

企業経営における模倣対策の意義と効果的な模倣対策遂行体制のあり方

——いかにして模倣対策と事業戦略を連動させるべきか——

分 部 悠 介*

抄 録 近年、日本企業の中国・アジアビジネスの高まりを受けて、昨年度の日本企業における模倣対策の平均予算は過去最高額を更新し760万円（特許庁調査）にまでなり、権利者企業の模倣対策は一層、拡大、進化している。これに伴い、個々の模倣業者に対していかに対応すべきか、ということはもちろん、模倣対策の効果算定、全体戦略の策定、売り上げアップのための事業戦略との連動等々、新しいテーマが問題になることが多くなってきている。他方で、この分野は法律等ルールや通説的な考え方や理論がある訳ではなく、実情を把握しにくいのが現状である。かかる問題意識の下、今一度、企業経営における模倣対策の意義（①売り上げ確保、②ブランド保護、③消費者保護）を整理した上、筆者の実務経験に基づいた、模倣対策の費用対効果算定方法、営業・商品開発戦略との効果的な連動方法等、模倣対策の最新情勢を、実例とともに紹介し、権利者企業の一助とするべく、一つの「型」を提示する。

目 次

1. 模倣被害と模倣対策の変遷
 1. 1 中国を中心とした模倣被害
 1. 2 模倣対策の変遷
2. 企業経営における模倣対策の意義
 2. 1 売り上げの確保
 2. 2 ブランド保護
 2. 3 消費者保護
3. 模倣対策と事業戦略の連動
 3. 1 模倣対策と営業戦略の連動
 3. 2 模倣対策と商品開発戦略の連動
4. 効果的な模倣対策遂行体制
 4. 1 模倣対策遂行体制
 4. 2 模倣対策予算
5. 各国における企業の模倣対策実例紹介
 5. 1 日本企業の実例
 5. 2 欧米企業の実例
 5. 3 中国企業の実例
6. 総 括

1. 模倣被害と模倣対策の変遷

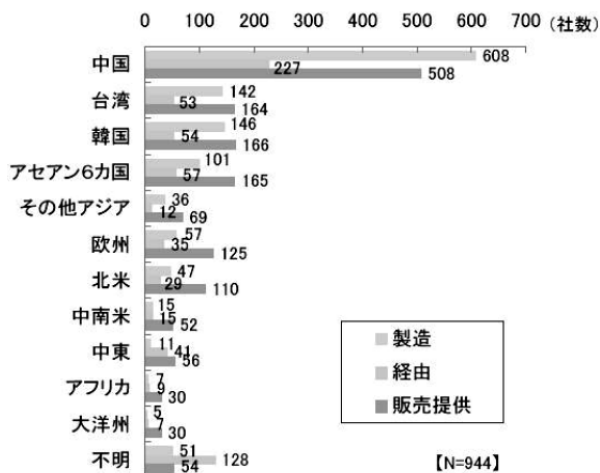
1. 1 中国を中心とした模倣被害

中国を中心とした模倣被害は、相変わらず、多くの企業が、中国、アジアでビジネスを遂行する上でのマイナス要因となっている。特に、近年、アジアがビジネスの中心になってきており、同マイナス要因の位置付けは、相対的に増加してきている。

こうした模倣品はアジアをはじめ、世界中に流通しているが、その8割～9割は、中国で製造されていると言われている。図1は、特許庁が毎年実施している、日本企業の模倣被害実態を調査した報告書からの抜粋になるが、中国、その他アジア諸国での模倣被害の実例が多く、特に、中国で模倣品製造被害が大きいことが分

* 弁護士・弁理士 Yusuke WAKEBE

かり、これが世界中に拡散している状況が分かる(図2)。



(出典：「2013年度模倣被害調査報告書(特許庁)」)

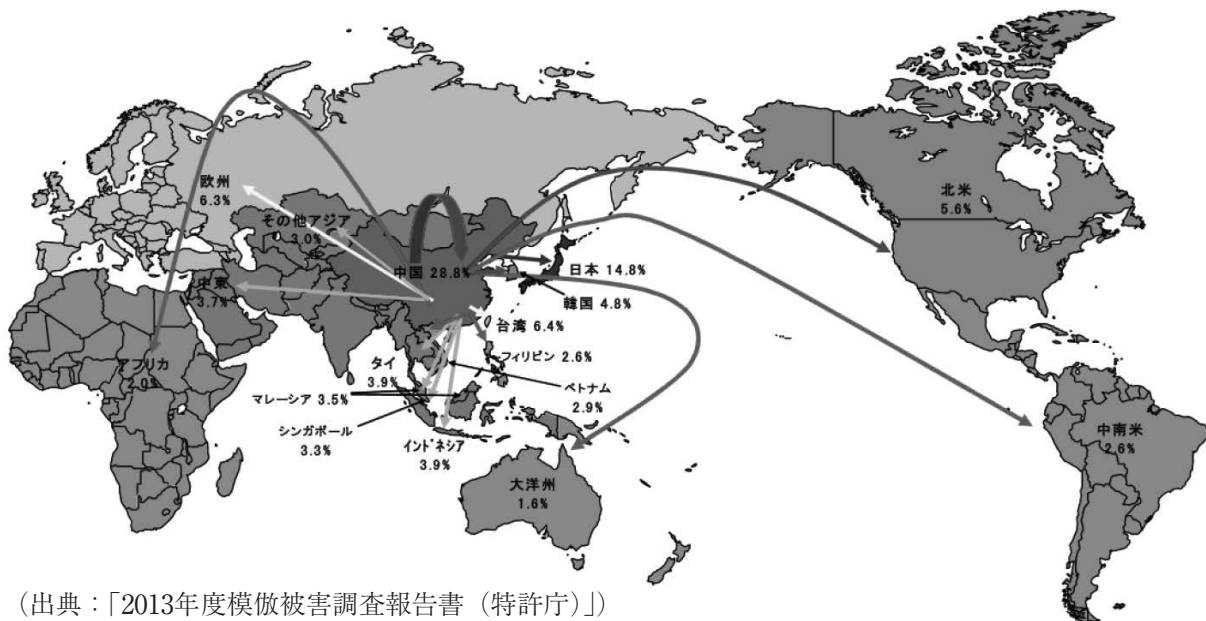
図1 海外において模倣被害を受けた国・地域

1.2 模倣対策の変遷

こうした中国の模倣被害問題については、早い企業では、90年代から、模倣対策を開始していた。当時の中国は、WTO加盟前であり、商標法をはじめとする知的財産権法、ひいては行

