

## 2016年度日中企業連携会議報告

日中企業連携PJ\*

**抄録** 2016年度日中企業連携プロジェクト活動の総決算として、2017年3月に広州、天津、上海の各地で日中企業連携会議を開催した。議論のテーマは、各地とも共通で、日中双方の関心が高かった「知的財産戦略」と「知的財産の活用（運用）」を取り上げ、参加各企業からの発表と発表に基づく活発な議論を行った。また、広州、天津会議には中国を代表する企業が出席し、200人を超える参加者の注目の中、幅広い議論がなされた。上海会議ではテーマ毎に部屋を分け、少人数での濃密な議論がなされた。議論を通じて知的財産に関する様々な実務的な課題を共有することや具体的事例からの気づきを得ることができ、日中双方の参加者に良い刺激と友好をもたらす会議となった。

### 目次

1. はじめに
2. 第10回上海日中企業連携会議
  - 2.1 プログラム
  - 2.2 開催日時、場所、参加者
  - 2.3 会議の概要
3. 第10回北京日中企業連携会議（天津）
  - 3.1 プログラム
  - 3.2 開催日時、場所、参加者
  - 3.3 会議の概要
4. 第6回広州日中企業連携会議
  - 4.1 プログラム
  - 4.2 開催日時、場所、参加者
  - 4.3 会議の概要
5. 日中企業連携会議に参加して
6. 連携会議の成否を握る鍵（通訳の力）
7. おわりに

企業との友好関係を築くことを目的とし、企業の知的財産活動に関する共通の実務的課題について発表と議論を行う互学互習を趣旨としたものであった。2005年4月に日中企業連携・知財フォーラムを上海で開催して以降、北京と上海にて年1回、継続実施してきた。そして、2012年度には広州で2011年度国際知的財産保護フォーラム（IIPPF）活動の一環としてトライアルした広東省関連企業との連携会議を引き継ぎ、広州・日中企業連携会議を開催した。本年度は、第10回目となる上海関連企業、北京関連企業との連携会議（上海、天津）を開催後、広州連携会議（第6回）を行った。

### 1. はじめに

日中企業連携会議の歴史は、上海で2005年4月15日に開かれた「日中企業連携・知財フォーラム」に遡る。この会議は、JIPAとその会員企業、中国専利保護協会（PPAC：北京）とその会員企業、並びに上海市知識産権局（SIPA）・上海市知識産権服務中心（SSIP）と在上海の

### 2. 第10回上海日中企業連携会議

#### 2.1 プログラム

- |      |                               |
|------|-------------------------------|
| 9:00 | 開会挨拶（上海市知識産権局：芮副局长、JIPA：竹本参与） |
| 9:30 | 会議**<br>日本企業発表（テーマ1）          |

\* 2016年度 Project for Corporate Cooperation between Japan and China

- 「知的財産戦略」  
 中国企業発表（テーマ2）  
 「知的財産の活用（運用）」  
 10:10 発表者間の質疑応答  
 10:30 休憩  
 10:40 中国企業発表（テーマ1）  
 「知的財産戦略」  
 日本企業発表（テーマ2）  
 「知的財産の活用（運用）」  
 11:20 発表者間の質疑応答  
 11:40 全体ディスカッション  
 12:20 昼食休憩  
 13:30 日本企業発表（テーマ1）  
 「知的財産戦略」  
 中国企業発表（テーマ2）  
 「知的財産の活用（運用）」  
 14:10 発表者間の質疑応答  
 14:30 中国企業発表（テーマ1）  
 「知的財産戦略」  
 日本企業発表（テーマ2）  
 「知的財産の活用（運用）」  
 15:10 発表者間の質疑応答  
 15:30 休憩  
 15:40 全体ディスカッション  
 16:20 閉会挨拶（上海市知識産権服務中心：黄主任，サマリー・講評 JIPA：木下常務理事）

\*\* 上海会議は、テーマ1，テーマ2が2部屋に分かれて各々議論

## 2.2 開催日時，場所，参加者

3月17日に上海の科学会堂にて会議を開催。発表企業と内容を以下に示す。

テーマ	日本企業『発表テーマ』	中国企業『発表テーマ』
知的財産戦略	ソニー 『特許出願・権利化戦略』	上海薬明生物 『当社の営業秘密の内部管理』
	味の素 『技術情報管理』	上海錦湖日麗 『専利出願の戦略的配置』
	東レ 『研究開発段階の知財管理』	上海冠龍バルブ機械 『知財戦略』
	キヤノン 『OEMに関する知的財産管理』	上海大唐移动通信設備 『知財戦略-当社の営業秘密保護』
知的財産の活用（運用）	パナソニック 『知識産権運用』	昆傑五金 『企業による知的財産権の活用』
	JFEエンジニアリング 『M&Aのプロセスにおける知財活用（運用）』	上海飛樂音响 『専利出願及び権利化戦略』
	リコー 『グループ知財マネジメント』	展訊通信 『ビジネス取引におけるIP関連の問題』
	古野電気 『ライセンスと権利譲渡における知的財産権の価値評価』	汽輪機場 『関係に着目した企業におけるIP管理の考え方』

日本側は日中企業連携PJのメンバー，中国側は上海市知識産権局が指名した企業で，テーマ毎に2グループに分かれ，各4企業が逐次通訳による議論を行った。

## 2.3 会議の概要

上海市知識産権局 芮副局長，JIPA 竹本参与の開会挨拶で開幕した。芮副局長からは，本会議をプラットフォームとして，日中両国企業間の知的財産権分野での協力が推進されており，上海市知識産権局として強く本会議をサポートしているということに続けて，上海市は，グローバルかつイノベティブな科学技術センターの構築に力を入れており，アジア太平洋地域における知的財産権分野のセンター都市を目指している，という挨拶があった。竹本参与からは，知的財産の重要施策の検討は，日米欧に中国，韓国を加えた五極が中心となる世界へとシフトしてきている。本プロジェクトの議論が知的財産について競争と協調の両面から考え，グローバルな知的財産世界の構築に寄与する議論

