儀なくされている。対策として、侵害可能性の高い特定の事業者を抽出して調査するなども行われている。中国に関しては、特許等が企業ではなく、経営者の個人帰属になっているケースも多いため、このような調査の際には注意すべきである。

またインドをはじめ、タイ、中国でも懸念さ

れる強制実施権発動による知財の無力化のリスクが存在する。従来から医薬品で可能性が懸念されてきたが、中国国内では標準技術に関する必須特許については強制実施の対象とすべきという意見もあり、標準技術関係の技術でもリスクが生じている。特許による技術の独占を意図した戦略を有している場合は、いったん強制実施の対象となると大きなダメージがある。また、人材の流動性の高い新興国では人を通じた技術流出リスクが常に懸念される。「元日本企業の〇〇で働いていて、ノウハウをよく知っている」という売り込みで競合他社に入社するという話は少なくないと言われる。各社とも重要なノウハウは、原則的に知財保護水準の低い新興国には持ち出さないとしている企業も少なくない。また、現地で研究開発活動を行う企業にとっては、発明の帰属や、補償金に関する問題が生じるリスクも存在する。現地の大学や研究機関と共同研究開発を行う場合は、共有知財に関する取扱いの相違もリスク要因となりえる。

これら一つ一つに関して、現地制度に則した対策を行っていくことが求められている。しかし新興国を舞台とした知財マネジメントであっても、少なくとも事業戦略レベルの知財マネジメントの一環としてとらえることが必要で、本社部門や事業部門から各国に対する知財関連手続きを要請されて対応を行うようでは効果が期待できない。特に複数新興国に異なった狙いで進出しているような場合は、各国個別の対応はまったく意味をなさない場合も少なくない。

このような課題を理解するために、まず新興国における知財マネジメントの知財戦略としての位置づけについて述べる。

3. 2 知的財産戦略と知財マネジメントのフレームワークと新興国への応用

新興国を舞台とした知財マネジメントであっても、経営戦略に同期した知的財産戦略の具体

的実行の方法としてとらえることが必要である。知的財産戦略は、経営戦略が目標に到達するために行われる、企業の知的財産活動のシナリオである。経営戦略には、企業全体として新規事業への進出や、既存事業からの撤退などを含む全社戦略、個々の事業領域において競争優位を実現しようとして行われる事業戦略、さらにはその下位に研究開発、購買、生産、販売、マーケティング、財務、人事などの機能部門毎に行われる機能戦略の複数の階層が存在する(図7)。過去の日本企業の知的財産戦略は、知的財産部門が行うべき機能戦略としての捉え方が主流であったが、企業全体、または事業分野ごとの内部資源を代表する知的資産を管理活用する戦略部門として、全社戦略や事業戦略に貢献する知財マネジメントの重要性が指摘されてきた。これら3つの階層の戦略に対応する知財マネジメントの例を示す。しばしば知的財産戦略のあるべき姿として論じられる「経営戦略、研究開発戦略と知的財産戦略の三位一体」というような表現²⁵⁾は、このような階層構造の上部で連携する知的財産戦略の意義を示している。

たとえば近年注目されている、「企業が保有する知的財産を2つの群に分けて、片方をオープンな活用を促すことで研究開発を促進し、自社に好都合なビジネスエコシステムを形成することで市場を拡大させるとともに、これと補完関係にあるもうひとつの知的財産の群については、プロプラエタリー²⁶⁾な運用を行うことで収

益化を図る」という手法は、図7の事業レベルの知財マネジメントの一つであるといえる²⁷⁾。

そして、これらの知的財産戦略を、具体的に実行する手段として知財マネジメントがある。知財マネジメントの内容は、①自社の知的財産全般の把握と知的財産の秘匿、公開、出願権利化の計画立案 ②自社の知的財産の管理の実行(出願、権利化、発明者報奨管理など)、③譲渡、ライセンス等の知的財産関連契約の計画と実行、④知的財産関連のエンフォースメント及び訴訟への計画と対応、などがある。新興国における知的財産戦略やその実行手段としての知財マネジメントも、上述のような考え方の応用問題であるととらえることができる。