政、司法等の基本的な法執行システムも十分に整備されていなかった。また、弁護士、弁理士や模倣対策専門の調査会社¹⁾のサービス提供体制も満足なものとなっておらず、欧米のサービス・プロバイダが香港に拠点を持って、中国内での模倣対策をサポートしていた時代である。要すると、多くの点が不透明、不安定であり、暗中模索の中で、模倣対策を推進してきた時代であった。

2001年に中国がWTOに加盟して、TRIPS協定に合致させる形で、すべての知的財産権法が改正、整備されてから、状況は徐々に変わってきた。諸外国から中国への投資がどんどん増えるに伴って多くの外国企業が模倣被害を認識するようになり、これに対応して、日本を含む外国政府が中国政府に対して、模倣対策の強化を強く求めるようになってきた。中国政府もこれに応じざるを得なくなり、徐々に法執行制度を整備して、模倣業者の取り締まりを強化するようになってきた。また、香港のみならず、中国本土内の調査会社も増加し、2000年半ばくらいまでには、模倣業者を調査して、これを基に摘



(出典：「2013年度模倣被害調査報告書(特許庁)」)

図2 中国で製造された模倣品・サービスの販売提供国・地域(流出先)

発当局を通じて摘発する、という「調査→摘発」の模倣対策のパターンが確立した。権利者企業にとって、「模倣対策」とは、とにかく、「調査→摘発」のセットを繰り返していくこと、という形で認識されるようになり、多くの企業がこの時期から、模倣対策を本格的に開始していった。

2006年以降になると、模倣業者の「巧妙化」が問題視されるようになってきた。すなわち、中国政府、権利者企業が、年々、模倣対策を強化してきたことを受けて、模倣業者がこれを免れようとするようになり、様々な手口が出てきた。商標を付した部分と製品本体部分を別の場所で製造する「分業化」や、物流システムの発達を背景に小口で模倣品を製造、出荷する「小口化」等、摘発を受けた場合のリスクを減らすような手口や、摘発当局が稼働しない夜間等に製造、出荷する手口等が代表的な手口となる。また、処罰はされるものの、模倣品製造、販売による利益の方が処罰による経済的損失よりも大きいことから、結果的に、多くの模倣業者が再犯に及ぶ事態も問題視されるようになった。こうした事態に対して、調査会社や当局側も対応を進化させるようになり、個々の「調査→摘発」の成功率を高めることが重要な課題として、より認識されるようになった。

多くの日本企業が2000年以降に模倣対策を本格的に開始して、ちょうど10年たった2010年前後になると、従来の模倣対策を総括した上、今後、どのような全体戦略をもって対応していくのか、ということを実際に検討する企業が増えてきた。すなわち、多くの企業が2000年以降、「調査→摘発」を継続してきたが、なかなか模倣品が減っている実感を持つことができず、むしろ、ビジネスの重点が中国、アジアになるにつれて、より被害を認識するようになってきたこともあり、「調査→摘発」の件数ばかり追求するのではなく、これらのセットをどのように組み合わせて実施していけば、全体として、より効果的

な対策になるのか、という点が検討されることが増えてきた。また、模倣品は半永久的に変わらないという認識の下、安定的に対策を継続していくために、毎年、一定金額の模倣対策の予算を確保する権利者企業も一般的になってきた。要すると、個々の模倣業者案件に対する対応のあり方（＝戦術）だけではなく、これを一定の予算、期間の中で、どのように全体として組み合わせていくと効果的であるのか（＝戦略）、という点が意識されるようになってきた。

この時期から、多くの権利者企業が、模倣対策の「費用対効果」を意識して、算定に努めるようになった。すなわち、企業として、模倣対策という比較的新しい領域において、決して少なくない金額の予算を継続的に確保する以上、いかに模倣対策が企業経営に貢献するのか、どのような形で費用対効果を算定して、このバランスを確保していくのか、ということが多くの権利者企業の課題となってきて²⁾、本稿執筆時点においても、この点は大きな問題となっている。

模倣対策の費用対効果、という点は、文言の分かりやすさの反面、実際にこれを測定することは非常に困難であるのが実情である。なぜなら、そもそも世界中で、自社の模倣品がどの程度、存在するのか、という点を正確に把握することは不可能であり、また、後述のとおり、模倣対策によって自社のビジネスに色々な観点からよい効果を与えることになるものの、この金銭換算は容易ではなく、そもそも企業の売り上げは、様々な要因が寄与して決定されていくものであること等も併せて鑑みると、どの程度の効果があったのか、という点について具体的な金額として算定することが非常に困難であるからである。

この本質的な困難性に拘わらず、前述してきた模倣対策の歴史の変遷の結果、昨今、多くの権利者企業が、様々な算定方法で模倣対策の費用対効果を測定しようと尽力するようになって

きているが、この点は、第3章にて詳述する。

2. 企業経営における模倣対策の意義

模倣対策の費用対効果を考えるに際しては、その効果をいかにして定量的な数値で算出するかという点を考える必要があるが、この前提として、まずは、模倣対策の一般的、定性的な効果を紹介する。模倣対策の定性効果については、論者によって諸説あるところではあるが、本稿では、その主たる効果として、①売り上げの確保、②ブランド保護、③消費者保護の3点を紹介する。

2.1 売り上げの確保

消費者が模倣品を真正品と誤認して購入した場合が典型であるが、本来、真正品が購入されるべきところ、模倣品が存在することによって、これが購入されず、模倣品に売り上げが奪われてしまう、という状態が発生するため、模倣対策は、模倣品を市場から排除することで、企業の売り上げを確保する効果がある。この効果を考える場合、特に、模倣品と真正品の品質、価格等が大きく乖離している場合等で、消費者が明らかに模倣品と分かって購入しているような場合には、むしろ、消費者は、模倣品だからこそ購入している、ということも少なくないので、こうした場合には、模倣対策をしても真正品の購入につながる可能性は期待しにくい。他方、こうした消費者であっても、真正品がすぐに購入できるならば、本当は、若干高価であってもこれを購入したいのだが³⁾、一体どこで購入すればよいのか分からないので、模倣品と分かりつつも、すぐに入手できる模倣品を購入する、という場合もある。また、近年、商品ジャンルを問わず、模倣品の品質・金額が向上してきており、従前より、真正品と「競合」する場面が増えてきている実態も見られつつある。こうした状況の変化を踏まえると、市場から模倣品を