となることに期待しているという挨拶を行った。

連携会議に入り、「知的財産戦略」「知的財産の運用（活用）」の2つのテーマにつき各々部屋を分けて、日中それぞれ4社が発表後、議論を行った。発表は、テーマ1「知的財産戦略」では、午前中は日本企業、中国企業の順、テーマ2「知的財産の活用（運用）」では、中国企業、日本企業の順で行った。発表後は、発表企業同士の質疑応答を行い、その後、会議にオブザーバとして参加している各社との質疑を行った。

最後に、JIPA 木下常務理事からの全体講評と上海知識産権服務中心 黄主任から閉幕の挨拶を受け閉会した。

#### 知的財産戦略

中国参加企業は、医薬関係、化学関係分野、機械製造、通信キャリアと伝統的な産業からハイテク産業までバラエティに富んだメンバーで構成され、各社の特徴、製品分野、ビジネスモデルにあわせた知的財産戦略の立案、実施について発表があった。

日本企業、中国企業の発表概略を以下に示す。

#### 日本企業

##### ①ソニー『特許出願・権利化戦略』

特許の権利形成では、質と量のバランスを考慮し、各国の法制に併せて戦略的に権利化を実施。特に、米国では、発明の重要度に応じ弁護士事務所を使い分け、権利化を実施。また、特許ポートフォリオは、ターゲット企業、活用時期そしてターゲット企業毎に必要な技術要素をマトリックスで可視化しその充実を図っている。

##### ②味の素『技術情報管理』

秘密情報を特定し適切な管理を行うように知的財産部門が主導し社内各部門に伝達。情報管理にあたっては、物理的側面（入退出管理、データへのアクセス制限等）、技術的側面（特定

サーバの印刷不可設定、社外発信の暗号化等）、心理的側面（社内啓発、標的型攻撃メール訓練等）の各側面から施策を実施。

##### ③東レ『研究開発段階の知財管理』

中国研究所では、知的財産管理のために特許管理規定、特許管理基準を策定。内容は、中国の法改正などに併せて、常にアップデート。これらのドキュメントに、従業員は常にアクセスできる。事業分野ごとに特許会議を設け、事業、研究開発の展開に併せて特許の出願、審査請求、放棄などを決定。

##### ④キヤノン『OEMに関する知的財産管理』

OEMでは開発委託、開発製造委託から知的財産が創出される可能性があるため、成果物の内容、帰属、第三者係争について予め契約で責任範囲を明確化。また、第三者特許リスク低減のために、社内フローに則って委託先を選定。



上海会議「知財戦略」討議風景

#### 中国企業

##### ①上海薬明生物『当社の営業秘密の内部管理』

秘密保持の社内制度を整備し、実施の詳細なフローを決め、漏洩ルートなどもフォローする徹底的な営業秘密の管理を実施。情報の管理にあたっては、管理の対象、方法を文書管理（プロジェクトはコードナンバーで管理、異なるプロジェクト間での情報交流禁止、パスワードの複数人管理など）、ハードウェア管理（ファイ

ルはすべてサーバ上、USBポートなしなど)、法的管理(プロジェクト毎の秘密保持契約、競業禁止契約、退職者の契約履行状況のフォローなど)に分類した取組みを実施。

#### ②上海錦湖日麗『専利出願の戦略的配置』

自社の特許ポートフォリオを詳細に分析し、ABS樹脂技術のトップランナーという自社のブランド戦略を支えるため、知的財産部門と各部門にアサインされている知財コーディネーターとが共同して戦略的に特許出願。他社特許分析から従来技術の課題の抽出・空白となっている技術分野を割り出し研究の方向性を打ち出すなど、量から質への転換、質の向上を図り、戦略的な特許出願を実施。

#### ③上海冠龍バルブ機械『知財戦略』

知的財産戦略では、特許の出願とポートフォリオの構築に注力。特許出願は、製品及びマーケットの保護が目的。ポートフォリオ構築のため社内、社外、将来の「三方向」を見ることを基本原則とする。ポートフォリオを充実するために代替技術、枯れた技術、先端技術に技術を分類。社内に目を向けるのは、自社技術を把握し更なる改良技術の出願を実現することが目的。社外に目を向けるのは、競合他社とのベンチマークが目的。将来に目を向けるのは、技術のトレンドを予測しながらライバル製品のライフサイクルなどを分析し競争環境を予測することが目的。

#### ④上海大唐移動通信設備『知財戦略—当社の営業秘密保護』

営業秘密は会社の財産という位置づけ。営業秘密をいかに保護するかは大きな課題(現実的な問題)であり、営業秘密の保護のために対象となる情報に併せて記憶媒体・流通ルートなど漏えいの実態を分析し制度を構築。制度の効果を持期的に見直し。全社的な秘密保持関連組織や個々の部門に専門部署を設置し情報漏えいに関する職責・責任を明確化(賞罰制度の整備)。

定期的な教育で社員への意識付けを行う一方で、部門毎の情報漏えいの評価などの施策を実施。

発表後の議論では、特許管理(ポートフォリオ)について、競合、活用時期、必要となる技術の作り込みなどのターゲットを明確に定めた特許ポートフォリオ構築の具体的な内容について中国企業の関心事が集まる。中国企業の発表で、技術動向の調査を含む他社ベンチマークが知的財産部門の重要な業務と位置づけられていたことと併せて考えると、知的財産戦略をより実効的なものとするために自社の事業にフィードバックできる内容を強く求めていることが窺えた。

技術情報管理では、課題、取組みの大枠で日中に大きな相違はないが、実効的な施策という点では、中国企業は退職者を含む人の管理まで徹底している点で、日本企業の取組みと違いが見られた。法制度の違いを考えても人の流動性が日本より高く、その分リスクへの問題意識も高いということが窺えた。