3.3 企業の新興国進出の目的

新興国に進出する狙いは企業によって異なり、業種や事業戦略によって、さらに同一の企業が複数国に進出する場合でも、国ごとにその役割も異なることが普通である。国ごとの役割の相違の傾向を総じて言えば、中国への進出に関しては、既に製造拠点を置くメリットそのものは減少しているが、市場としての重要性は変わらないかむしろ増していくことが予想される。さらに中国市場に参入するために、現地の人材や情報を取り込みながら研究開発を行う必要も高まっている²⁸⁾。従って今後の中国での事業活動の狙いは、「製造活動」のウエイトが下がり、販売やサービスなど「商業活動」の重要性は漸増する。これに加えて「研究開発活動」にも重点がシフトしていくことが予想される。インドにおいては、中国と同様、「研究開発」拠点としての重要性は高まっていくことが予想される。また他の新興国では、「製造活動」が中心になる国・地域と、ある程度市場が成長してきた国・地域では「商業活動」が重視されるものの「研究開発」面で重視されるようになるまでにはかなりの時間が必要と考えられる。

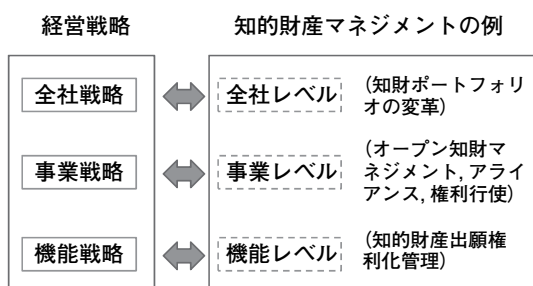


図7 経営戦略の階層と知財マネジメント

もちろんこのような重点の相違は、事業分野によっても大きく異なる。二輪車などにおいては、既にかなり以前から、アセアンの市場としての重要性は極めて大きく、また逆にインドは製造業の拠点としてはサプライチェーンやインフラの問題から課題が多いとされてきた。いずれにしてもこのように、それぞれの新興国における事業活動の重点は同じではなく、今後ますますその狙いも地域ごとに多様化することが予想されるが、これらのそれぞれの狙いに応じて知的財産面でも適切なマネジメントを行う必要がある。つまり、これらの狙いごとに知的財産面でのリスクが存在する。一般論として言えば、製造を主な狙いとして進出する際には、技術流出リスクに十分注意しなくてはならない、また販売面では模倣品・海賊版の問題に十分対処する必要がある。中国においては、国内標準制度に関する特許権の取り扱いについて強制実施権が認められるリスクや、インドその他の新興国での医薬品関係の強制実施権の問題なども販売面でのリスク要因となる。一方、中国などで、製造・販売のいずれの活動を行う場合においても、現地ローカル企業の知的財産権の侵害リスクに注意することが必要となってきた。

また製造面では現地関連会社から特許などの知的財産権のライセンス契約を根拠としたロイヤリティー送金が円滑に行われるかどうか、販売面では商標などの知的財産権のライセンス契約を根拠としたロイヤリティー送金が円滑に行われるかがしばしば問題になる。ライセンス契約を根拠とする送金に関しては、各新興国での知的財産法における取り扱いが異なることに加え、最終的に計画した送金を実施できるかどうかに関しては、移転価格税制にも影響される複雑なプロセスであり、グローバルな知財マネジメントでの重要課題である。さらに現地市場への参入、またはグローバルな成果活用を狙いとした研究開発を目的とする場合、発明者

からの知的財産権の譲り受けや、その成果の国外への出願、あるいはライセンスなどのプロセスが円滑に行えるかどうかポイントになる。

3. 4 新興国におけるオープンな知財マネジメント

上記で述べた一般論としての進出目的に応じたリスクについても、知財戦略のあり方によっては、それほど問題にならないケースもあり得る。ここではそのようなケースをオープンな知財マネジメントを例にとり述べてみる。先述したオープンな知財マネジメントの特徴としては、オープンイノベーション戦略の推進のために、自社に好都合なビジネスエコシステムを、自社の保有する知的財産を使って実現しようとするオープンな知財の活用が行われることである²⁹⁾。

