



営業秘密とオープン&クローズ戦略

営業秘密の保護と活用のための知財戦略

1. 営業秘密の特性と法的保護

企業が保有する情報のうち、秘密情報(企業秘密)は、それが他社に知られていないことにより、当該情報を保有する企業の競争力につながるため、企業にとって極めて重要な意義を有している。そして、このような重要性を有する反面、一度公開されてしまえば、その意義は損なわれてしまう性質を有する。

秘密情報(企業秘密)のうち、法律的な保護を受け得るのは、不正競争防止法によって定義されている「営業秘密」に該当するもののみである。「営業秘密」とは、「秘密として管理されている生産方法、販売方法その他の事業活動に有用な技術上又は営業上の情報であって、公然と知られていないもの」とされている(不正競争防止法第2条6項)。ここに示されている3つの要素、つまり、秘密管理性・有用性・非公知性のすべてを満たしていれば、不正競争防止法が規定する民事上、刑事上の保護を受けることができる。

不正競争防止法は、同法上の「営業秘密」に該当する情報を、その不正な侵害行為により損害を被った事業者に対し、侵害行為の差し止めや損害賠償請求という救済方法を認めることによって、法的な保護を図ろうとしている。そして、このように法的的に認められた請求権は、知的財産権の一つとして整理されている(知的財産基本法2条2項)。

II. 技術的な情報に係る営業秘密と特許との相違

営業秘密に該当する情報にはさまざまなものがあるが、大別すると、顧客名簿、営業手法など営業上の情報と、製造技術などの技術上の情報とがある。本稿では、特許との相違を明らかにするために、特に技術上の営業秘密に焦点を絞って議論する。

技術上の情報を保護する他の法律として、特許法がある。技術上の情報である「発明」を特許出願し、特許審査を受けることにより、当該情報の排他的独占権が保証される。事業者は、自己が保有する個々の技術情報ごとに、営業秘密として保護するのか、それとも、特許権として保護するのかを判断することになる。

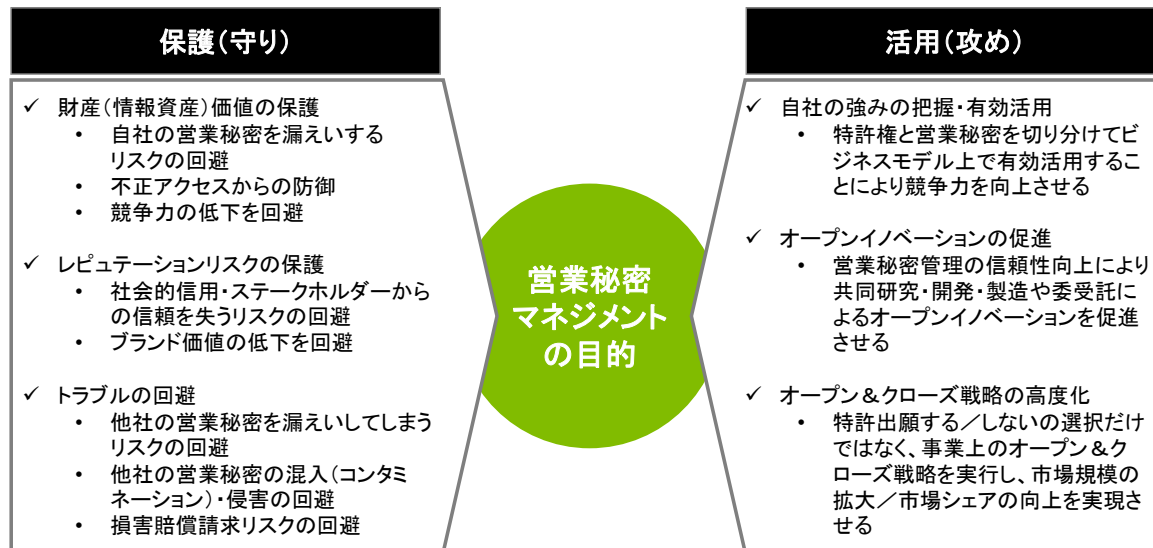
特許の場合、特許出願から1年半後にその技術内容が公開されることになる反面、特許査定・登録を受ければ、排他的独占権が法律上保証されることになる。他方、営業秘密は原則として、秘密であり競業他社に知られていないという事実状態に事実上の価値が認められるが、法律によって排他的な独占権が保証されているわけではなく、誰かが同じ情報を使用している場合、そのことだけではその禁止(差止め)を求めることはできない(一定の不正競争行為が行われている場合に限り、差止め等を求めることができるにすぎない)。また、一旦公開されてしまえば、それ以降、営業秘密ではなくなり、不正競争防止法上の保護を受けることができなくなる。営業秘密の保有者は、当該情報を秘密管理下におくとともに、公知化しないよう、常に留意する必要がある。