### 知的財産の活用(運用)

本テーマの中国参加企業は、製造業、通信関係企業などであった。各社の製品分野、ビジネスモデル、経験に基づく知的財産の活用について発表があった。上海は、特に知的財産の活用について強い関心を示す企業が多く、所謂NPEなどについても独特の視点からの発表などもあり、日本企業とは違う知的財産の活用についてのとらえ方が窺える会議であった。

日本企業、中国企業の発表概略を以下に示す。

#### 日本企業

##### ①パナソニック『知識産権運用』

訴訟・紛争の予防策として、商品化前の特許レビューを徹底。レビューは、第三者に開発さ

せているものも対象。実施の範囲は、日本のみならずグローバルに関係会社も含め包括的に実施。このレビューを開発プロセスに組み込み、各段階で実施することでリスクを回避。一方で、自社の強みとなる技術情報のブラックボックスにあたっては、先使用权確保のための証拠保全をプロセス的に実施。

#### ②JFEエンジニアリング『M&Aのプロセスにおける知財活用（運用）』

M&Aにおける知的財産デューデリジェンスのポイントは、保有する知的財産の内容の評価。特にターゲット企業の知的財産リスクについては統合前の検討が重要。第三者との契約の承継可否や職務発明の取扱いについても十分な確認が必要。また、統合後は、獲得した知的財産のポートフォリオへの統合や知的財産プロセスの統合などの事務手続きについても知的財産部門のフォローが必要。

#### ③リコー『グループ知財マネジメント』

知的財産戦略は日本（本社）で立案し、その戦略をグローバルに各局で実行・管理。関連会社毎に知的財産の窓口を設定して全体が統括。知的財産（特許）の帰属は、本社からの委託の有無で決定し、委託がある場合には本社帰属。知的財産の活用はビジネスユニットが最終判断するが、知的財産部門が侵害回避を含めてオフense、ディフェンスの両面で事業部門をサポート。

#### ④古野電気『ライセンスと権利譲渡における知的財産権の価値評価』

日本における知的財産の価値評価のプロセスは、交渉での当事者間の決定、公的機関が発表している数値の活用、学術理論による算出の三つに大別されると考える。日本の実務では、対象となるビジネスに照らしながら当事者間の交渉で知的財産の価値を決めているのが一般的ではないか。学術的な理論による知的財産の価値算出については、その利用が実際に公表される

ことが少なく、実務の中でどのように考えられているのか外からはわかり難い。



上海会議「知財運用」発表風景

### 中国企業

#### ①昆傑五金『企業による知的財産権の活用』

知的財産権の運用には4つの段階がある。「(1) 設計研究開発と宣伝の段階」「(2) 大規模な生産販売段階」「(3) 知的財産権の資本化段階」「(4) 知的財産権活用と付加価値段階」。各々段階で活用のポイントは異なり、「(3) 知的財産権の資本化段階」以降は、知的財産を無形資産として出資に充てる、あるいは、ハイテク企業認定による法人税減税など中国特有の事情を含めた活用。(4) 知的財産権活用と付加価値段階では、より直接的な収益性を求める活用であるために、中国の環境が米国とは異なることを併せて考えるとNPEのような考え方も自らを保護するために必要。

#### ②上海飛樂音响『専利出願及び権利化戦略』

最先端の特許動向をリアルタイムにフォローする目的で、LED照明特許データベースを独自に構築。技術テーマ別に、主要ライバルを特定し、サーチと分析を実施。分析に基づき、自社の特許ポートフォリオを決定し、攻守両面の特許出願を実現。応用技術を含む分野をカバーすることで、自社独自イノベーションの特許群形成。また、特許ポートフォリオ計画では、技術

研究開発エンジニアが参加するブレインストーミングを実施し、各自のイノベーションプランの提案から価値ある技術プランを選定して出願を実施。

### ③展訊通信『ビジネス取引におけるIP関連の問題』

企業間のコラボレーションでは目的を明確にし、研究開発能力、販売能力等のそれぞれの実力を把握することが必要。コラボレーションで発生した、新しい知的財産については、その保護を技術ノウハウとするか、権利化するかなどを決めることが必要。同様に知的財産のリスクについても責任を明確にすることが必要。当事者間で同じ知的財産について、考えが全く異なることもあり、知的財産の取扱、課題について相互理解を徹底することが必須。

### ④汽輪機場『関係に着目した企業におけるIP管理の考え方』

知的財産業務は企業にとってどのような意味をもつのか。イノベーションが促進されると知的財産の重要性も高まる。事業の国際化においても同様に知的財産の重要度は上がる。これは、現状の中国で知的財産業務に携わっている者が共通に持っている課題意識。知的財産権業務担当者は、より抽象的、俯瞰的な視点が必要。経営的な視点から知的財産をステークホルダーとの関係で役立てるツールと考えると5つの視点（競業企業との関係、ユーザーとの関係、パートナーとの関係、従業員との関係、合併との関係）で考えることが必要。

発表後の議論は、テーマ通り知的財産の活用について議論が活発に行われた。

議論の前半では、ライセンススキームやライセンスを可能にするポートフォリオの充実など知的財産部門のコアとなる業務についての議論やM&Aの際の知的財産部門のかかわりについて、M&Aを決定する際の知的財産価値評価の

影響（知財リスクがM&Aの決定を左右するかどうか）、知的財産に関するデューデリジェンス、国際的なM&Aにおける留意点などについての議論が行われた。

議論の後半では、日本企業に対し係争経験を通じて得たノウハウ（権利行使の決定プロセス、弁護士費用などの手続き的な内容から、クレーム解釈、消尽論などの訴訟実務的な内容まで）に質問が集中し、知的財産、特に特許の活用（権利行使、ライセンス）に高い関心があることが窺われた。