この際、新興国側においてオープンな知財マネジメントが実施されるケースがしばしばみられる³⁰⁾。世界最大規模の半導体メーカーであるインテルは、半導体製品の開発と製造販売がコア事業であり、その主要販売先はPCメーカーやサーバーメーカーであるが、かつてパソコンマザーボードおよび関連製品も製造していた。しかしこれらの製造技術を台湾企業へ供与し、自社はMPUの製造販売に特化する³¹⁾。このケースでは人件費の安い台湾企業に自社のマザーボード関連技術を供与することで、自社のMPUが搭載される安価なパソコンマザーボードの大量普及という好都合なイノベーションを画策したことになる。

このように有力な知財やコア製品を有する企業が製造技術を新興国企業に供与したり、または開放することによって、市場を拡大しつつ収益力を維持しようとする戦略は、この事例以外にも携帯電話の端末の普及（オープン）と基地局の普及（プロプラエタリー）など複数の成功事例がみられる。戦略的提携の事例としては、

日本企業の事例も挙げられる。ホンダは2000年に当時模造品を製造販売していた民営企業である海南新大洲摩托車（以下、新大洲）と合弁事業をスタートさせた³²⁾。発端は1999年に新大洲から合弁したいとの申し出があり検討が開始されたものであるが、このときホンダとしては安価な製品生産のノウハウ、さらに当時農村部に広がっていった二輪車市場において新大洲が保有する販売ネットワークを獲得することが狙いであった。一方の新大洲としては、ホンダと提携して知的財産権の基盤を確立し、ブランドや技術も得て事業発展を図ることを選択したものと思われる。ここで交換されている経営資源としては、ホンダからは、新大洲が必要としていたブランド、特許やノウハウ等の知的財産権が提供され、販売チャンネルと安価な製造ノウハウが新大洲から提供されている。知的財産保護の水準が必ずしも高くない環境においても、知的財産が経営資源として有効に用いられる事例であると言える。

新興国では知的財産の保護水準が高くないために、技術や商品の独占に知的財産を活用できる範囲は一般的には狭いと考えられる。しかしそのような環境においても、技術供与や知財開放などを通じた現地企業との戦略的提携に関しては、知財は有効に機能することがある。逆に言えば「新興国ではプロプラエタリーな知財活用が難しいことも多いために、オープンな活用が検討されることが多い」という側面もある。販売面では模倣品の被害をケアする必要があると先に述べたが、オープンな知財開放を行うケースにおいては、プロプラエタリーな知財運用を行うケースと比較して、知財の権利化が現地で行われていたとしても、模倣品を許容できる範囲は広がることも考えられる。このように進出目的に応じたりリスクの検討に際しては、そもそもそのマネジメントでどういう効果を期待しているのかということに対応して、行うべき

対策も異なってくる。

3. 5 複数新興国で事業活動を行う際の知財マネジメント

最近のグローバル企業においては、同時に異なる新興国に異なる目的で進出しているケースも少なくない。日本で研究技術開発を行っている企業が、新興国Aでは製造拠点を置き、また別の新興国Bでは販売拠点を置き、さらに別の新興国Cでは研究開発拠点を置いているといったケースもあるだろう。このような場合は、先述した秘匿、公開、出願権利化の計画を、それぞれの国ごとに独立して検討するのはあまり意味がない。日本で製品技術に関する物の特許出願を行った場合、1年6か月後に公開されれば、どこの国からも技術情報にアクセスできる。販売拠点として位置付けが重要な新興国Bにおいて特許出願がなされていなければ、単に技術情報を公開したのと同じになってしまうし、新興国Bにおける特許の保護水準が低くても同様に、模倣品の被害は避けられない。製造技術に関しては、特許の保護水準が十分でない新興国では、出願を避けてノウハウとして管理することが考慮されるケースも少なくない。ただし新興国Aに設置されている工場設備があり、一目見れば容易にわかるような程度のノウハウである場合、流出リスクは著しく高くなる。むしろ次善の作として特許出願を選択しているケースも少なくない。しかし営業秘密の保護水準は新興国では十分でないことが多く、法的な救済はあまり期待できないことも考慮する必要がある。重要なノウハウは新興国には持ち出さないか、やむをえず持ち出す場合、人的管理や情報セキュリティ管理などの面で十分対策をとっておく必要がある。

研究開発拠点を新興国に設置して発明や創作が日常的に行われるようになってきている企業も少なくない。この場合現地の市場への参入のため

の改良発明やデザイン活動なのであれば、その新興国のみに出願すれば済むが、現地の研究成果が外国でも価値があると判断される場合、また現地の研究機関や大学との共同の成果を世界で活用しようとした場合は様々な問題が生じる。現地の発明者から権利譲渡を受けるプロセスが円滑に行われること、第一国出願や秘密特許審査の義務付けなどの手続きで問題を生じないこと、一定期間利用していない場合の強制実施の問題などに加えて、それぞれの国の研究機関や大学と共同の成果の場合は、国費原資の研究成果についての取り扱いに関する規制にも影響を受ける³³⁾。各論で述べたように、多くの新興国は、国内産業に対する保護主義的傾向と、知的財産権制度を自国産業のイノベーション振興のツールとして位置付ける傾向の2つの因子によって、様々な予期せぬ制約が生じる懸念もある。このようなリスクのある知的財産権のグローバルな活用が現実的でないと考えられる新興国において、研究プロジェクトを実施することは相当慎重にならざるをえない。

ほとんど知的財産権の保護が期待できない新興国においても、特許や商標の出願が選択されることがある。将来のための投資であるという側面に加えて、現地関連会社から特許や商標などの知的財産権のライセンス契約を根拠としたロイヤリティー送金が行われるようにするために、知的財産権を保有する目的であることが多い。新興国によっては、ロイヤリティー送金に際して知的財産権の登録が効力要件として求められている場合（インドネシア、ベトナム）に加えて、契約発効要件である国（タイ、特許に関してはインド）もある。またノウハウがライセンス契約の対象として認められていないこともある（インド）。さらに最終的に計画したロイヤリティーが送金できるかどうかに関しては、先述したように移転価格税制との関係も生じる厄介なプロセスとなる。新興国進出時に、各

国ごとにこれらの関連制度を精査して、現地関連法人との契約を慎重に行うことが求められる。

新興国における知財出願も、その狙いをはっきりさせて、その国や地域でその狙いが達成できるかどうかを検討したうえで出願を行い管理するということが求められる。新興国においては、本来の知的財産権の利用の主眼である技術の独占を企てるのはかなり難しく、地域によって模倣業者を排除する、アライアンスに活用する、ロイヤリティー送金など、現実的な利用を検討するべきであろう。

さらにこのとき厄介なのは、研究開発拠点である新興国Cで生まれた技術を別の新興国Bに移転するような場合である。開発委託契約などで日本本社に知的財産を帰属させることなどが行われていない、あるいはその範囲を超えた知財が新興国Cに生まれている場合、新興国Bへの技術移転のライセンサーは新興国Cの法人であり、日本本社に対する送金の根拠が失われてしまう可能性がある。また実際は開発支援を行ったり、おおもとなる技術がノウハウとして供与されていても、それが契約に反映されていなかったり、そもそもノウハウがライセンスの対象となる知的財産として認められていない新興国もある。さらに現地の知財の保護水準が低いことから、日本からの知的財産権の出願を行うことなく現地に進出して製造を開始してしまったため、その改良技術を第三国へ移転する際に、日本本社とのライセンス契約が構築しにくいといった事態も起きている。

このような問題を避けるために、現地関連法人との最初の時点での契約は慎重に検討するべきであろう³⁴⁾。このような複雑なケースを図8に示した。モノの流れと知財の流れと双方が高度に制御されていて、始めてグローバルな事業活動で収益を得られることが分かる。

いずれにしても、これらの活動は事業部門から「どこの国に出願してほしい」、とか「どこ

の国の模倣品に対処してほしい」というような機能レベルのマネジメントだけでは、事業戦略上の実際の効果はあがらない。新興国知財マネジメントとは、図9に示すような全社レベル、事業レベルの戦略的知財マネジメントとして実施される必要がある。

