

2017年度日中企業連携会議報告

日中企業連携PJ*

抄録 2017年度日中企業連携プロジェクト活動の総決算として、2018年3月に広州市、舟山市（浙江省）にて日中企業連携会議を開催した。議論のテーマは、両会議とも共通で、日中双方の関心が高かった「事業戦略に基づく知財活用」と「会社の発展に基づく知財組織設定と人材育成」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。いずれの会議にも中国を代表する企業が出席し、150人を超える参加者を含めて、知的財産の活用、知財組織の在り方、必要な人材像といった実務に関する内容について、幅広く踏み込んだ議論を行った。議論を通じて知的財産に関する課題、具体的事例からの気づきを共有することで、日中双方の参加者に刺激と友好をもたらす会議となった。

目次

1. はじめに
2. 2018日中企業連携広東会議
 - 2.1 開催日時、場所、参加者
 - 2.2 会議の概要
3. 第11回日中企業連携北京会議（舟山）
 - 3.1 開催日時、場所、参加者
 - 3.2 会議の概要
4. 日中企業連携会議の成否を握る鍵
5. おわりに

2. 2018日中企業連携広東会議

2.1 開催日時、場所、参加者

3月19日に広東大厦にて会議を開催。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。発表企業と内容を以下に示す。

テーマ	日本企業発表	中国企業発表
事業戦略に基づく知財活用	ソニー 「特許ポートフォリオ戦略～変化を見据えて～」	Midea 「美的—Midea—の知的財産」
	富士通 「富士通の知財戦略と組織」	広州視源電子(CVTE) 「商標と社名の戦略」
	古野電気 「事業戦略に即したブランド・商標戦略」	北京市立方(広州)弁護士事務所 「訴訟と紛争の予防と解決—知的財産に関連して」
	旭化成 「事業判断のための特許情報の活用」	白雲山製薬 「医薬品の研究開発及び上市における専利管理」
会社の発展に基づく知財組織設定と人材育成	三菱電機 「三菱電機の知財組織体制」	Tencent 「Tencent社 知的財産権 組織設置」
	ダイセル 「知財活動チームを母体とした三位一体の知財活動～営業秘密管理の観点から～」	ZTE 「知的財産マネージャー能力モデルの検討」
	味の素 「味の素グループにおける知財部門と他部門の連携」	深圳広州世紀恒程律師事務所 「国際的技術移転と専利運用におけるデューデリジェンス」
	村田製作所 「知財教育」	GREE 「IP資源と価値の実現」

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。それ以降、北京と上海にて毎年継続実施してきた。2012年度には2011年度国際知的財産保護フォーラム(IIPPF)での広東省関連企業との連携会議を引き継ぎ、広州市にて日中企業連携広東会議を開催した。2017年度は、第7回目となる広東会議を広州市にて開催後、第11回目となる北京会議を浙江省舟山市にて開催した。

2.2 会議の概要

総勢150名を超える参加者のなかで広東省知識産権局 謝副局長、広東省知識産権研究会 袁副理事長、在広州総領事館 石澤領事、JIPA

* 2017年度 Project for Corporate Cooperation between Japan and China

竹本参与の挨拶で開会した。

謝副局長からは、7回目の開催となる本会議は、知財分野での中日双方の経験を共有するプラットフォームであり、経済、貿易の発展を促すことを期待している、という言葉があった。

石澤領事からは、本会議は、日中のリーディングカンパニーが集まった会議であり、各社の知財戦略、人材育成などについて先進的な事例を共有し、日中双方の発展を推進することに期待する、という話があった。

袁副理事長からは、特に中国の知財法体系の整備については、日本に学ぶところが多いと考える、本会議を含めて中日の交流の幅を広げていきたい、という話があった。

最後に、竹本参与から、第四次産業革命の時代は「コトの消費づくり」の時代であり、本会議は、劇的に変化している知財を取り巻く環境への対応について組織の目で議論するものであり活発な議論を期待する、というメッセージがあり開会となった。

会議に入り、テーマ1「事業戦略に基づく知財活用」、テーマ2「会社の発展に基づく知財組織設定と人材育成」の二つのテーマにつき日中それぞれ4社が発表後、議論を行った。発表は、午前中にテーマ1につき、日本企業、中国企業の順で発表を行い、午後にテーマ2について、中国企業、日本企業の順で発表を行った。発表後は発表企業同士の討議を行った後で、会議にオブザーバ参加している出席者との討議を



広東会議 発表者

行った。

最後に、JIPA 木下常務理事からの全体講評があり、閉会した。

事業戦略に基づく知財活用

中国からは中国を代表する電機メーカー、電子部品メーカー、製薬会社に加えて、訴訟等の実務経験豊富な弁護士事務所という現在の中国の知財環境を反映するメンバーが出席した。

日中参加企業の発表概略を以下に示す。

日本企業

ソニー『特許ポートフォリオ戦略～変化を見据えて～』

製造業と非製造業の境目が曖昧な時代となり、保有特許の多面的な活用が求められている。特許ポートフォリオの構築・強化は、後発となる事業の展開の支援まで視野に入れて検討。また、中長期的に自社をとりまく技術動向を捉えて、事業に先んじて知財部門が主導して、大学等の外部の知見も活用しながら、特許ポートフォリオを構築する取り組みを展開。

富士通『富士通の知財戦略と組織』

経営方針の「つながるサービス」の実現に向けて知財戦略を立案・実施。知財部門を自社の技術の強みを知財の専門性で活かし、新たな価値を顧客と共創し、顧客に経験を届ける、イノベーションを主導する部門と位置付ける。顧客とのCo-Creationでは、スポーツICTなど新しい分野のほかに国際的な取り組みとしてWIPO GREENとのパートナーシップを実現。

古野電気『事業戦略に即したブランド・商標戦略』

企業ブランドのもとに事業ブランド、技術ブランド、商品ブランドを階層的に展開し、異なる顧客層へ事業セグメントに併せたブランドの

訴求を戦略的に展開。商船市場では、信頼性を示すものとしてFURUNOブランドを中心に訴求、プレジャーボート市場では、遊び心を刺激するための製品ブランド、技術ブランドに注力、漁船市場では、結びつき安心感を表現するFURUNOブランドを訴求。階層毎に意味付けしたブランド戦略を展開。

旭化成『事業判断のための特許情報の活用』

侵害防止のための特許調査は、事業判断（戦略）のための重要な情報ともなる。IPランドスケープの日本での高まりは、特許情報が事業判断に活用できるというこれまでの考え方を整理したもの。特許情報は、(1) 事業の優位性確保、(2) 新規事業創出、(3) M&Aなどの経営判断、など様々な場面で有用。技術全体を俯瞰し、競合との強み弱みを分析した情報を提供するIPランドスケープの基盤を作り、知財、事業企画、開発の連携により取り組みを推進。



広東会議 テーマ1 討議風景

中国企業

Midea (美的集団)『美的-Midea-の知的財産』

知財戦略として『イノベーションの保護』、『市場における自由度の確保』、『競争優位性の確保』の三つを目標に定める。実現のために知財管理を(1) グローバルな市場毎に知財ポートフォ

リオを決定する段階、(2) 差別化戦略のターゲットを設定する段階、(3) 開発部門の方向性リードと事業部門へのガイダンスを行う段階、(4) 知財活動の結果を資産評価にフィードバックする段階に分けて、各段階で体系的に管理し評価・審査、結果は社内で常に共有。

知財組織は、約100名のメンバーを知財ディレクターが統括。事業分野毎に知財責任者を任命し本社が全体を調整する体制。

7万1千件以上の特許（うち3万3千件の登録）を保有。PCT出願は、この5年で平均114%ペースの伸び率（2017年は686件）。

特許ポートフォリオは、自社技術（重点技術、自社が空白の技術）、市場（戦略的市場とターゲット市場）、競合の状況の三つの視点で分析し構築。自社製品を自由に販売することを目的に海外出願の充実も図る。ポートフォリオは、自社開発に加えてM&Aによっても充実させている。

CVTE (広州視源電子)『商標と社名の戦略』

テレビマザーボードで世界最大の供給メーカ。商標権の中国での実務上の課題として、取得までの期間（8～9ヶ月）、膨大な商標出願件数、加えて、所謂冒認出願が1日あたり2,000件にのぼる状態がある。他方で、商標権は、企業の姿を現すものとして、実際のビジネスで効果を発揮する知財であり、他の知財権の基礎ともいえる重要な知財。

商標に対して商号は、地域毎に比較的簡単に登録されることから、有名商標の冒認と思われる商号の登録が、商標権者との争いとなる場合がある。商号の登録には異議申立プロセスが存在しないため有名商標の冒認を理由にした取消を求める以外に手段がない。

中国では著名商標を冒認している商号に対して商標権侵害と不正競争を論拠に救済を求めることができる。例えば、アリババが実際に事業

をしていない領域での商号登録が取り消された事例やヤマハをあるバイクメーカーが無断商号登録した事例では、いずれも混同惹起となるものとして不正競争の判断がされている。

商標、商号は登録機関が異なるために両方登録すべき。また、冒認登録との争いについては、品質管理局等の活用も効果的。

北京市立方（広州）律師『訴訟と紛争の予防と解決－知的財産に関連して』

知財訴訟は、“プロジェクト”として目的を設定することが重要。目的は、大別して、(1) 独占、(2) 損害賠償（経済的利益の追求）、(3) 戦略的役割（事業のスタート時点で相手の立ち上がりを阻害する）、(4) マーケティング的目的（自社の宣伝）の4つに分けることができ、目的によって戦略は違う。

知的財産の訴訟・紛争では、提訴のタイミング、侵害鑑定の容易性、代替手段の有無、相手方の状況などの検討も重要。

提訴された場合には、対抗の可能性（特許無効、自らの特許による反訴、他のルートでの相手への攻撃等）やフォーラムチェンジ（海外から中国国内へ）などを考えることも重要になる。使える特許を保有していない場合には保有している人を味方につけるという視点も必要。

中国では、訴訟をマーケティングに使う発想もある。訴訟に時間がかかることで消費者生活に影響があることなどを示して、メディアを巻き込むことでブランド宣伝効果などを見込む。

中国で外国企業が訴訟を起こす場合、文化的な違いを理解している弁護士を選定することが重要になる。

白雲山製薬『医薬品の研究開発及び上市における専利管理』

中国最大の製薬会社。伝統医薬品、後発医薬品（ジェネリック薬品）、新薬開発まで手広く

展開し、2017年の売上は1,000億元（約1兆8千億円）。

後発医薬品の開発にあたり、先行特許権利者（ファイザー）を相手に中国の同業他社とプロジェクトチームを作り、先行特許を無効にし、後発医薬品の販売を可能とする。先行特許無効後の後発医薬品展開では、汎用技術まで積極的に特許出願、加えて意匠権、商標権を含めた総合的な知財保護を図る。

知財部門はM&A案件でも重要な役割を持つ。M&A決定には、相手先の知財デューデリジェンス（DD）が必須で、ターゲットとなる製品の重点技術分野のDDが必ず求められる。特許に加え営業秘密などを含めた知財全体を視野に入れたDDとすることが重要。

発表後の討議では、中国企業が知財のポートフォリオのみならず、知財部門の業務範囲を急速に拡大してきていることを現わすように、ソニーの保有技術の再整理による中長期的なポートフォリオ構築での事業部門との連携や新規技術分野での外部との連携における留意点、旭化成のIPランドスケープの経営プロセスとの連動のポイント、古野電気ブランド階層化の中での各々の位置付け、富士通の知財部門と他部門との組織間連携などについて質問がでる。

日本企業からは、Mideaの事業分野の拡大にあわせて急速に拡大させたポートフォリオのマネジメント、CVTEの商標、商号に関する知財部門の取り組みの詳細、北京市立方（広州）律師への訴訟実務における留意点、白雲山の他社特許無効のための同業者との協力、M&Aプロジェクトの中での知財部門の関与するポイント、タイミングなどの質問を行った。

質疑を通じてMideaが事業拡大に伴うポートフォリオ管理のために人員強化を一気に進めたこと（1年間でほぼ倍増）、CVTEが中国企業も所謂冒認出願、冒認商号に頭を痛めている状

況、中国では知財訴訟を宣伝効果に変えることを考えるという実務（実利）的な発想があること、後発医薬品の製造、販売を実現するための同業他社を巻き込んだ先行特許の無効化プロジェクトの実態などを知ることができ、急速な事業拡大、グローバル化という環境の変化の中、垂直的に知的財産の活動範囲、業務能力を充実させている中国企業の実態を知る討議となった。

会社の発展に基づく知財組織設定と人材育成

本テーマでもグローバルに発展を続けているインターネットサービス企業、中国有数の通信企業、電機企業など、現在の中国を代表する企業が参加した。またこれらの企業に加えて、国際的なM&A実務経験が豊富な弁護士事務所の参加もあった。

午後の議論に入る前に伊藤事務局長代行によるJIPAの紹介を行った。

日中参加企業の発表概略を以下に示す。

中国企業

テンセント『知的財産権 組織設置』

1998年設立。2001年11月に発表したWeChatは、現在11億人のアクティブユーザを抱える。社員数は、現在、40,000人以上で、平均年齢は29歳。

七つの事業分野毎に知財の責任者を配置し、インターネット分野では、世界で第2位の出願を行っている。20,000件以上の特許保有（登録特許は5,000件）。商標はグローバルに120の国と地域で取得し、中国で知財が強い企業トップ100にランクされている。

知財部は法務部の下に設置された五つの部署の一つ。法務業務の拡大に伴い組織が拡大し、2015年に法務チームが300人となる（香港・アメリカにも事務所あり）。

法務プラットフォーム部が契約、製品のコンサルタントを担当。知財部の下に総合管理セン

ター（商標・著作権）と特許管理センターがある。センターは日常的な製品に係わる知財実務を担当。訴訟は、法務総合部が権利擁護（行使）を含めて担当。部門内の五つの部署が相互に連携し、法務が全体を統括しながら事業に合わせた支援を展開。

深圳世紀恒程知識産権代理事務所『国際的技術移転と特許運用におけるデューデリジェンス』

M&A、技術移転、特許の活用など知財に関し多岐にわたる案件を経験。

知財のデューデリジェンス（DD）について弁護士は、前期、中期、後期の三つのステージで関係すると考える。

DDは技術移転で重要な手続きであり、技術の取引であってもライセンスであっても知財の詳細な分析により、高い価値のある特許を識別することが求められる。

実務の中では、知財DDは、特許のみならずノウハウを含む知財全般のDDとなる。ここが不十分な場合、後に大きな問題になる。また、リスクを識別し、そのコントロールもポイントになる。最近のM&A案件は特許件数が多く、リスク分析が難しくなっている。

知財DDでは弁護士と依頼人との間の円滑なコミュニケーションが重要。コミュニケーションでは、不要な書面化は避け、依頼人とは口頭でのやりとりを充実させている。

ZTE『知的財産マネージャー能力モデルの検討』

中国最大の通信企業。研究開発費も国内ではトップ。通信業界は、常にイノベーションが求められている技術密集型の業界であり、知財が世界市場への展開に大きく貢献していると認識。知財を重視してきた経験の結果として、例えば米国のITCの裁定では5連勝中。

知財は、企業の経営に大きな影響を持ち、市場に参加する能力、あるいは基準の一つとなっ

ている。

知財は、企業間のビジネス競争の武器であり、欧米また中国でも差し止め請求の制度が積極的に活用され訴訟が多発している。外国企業同士の中国での特許訴訟もあり、知財制度の改革、専門法院、懲罰的損害賠償などにより、中国が特許訴訟の中心となってきている。

知財環境の変化、知財活用の促進に合わせたマネジメントができる人材が不足という認識のもと、知的財産マネージャキャパシティモデルの検討を開始。このモデルでは、弁護士としての能力、技術を評価する能力、経営の能力が求められている。知財訴訟は、経営に密接に関連するため、広く深い経営能力が必要。

トータルな知財マネジメントを実現するための能力モデルを設定し、経営層にサービスを提供する知財部門として、知財の専門的な知識だけでなく、例えば、市場進出にあたり知財による自社経営の具体的な分析を提示するなど、経営に価値を提供するために何が必要かということ判断する人材の育成を図っている。

GREE 『IP資源と価値の実現』

1991年設立。2017年の売上は1,100億元（約2兆円）。スマートファクトリーから自然エネルギーなどを手掛ける工業グループ。

知財について、米国での訴訟は低下傾向にあるが中国では上昇傾向。知財紛争について (1) 侵害リスクの上昇、(2) 賠償金の高額化、(3) 賠償手段の多様化の三つのポイントが見えている。

知財に対する会社上層部の意識に温度差はあるが、市場独占が果たせない、訴訟での賠償額が十分でない、ということが発生すると知財部門の責任となる。コストを踏まえた知財の運用・管理が求められ始めた。経営戦略に併せた、イノベーション促進のためのリソース管理、リスクマネジメント、合法的な市場独占の実現などが求められている。加えて知財の付加価値化、

市場シェア獲得への貢献、企業価値向上への貢献など、知財部門への要求は多様化している。

イノベーションのリソースには、情報資源、知的資源、人的資源がある。まず、情報資源のマネジメントでは自社独自のDBを構築し、知的資源のマネジメントでは会社全体の研究開発者のアイデアを抽出する仕組みを運用。

知財のマネジメントは意思決定のための知的財産委員会を筆頭にして、知財を利用する研究開発、販売、人材の三階層のセグメントで階層的なマネジメントを実施。このためには、研究、標準、物流など社内すべての部門の協力が必須であり、例えば、研究開発者から特許担当者を指定して、知財部門との連携を図り上層部への報告も一緒に行うなど、知財マインドの醸成も図っている。知財活動は研究開発の全工程に組み込まれこの中で特許調査の専門家を育成するなどの教育も実施。

知財の人材像を (1) 知財の創造（イノベーション促進。発明奨励）、(2) 保護（知財で製品を守る）(3) 情報利用（リスクコントロールとビジネス貢献）(4) 運用（ライセンス、アライアンスの推進）、四つの観点で定め育成にフィードバック。



広東会議 テーマ2 議論風景

日本企業

三菱電機『三菱電機の知財組織体制』

会社の成長（売上高）に併せた知財組織の変化。知財組織は、会社設立から2年目に専門課員1名からスタート。事業（技術）範囲の拡大に伴い、特許専任者を各製作所等に設置して、自律的な知財活動や、他社に先駆けた発明の発掘を目的とした活動を強化。

1970年代知財係争増加により、特許係争専門のグループを設置。取締役の下で組織化し、現在は社長直属の部門。知的財産センターと知的財産渉外部があり、分散型を取り入れた集中型の体制。全社戦略、重点プロジェクト、特許庁対応、訴訟対応は本社知財部門が担当。各製作所の知財部門は各事業戦略に基づく知財活動を担当。

ダイセル『知財活動チームを母体とした三位一体の知財活動～営業秘密管理の観点から～』

技術上の情報で有用性がある営業秘密は、特許とするかあるいは秘匿するののかという判断が重要になる。営業秘密管理をフローで運用。重要なことはビジネス上のメリットの判断。そのうえで、立証性、他社状況、秘密保持性を事業のトップをリーダーとして、開発、知財の各部門が一体になって検討し秘密管理とするか否かを決定。

管理では、公証人による認証制度を活用。2010年に事業、開発、知財のチーム活動（現在40チーム）として連携して営業秘密管理を徹底する活動とした結果、秘匿管理する割合が増加。

味の素『味の素グループにおける知財部門と他部門の連携』

本社の知財部門が、グループ全体の知的財産を統括。知財部門のミッションはASV（Ajinomoto Group Shared Value）実現への貢献。この実現には、R&D、事業部門との連携

が必須。三位一体の強固な連携によって効果的に戦略推進。

グローバル連携では、例えば、コーポレートブランド以外にプロダクトブランドについても価値の毀損を防ぐ管理体制の構築やルール集の共有。

R&D部門とは、初期段階の特許検索に基づく研究開発方針のアドバイス、重要技術に関する研究開発の分析などで連携を推進。

事業部門とは、特許、意匠、商標の知財を併せた総合的及び戦略的な活用で連携を実現。

村田製作所『知財教育』

開発者向けの知財教育を知財部門で展開。基礎知識、特許取得、他社特許対策、調査、戦略、啓発と段階的にメニューを準備。

基礎知識は、新入社員に対する知財マインドの醸成が目的。スタッフ部門向けにも知財への意識付けの教育を実施。

自社特許取得、他社特許対策のコースを準備し、実務的な観点で教育を展開。特許調査については、基礎的な内容から特許情報の活用が可能になるように段階的にコースを設定。戦略立案のためのコースを管理職中心に展開。

教育以外に実習ベースのイベント、技術者間交流など知財マインドを醸成のイベントを企画。

発表後の討議では、日本企業から、ZTE、GREEが実践している事業活動の各段階の中で知財活動を体系的に取り込んでいるマネジメントや会社全体での知財意識向上の取り組みについて具体的な内容を尋ねた。両社に共通しているのは、社内制度、ルールを定めるだけでなく、その運用に経営トップと知財部門が深く関与することであった。制度には、昇格などのインセンティブも整備されているとのことで、企業の成長に伴い従業員の知財意識向上、知財能力向上を強く模索している姿がうかがえた。加えて、

ZTEにはマネージャー能力モデルの育成などについても尋ね、知財の専門教育の充実から始め、係争や事業部門との連携を実務経験の中で身につけさせ、経営的な視点の基礎を作り、その中から更に経営の中で知財を考えることができる人材を選ぶことを考えているという回答を得た。知財の専門人材から経営を担う人材を育成することは、我々日本企業でも課題となっているが、経営に資する人材育成を知財部門が担うという点は、知財部門の社内でのステータスの高さをうかがわせるものであった。

中国企業からは、三菱電機の変遷にあわせた知財組織の変遷とマネジメント層、事業部門、研究開発部門との連携の変遷、また、現在、特許ポートフォリオ構築にあたり留意している点、味の素グループの知財専門子会社の具体的な活動など、組織構築、組織間連携についての質問が寄せられ、組織の在り方について強い関心があることをうかがわせた。また、ダイセルの営業秘密管理について、その具体的な管理方法、認証の内容など、実務的、具体的な質問が寄せられ、中国企業でも営業秘密管理が知財部門の重要な業務となっていることがうかがえる議論となった。村田製作所の人材育成に関する議論でも同様に具体的、実務的な議論となり、中国でのシニア従業員によるトレーナー制度の取り組みとの比較が議論された。

最後に会場の参加者から日中の知財専門家が集まった議論の総括として、中国の若い知財人材に対するメッセージが求められた。

日本側を代表して竹本参与から、知財部門の機能は、コトづくりに向けた取り組みが今後重要なポイントになり、取り組みを実現するために前進し続ける体力、戦略的な分析に基づく構想力、そしてコミュニケーションがとれる魅力の三つの力を磨き、変化の中で成長し続けることに期待しているというメッセージがあった。

続いて、中国側を代表して、広東省知識産権

研究会の鄭常務副理事長から、知財の分野での日本企業の経験、取り組みを知ることによって、中国企業の知財のマインド、とりわけ知財の保護意識を高めることが必要となっていること。また、特許の出願件数のみならず、その品質の向上にも目を向けた、知財意識の向上に期待するというメッセージがあった。



広東省知識産権研究会 鄭常務副理事長

3. 第11回日中企業連携北京会議(舟山)

3.1 開催日時、場所、参加者

3月22日に舟山南陽国際大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	中国企業発表
事業戦略に基づく知財活用	ソニー 「特許ポートフォリオ戦略～変化を見据えて～」	Haier 「ネットワーク化戦略における專利管理のイノベーション」
	富士通 「富士通の知財戦略と組織」	GEELY 「GEELYの知的財産体系」
	古野電気 「事業戦略に即したブランド・商標戦略」	BYD 「考察—企業の研究開発プロジェクトにおける知財管理」
	キャンノン 「知財情報の活用」	SUPOR 「業務に基づくIP管理体系」
会社の発展に基づく知財組織設定と人材育成	三菱電機 「三菱電機の知財組織体制」	綠葉製業 「綠葉製業の知的財産概要」
	村田製作所 「知財教育」	DMEGC 「当社の知的財産の取り組み」
	東レ 「～人材育成～知的財産教育の整備・強化」	浙江海正薬業 「当社の知財管理」
	ダイセル 「知財活動チームを母体とした三位一体の知財活動～営業秘密管理の観点から～」	CHENLONG 「知的財産—企業発展の守り手」

日本側は日中企業連携PJのメンバー、中国側は、PPAC（中国專利保護協会）が指名した企業が参加した。

3.2 会議の概要

舟山市 傅（リョウ）副市長、浙江省IPO

楊（ヨウ）副巡視員，PPAC 孟（モウ）会長，JIPA 竹本参与の開会挨拶で開幕した。

傅副市長からは，舟山は，イノベーション能力，開放レベルを向上させており，知財事業を市制度の重要な一つと位置付けている。日中の有名企業が一堂に会するこの会議は，知財分野の交流で意義があり，舟山市の知財権の創造・運用・活用において非常に大きな役割を果たすものになる，というメッセージがあった。

また，浙江省IPO 楊副巡視員からは，浙江省が企業のイノベーションを実現する基盤として，知財を重要視しており，この会議のいずれの参加企業も知財マネジメント，保護，運用のレベルで世界的な水準にあり，浙江省の知財保護について実務的な協力を実現したい，という挨拶があった。

続いて，JIPA 竹本参与は，中国では，改革の核心に知的財産制度が位置付けられており，日本企業にとっても学ぶべき点が多くある。グローバル化のスピードに併せて，知が集まり，多くの人と情報が交流するなかで新たな価値が生まれており，ますます知財の重要性が増している，という挨拶を行った。

最後にPPAC 孟会長が，中国政府の知財重視の政策の実現は，企業レベルの実務の中で考えることが必要。PPACは，企業と政府の架け橋として，企業の課題を政府に伝え，企業の国際化のために注力している。本会議は，中日双方の制度整備，運用ノウハウを共有する貴重な機会である，という挨拶があり開会した。

広州会議と同様，午前中にテーマ1「事業戦略に基づく知財活用」，午後からテーマ2「会社の発展に基づく知財組織設定と人材育成」について，日中企業それぞれからの発表を行い，その後に議論を行った。

最後にJIPA 木下常務理事，PPAC 張副秘書長からの講評をもって閉会した。

事業戦略に基づく知財活用

中国からは中国を代表するグローバルな電機企業をはじめとして，自動車関連，電機業界関連の著名な企業が参加し，日本企業は，広州会議のメンバーから旭化成とキヤノンが入れ替わり参加した。

日中参加企業の発表概要を以下に示す。なお，ソニー，富士通，古野電気は，広州会議と同じ内容の発表を行った。



北京会議(舟山) テーマ1 登壇者

日本企業

キヤノン『知財情報の活用』

知財部門，事業部門が情報を共有しながら，各々トップが役員として経営層に意見具申する仕組みを持ち，経営戦略の中で知財，事業の両面が検討されるIPランドスケープに相当する取り組みをすでに行っている。

知財情報は経営戦略で活用しているほかに，事業戦略とマッチさせながら，自社特許網を構築・強化するためのポートフォリオ強化，新規事業テーマ創出にも活用している。

中国企業

Haier『ネットワーク化戦略における専利管理のイノベーション』

15年連続中国市場で最も価値のあるブラン

ド、8年連続で大型家電世界No.1ブランドに認定されている。グローバル展開にあたり、三洋、GEの家電部門を買収。

グローバルに1.7万件以上の特許権を25の国と地域で保有し、管理から運用までを一元的にマネジメント。コア技術について広く権利を保有し、コアパテント、スタンダード、グローバルを基本としてポートフォリオを構築・強化。

ライセンス活動も積極的に展開し、2016年のライセンス収入は1億元（約18億円）。

人材育成では知財に関する教育体系を整備し、社内の各階層に向けて研修を実施。人事考課との連動や報奨制度の充実により知財意識の向上を図る。2016年には150以上の特許出願に対して報奨。

重要技術分野では、コア特許をパッケージ化するポートフォリオ構築を意識付けし強化。この取り組みは、特許資源の有効活用にもつながり、他業種との協業の実績も多数出ている。

GEELY 『GEELYの知的財産体系』

1986年創業。VOLVO（2010年）、ロンドンタクシー（2013年）を買収して自動車産業で中国初の多国籍企業となる。

製品のライフサイクル全体で知財管理を実施。知財リスクは研究開発から各プロセスで検証・分析し回避する管理を実施。知財管理の一環として、他社との契約の際に知財関連条項は全て知財部門で審査。サプライヤなどとの契約についてはテンプレート化して統一的に管理。

模倣対策に特に注力。使えるすべての手段を行使して模倣品を厳しく摘発。100万点以上の模倣品摘発の実績あり。例えば、ECサイトのモニタリングでは正規品が20%程度であることを発見し、税関と協力して厳しく摘発。

BYD 『考察—企業の研究開発プロジェクトにおける知財管理』

1995年二次電池で創業。2006年には鉄道車両事業に進出し、中国の20以上の都市に提供。2017年に新エネルギーカーで世界No.1となる。

保有特許件数は、2万2千件。

事業部門毎に研究開発部門を設置し、六つの研究開発部門を保有。部門間を研究開発システムで連携させ、知財メンバーが交流する仕組みを構築。R&D責任者（プロジェクトリーダー）がR&D、知財、事業について統括的に管理し、知財とR&Dの方向性の同期をとる。

研究開発のプロジェクト管理にあたっては具体的な管理フローに従い、計画段階など周期が長く複雑な段階から、詳細を決める開発段階までの知財マネジメントを実施。例えば、プロジェクト初期は特許調査・分析に注力、開発段階では、出願戦略、重点分野の設定、開発終了後はリスク排除、特許の追加強化等の管理を実現。

SUPOR 『業務に基づくIP管理体系』

中堅家電メーカー。2011年に知財紛争で負の経験をし、知財戦略立案から従業員への報奨までを改めて整備。

知財管理では、B to Cの電器製品では実用新案が発明より重要。また商標の観点ではブランド運用（メインブランドとサブブランドの使い分けなど）も課題という認識。他方で、営業秘密はさほど大きな課題ではない。

家電は、製品寿命が1年持たない製品であり、縦軸に特許競争の激しさ、横軸に市場の重要性をとった四象限で事業と知財の連携を模索中。

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認識し具体的な施策を実施。特許情報のデータベースを構築し、関係者に教育を実施。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。

人材育成では、経営幹部から一般社員まで知

財意識の強化を図るために年間一人あたり50単位以上の研修を展開。

発表に続いて行われた討議では、中国企業から日本企業の発表に対して、IPランドスケープでの知財情報活用の取り組み、特に知財リスクが高い場合の事業部門との連携、B to B企業の特許ポートフォリオ構築に関する考え方、知財に関するインセンティブ、特許評価方法とその基準などについて質問が寄せられた。

日本企業からは、中国企業の発表を深掘りする質問を行い、Haierでは、グローバルなポートフォリオ構築・管理のため、例えば日本の権利は日本法人が取得するがPCT出願についてはHaierと日本法人の共有であること、GEELYの模倣対策では、装飾品の模倣に対しては、意匠権によって行政摘発を積極的に活用してスピード感のある対策を行っていること、また、知財ポートフォリオでは実用新案を重要視（ポートフォリオ全体の77%）して特許と遜色ない内容を準備し積極的に活用していること、SUPORのブランド運用では、メインブランドをターゲットユーザで使い分け、サブブランドは商品（シリーズ名称）に限定していること、BYDの研究開発段階での特許調査、分析の観点として、方向性の決定、先行技術の有無、リスク回避と



北京会議(舟山) テーマ1 発表風景

いう内容の回答を得た。

更に会場の参加者を交えた議論の中では、中国の家電メーカーにとってMideaの特許の品質が良く回避に苦慮していること、Haierが外部事務所のガバナンスとして単年契約でレベルを維持する仕組みを作っていること、また、知財リスクについてはレベルを決めて訴訟費用を予め予算化して備えていることなど、実際の知財マネジメントの姿を知ることができた。

会社の発展に基づく知財組織設定と人材育成

午後の会議の中国側の参加企業は、製薬関係、旋盤関係、電子機器関係の企業であった、日中各社の発表概要を以下に示す。日本側は、味の素に替わって東レが発表を行った。

なお、三菱電機、村田製作所、ダイセルは、広東会議と同じ内容の発表を行った。

午後の議論に入る前に、広東会議同様に伊藤事務局長代行によるJIPAの紹介を行った

日中参加企業の発表概要を以下に示す。

中国企業

海正グループ『当社の知財管理』

浙江省で1956年に創業し化学からスタートして製薬に進出。2000年に上場。主要製品は、後発医薬品と新薬。売上の8%をR&Dに投資。1,220名の研究開発スタッフを抱えて、100以上の製品で70か国に進出。

中国の知財管理標準を徹底し、認証、評価分析を実施。イノベーションを守り競争優位を保つために知財権を行使して、他社に侵害されない環境を準備。法務部門、特許部門、技術部門で構成するチームの力で知財能力を高めている。

知財ポートフォリオ構築・強化では創造に注力し自社製品保護の強化を図っている。

知財の活用では、攻め（出願、他社特許無効化）と守り（ライセンスイン）を戦略的に使い分ける。事前の分析を重要視し、リスク評価制

度を作成し、適宜関係部門にフィードバック。

その他、知財のファイナンスで3億円（約54億円）調達の実績あり。

CHENLONG『知的財産—企業発展の守り手』

2000年創業。金属類の旋盤産業。旋盤産業は、全国の74%がこの地域。2017年売上は、2億6千万円（約47億円）。旋盤業界は競争激化のなか、業界の健全な発展には知財の整備が必要と認識。

浙江省専利モデル企業、浙江省イノベーションモデル企業に認定されており、発明特許13件、実用新案105件など総数100件を超える知財を保有している。馳名商標の認定もある。

知財管理のためのチームを設置。商標中心に知財管理を実施。自分の製品が市場で勝てるような知財管理にマッチした管理システムが必要。

技術のスマート化に合わせてコストをかけて技術を取得。例えば、杭州のサイエンスパーク等で大学の知見を得て知財力の向上を図る。

緑葉製薬『緑葉製薬の知的財産概要』

1994年設立。知財部門は1998年に設置。医薬を中心に3つの投資分野を有する。グローバル化も進めており、米国、ドイツにR&Dセンターを保有。製品は、日本、韓国にも展開。

研究開発部門に向けて、市場の位置付け、プロジェクトの方向性、展開国などに基づく分析を示すFTO報告を発行。知財リスクについては、報告と同時に無効化などの対応策をとって対応。知財とR&Dのリンクを図るために、プロジェクト立ち上げ時から知財部門が参画。

製造段階では、工場改造などについて、特許の発掘によりポートフォリオを充実。

製品ラインアップの成長に従って結ぶCMO（医薬品製造受託）契約も知財でサポート。

あらゆる側面で知財リスクがあり、訴訟対応も重要視。入札などもサポートし、知財部門は、紛争対応、競合排除などにも従事。

知財管理は、人員は多くないが、専門分野の知識に加えて、法的な知識を含めて管理する体制。PCT出願を含めてインハウスで対応。

横店東磁DMEGC『当社の知的財産の取り組み』

電子、医薬、映像、コンテンツ。電子電機の子会社。2006年深圳で上場。世界最大の永久磁石フェライトメーカー。

知財活動は、リスク回避と研究開発とのマッチングが柱。特許密集型産業であり、業界全体で5万3千件の特許出願があり、訴訟や米国の337条項など参入阻止の紛争も多く、参入当初から紛争あり。特許無効請求、異議申立などの対応を行ったが、時間がかかるわりに効果がないことを経験。

知財活動を受動から能動へ変え、他社の知財調査によるリスク分析・回避の充実、自社ポートフォリオの構築・充実を図っている。研究開発部に知財部門は所属し、研究開発に直接関与。

日本企業

東レ『～人材育成～知的財産教育の整備・強化』

東レの中国研究開発体制は、二つの研究所で、中国事業拡大のための研究開発を実施。先端研究所のブランチ機能として、中国市場のビジネス拡大に伴い、中国でのニーズにあった開発でビジネスサポートを充実。基礎研究のため中国の優秀な研究人材を登用。年間100件以上の特許出願。

技術者への特許教育の他に営業部門、開発部門の知財意識向上の教育も実施。部長から新入社員まで重層的な教育を実施。特許レベル認定試験を毎年実施し、人事評価に反映。実務的な、特許明細書の書き方から指令応答等の教育や戦略立案の教育も実施。

発表に続く議論は、日本企業から中国企業の発表を掘り下げる形で質問を行い、海正の知的



北京会議(舟山) テーマ2 登壇者議論

財産組織が経営トップ（薫事長）参加の組織として、10数名の組織で機能していること、緑葉のチーム管理が、経営層の経験から知財を重要視する企業風土を作るために副総裁をトップとして運用されていることなど、中国企業の知財組織が経営層に近いポジションであることがここでも示された。

中国企業からは、海外出願に関する日本本社によるフォローの実態と海外拠点の特許出願の日本側のガバナンスとマネジメント、特許の価値評価について質問がなされた。

発表者間質疑に続く会場を交えた討議では、中国企業の知財部門の評価について、緑葉ではKPIを定めてABCランクでの内部評価に加えて外部からの評価を受けているなど、この会議でなければ知ることが難しい実態を知る機会となった。

4. 日中企業連携会議の成否を握る鍵

この会議は、登壇者発表、登壇者同士の質疑、事前に全く情報がない状態での会場との中の質疑に至るまで、専門家による議論が展開され、会議の進行には、知的財産の専門家として全体を理解した対応が求められる。本年度の会議では、プロジェクトメンバーである、パナソニック中国の何姍妹さんと東レ中国の陳莉莉さんに

会議の進行の担当をお願いした。中国側の参加者の意を汲んだうえで、知財の専門家として会議を進行していただき、実り多い会議とすることができたと考える。また、何さんには、会議当日の司会進行のみならず、会議の準備段階から、中国側との様々な折衝を全般的に担当頂いた。日中の参加者を深く理解した何さんの丁寧で的確な対応が、会議の運営に大きな助けとなった。

会議の運営では、通訳の方の力量も非常に大切になる。来賓である日中の要人のメッセージを的確に伝えるだけでなく、専門用語を駆使した専門家同士の議論が滞りなく成功裏に終わることができたのは、鄭瑾さん、朱曉輝さんという日中の知財関係の国際会議での経験が豊富なお二人の素晴らしい通訳の方に恵まれたことに尽きる。お二人に深く感謝したい。



通訳 左から鄭瑾さん、朱曉輝さん

5. おわりに

連携会議に参加した中国企業の多くは、現在、グローバルに発展、成長している企業であった。そのような企業では知財は重要な資産あるいはビジネス上の武器、ツールと位置付けられており、明確で強い意志に基づくマネジメントが行われている。

例えば、ZTE、Midea、Haier等の発表を改めて振り返ると、ビジネス展開を支える梃子として知財はどのように活用されるべきか、ということを経験的に学び、その結果を実務にフィードバックさせ、ポートフォリオを垂直的に作

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

り上げるだけでなく、その運用を担う組織を経営トップと直接結びつけながら同様に一気に作り上げている。そして、その組織強化にあたっては、必要な人材を明確に定めて育成、充実を図っている。

このような取り組みを可能にするために、中国政府も様々な知財に関する施策を発表・実行し、企業の活動を後押しする。

今後、中国企業が飛躍的に拡大させたポートフォリオの活用を今以上に強め、中国政府も直接・間接にこの動きを支援するであろうことは

想像に難くない。これまで経験したことがない物量とスピードを背景にした中国企業の動きに圧倒されることなく、自らの技術力を磨き上げることを知財でどのように支えていくのか、知財部門の人間が考えなければいけないこと、あるいは、社内で担うべきことが変わってきているように感じさせられた会議であった。知財の現場で活躍している専門家だからこそ皮膚感覚で感じる事ができた、中国企業の発展についての驚きや発見を広くフィードバックすることの重要性を改めて感じる機会であった。

【2017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HD), 木下達也 常務理事 (キヤノン)
テーマ1	原孟史 (ソニー), 椿正俊 (富士通), 谷澤靖久 (古野電気), 川島さやか (旭化成), 黒澤世理 (キヤノン)
テーマ2	佐伯昌雄 (三菱電機) 水方勝哉 (ダイセル), 相坂剛充 (味の素), 船木由里 (村田製作所), 陳莉莉 (東レ中国), 何姍姍 (パナソニック中国),
事務局	伊藤寛事務局長代行, 海野祐一

【参考】過去の日中企業連携会議の実施テーマ

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」, 「他社権利対策」	「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」, 「企業内での知財教育活動」		
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)」		
2017	「事業戦略に基づく知財活用」 「会社の発展に基づく知財組織設定と人材育成」 ※上海2017年度は未開催		

(原稿受領日 2018年7月13日)