日中企業間での熱いディスカッション後、両国の参加者メンバーでの集合写真

## 3. 第10回北京日中企業連携会議(天津)

### 3.1 プログラム

- 9:00 開会の挨拶（天津市知識産権局：斉局長，天津市高新区管委会：尹主任，JIPA：近藤理事長，竹本参与）
- 9:20 日本企業発表（テーマ1）  
「知的財産戦略」
- 10:00 テーマ1の日本企業発表者と中国企業発表予定者との質疑応答
- 10:30 休憩
- 10:50 中国企業発表（テーマ1）  
「知的財産戦略」

- 11:30 テーマ1の中国企業発表者と日本企業発表者との質疑応答
- 12:00 全体ディスカッション
- 12:30 昼食休憩
- 14:00 日本企業発表（テーマ2）  
「知的財産の活用（運用）」
- 14:40 テーマ2の日本企業発表者と中国企業発表予定者との質疑応答
- 15:10 休憩
- 15:30 中国企業発表（テーマ2）  
「知的財産の活用（運用）」
- 16:10 テーマ2の中国企業発表者と日本企業発表者との質疑応答
- 16:40 全体ディスカッション
- 17:10 閉会挨拶（サマリー・講評 JIPA：木下常務理事，PPAC：馬副秘書長）

### 3. 2 開催日時，場所，参加者

3月20日に天津赛象酒店にて会議を開催。発表企業と内容を以下に示す。

テーマ	日本企業『発表テーマ』	中国企業『発表テーマ』
知的財産戦略	ソニー 『特許出願・権利化戦略』	BYD 『知的財産戦略』
	京セラ 『ブランド戦略』	奇虎360 『インターネット+（プラス）時代の知財をめぐるチャンスと課題』
	富士通 『技術情報管理』	NAURA 『IC産業の知的財産配置戦略』
	三菱電機 『三菱電機の知的財産人材育成について』	三友（天津）高分子技術 『知的財産の戦略的配置』
知的財産の活用（運用）	旭化成 『訴訟・係争の予防と解決策』	緑葉製薬集団 『緑葉製薬集団の知的財産管理と活用』
	古野電気 『知的財産権の訴訟と紛争に対する予防と解決』	長虹 『長虹の知的財産について』
	JFEエンジニアリング 『M&Aのプロセスにおける知財活用（運用）』	天津中科学先進技術院 『研究成果商用化モデルのイノベーション』
	リコー 『グループ知財マネジメント』	天津天地偉業デジタル科学技術 『知的財産の取組み』

日本側は日中企業連携PJのメンバー，中国側

は，PPACが指名した企業で構成されている。

### 3. 3 会議の概要

天津市知識産権局 齊局長，天津市高新区管委會 尹主任，JIPA 近藤理事長，竹本参与の開会挨拶で開幕した。

齊局長からは，この会議は，日中双方の企業の知的財産能力の向上に非常に大きく貢献するものであり，会議を通じて両国の知的財産，経済の連携が深まることに期待している，という挨拶を頂いた。続いて，尹主任から，日中間では，知的財産の分野でも民間，業界，政府間の全面的な交流スキームがある。この会議はまさにこのスキームの1つであり，会議を通じて協力が強化されることに期待する，というご挨拶があった。中国主賓に続いて，竹本参与から，事業の成長とイノベーションの活性化が知的財産に携わるものの使命となっており，本会議の議論のテーマは，知的財産の活用のみならず，知的財産部門のあるべき姿を深掘りするものであり，参加企業の活発な議論が各々にとって実り多いものとなることに期待するという挨拶を行った。最後に，近藤理事長が，ビジネスのグローバル化には競争と協調を実現する高度な戦略が求められ，知的財産制度はその両面で機能を発揮するものであり，企業の知的財産マネジメントには鋭い知恵が必要となってきた。このプラットフォームを通じてグローバルな知的財産社会の構築を日中の参加企業が共に追及することを期待するという挨拶を行い開幕した。

昨年同様，一会場で午前中にテーマ1「知的財産戦略」，午後から「知的財産の活用（運用）」について，日中企業それぞれからの発表と議論を行った。

最後に，JIPA 木下常務理事，PPAC 馬副秘書長から講評があり閉会した。



天津 会場風景

### 知的財産戦略

中国企業は、製造業、半導体、インターネット関連の中国でも有数の企業が参加。

日本企業は、上海会議から何人かのメンバーが入れ替わって発表を行った。

日中各社の発表概要は以下の通り。なお、ソニー、JFEエンジニアリング、リコーは、上海会議と同じ内容の発表であった。

### 日本企業

#### ①京セラ『ブランド戦略』

ブランド戦略は、コーポレート商標とプロダクト商標に大別して管理。コーポレート商標は、知的財産部門が広報部門と連携して管理。冒認出願は徹底的に排除を行う。なお、中国で馳名商標の認定を受けた（「京瓷」「KYOCERA」）。ブランドマインド向上の取組みとして、確認部門で承認を受けた文書のみが対外的に発表できる、ということルール化。対象文書には販促グッズまで含み、ワークフローでシステムチェックに確認部門が並列的にチェックを実施。

#### ②富士通『技術情報管理』

意識づけとしてe-learningを全社員（役員含む）に実施。また、漏えい防止策として、e-mailのソフトウェアチェックを整備。発明の秘匿のみならず、新しい技術（AI、IoTなど）

におけるデータ、その分析手法までを『情報』として契約を含みトータルに知的財産部門でマネジメントを実施。

#### ③三菱電機『三菱電機の知的財産人材育成について』

知的財産部門向け、発明部門向けにプログラムを準備。発明部門向け教育は、製作所にいる知的財産部門で対応。特許の取得から知的財産の管理まで各自のレベル、職域に併せて実施。知的財産部門への教育は、本社知的財産部門が担当。初学者に対する特許資料の作成方法から、権利範囲の作成演習までのカリキュラムを準備。独自教育制度として、特許技師制度をもち、知的財産業務遂行のために必要とされるレベルを明確化。

### 中国企業

#### ①BYD『知的財産戦略』

2010年に、BYD知的財産権戦略として、①持続的な分析、②合理的ポートフォリオ、③有効な防御、④弾力的な活用、という方針を決定。これらの方針を i) 特許倍増計画、ii) 品質の向上、iii) 特許運用計画の3stepで実施。また、役員、IPスタッフ、研究開発エンジニアを対象にIPトレーニングを50コース準備。目安は1年間で20時間/人。

#### ②奇虎360『インターネット+（プラス）時代の知財をめぐるチャンスと課題』

中国のIT企業は急成長しており、様々なイノベーションがありそれに基づくビジネスモデルを模索中。IT企業の技術の発展に伴い、知的財産も大きくチャレンジすることが必要。ユーザー体験をイノベーションの効果測定の基準とすることや、技術の世代交代は早いとその保護のニーズが差し迫っていることが知的財産上の課題となっているが、中国では法律上の保護が十分に整備されていない。ITのイノベーションに併せて2017年にSIPOはビジネスモデル



に関する審査ガイドラインを改正。これにより、ビジネスモデルに関する特許の訴訟も発生。

### ③NAURA 『IC産業の知的財産配置戦略』

特許ポートフォリオの構築にはマクロとミクロの視点が必要。マクロな視点とは、時間的（製品の開発スピード等）、技術的（同業他社をベンチマークする等）、地域的（協力相手の市場有無等）な視点で考える。そのうえで特許として保護するのかノウハウとするのかをミクロの視点で判断。設備製造メーカーであってもコア部品については、関連の特許を蓄積するために川下においても特許出願し、権利を取得していくことが必要。IC企業として将来に向けた出願を強化し、質も同様に重視。特殊なプロセス、先進的なプロセスについては更なる特許の発掘が必要であると同時にノウハウとしての保護について考えることも重要。

### ④三友（天津）高分子技術 『知的財産の戦略的配置』

2010年以降、会社として特許ポートフォリオの構築、特許情報の重要性を意識し、企業内部でも十分に活用する施策を実施。また、特許情報のデータベースを構築し、関係者がシステムを利用できる様に教育を実施。更に、模倣品などの摘発を通じて自社製品の保護にも注力。質の向上、量の拡大と同時に、時代や国の政策に合わせた特許運用を行い、特許を実施している製品の質と収益確保を狙う。人材育成に関しては、経営幹部から一般社員まで、知的財産の意識強化の為、年間一人あたり50単位以上の研修を展開。

発表に続いて行われた議論では、各社の知的財産戦略、特に特許ポートフォリオについて、技術分野のカバー方法（重点分野を決めるなどの優先順位をつけた取組みを行っているか否かなど）、権利の量と質のバランス、保有特許の見直し（棚卸）のタイミングや基準などの議論

が行われた。また、人材育成について、カリキュラムの種類、内容、展開の頻度など実務に即した活発な議論となった。人材育成については、社内教育の中で階層別に内容を決めている点、技術者と知的財産担当者と分けている点など、日中に大きな違いはなく、知的財産への理解の社内への浸透、知的財産部門の強化が日中共に重要となっていることを窺わせる議論となった。



天津 中国企業「知財戦略」発表風景

### 知的財産の活用（運用）

午後の会議では、中国からは、伝統医薬、製造業に加えて、研究機関の参加があり、企業とは違った観点から知的財産の活用に関する議論がされた。

各社の発表概要は以下の通り。

#### 日本企業

##### ①旭化成 『訴訟・紛争の予防と解決策』

事業遂行を円滑にする特許クリアランスと先使用権の確実な保全について発表。FTO調査は、研究員、技術情報Gr、特許担当の三者で実施。その後、研究員と特許担当でスクリーニングして障害特許の有無を検討。調査にあたっては前記三者が密に連携することが重要。ノウハウとして保護を決めた場合には、そのノウハウの継続実施確保の為に先使用権の保全手続き

を中国においてもシステマチックに実施。

②古野電気『知的財産権の訴訟と紛争に対する予防と解決』

特許訴訟について、提訴された場合、提訴する場合を想定して準備。具体的には、競合企業の定期的な特許調査（範囲は広めに設定）、対抗特許の構築、証拠資料の整理保管、代理人との関係構築、社内体制の整備（役員、関係部門との連携）など。他社による特許権侵害を発見した場合は慎重に考慮して対応を決定。但し、お客様からの期待を裏切るような場合には断固とした措置で対応。

中国企業

①緑葉製薬集団『緑葉製薬集団の知的財産管理と活用』

会社の経営成長戦略に基づき知的財産戦略を推進。会社のグローバル化に合わせ、知的財産部門も各国の制度を研究し対応。例えば、特許調査についてグローバルに調査を行い10分野のレポートを作成。また出願にあたってPCT出願、PPHを活用した戦略を実施。知的財産のローカライズ戦略として知的財産部門と現地特許事務所（特に米国弁理士）とが直接意思疎通を図り協力体制を構築。また、人材育成のプラットフォーム管理を実施し、人の採用、人の教育にも注力。

②長虹『長虹の知的財産について』

1958年設立。ランキング6位の電機メーカー。知的財産のプラットフォームとして知的財産サービスプラットフォーム、特許管理プラットフォーム、特許エンジニアプラットフォームを構築して知的財産サービスを提供。アメリカや日本から技術ライセンスを受け、技術を導入し、世界の先進技術を活用。知的財産の訴訟では十分な準備を行い、特許情報を活用し国内外の紛争に対応。