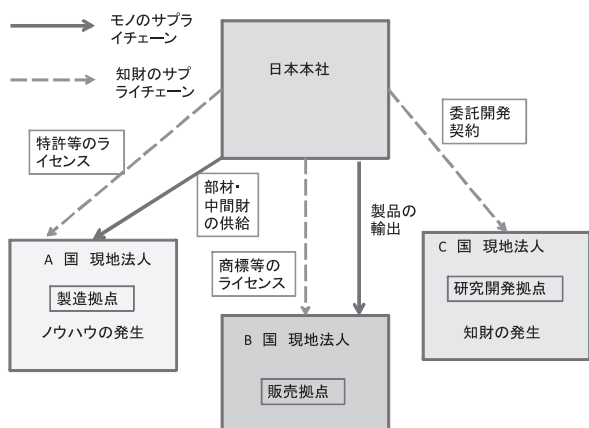


図8 複数の新興国に進出するケースでの関係性

新興国知的財産戦略

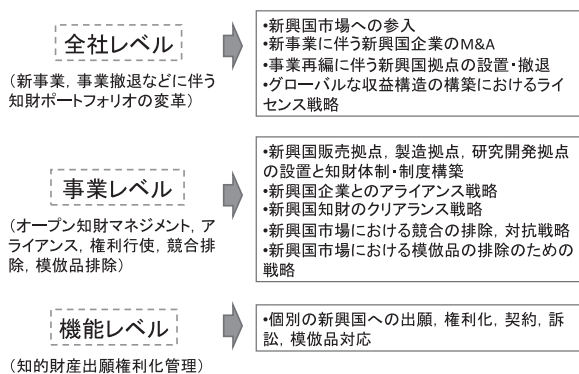


図9 企業戦略の階層の中での新興国知財マネジメントの位置づけ

4. おわりに—新興国知財マネジメントの要諦—

グローバルに展開される知財戦略とその具体的なマネジメントの良し悪しが企業の競争優位を決定づける要因となる時代に突入している。本稿で述べてきたように、ここで実行される知財マネジメントが企業戦略に貢献できるために

は、機能レベルではなく、事業レベル、全社レベルの知財マネジメントを行うことが必須となっている。そして、最近の事業レベル以上の知財戦略は、複数の新興国に複数の役割を与えて展開されることが多くなってきた。そうなることで本社とそれぞれの国の現地法人との関係だけでなく、それぞれの現地法人同士の関係性も生じてくる。そこでは現地法人同士の技術移転も生まれる可能性がある。このような複雑な関係性を予め想定して、本社の役割を明確にしたうえで、知的財産面でそれをしっかり反映させる構造をつくっていかないと、現地に技術移転を行っているにもかかわらずロイヤリティーが得られないなどの状況も生じる。新興国における知財マネジメントは、モノのサプライチェーンと連携して、このような知的財産の流れをしっかりと戦略的に構築するという意味で、「知財のサプライチェーン」を戦略的に構築し、グローバルに管理することが求められている。逆に言えば、事業レベル以上の知財戦略に基づき、「知財のサプライチェーン」を新興国との間でしっかり確立する知財マネジメントが実践されることが、新興国に進出する日本企業が、空洞化を避けつつ収益を獲得できる成功要件になるといえるだろう。

注記

- 1) ブラジル (Brazil), ロシア (Russia), インド (India), 中国 (China) の頭文字を取った BRICs, VISTA (ベトナム, インドネシア, 南アフリカ共和国, トルコ, アルゼンチン), NEXT11 (イラン, インドネシア, エジプト, 韓国, トルコ, ナイジェリア, パキスタン, バングラデシュ, フィリピン, ベトナム, メキシコ) など。直接新興国という概念のくくりではないものの、アジアの国のグループとして ASEAN4 (インドネシア, マレーシア, フィリピン, タイ), または NIEs3 (シンガポール, 台湾, 韓国), などという表現もしばしば用いられる。
- 2) 産業活動分析 (平成24年4～6月期) 我が国企