III. 営業秘密戦略

営業秘密は、保護するだけでなく、戦略的に活用することも重要である。もちろん営業秘密漏えいリスクを理解し、その保護をすることは大変重要であるが、一方で、営業秘密を活用して競争優位性を確保し、企業価値を向上させることも目的の一つである。とかく営業秘密管理は手段が目的化してしまうことが多く、営業秘密管理の保護ばかりを強調してしまうと、リスクヘッジのための必要コストとしか捉えられず、対応する側もルールに従う側もモチベーションが上がらない。営業秘密をどのように活用するかという点に視座を置いて、その対応方法を検討することが望ましい。

そこで、【図表1】に示す営業秘密の保護(守り)と活用(攻め)のうち、主に活用(攻め)に主眼を置いて考察していきたい。

【図表1】 営業秘密の保護(守り)と活用(攻め)



出所: デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社作成

IV. オープン&クローズ戦略

(1) オープン&クローズ戦略とは

産業構造が大きく変化し、多くの企業において、製品の研究開発や製造・品質管理工程での企業間や大学等との協力関係の構築がなされている一方で、競争関係も継続しており、これらの関係が複雑化・重層化している。このような状況下で、企業が競争優位性を保つために有効な施策として、企業が生み出した技術を他社に利用・活用させるオープン戦略と、自社で独占するクローズ戦略を組み合わせた「オープン&クローズ戦略」が注目されている。

オープン&クローズ戦略は、(1)知財実務上のオープン&クローズと、(2)事業戦略上のオープン&クローズの2つの意味合いで存在する。

(2) 知財実務上のオープン&クローズ

知財実務上のオープン&クローズとは、企業が有する知的財産について、特許検討の知的財産権を取得するか否かを意味する。つまり、オープン化とは特許出願して権利化することを示し、クローズ化とはノウハウとして秘匿管理することを指す。

まず、知的財産権をオープン化することのメリット・デメリットを整理しよう。

オープン化のメリット

知的財産権をオープン化することによって、特許権等の知的財産法による保護を受けるメリットは、以下の事柄が考えられる。

- 一定期間、法により認められた譲渡可能な排他的独占権を取得できる。
- 実体審査を通じて権利の内容が明確化し、公開・登録により権利の存否および権利者が明確となる。
- 権利活用によりライセンスやパテントプール、標準化によるロイヤルティ等の収益を獲得できる。
- 発明者のインセンティブ(実績や報奨金等)になる。
-

オープン化のデメリット

一方で、オープン化によって生じるデメリットは、以下の事柄が考えられる。

- 特許査定・登録の成否にかかわらず、原則として公開されるため、他社に開発動向を把握されたり、模倣されたり、周辺特許を取得される可能性がある。
- 権利期間満了後は誰でも使用可能となる。
- 一般的に営業秘密と比較して維持・管理コストが割高である。

上記のデメリットに鑑み、「特許出願すると技術のすべてが公開されてしまうため、自社の重要技術が流出することと同義である」という誤解を持たれるケースがある。しかしながら、公開による不用意な技術流出は、特許出願時の明細書を適切に作成することによって防止することが可能である。

次に、知的財産権をクローズ化することのメリット・デメリットを整理する。

クローズ化のメリット

知的財産をクローズ化したい場合、営業秘密として管理することになる。そのメリットは、以下の事柄が考えられる。

- 保護期間に制限がなく、長期的に技術を秘匿することができる。
- 自社の研究開発の方向性が他社に明らかにならない。
- 特許になじまないノウハウも営業秘密として保護対象となり得る。
- 一般的に権利化と比較してコストが抑えられる。