③天津中科学先進技術院「研究成果商用化モデルのイノベーション」

中国科学院と天津ハイテク政府が共同で立ち上げた国有の技術院。産学研資の四位一体の研究体制。研究成果の商用化については、企業のニーズから市場ニーズをモデル化し技術的問題を取りまとめてプラットフォームに集約し、それらのニーズに基づいて、共同開発、単独開発を実現。また、科学研究成果の供給モデルとして、技術情報もプラットフォームに集約。産業化のため二次開発が目的。研究所と企業との連携を実現。

④天津天地偉業デジタル科学技術『知的財産の取組み』

社員2,000人中堅のハイテク企業。700人の技術者が5万平方メートルの施設で研究開発を行う。売り上げの10%は研究開発費として拠出。知的財産の研修は部署ニーズに合わせた的を絞った研修を実施。技術進歩として天津市からコア技術の表彰を受ける。このコア技術は特許技術で保護され、マスコミも注目。H.265より優れたS+265画像圧縮技術を開発し利用。

発表に続く議論では、知的財産の活用・運用について、具体的に紛争になぜ「勝てたのか」というところまで踏み込んだ議論が行われた。また、日本企業の中国での先使用权の保全、中



天津 集合写真

国に本社のある場合のグループ全体の知的財産管理などについて、中国企業が強い興味を持ち、中国企業から自社の実情に照らした質問、意見が出され活発な議論となった。

## 4. 第6回広州日中企業連携会議

### 4.1 プログラム

- 9:00 開会の挨拶（広東省知識産権局：藍所長，広東省知識産権研究会：鄭常務副理事長，在広州総領事館：田中領事，JIPA：竹本参与）
- 9:20 日本企業発表（テーマ1）  
「知的財産戦略」
- 10:00 テーマ1の日本企業発表者と中国企業発表予定者との質疑応答
- 10:30 休憩
- 10:50 中国企業発表（テーマ1）  
「知的財産戦略」
- 11:30 テーマ1の中国企業発表者と日本企業発表者との質疑応答
- 12:00 全体ディスカッション
- 12:30 昼食休憩
- 14:00 日本企業発表（テーマ2）  
「知的財産の活用（運用）」
- 14:40 テーマ2の日本企業発表者と中国企業発表予定者との質疑応答
- 15:10 休憩
- 15:30 中国企業発表（テーマ2）  
「知的財産の活用（運用）」
- 16:10 テーマ2の中国企業発表者と日本企業発表者との質疑応答
- 16:40 全体ディスカッション
- 17:10 閉会挨拶（サマリー・講評 広東省知識産権研究会：黄常務副秘書長，JIPA：木下常務理事）

### 4.2 開催日時、場所、参加者

3月22日に広東大厦にて会議を開催。発表企業と内容を以下に示す。

テーマ	日本企業『発表テーマ』	中国企業『発表テーマ』
知的財産戦略	ソニー 『特許出願・権利化戦略』	Cool pad 『特許の出願と権利化』
	京セラ 『ブランド戦略』	Tencent 『ブランド管理・商標について』
	味の素 『技術情報管理』	Natac 『技術情報を保護するための管理体制』
	三菱電機 『三菱電機の知的財産人材育成について』	広州白雲山製薬 『知財人材チームの形成』
知的財産の活用（運用）	旭化成 『訴訟・係争の予防と解決策』	Kingfa 『訴訟・係争の予防・解決』
	古野電気 『知的財産権の訴訟と紛争に対する予防と解決』	広州奥翼 『訴訟及び紛争の予防と解決』
	JFEエンジニアリング 『M&Aのプロセスにおける知財活用（運用）』	深圳峰創智誠 『企業のM&Aにおける知的財産の運用』
	リコー 『グループ知財マネジメント』	ZTE 『イノベーション&知的財産』

日本側は日中企業連携PJのメンバー，中国側は，広東省知識産権局が指名した企業で，同時通訳による議論を行った。

### 4.3 会議の概要

オブザーバ参加としての出席が，企業のみならず，学生，研究機関などからもあり，総勢約200名を超える参加者のなかで広東省知識産権局 藍所長，広東省知識産権研究会 鄭常務副理事長，在広州総領事館 田中領事，ならびにJIPA 竹本参与より挨拶があり開会した。

藍所長からは，中国が知財立国に向かっており，その中心に広州はある。今後ますます日本との人材の交流を含めた取組みを強化していくというご挨拶をいただいた。鄭常務副理事長からは，本会議では，知的財産に関係する者同士が実践に基づく議論を行い，相互の国の制度の理解を含めて，実践を通じて学ぶ場として意義

深いものであるというご挨拶を頂いた。田中領事からは、この会議が重要なプラットフォームとして定着しており、活発な意見交換を通じて、相互に強みを生かし合える関係に交流が発展することを期待しているというご挨拶があった。竹本参与は、日中連携会議は回を重ねるにつれその深さを増しており、ビジネスのグローバル化が進むなか、グローバル対応、社内外との連携など企業が直面している課題に知的財産部門としてどのように応えるのか、ということテーマにする今回の会議が日中双方の企業にとって実り多いものとなることに期待するという挨拶を行った。

昨年同様、一会場で午前中にテーマ1「知的財産戦略」、午後から「知的財産の活用（運用）」について、日中企業それぞれからの発表と議論を実施した。今年度も出席者が非常に多く、大会場での開催となった。また、オブザーバ参加を含めて複数回参加している中国企業もあり、本会議が知的財産に関する重要なプラットフォームとして根付いてきていることが窺えた。上海、天津の会議同様に、傍聴席からの質問も含めて議論する時間を設けた。オブザーバからの質問が、日中双方の企業に向けられたことや発表内容とは直接関係しないが知的財産部門の業務として重要と思われる内容まで及んだことを考えると、本会議は、知的財産について最先端