排除して、これを相対的に入手しにくい環境を作ることの重要性は増してきているといえ、これによる真正品の売り上げ確保の効果も増大しつつあると思料される。

次に、より実務的なポイントになるが、販売代理店対応、という点である。現在、多くの企業が、中国での販売拡大を目指して、中国全土で販売代理店を設置して、自社商品販売を展開しているが、模倣品が氾濫すると、特に、同じ商圈にある販売代理店の売り上げに直接的、かつ短期間の間に悪影響が生じることが多い。販売代理店の立場としては、一定の費用・責任等を負担して真正品を販売しているにも拘わらず、このような事態が生じると、権利者企業に模倣対策の強化を強く求めるようになったり⁴⁾、真正品販売のインセンティブが下がり、最悪、模倣品の販売に走ってしまう事態になることもある。この点は、中国の販売の現場でよく問題になる点であるが、販売代理店を通じて、真正品の売り上げが上がっている現状を踏まえると、非常に重要なポイントとなってくる。

その他、特に、たとえば同一業界の競合他社が模倣対策を強化しているにも拘わらず、自社が相対的に模倣対策を実施せず、結果的に自社の模倣品が相対的に多くなってしまっているような場合等、消費者に「模倣品が多い」と思われることで、間違っただけで模倣品を購入してしまうことを怖れる消費者の中で真正品の買い控えが起こり、売り上げの確保ができない、という事態が生じることもある。

上述のとおり、模倣品の真正品の売り上げへの悪影響は様々な形態で出てくる点に注意する必要がある。

2.2 ブランド保護

上述のとおり、模倣品の品質は上昇してきているものの、当然のことながら、やはり真正品の品質には及ばないことから、特に、消費者が、

模倣品を真正品と誤認して購入してしまった場合に、品質が悪いことで、真正品に対するブランド・イメージが下がってしまうおそれがある。また、日常的に目にする市場やインターネット上の店舗等で、模倣品が氾濫しているような場合、消費者に模倣品が多いという印象を与え、ブランド価値下落につながることも想像に難くなく、こうした意味から、模倣対策で粗悪な模倣品を排除することはブランド保護につながる。

企業や商品のブランド価値自体の数値換算が困難であることから、この点については、権利者企業としては、しばしば実感しづらいところであるが、現在、中国において、その巨大な市場をめぐる、多くの日本企業は、中国企業、欧米企業と競争を繰り広げ、そのブランド価値を高めるべく、広告・宣伝に多額な費用を投じている中、自社のブランドを付した品質の悪い模倣品が蔓延することで、ブランド価値が低下し（さながら、模倣品は「負の広告」である⁵⁾）、相対的に、競争優位性を失うおそれがあることに留意する必要がある。この点につき、最近、中国では、欧州系のラグジュアリーブランドのうち、特に模倣品が多い、一部のブランドの商品だけ売り上げが下がってきている旨が報道されたが、これも模倣品が蔓延していることにより、ブランド価値が相対的に下落してしまっている点も少なからず影響していると言われている。

また後述のとおり、模倣品が原因で製品事故が発生した場合には、多大なるブランド・イメージ下落につながるおそれがあり、この点にも十分に留意する必要がある。

2.3 消費者保護

模倣品は、品質の劣悪性等が原因で、自社製品の顧客である消費者（BtoB製品の場合には、顧客企業）の權益を害することがあり、模倣対

策は、消費者の權益保護につながる。典型的なパターンは、特に、安全性に関わる製品分野において、模倣品の品質が劣悪であるがゆえに事故が発生してしまい、これを使用した消費者が負傷し、最悪、死亡事故等が発生してしまうような場合である。実際、劣悪な自動車部品の模倣品が原因で、車両が正しく機能せず、これが原因と思われる自動車事故が発生し、自動車の運転者、乗客が事故に遭ってしまい、死傷してしまった事例や、製品の中の電池が爆発して同製品を使用していた消費者が死傷してしまった事例、人体に有害な物質が入った模倣品酒類を飲んでしまい、消費者が死傷してしまった事例等、様々な実例があり、近年、中国において消費者保護の観点からよく問題視されている。

企業として、自社製品の顧客を保護すべき、という本質的な点は当然のことではあるが、これに関して、以下の2点の具体的な不利益に留意する必要がある。

まず、一つ目は、ブランドへの影響である。すなわち、たとえば、「●●」ブランドの模倣品電池が爆発して消費者が死傷した場合、新聞やテレビ等で「●●ブランドの電池が爆発して、×人が死傷」という形で報道されてしまうおそれ大きい。こうした報道がなされてしまった場合、仮に、これが本当は模倣品であったとしても、この報道を見た消費者は、●●ブランドそのものが事故を起こした、と誤解する可能性も多分にあり、この場合のブランド価値の下落は非常に大きくなってしまう⁶⁾。

次は、模倣品で負傷した消費者からの提訴リスクである。実際、少なくない事案において、模倣品によって死傷した消費者、又はその遺族から、模倣対象ブランド企業に対して民事訴訟が提起されている⁷⁾。多くの訴訟は、真正品と誤解した上での訴訟であって、こうした場合、訴訟において、模倣品であることが認定されれば、模倣対象ブランド企業が法的責任を負担す

ることはないが、たとえば、製品事故等が起こった場合等、現場で証拠が的確に収集できず、誤って真正品であることが認定される可能性もありうる。

また、案件によっては、「仮に模倣品であったとしても、権利者が、模倣品の存在を認識しつつ、模倣対策を取らなかったこと自体に法的責任がある」と主張されるパターンもある。中国の裁判官のレベルは未だ全体として高いとは言えず、特に、たとえば、裁判官のレベルが相対的に低く、報道等に影響を受けやすいような地方都市等で、製品事故が発生して、当地で訴訟提起されたような場合、地元市民を保護しようとする意図が働き、上述のような主張がそのまま認められる可能性もゼロとは言えないであろう^{8)・9)}。

以上のとおり、消費者保護の観点からは、ブランド保護、法的リスクの回避という点にもつながりうる重要な問題である、という点に留意しておく必要がある。

3. 模倣対策と事業戦略の連動

以上の模倣品対策の意義を踏まえ、権利者企業として、対策効果を最大化するために取るべき事業戦略について、営業戦略、商品開発戦略の各点について、それぞれ考察する。

3.1 模倣対策と営業戦略の連動

前述のとおり、模倣対策の重要な効果として、真正品の売り上げ確保、という点が挙げられるが、厳密には、真正品の売り上げ減少を防止する、という側面が強く、売り上げを増加させるためには、これと営業戦略を効果的に連動させる必要がある。以下、そのメカニズムについて詳述する。

(1) 真正品の増加と模倣品の増加の相関関係

まず、中国、アジアにおいては、商品ジャン

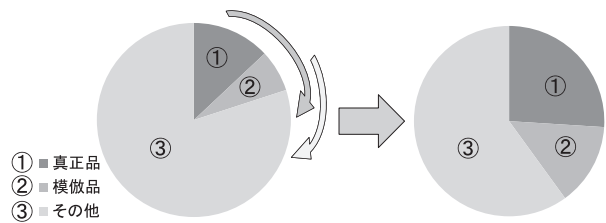


図3 真正品増加と模倣品増加の相関関係イメージ

ルを問わず、日本、欧米諸国に比べて、高い知名度を有するブランドが相対的に少なく、また、知的財産保護意識が全体的に相対的に希薄であることから、これらの国・地域にて、権利者企業の真正品の流通量、売り上げが上昇すると、必ず、模倣品の流通量、売り上げも上昇していくことになる（図3）。この市場への模倣品の流通量を一定程度に抑えることが模倣対策の意義となるが、模倣対策をまったく取らないと、模倣品の流通量は次第に増加し、ある時点から、真正品の流通量の増加率を上回るようになる。これは真正品の売り上げが増加すればするほど、個々の模倣業者の模倣品の製造・流通数量が増加するだけではなく、模倣品の製造・販売業者の業者数自体も増加することから、模倣品全体の流通量が一定時点から加速度的に増加するというように因る（図4）。

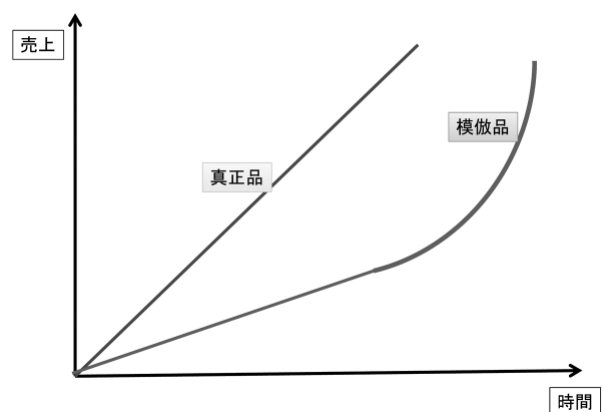


図4 真正品増加と模倣品増加の増加率比較イメージ

(2) 模倣品排除後の真正品流通

模倣対策によって、市場への模倣品の流通を一定分量、阻止できた場合、市場全体において、同分量相当分量の市場需要が新たに発生することになり、これにより真正品を供給できる余地が生まれる（この点につき、本稿では、真正品の市場が新たに拡大したと捉え、この部分を「市場拡大部分」と言う。）¹⁰⁾。この場合、同ブランド商品へのコミットメントが相対的に強い消費者や、模倣品を真正品と誤認して購入していた消費者が多い場合で、真正品の購入ルートが明らかである場合等には、模倣対策を実施しただけで、従来、模倣品を購入していた消費者が真正品を購入するようになり、一定程度、真正品の売り上げが向上することが期待できるが、多くの場合には、模倣対策だけでは不十分であり、これに営業戦略を効果的に連動させて、売り上げを上げていくことを意識するべきである（図5）。要すると、たとえば、模倣対策を実施した地域を中心に、意識的に真正品の購入ルートを明確にして、この購入を促すような活動を強化する、ということになる。筆者の経験でも、真正品と模倣品の価格・品質差が相対的に少ない文具製品の模倣品が大規模に販売されている地域において、これを一斉に摘発した後に、この地域付近に重点的に真正品の営業をかけていき、新たにこの地域の売り上げを向上させることができた、という事例を把握している。理論的には、こうした活動を通じて、模倣対策による模倣品の流通の減少、真正品の流通の増加を図っていけることになるが、実際は、一時的に真正品の流通、売り上げが増加しても、また対象地域に模倣品が流通して元に戻ってしまったりすること等もあって、理屈通り、順調に、真正品の流通量、売り上げを増加させていくことは容易ではないが、この連動を意識して対応していけない限り、売り上げの大幅増加は期待しづらく、粘り強くこの連動を継続していくこと

が肝要と思われる。

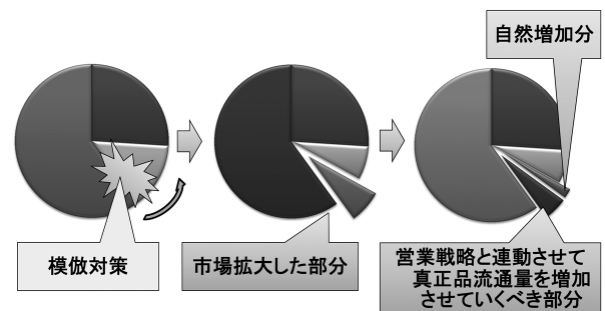


図5 模倣品排除後の真正品増加のメカニズム

(3) 模倣対策の効果算定の考え方

最後に、個々の模倣対策摘発活動の結果、創出された市場拡大部分の計算方法について説明する。この点、中国、他アジア諸国において、模倣対策を取る場合、警察、その他、模倣品摘発権限を保有する行政機関¹¹⁾ 経由で、模倣品を押収してもらうことがメインの対策となるが、まずは、この押収数量が市場への流通が阻止された模倣品の数量の一つの構成要素となる（本稿では、これを模倣対策の「直接効果」と定義する。）。

次に、摘発を受けた模倣品製造業者について、対象となった摘発行為によって押収された模倣品の数量が1,000個であった場合、同業者が1日当たり、2,000個ずつ、製造・出荷していた場合で、仮に同業者が摘発日から3ヶ月間、模倣品の製造行為を停止した場合、今後、「180,000個（=2,000個／1日×3ヶ月）」の数量の模倣品の市場流通を阻止したことになり、この点も、対象となった摘発行為の効果として算定するべきである。また、かかる製造業者を摘発した場合、下流の流通業者らや、摘発の事実を知った、同じ地域の製造業者¹²⁾ 等、周辺の模倣業者も、一定期間、摘発を怖れて、模倣品の製造・販売を控えることが期待しえ、また、同摘発事実が大々的に報道等された場合には、かかる威嚇効果はより一層、増加することになる¹³⁾。

こうした個々の摘発の波及効果（本稿では、これを模倣対策の「間接効果」と定義する。）は、直接効果より格段に大きいにも拘わらず、目に見える直接効果のみ算定対象として、結果的に、個々の模倣対策の効果を低く見積もってしまうことが実務上、散見される。この点、そもそも摘発対象業者の通常の模倣品の製造、販売量やその周辺への効果という点については、一定以上の能力がある調査会社でないと調査できず、必ずしも、容易に調査できる事項ではないが、模倣対策の効果測定において、的確に間接効果を算定することが極めて重要であることから、権利者企業としては、この点、意識的に算定対象とするようにすべきである。

上述の考えを前提に、具体的な効果を金額算定するに、個々の模倣品摘発の結果、市場への流入を抑止することができた模倣品の数量相当分について、真正品を流通させることができる市場が拡大したことになると考えて、直接効果、間接効果の商品数量分に、真正品の販売単価を乗じた合計金額をもって、個々の模倣品摘発行為の効果と位置付けることで、模倣対策の効果を定量的な金額として算定することができるようになる¹⁴⁾（表1）。

3. 2 模倣対策と商品開発戦略の連動

昨今、特に、相対的に高い技術を要せずに製造できる製品分野を中心に、模倣品の品質が上がってきており、名実ともに、「競合」になりつつある製品分野も出てきている。こうした品質が一定程度確保された模倣品は、価格も真正品レベルではないが、ある程度の金額で販売されていることが多く、消費者からすると、「真正品に比べて、価格が若干安い上、品質もそこそこの製品」という形で認識されることがある。

この点に関して、中国（おそらく、その他のアジア諸国でもほぼ同様と思われる。）では、消費者が複数の商品を選択する場合、品質と価格の比率（中国語で「性価比（シンジャービー）」という。）を厳格に比較、検証する傾向があるが、こうした品質も高い模倣品の中には、性価比において、真正品を上回る製品が出るようになってきている。すなわち、たとえば、真正品の品質と価格を、それぞれ「100」とした場合で、ある模倣品の品質が「50」、価格が「40」であるような場合には、真正品の性価比は、 $100/100 \Rightarrow 「1」$ となるのに対して、模倣品の性価比は、 $50/40 \Rightarrow 「1.25」$ となり、後者の方が高くなる。この場合、消費者は、両商品を比較した結果、「合理的な選択」の結果、性価比の高い模倣品を選択する、ということになる¹⁵⁾。

表1 効果測定事例サンプル
（製造業者、及び、2卸業者を一斉に摘発した摘発事例の効果算定事例）

対象業者	直接効果	間接効果			真正品 製品単価 (RMB/1点)	市場拡大 効果 (RMB)
	押収品 数量 (点)	1日 生産量 (点)	1日 販売量 (点)	想定模倣 行為停止 期間 (日)		
卸売業者①	500	無	150	90	10	140,000
卸売業者②	500	無	150	90	10	140,000
製造業者	2,400	600	無	90	10	564,000
周辺業者	無	無	100	30	10	30,000
合計	3,400	-	-	-	-	874,000

この点、模倣品の品質や価格が極度に低い場合には、そもそも両者は同じ土俵の競合商品とはならないので、こうしたことを検討する必要もなかった¹⁶⁾が、昨今、模倣品の品質が高まるにつれて、いよいよ模倣品が真正品の競合になる可能性が出てきている点を十分に認識する必要がある(図6)。

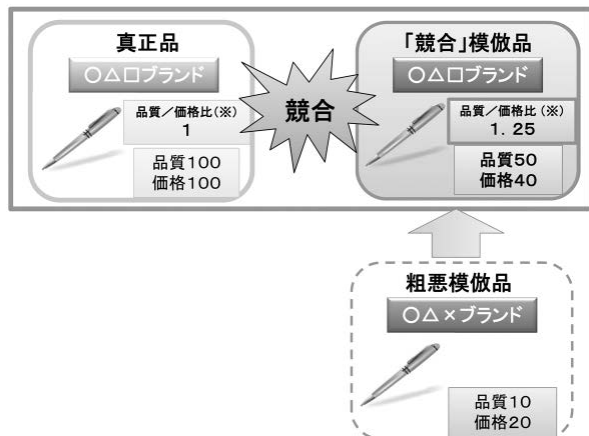


図6 「性価比」比較イメージ

このような「競合」模倣品は、あたかも「真正品のダウングレード版」のような形で認識されて、消費者ニーズをとらえた商品になっている場合がある¹⁷⁾。こうした競合模倣品に対しては、模倣対策はもちろんであるが、こうした消費者ニーズを踏まえて、模倣品を凌駕する商品を投入しない限り、本質的な対抗策とならないこともありうる。具体的には、模倣品の性価比を十分に検証、分析して、これを適当な形で上回る商品を開発して投入することも検討されて然るべきであり、たとえば、先の例に従うならば、品質「70」、価格「50」の新商品を投入すれば、性価比も「1.4」と、模倣品のそれを凌駕できるようになる¹⁸⁾。

昨今、この点を意識した権利者企業も見られるようになってきたが、今後、品質の高い模倣品が増えていくことを考えると、通常模倣対策を遂行する一方で、模倣品の性価比を意識した新商品を開発、投入することも模倣対策の活

動として重要になっていくであろう¹⁹⁾。

4. 効果的な模倣対策遂行体制

4.1 模倣対策遂行体制

前項までに、変化しつつある模倣被害の中、模倣対策と事業戦略(営業戦略、商品開発戦略)をどのように連携させればよいか、という点についていくつかの考え方を紹介してきた。本項では、これを踏まえて、今後の各企業の理想的な模倣対策の遂行体制のあり方について検証する。

まず外部環境に注目すると、今後、日本企業のビジネスの重点は、一層、中国、アジア諸国に移っていくことが予想される。これに伴って、模倣品の流通量も増加し、また企業のビジネスへの悪影響要因たりうる事態が増加していくことが予想されるため、企業としては、中国、アジアビジネス拡大のため、戦略的な模倣対策体制を構築して、安定的に、中国、アジア諸国で模倣対策を遂行していくことが必要となる。このような環境の中、権利者企業としては、今一度、模倣品の悪影響、模倣対策の意義を整理した上、費用対効果のバランスも意識しつつ、安定的な対策を実施できる体制構築に努めるべきである。

こうした模倣対策体制を構築するためには、知的財産権部や法務部といった専門知識を有する部門だけの対応では限界がある。すなわち、前述のとおり、模倣対策は、知財・法務の部門の業務の中でも、半永久的に、毎年、対応しなければならない問題であり、また売り上げや費用対効果という観点も踏まえて対応しなければならない問題である、という点で、他の業務に比べて特殊性がある業務となる。そして、前述のとおり、模倣対策を通じて、売り上げを上昇させるためには、営業部門や商品開発部門といった事業部門と密接かつ定期的に連携した対応

が必要となる（図7）。このようにタイプの異なる部門同士の連携は簡単ではないことも多いので、理想的には、経営陣レベルで、模倣対策の重要性を認識の上、こうした関係部署の連携体制を積極的に、構築、推進していった方がスムーズに行くことが多い。そもそも、模倣対策は、売り上げ確保、ブランド保護、消費者保護という非常に重要なミッションを有し、経営陣主導で対応していくことが相応しいテーマであることから、企業の担当レベルとしては、是非とも、積極的に、経営陣に本問題の重要性を訴求して、この関与を求めていくべきと料する。

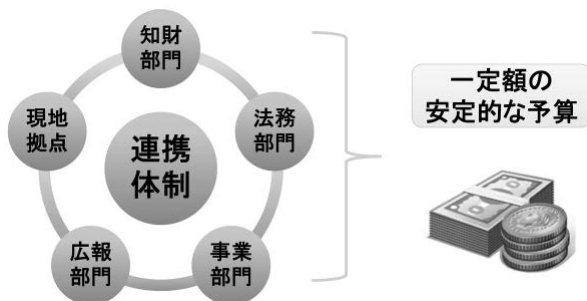


図7 理想的な模倣対策体制イメージ

関係部署の連携の方法としては、あまり初めから色々と詰めすぎると、連携のハードルが上がってしまいうので、まずは年に1度でもよいので、定期的に、関係者が一堂に会して、模倣対策のあり方や進捗状況等の情報を共有、議論する、という程度から始めることをお勧めする。筆者も権利者企業内部のこの種の連携会議に参加する機会があるが、連携当初は、事業部が、知財・法務部が想定していた以上に、状況を把握していない、というような事態を目の当たりにすることも多い²⁰⁾ので、こうした連携がない権利者企業におかれては、まずはこうした簡単な会議でもよいので試験的にでも開催してみることを推奨したい。

4. 2 模倣対策予算

(1) 予算金額

前述のとおり、模倣対策の重要性が相対的に増していること等を背景に、近年、企業が投下する模倣対策の費用も増加傾向にある。直近の特許庁の報告書²¹⁾によると、日本企業の年間平均模倣対策予算金額は、過去最高金額になる、「760万円」と前年の「680万円」を100万円弱上回る金額となっている。また注目すべきは、模倣対策を実施している権利者企業のうち、3,000万円以上の予算を投下している企業の割合が、前年比の7.9%から、9.7%まで上昇しており、多額の金額を投じている企業の数量が増加してきていることが分かる（図8）。この背景には、前述のとおり、権利者企業のアジアでのビジネスが拡大する中、模倣品の存在が阻害要因になる場面が増加し、これを積極的に除去しようとする権利者企業の意図があると料される。

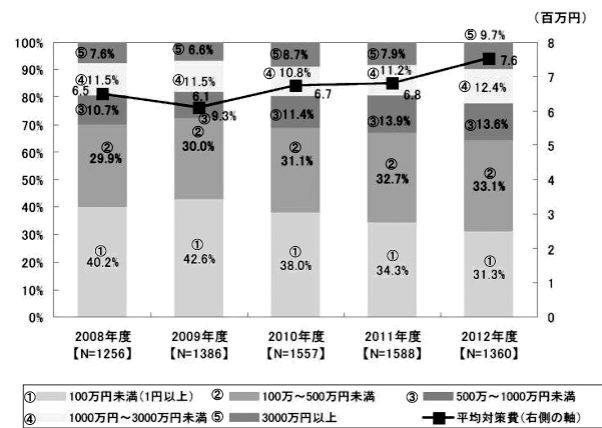


図8 模倣対策予算額推移
(出典：「2013年度模倣被害調査報告書（特許庁）」)

(2) 予算の配分方法

模倣対策予算を確保した後、予算の使い方として、従来は、模倣品が発見されたベースで、まさに「もぐらたたき」的に、「調査→摘発」

を繰り返す権利者企業も少なからず存在したが、近年では、多くの権利者企業が、全体の戦略を策定した上で個々の対策を実施していくことを本格的に検討するようになってきている。信頼でき、経験が豊富なサービス・プロバイダと、自社の模倣被害状況についてしっかりと協議し、年間の計画（可能な限り、1年の計画の他、3年～5年の中期計画もあると理想）を策定して、同計画の構成要素（製造地対策、消費者対策、水際対策、インターネット対策等）ごとに予算を割り振って、これに基づき、個々の対策を遂行していき、半期、又は年度ごとに、費用対効果を検証しつつ、適宜、修正しつつ、毎年、最適な計画を策定していくようにすると安定的でバランスのよい、模倣対策が推進できるようになる（図9）。こうした計画を策定したことがない権利者企業におかれては是非とも一度、こうした計画を作ってみることを推奨したい。

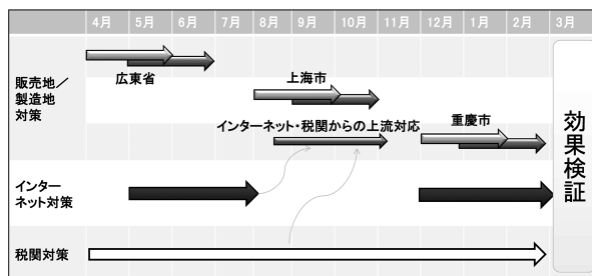


図9 年間スケジュールイメージ
(中国における模倣対策年間スケジュールサンプル)

最後に、最近では、中国で製造された模倣品が東南アジアやその他外国で流通して、これへの対応が問題になってきており、権利者企業も、中国のみならず、世界レベルで模倣対策を強化するようになってきている。この際、国ごとに対策や予算を切り離して考えるのではなく、世界全体の模倣対策戦略、費用対効果の最適化という視点を持つとより効果的な戦略が策定できるようになり、以下の理由から、具体的には、