- 業が有する製造業海外現地法人の日本からの調達について～地域別、業種別にみた中長期的動向～
<http://www.meti.go.jp/statistics/toppage/report/bunseki/pdf/h24/h4a1209j1.pdf> (参照日：2012年12月25日)
- 3) 総務省平成23年科学技術研究調査より
 - 4) Helpman, E. "Innovation, imitation and intellectual property rights" *Econometrica* 61, 1247-1280 (1993) または, Smith, Pamela J. "How do foreign patent rights affect U.S. exports, affiliate sales, and licenses?" *Journal of International Economics* 55, 411-439 (2001) を参照。
 - 5) 渡部俊也, 李聖浩, "中国の技術流通市場", 研究技術計画学会第25回年次学術大会, (2010)
 - 6) 渡部俊也「新興国の知財戦略」No1-No10, *Digital New Deal* (2010～2012)
http://dndi.jp/24-watanabe/watanabe_Top.php (参照日：2013年2月2日)
 - 7) 中華人民共和国物権法(2007年3月16日第10期全国人民代表大会第5回会議にて可決。2007年3月16日中華人民共和国主席令第62号公布), これによって物権概念が立法によって承認され, 社会主義という政治体制と市場経済という経済体制の間に存在するジレンマをある程度埋めたもの。渠涛「中国物権法概観—立法の背景とその特徴について—」ノモス第21号73-108, 関西大学法学研究所(2007)
 - 8) 中国では日本でいう特許, 意匠, 実用新案を合わせて専利と称する。
 - 9) 2006～2010年国家知識産権戦略網「中国知識産権保護状況」<http://www.nipso.cn/bai.asp> (参照日：2012年12月25日)
 - 10) 中国知的財産権局は発明特許運用状況特別調査(2010年6月発表, 国家知识产权局开展了发明专利运用状况专项调查
http://www.sipo.gov.cn/sipo2008/yw/2010/201006/t20100618_522499.html) (参照日：2012年8月10日) による2008年に権利を付与した中国国内の発明特許に関する実施状況の調査。調査票は4万622件発送し, 3万5,674件を回収(回収率は87.8%)。この2008年に国家知的財産権局が権利を付与した発明特許は合わせて9万3,706件。
 - 11) 中国科学技術統計
<http://www.most.gov.cn/eng/statistics/2007/index.htm> (参照日：2013年1月29日)
 - 12) 平成22年度版「中国の技術移転の現状と動向」独立行政法人科学技術振興機構, 中国総合研究センター(2011)
 - 13) 「特許流通市場の育成状況に関する調査研究報告書」野村総研平成19年6月(平成18年工業所有権情報・研修館請負調査事業)によれば, 2,707億円と見積もられている。
 - 14) T. Watanabe, "Recent Increase in Patent Licensing in China and its Effect on South-South Technology Transfer", *Tech Monitor*, May-Jun (2011).
 - 15) 専利実施許可合同备案登记相关信息
<http://www.sipo.gov.cn/tjxx/badjxx/> (参照日：2012年12月25日)
 - 16) 2006年頃から上海, 北京などで実施されてきており, 2009年の融資総額は10億元を超えている(2012年10月25日上海知識産権局へのインタビューによる)。
 - 17) *The Economic Impact of Counterfeiting and Piracy*. OECD publications (2008)
 - 18) 山名美加「インド特許法の起源と変遷—英国特許法との比較をめぐる考察—」小野昌延先生古稀記念論文集編集委員会『知的財産法の系譜』青林書房(2002年)
 - 19) 強制実施権の申立人はナトコ・ファーマ(インドの後発医薬品製造会社)で, 対象特許権(特許215758号)はドイツのバイエル・ヘルスケア社と米国のオニキス・ファーマシューティカルズ社が共同開発した腎臓がん・肝臓がん治療薬ソラフェニブ(商品名：NEXAVAR)に関するもの。この決定により, ナトコは実施料(実質0.2%)を支払うことで後発品をインドで製造販売できる。
 - 20) 2003年以降の審査請求の半数が未着手である。澤井智毅, 今浦陽恵「インド知財の現状と課題」特許研究, 第52号(2011)
 - 21) 2012年9月4日現地代理人Remfry and Sagarへのインタビューによる。
 - 22) 「Invitation of Views on the draft National IPR Strategy as prepared by the Sectoral Innovation Council on IPR」は2012年にThe Department of Industrial Policy and Promotion (DIPP) が設立した評議会。
 - 23) イノベーション政策に記載される文書に「インドIP制度の大きな問題点はIPへの認識が低く,