広州会議 会場風景

の取組みを行っている企業が参加しているものと広く認識されていると考えられる。

最後に、JIPA 木下常務理事から講評と広東省知識産権研究会 黄常務副秘書長から挨拶があり閉会した。

中国からは、医薬関係、情報通信関係、半導体関係、更には研究開発期間など幅広い分野の企業が参加した。いずれの企業からも現在の課題、その課題に対する具体的な取組みが紹介された。いずれもグローバルにプレゼンスを高めている企業が参加し、知的財産に関する最先端の取組みが議論された。

#### 知的財産戦略

中国企業は、スマートフォンの製造メーカ、IT関連企業、半導体関係、医薬関係と幅広い分野に及ぶメンバーで構成され、いずれもこの会議に複数回参加している企業であった。

中国側の発表の概要を以下に示す。なお、日本企業の発表は、上海、天津の会議と同じ内容なので、上述を参照されたい。

#### 中国企業

##### ①Cool Pad『特許の出願と権利化』

特許出願の目的は、自社のイノベーションの強化。自社技術のセールスポイントを特許で保護するのは、製品のブランド力を向上することが目的。出願にあたっては、事業内容、他社動向などを技術分野毎に分析して目標件数を設定。出願の質の向上のために研究開発から販売までのフローを整備し、フローに従ってリスク回避を含めて一元的にマネジメント。

##### ②Tencent『ブランド管理・商標について』

インターネット時代の商標の課題についてグローバルな保護を促進。商標は、事業の拡大にも対応できるよう広めに権利を確保。冒認出願への対抗措置という位置づけもあり。結果、全世界で出願は2万件以上となり、120か国をカ

バーするポートフォリオを構築。主要製品 WeChat（微信）などは中国で馳名商標を獲得。日本でも200件以上の商標を出願。

#### ③Natac『技術情報を保護するための管理体制』

技術情報漏えいのルート分析に基づく対策の実施。責任者を任命し専任で管理する体制。制度面では、規定や賞罰を決め、実施面では、物理的な管理、記録の徹底など具体的かつ実効性のある取組みを実施。

#### ④広州白雲山製薬『知財人材チームの形成』

特許ポートフォリオを充実させる目的で、知的財産に関心を持つ人材育成に注力。WG活動として、レベルに応じたカリキュラムを準備。知的財産活動を有効に促進するためのパフォーマンス評価の仕組みを準備し、業務内容、効率性、品質で評価を実施。本業と知的財産活動を連携させるために、年初に現場の責任者との間で業務の内容を明確化する評価システムとインセンティブの仕組みを準備。

発表に続き行われた議論では、この会議でも特許ポートフォリオの作成について、他社とのベンチマークの方法、ターゲット企業（製品）の選定（決定）を誰がどのように行っているのか、個々の特許の質はどのように充実させているのか等について、日中双方の企業の経験を基に踏み込んだ議論が行われた。技術情報管理（秘密保持）に関しても同様に日中双方の企業の現状の取組みをもとにした議論が交わされた。情報の重要度に関する意識は日中いずれの企業においても変わらず、特に物理的な管理については、日中双方の企業はいずれもドキュメント管理、電子ファイル管理などの徹底した管理体制を作っており、知的財産部門にとって情報管理がグローバルに重要な業務になっていることを知ることができた。他方、契約マネジメントを含めた人的な管理については、中途採用者の前の会社との競業禁止、秘密保持まで追うなど中

国企業の徹底した取組みは日本企業の取組みよりも踏み込んだものであった。人材の流動性に伴う情報管理が実務的に重要な課題として意識されていることを知り、日本企業にとって興味深い議論であった。



広州会議 中国企業発表風景

#### 知的財産の活用（運用）

午後の会議では、グローバルにビジネスを展開している企業に加えて、コンサルティングファームも参加し、ここ数年活発となっている中国企業によるM&Aでの知的財産の検討事項、課題などについても興味深い議論が行われた。

中国企業の各社の発表の概略を以下に示す。

#### 中国企業

##### ①Kingfa『訴訟・紛争の予防・解決』

特許係争の増加に伴い社内体制を整備し、専門的な問題を整理してまとめて交渉する体制を構築。特許早期検知システムを作り、リスクのある特許について四半期毎に調査して開発部門にフィードバック。特許リスクへの対応として、競合の状況、業界のトレンドに基づいてパテントマップを作成。基本特許と考える案件は、審査官の視点、無効リスクの想定、などの観点から権利化する取組みを実施。

##### ②広州奥翼『訴訟及び紛争の予防と解決』

知的財産管理体制をCEO直下とし電子ペー

パーの事業化に関する知的財産問題を解決。先行する企業の特許クリアランスを徹底し、研究記録、関連データの先使用の証拠としての保全まで含めて準備。先行企業の弱点（欧州特許が少ない）を発見し、欧州の特許ポートフォリオを充実させ欧州でのビジネス展開を実現。

#### ③深圳峰創智誠『企業のM&Aにおける知的財産の運用』

M&Aにおける知的財産の課題を整理。M&Aは戦略、目的を評価することから始まり、知的財産は資産として重要。知的財産の評価で検討すべき事項は、ビジネスとの整合性。例えば、ノキアのM&Aは、知的財産のポートフォリオが充実したM&Aの事例。M&Aでは知的財産の瑕疵が大問題になることもあるので注意が必要。

#### ④ZTE『イノベーション&知的財産』

イノベーションを企業文化とし、大学などとの対外連携を促進。イノベーションを活性化するためのブレインストーミングのワークショップを部門横断で実施。知的財産の取組みとしては、社内の全ての業務をモジュール化し、個々のモジュールで知的財産の観点の管理を実施。特許ポートフォリオの構築と活用では、製品の全ライフサイクルの中でライセンス先を想定し、ポートフォリオの充実を図る。

発表に引き続き行われた議論は、紛争への対応を中心に行われた。解決に成功した事例を中心に具体的にどのような取組みであったのかということが議論された。例えば、電子ペーパーのビジネス展開にあたり、先行する企業との特許係争で詳細な特許分析を行い、特許ポートフォリオが他の国と比して充実していないドイツをターゲットにビジネス展開を可能にした事例（広州奥翼）など、グローバル展開を成功に導いた事例などが紹介され、いかに紛争に巻き込まれないかというだけでなく、積極的に自社の