中国を中心とした模倣対策戦略を考えた方が、全体としての費用対効果の点からも適当であることが多い点に留意するべきである。

まず、前述のとおり、世界中に流通している模倣品のほとんどが中国で製造された物であるので、流通している地域で対策を取った場合には、流通業者のみに対する対策に留まってしまうことが多いのに対して、中国で対策を取ると源流への対策につながる可能性が高く、効率的な対策が取れる可能性が相対的に高い²²⁾。次に、中国は「模倣品大国」でもあるが、模倣対策専門の調査会社や弁護士事務所等のサービス・プロバイダが多く、価格も比較的安価であったり、摘発当局も積極的に摘発に対応してくれるといった意味で、「模倣対策大国」でもあるのに対して、中国以外のアジア諸国はまだそのような状態になっておらず、一つ一つの対策を取るのにも、不安定であったり、期間や費用を多く要することが少なくない²³⁾点も重要である。

上記各点を把握しつつ、被害実態に合った、グローバルレベルでの最適な模倣対策戦略を策定されたい。

5. 各国における企業の模倣対策実例紹介

上述してきたような各ポイントに留意しつつ、権利者企業がどのような体制で模倣対策を遂行し、効果測定を実施しているか等々、以下、公表されている報告書、ニュース等より、参考になると思われる実例を紹介する²⁴⁾。

5. 1 日本企業の実例

【文具業界A社の取組】

・個々の模倣品摘発の効果について、以下のとおり算定。

- ①押収品による効果⇒約1,080万円(90,000本分)
- ②模倣品製造にかかる金型押収による効果⇒約2億円(1,663,200本分)

③行政罰効果⇒約58万円（39,000元）

これら①ないし③を、模倣対策の効果としてとらえ、本事例では、約2億1,138万円の効果を得たと考え、これにかかる費用としては調査費用、摘発費用、出張費用（摘発時、摘発後の御礼訪問）等を想定し、費用対効果を検討する。

【玩具業界B社の取組】

(i) 模倣対策の実施体制

- ・模倣対策は、日本本社のスタッフ3名が中心となって全世界を統括し、現地の代理人に直接指示を出し、必要に応じ、積極的に出張する。
- ・模倣対策には数億円を投じている。

(ii) 模倣対策の効果

- ・全体で見ると、費用に対する効果の大きさは1.5倍を超えている。

【自動車業界C社の取組】

(i) 模倣対策の実施体制

- ・現在、世界にある5地域本社に1名ずつ知財部の駐在員を配置しており、5地域×製品のマトリクスで模倣品対策を実施している。模倣対策としては2001年2月に駐在をスタートさせ、2007年に現在の体制を確立した。対策費用としては全世界で10億円以上を投入している。

(ii) 模倣対策の効果

- ・2007年度の直接効果は7億円である。また、間接効果は66億円、合計73億円の効果があったとしている。完成品や部品を摘発したことで、真正品の市場がその分、広がったという考え方に基づいて計算している。

【自動車業界D社の取組】

(i) 模倣対策の実施体制

- ・模倣対策予算は全世界で約1億円である。
- ・日本本社で4名、中国の現地法人で3名の現地スタッフが模倣対策を専門に行っている。

(ii) 模倣対策の効果

- ・2007年度の行政摘発による押収額は世界で15.7億円であった。

【電気機械器具製造業E社の取組】

(i) 模倣対策の実施体制

- ・模倣対策は、知財部門が対応をしており、本社ではなく、販売会社に担当を置いている。中国、欧州には、東京から知財のスタッフが出向しており、豪州、米国には、法務部門のスタッフがいる。知財スタッフの配置は、日本（5人）、中国／アジア（6～7人）、欧州（4人）。模倣対策の費用は、全世界で数億円（中国は1億円超）を投入している。

(ii) 模倣対策の効果

- ・模倣対策の効果として、「押収額＝押収品の量×純正品の額」を経営陣に提示している。

以上、「模倣品・海賊版対策の企業経営・社会に対する貢献の分析に関する調査研究（経済産業省模倣品対策・通商室・2009年）」掲載事例より引用の上、筆者にて適宜、修正。

5.2 欧米企業の実例

【モバイルゲーム開発企業F社の取組】

- ・ブランド保護活動後、2011年から2012年で、7,560万ユーロから1億5,220万ユーロと101%の売り上げアップ。

【偽造防止シールを使用したG社の取組】

- ・偽造防止シール対象商品は、ライター
- ・偽造防止シールの一つ、セキュリティホログラムを使用後、売上上昇
- ・初期費用200万ドル、100万ドル/年
- ・売上上昇率：1年目は、28%増加、2年目は、55%増加

5.3 中国企業の実例

【浄水器製造業H社の取組】

- ・2012年6月2日、浙江省台州臨界市において浄水器の模倣品を摘発し、摘発数量は、浄水器模倣品325台、浄水器梱包箱2,000箱であった。
- ・摘発後、浙江省台州区域の売上上昇が顕著

【綿ポリエステル布製造業I社の取組】

- ・「X」ブランドの綿ポリエステル布地は、同社の主力製品
- ・模倣品の影響を受け、年間輸出額が約1億ドルから、3,000万ドルに激減
- ・上海税関が差止などの強化、その後、輸出額が顕著に上昇し、再び、1億ドルを超過

【うまみ調味料製造業J社の取組】

- ・陝西省にて、20,151の店舗を摘発。摘発数量は、K社、L社、M社、N社等の侵害疑惑製品64,195袋、合計重量16,166.3キログラム、包装用袋20,500個
- ・結果、翌月には、当地の売り上げが20%上昇

6. 総括

以上、模倣対策の意義に始まり、これを踏まえた、模倣対策と事業戦略の連動、理想的な模倣対策体制のあり方等、権利者企業の模倣対策戦術方法ではなく、根本の模倣対策戦略のポイント部分を中心に紹介した。この分野については何ら文献等がある訳ではなく、筆者の実務経験に基づく試論の領域を出ず、筆者自身も理論的に甘い部分が多いという点は十分に承知している。また筆者の表現力不足もあり、色々と言葉が伝わりにくい点があったかと思われるがご容赦いただければ幸いである。他方で、何のたたき台もないと、いつまでたっても、費用対効果の測定や体制の構築のあり方等について、進

展も出てこないもので、多くの不備があることを認識しつつも、大変僥倖ながら、本稿にて、一つのサンプル、型を提示させていただいた次第である。本サンプルが少しでも読者の企業の皆様の模倣対策推進の契機になれば望外の喜びであるし、またこの型をベースに多くの企業がこれを企業の実情に応じて、修正、改善していくことでこの分野の議論が深まり、また、より使いやすい型が出てくることを願ってやまない。

注記

- 1) 模倣対策を実施する場合には、模倣業者が運営する工場等を探し出して、これらの実態を正確に把握することが必要になるが、こうした模倣対策にかかる探偵調査を専門とする会社。近年では、調査結果を基に、摘発当局を通じた摘発までフォローすることが一般的になっている。
- 2) この点については、「模倣品・海賊版対策の企業経営・社会に対する貢献の分析に関する調査研究（経済産業省模倣品対策・通商室・2009年）」（<http://www.meti.go.jp/policy/ipr/pdf/200904houkokusho/keieikokendohokokusho.pdf>）にて、各権利者企業がどのように模倣対策の費用対効果を論証しようとしているか、という点について、様々な観点から分析、紹介されており、参考になる。
- 3) 近年、中国の消費者の消費能力は向上しており、主に都市部の消費者は真正品を購入したいという意欲が増大してきている。
- 4) 事実、販売代理店からの苦情、要請が契機となって模倣対策を開始した権利者企業も少なくない。
- 5) 近年、広告の効果の価値の算定について、よく議論される場所であるが、模倣品によるブランド価値の下落について、同議論を応用することも今後、検討に値すると思料される。
- 6) 特に、昨今、中国政府は、中国の消費者保護の姿勢をアピールするため、外国企業をスケープゴートのように扱うこともあり、こうした事態となった場合の企業ブランドへの打撃は一層、大きくなってしまふ。

- 7) 日本企業が当事者となった事案として、三菱自動車事件（2002年：一審法院・湖南省長沙市芙蓉区法院，二審法院・湖南省長沙市中級人民法院），横浜タイヤ事件（2002年：一審人民法院・陝西省西安市中級人民法院）等。詳細は、「中国における製造物責任と消費者紛争（2006年3月31日）」ジェトロ北京センター知的財産権部（http://www.jetro-pkip.org/upload_file/2007033033743765.pdf）参照。
- 8) さらに反日感情が強い都市であれば一層、このようリスクは高まると思料される。
- 9) 筆者が知る限り、こうした形で権利者企業の法的責任が認定された事例はないが、実際にこうした主張がなされ、訴訟の展開が不利な展開となり、和解に応じざるを得なくなったと思われる事例は存在する。
- 10) もっとも、これは真正品と模倣品の品質、価格が、まったく違う市場と言えるレベルまで乖離していない状態を前提としているが、この前提が成り立たない場合、新たに創出される真正品の市場需要は、模倣対策によって流通が阻止された模倣品数量よりも少なくなる。
- 11) 中国の場合、工商行政管理局や質量技術監督局がこれに相当する。
- 12) 中国の場合、同一製品が、同一地域で集中的に製造され、同一製品の製造業者が密集している製造集積地が見られる。
- 13) 周辺事業者への影響の度合いについては、一定の計算基準を持ちつつ、最終的には、個別の案件ごとにこれを調整する形で算定すると適当であることが多い。
- 14) 模倣品を排除して、真正品を流通させることができるようになる可能性、現実性の度合いに応じて、真正品を流通させることができる可能性がある数量を適宜、調整、修正して算定することも可能である。
- 15) この点、性価比を分析する際、価格については数値化することは比較的容易ではあるが、品質については、本来的に数値化が相対的に困難であるが、実務上、当該商品において、商品選択基準となりうるポイントを精緻に分析して、それぞれのポイントにつき、数値化、評価して、総合的に品質の数値を確定する、というアプローチを取るというやり方が有効と思料される。
- 16) たとえば、模倣品の品質が「20」、価格が「10」の場合、性価比が、真正品よりも大きい「2」となるが、そもそも模倣品の品質、価格が真正品のそれに比して著しく低いので、両者は競合商品にならず、性価比の比較という話にはならない。
- 17) 中国、アジア諸国では、「日本製品は高品質だけど、高くて手が出ない」、と考えられ、またそこまでの品質が求められていないことも多く、消費者が、「真正品のダウングレード版」的な商品を求めていることも少なくない。
- 18) この点、性価比だけを見るならば、理論的には、品質を上げる場合や価格だけ下げる等の方策も考え得るが、中国、アジア諸国では、品質を少し下げて、価格も下げる、というパターンの方が消費者に受け入れられることが多いことから、本稿では、品質を下げることを前提としている。なお、上記実情に拘わらず、多くの日本企業（特に、製品開発部）は、中国、アジア諸国等だけとはいえ、品質を下げることに抵抗があることも多く、この点は今後の課題となると思料される。
- 19) 筆者は、このような模倣品の価格、品質等の分析を経て、新商品の開発に役立てる一連のマーケティング活動を、「ニセモノ・マーケティング」と呼称し、実際にいくつかの案件をサポートしている。
- 20) たとえば、知財・法務部がどの地域をどのような狙いで摘発しているのか、という基本的な情報すら事業部が確実に把握・理解していない、といったことも少なくない。この点、まずはこれを共有することから始め、その後、事業部がこれに連携した事業戦略を取ったり、今後、具体的な対策希望地域について要望してきたりして連携を深めていく、という流れが理想である。
- 21) 「2013年度模倣被害調査報告書」（http://www.jpo.go.jp/torikumi/mohouhin/mohouhin2/jittai/pdf/2013_houkoku/2013gaiyou.pdf）
- 22) その意味ではアジア各国で模倣品が発見された場合、常に、中国での源流発見可能性を検証するようにした方がよい。なお、中国からアジア諸国への模倣品の流通状況については、経済産業省委託事業「ASEANにおける模倣品及び海賊版の消費・流通実態調査（2014年）（ジェトロバンコク事務所）」（<http://www.jetro.go.jp/world/asia/asean/ip/>）

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

pdf/report_pirates_survey_201402.pdf)」に詳細にまとめられているので、必要に応じて、参照されたい。

- 23) 中国では上流業者を発見、摘発した場合でも、日本円100万円を超えることは少ないが、その他アジア諸国では、一模倣業者への調査、対策を実施すると、日本円100万円を超えることも多い。これは、中国以外の国は、未だ模倣品の流通量が中国に比べると多くはないことから、専門の

サービス・プロバイダがおらず、弁護士が時間給で対応することが一般的であって、かつ摘発当局の対応も不安定であることに起因する。

- 24) なお、この種の情報は、性質上、完全な情報が公開されていることは少なく、各事例の情報量には差があり、また、情報の正確性は保証できない点につき、了承されたい。

(Web参照日は、全て2014年4月2日)

(原稿受領日 2014年4月3日)