IP創出のための公式手続があまり取られていないということである。IP権取得費用は個人イノベーターおよび小企業にとっては高額である。実用特許はその回答の1つとなる。実用特許はIPR創設の主な障害であると考えられている手間が少なく、時間とコストも少なく済むからである。長期的には、実用特許制度を通じて、発明への要件がこれより厳格な特許権を取得することの利益への認識が高まるであろう。実用特許は、十分な保護が受けられず十分な権利を持っていない人々の生活を静かに変革している小企業、学校、大学、NGOおよび何千もの草の根イノベーターたちにとって特に有益となる。」との記載がみられる。

http://www.jetro.go.jp/world/asia/in/ip/pdf/draftNational_IPR_Strategy_26Sep2012_en.pdfを参照（参照日：2012年12月25日）。

- 24) 東南アジア諸国連合（Association of South-East Asian Nations）加盟国はインドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイ、ブルネイ、ベトナム、ミャンマー、ラオス、カンボジアの10か国。
- 25) 多くの知的財産に関する政府文書に「知財戦略と経営戦略と研究開発戦略との三位一体」という文書が散見される。例えば2012年知的財産推進計画
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/kettei/chizaikeikaku2012.pdf>（参照日：2012年12月25日）
- 26) プロプライエタリー（Proprietary）な知財マネジメントとは、知財権を自社による技術や事業を専有するために利用するマネジメントの考え方で、オープン（Open）な知財マネジメントと対立して用いられる。渡部俊也「イノベーターの知財マネジメント」白桃書房（2012）参照。
- 27) オープンイノベーション戦略の推進のために、自社に好都合なビジネスエコシステムを、自社の保有する知的財産を使って実現しようとするオープンな知財戦略と、プロプライエタリーな知財戦略の組み合わせを行うマネジメント。オープンな知的財産戦略で行われる具体的なマネジメントとしては、主に知財ライセンス契約や、知財を核としたアライアンス契約、知財プール、研究開発コンソシアムにおける知財契約、さらには知財コモンズなどが含まれる。例えば特許プールは、特許をプロプライエタリーな目的で

利用するのではなく、他社との共創、協働に利用している点で、オープンな知的財産戦略の一環で実施されるマネジメントであるといえる。

- 28) 「新興国におけるイノベーション・技術標準と知的財産戦略研究会2010年度報告書」新興国におけるイノベーション・技術標準と知的財産戦略研究会、東京大学政策ビジョン研究センター主催
http://pari.u-tokyo.ac.jp/unit/tizai_H22.pdf（参照日：2012年12月25日）
- 29) オープンな知財マネジメントの原型としては、オープンソースソフトウェア（OSS）があげられる。グーグルはスマートフォン向けのOSであるAndroidをOSSとして無償開放することで、自社のプロプライエタリーなビジネスである検索連動広告の市場の拡大を図ったように、無償または安価な条件で自社の知的財産を開放または許与することが、自社の保有する別の一群の知的財産のプロプライエタリーな運用にプラスになるような構造が用意されている。
- 30) 渡部俊也「イノベーターの知財マネジメント」白桃書房（2012）
- 31) 立本博文「PCのバス・アーキテクチャの変遷とプラットフォームリーダの変化について」赤門マネジメント・レビュー6巻7号（2007年7月）
- 32) 出水力「中国におけるホンダの二輪生産とコピー車対策－大手コピーメーカーと合弁の新大洲本田摩托有限公司の発足－」大阪産業大学経営論集、第8巻、第2号、143-167（2007）
- 33) 所謂米国Bayh-Dole法（国費原資の研究成果の知的財産権の管理活用を委託者に委ねる制度）の類似制度が多くの新興国でも規定されているが、その詳細は各国で異なっている。中国のバイ・ドール類似制度では、政府の権利がどの程度維持されているのかについて議論がなされている。
- 34) 新興国Cの現地関連法人による応用技術開発の成果知財については、グラントバック条項を設けて本社にいったん集約させたいうえで新興国Bにライセンスするなども行われる（ただし、独禁法でグラントバック等が違法とされる国があるので注意が必要）。また現地法人に対する供与の内容が変更された場合でも、ロイヤリティー料率をあとからあげることは一般的に困難であるとされる。

（原稿受領日 2013年1月21日）