知的財産を活用し、ビジネスを成功に導くことの重要性が議論された。

また、紛争の未然防止（クリアランス）については、そのタイミング、具体的な方法などの自社の取組みのみならず、サプライヤとの間での責任分担なども議論され、ビジネスの広がりの中で社内的にも社外的にもそして地理的にも知的財産部門が視野を広げていくことが求められていることが議論された。



日中企業間での熱いディスカッション後、両国の参加者メンバーでの集合写真

## 5. 日中企業連携会議に参加して

3日間、計24の中国企業の知的財産部門責任者との交流は、通常の業務中では実現することが難しい、様々な業種の企業との実務に基いた議論を行う場であった。議論を通じて、発展の目覚ましい現在の中国企業のダイナミックな動きを知る重要な機会であった。

連携会議では、いくつもの中国企業から、知的財産をポートフォリオとして充実させようとしていること、そのための実効的な取組みの促進が課題となっているという発表がされた。この課題意識は我々と変わるものではない。一方で、係争（活用）という観点からは、中国企業の経験は訴訟も含めて豊富であり、その経験を通じて訴訟に耐えうる力を充実させており、あ

る面では日本企業よりも体制が充実しているように感じられるところもあり、学ぶべき点が多かったと考える。加えて、組織マネジメントという観点からは、参加した大半の中国企業では知的財産部門が経営層と直接結びついており、様々な課題への対応・決定のスピード感は、我々にとって学びとともに驚きを与えるものであった。

日中相互に経験的な取組みを伝え合うだけでなく、現在の取組みにおける課題や将来に向けて何をすべきか、負の経験を含めその経験をどのように活かそうとしているのか、という視点から充実した議論が行われた。その意味では、日中双方にとって、知的財産、知的財産部門は企業にとってどのようにあるべきか、という大きな観点での良いベンチマークの機会でもあった。

## 6. 連携会議の成否を握る鍵(通訳の力)

この会議は、登壇者発表、事前情報が無い状態から始まる登壇者同士の専門用語を駆使した質疑、会場との間の質疑に通訳が必要となる。更に、中国側の主催者トップや各地域の知識産権局長との会談も別室で行われ、この場でも通訳が必要になる。我々は、この会議の当初から、通訳者として日中の知財関係機関の重鎮の通訳を経験されておられる周慧良さんと鄭瑾さんという素晴らしい通訳に恵まれている。

今回も、会議前日から、会議派遣団解散まで同行し対応をしていただいた。10回記念の2つの重要な会儀を含めて全部で3つの会議を、滞りなく成功裏に実施することができた。感謝の限りである。



通訳・周さん、鄭さん  
(会議を成功に導く重要な鍵の一つ)

## 7. おわりに

中国は、政府の政策的な後押しなどもあり、知的財産に関する意識、制度、環境が劇的に変わってきている。知的財産を経営資源として如何に活用しビジネスをより優位に進めるかということについて、中国を代表するグローバル企業のみならず、本会議に参加した多くの企業が具体的な取組みを強めている。

今年度の会議で、参加した殆どの企業が、知的財産のマネジメント体制を企業経営と直接に結びつける形で組織化したうえで、ビジネス志向で戦略を立案し展開していた。また、戦略も数年前の係争に端を発した知的財産権の件数を強化し係争に耐えるというものから、よりイノベーション志向になり、自らの強みを知的財産で強化し、知的財産を広く活用して、企業のブランド価値をどのように高めるのかというものであった。この動きは現在の日本企業も模索しているものであり、中国企業の実態、実力を知り、日中双方の競争、協調を実現するためにこのプラットフォームを充実させることが益々重要になってきていると考える。

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

【参考】過去の実施テーマ

年度	北京	上海	広州（2011～）
2005	上海フォーラム 「日中企業連携と知的財産」, 「国際間技術提携」		
		「人の管理」, 「情報の管理」	
2006	「管理体制」, 「出願戦略」, 「自社の権利活用」, 「他者権利対策」	「産学連携のあり方」, 「大学と企業との契約の留意点」	
2007	「インセンティブ」, 「技術管理」	「ブランド管理」, 「技術管理」	
2008	「戦略的な特許網の構築」, 「企業内での知的教育活動」		
2009	「権利取得」, 「権利活用」		
2010	「職務発明と発明評価・報奨」, 「知的財産権の活用」		
2011	「人材育成・知財教育」, 「知的財産権の活用」		
2012	「出願・権利化」, 「権利の管理と有効活用」 ※上海は中止		
2013	「出願戦略と戦略遂行のための対策」, 「特許侵害回避と対応」 ※北京は中止		
2014	「グローバル事業におけるIPリスク対応」, 「事業活動におけるIP活用戦略」 ※上海は2015年10月に日本で開催		
2015	「ビジネスを守るための知財戦略」, 「戦略を支えるための知財組織体制」		
2016	「知的財産戦略」, 「知的財産の活用（運用）」		

【2016年度日中企業連携PJメンバー】

役員	竹本 一志 参与（サントリーホールディングス）, 木下達也 常務理事（キヤノン）
テーマ1	椿正俊（富士通）, 原 孟史（ソニー）, 相坂剛充（味の素）, 陳 莉莉（東レ中国）, 黒澤世理（キヤノン）, 安部達彦（京セラ中国）, 佐伯昌雄（三菱電機）
テーマ2	近江 恵（日本電信電話）, 辻 俊昭（JFEエンジニアリング）, 永塚広明（リコー中国）, 川島さやか（旭化成）, 何 姍妹（パナソニック中国）, 谷澤靖久（古野電気）
事務局	西尾信彦事務局長, 海野祐一

（原稿受領日 2017年7月18日）