クローズ化のデメリット

一方で、クローズ化によって生じるデメリットは、以下の事柄が考えられる。

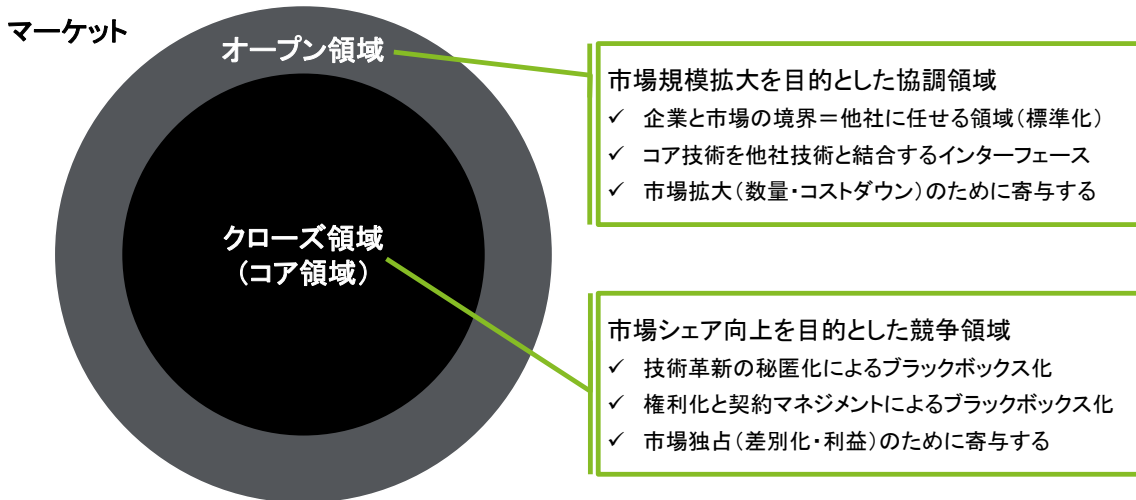
- 第三者による独自開発やリバースエンジニアリングによって、独占できなくなる可能性がある。
- 適切な情報管理ができていない場合、営業秘密としての法的保護を受けることができない。
- 営業秘密(技術ノウハウ)単独ではライセンス契約の獲得が難しい。
- 発明者のインセンティブ(実績や報奨金等)になりにくい。

上記のメリットに鑑み、「あらゆる技術を営業秘密として適切に管理すれば、半永久的に保護される」という誤解を持たれるケースがある。しかしながら、営業秘密として法的に保護されるか否かは事後的に判断されることから、そのすべてが必ず保護対象になるとは限らないため留意が必要である。

(3) 事業戦略上のオープン&クローズ

事業戦略上のオープン&クローズは、特許権の有無に関係なく、保有する経営資源について、オープン化は第三者に対して使用を許諾することを指し、クローズ化は第三者に使用を許諾せずに所有者自身のみが独占実施する状態を指す。

【図表 2】事業戦略上のオープン領域とクローズ領域の概念



出所: 小川紘一著「オープン&クローズ戦略 日本企業再興の条件」翔泳社(2014年)、Mark Blaxill and Ralph Eckardt 著「THE INVISIBLE EDGE」IP4Advantage(2009年)より、デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社作成

オープン&クローズ戦略は、「協調領域における市場拡大・エコシステムの構築」と、「競争領域における競争優位性・シェアの向上」を両立させるための高度な戦略であるといえる。事業戦略として実際に活用するためには、ビジネスモデルとしての収益源を明確化したうえで、オープン領域とクローズ領域を明確に切り分けて実行していく必要がある。ビジネスモデル上の収益源の設定が曖昧であったり、オープン領域とクローズ領域の切り分けが曖昧であったりした場合、戦略が機能しないだけでなく、自社のコア領域を守ることができなくなってしまう諸刃の剣となり、すべての競争優位性を失いかねないリスクがある。

V. おわりに

欧米企業の一部は、オープン&クローズ戦略を駆使しながら、実際にグローバル市場において、大量普及と高収益を同時実現させている。他社の戦略をベンチマークしつつ、まずは自社における事業戦略上のオープン&クローズを明確にし、それを遂行するための戦術として、知財実務上のオープン&クローズを実施していく必要があると思料される。

本文中の意見や見解に関わる部分は私見であることをお断りする。

※ 詳細情報をご要望の場合は別途お問い合わせください。

執筆者

デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社
知的財産グループ
シニアヴァイスプレジデント 小林 誠

デロイトトーマツグループは日本におけるデロイトトウシュートーマツリミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイトトーマツコンサルティング合同会社、デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイトトーマツ税理士法人およびDT弁護士法人を含む)の総称です。デロイトトーマツグループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約40都市に約9,400名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイトトーマツグループWebサイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスをFortune Global 500®の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、[Facebook](#)、[LinkedIn](#)、[Twitter](#) もご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイトトウシュートーマツリミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細はwww.deloitte.com/jp/aboutをご覧ください。

本資料は皆様の情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2017. For information, contact Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC.