東京都中小企業知的財産シンポジウム　座談会

競争力の源泉としての知的財産

～虎の子を守り抜く経営戦略～

企業の競争力の源泉は、ノウハウなど知的財産（知財）にある。知財を武器に他社の参入を阻止することで競争力を維持できるが、意図せずに第三者に「虎の子」とも言えるノウハウが流出する事態が企業の規模を問わず、発生している。中小企業の場合、経営を存続できるかの危機になりかねず、待ったなしの状況に追い込まれている。事態を打開するために、知財をどのように守り、攻めるべきか。東京理科大学専門職大学院の鈴木公明教授、弁護士であり弁護士知財ネット事務局長の林いづみ氏、東京都知的財産総合センター（知財センター）の波多江重人所長が「競争力の源泉としての知財」をテーマに座談会を開催した。

中小企業の知財をめぐる現状

■昨今「営業秘密」の漏えいが大きな問題となっていますが、中小企業の知財を取り巻く状況をどう見ていますか。

鈴木　コストの安い国に製造拠点を移そうとするときに、大手企業だけではなく、部品等を供給する中小企業も一緒に海外進出する状況が出てきます。

中小企業も大手企業と同じように知財の重要性を認識すべきところですが、中小企業は特許出願への対応も難しい場合が多く、さらに営業秘密として保護を受けるために、製造ノウハウ等について組織的な管理を求められる技術情報については、なかなか手つかずの状況にあります。

中小企業が現地採用で人員を調達するというときに、必ずしも日本国内で製造しているときのように、暗黙の了解というのが成り立たず、どうしても重要な製造ノウハウや設計など、中小企業とすればまさに競争力の源泉が流出してしまう状況が起こるわけです。ノウハウが中小企業の競争力の源泉である場合に、それを簡単に流出させていては中小企業の存続にかかわることになります。

林　イノベーション・サイクルは技術開発をした者がその技術を使って投資を回収し、次の技術開発をすることで回っていきます。しかしせっかく投資をして開発した技術が漏えいすると、このイノベーションサイクルは回っていきません。

近年、大企業だけでなく中小企業でも、共同研究開発をはじめ、アジア各国への業務委託が増えています。設計図や製造技術、販売計画等を社内外で共有する場面も多くなっていて、さらに人材の流動化が進む現在、中小企業にとっても、営業秘密の具体的な管理体制づくりは待ったなしの状況といえます。

東京都知的財産総合センター所長
波多江 重人 氏

虎の子を知財で守り経営を支援

■林先生は経済産業省の審議会委員もお務めでいらっしゃいます。

林　私も委員の1人になっておりますが、経済産業省でも現在、この関係の審議会を設け、営業秘密の管理指針の見直しや、中小企業などに対する営業秘密管理の支援のあり方など、また法改正について検討しています。

■知財センターは最前線で中小企業からの相談に応じているわけですが、どのように現状把握されていますか。

波多江　知財センターは設立当初の12年前と比較して2倍程に増え、現在6、000件弱の相談を受けています。また秘密保持契約等を含めた営業秘密に関する相談は、当初あまりありませんでしたが、ここ数年では2日に1件ぐらいの割合で寄せられています。

技術流出あるいは営業秘密の問題はグローバル化が大きく起因していますが、実は国内での技術流出のほうが圧倒的に多い。そして一番の大きな問題は、経営者自身が競争力の源泉である技術ノウハウや顧客リスト等の営業秘密が漏れていることすらわからないようなケースが多く見受けられることだと感じています。

なお、グローバル化関連では、国毎に知財の出願や営業秘密制度の確認などを行う必要があり、中小企業にはこの属地主義が大きな負担になっています。

権利化とブラックボックス化の合わせ技

■権利化すべきかブラックボックス化すべきか。知財戦略として自社の技術やノウハウをどう守り、また攻めるか、どのような基準で考えればいいのでしょうか。

鈴木　特許権になじむビジネスモデルがあって、それは、比較的幅広くいろいろな方に売れる商品をつくるパターン、いわば需要者が不特定多数という場合です。ライバルが参入しやすいこともあり、特許権のような形で技術をきっちり守ることで参入障壁になります。

一方で特定の企業から受注生産するようなビジネスモデルの場合、特別な仕様に特化した技術開発になりますのでそもそもライバル企業は参入しにくく、また1対1の信頼関係でビジネスが成立します。競争力の源泉がそこで蓄積した技術力、特に秘密のノウハウであれば、むしろ特許出願せず、意識的にブラックボックス化するほうがメリットが高いといえます。ポイントは技術の性質もさることながら、どういうビジネスモデルかにより戦略が変わってくるという視点です。

弁護士　弁護士知財ネット事務局長
林 いづみ 氏

経営戦略に知財組み込む

林　特許と営業秘密とは「性質」が違います。特許制度は公開の代償として出願から20年間、特許権者に独占権を与えます。これに対して、営業秘密は秘密性が管理されている限りいつまでも独占することができます。従って、製品を市場に出せば模倣可能な技術の場合は、独占するためには特許化する必要があります。

逆に、製品を市場に出しても模倣できない技術であれば営業秘密化できます。特に、技術の陳腐化が早い分野では営業秘密化して陳腐化を遅れさせるメリットが高いと思います。

■「虎の子」の性質を見極めることがとても大事といえますね。

林　はい、特許を出願する場合でも、ここから先は秘匿化して公開しない等の防衛策を戦略的に図る工夫が非常に大切です。

日本企業が海外展開するときに、今まで日本国内の企業で当たり前のようにできていたことを海外子会社の工場で実際に行おうと思うと、書面化、見える化をしないと、ノウハウを伝えることもトレーニングすることもできません。こうした時に初めて、自社が持っているノウハウ、虎の子に気がつくこともあります。このように拡大するノウハウ共有場面で、実際に従業員たちの中でどうやってその秘密を守っていくのかも、大事なポイントですね。

波多江　現在、ノウハウ保護が大きな流れとしてあるわけですが、万が一他社が独自に出願した場合には、先使用権で対抗することも可能です。

そのために自らが先に事業化をやっているんだというところを、きちんと証拠として残しておく必要がありますが、証拠固めにはかなりの困難を伴います。

林　秘匿化を選択した者が、先使用権を主張して他社の特許権行使に対抗するためには、他社の特許出願の際に現に日本国内においてその発明の実施である事業をしているか準備していたという事実を立証しなければなりません。そのためには、一連の事実を公証制度やタイムスタンプによって証拠化することが必要です。

東京理科大学専門職大学院教授
東和知的財産研究所所長弁理士
鈴木 公明 氏

ビジネスモデルで出願見極め

波多江　私どもは、「知財には5人の侍がいる」と常々言っておりまして、5人というのは何かというと、「特許」、「商標」、「意匠」、「著作権」、それから「営業秘密（ノウハウ）」です。権利化とブラックボックス化。うまく組み合わせ使うことで事業成長に結び付けていけるのではないかと思っています。こうした点をご支援するのが、私どもの役割です。

経営に知財を生かす

■知財を経営に生かし成長を図る〝キー〟はどのようなことでしょうか。

鈴木　自分たちの売りになる「虎の子」が、実は社内に眠っているという事態を認識し、自社の競争力の源泉を把握した上で、それを最低限の資源でうまく知財としてマネジメントする戦略を、意識的に立てていくことが求められているのではないでしょうか。

林　結果として、知財を経営にいかすことができていない原因は、企業ごとに様々であると思います。知財を出発点として知財を経営に活かすのではなく、むしろビジネスの経営を出発点として、経営全体の戦略の中で知財を使うという視点が望ましいと考えます。

波多江　最終的には経営者がいかに知財権を理解し効果的に活用してビジネスにうまく運用し結び付けられるかが大事。なぜ権利化するのか、あるいはブラックボックスにするのか、その目的をはっきりさせることが本質といえます。具体的には模倣品の排除や市場の独占など、事業戦略に沿った知財権の活用目的を明確化することだと思います。

知財権は単独で動くわけでなく、事業や研究開発をアシストし経営者をサポートする。知財は経営や事業のための手段の1つとして使う、ツールとして使うということではないかと思っています。

■最後に一言、中小企業経営者の皆さんにメッセージをお願いします。

鈴木　「うちは中小企業だから」という意識で「知財なんてないよ」と思わず、どの企業にも必ず虎の子と呼べる宝がありますので、それを発掘して磨いていくこと、つまり自社発展にいかにつなげ、何ができるかという観点で知財対応してもらいたいと思います。

林　日本弁護士連合会から生まれた全国組織の弁護士知財ネットでも、「知財総合支援窓口」などを通じて、中小企業の皆様の営業秘密管理体制づくり、それから民事や刑事を含めた相談に親身に取り組んでいきます。紛争になってからだけでなく、広く早めに弁護士にご相談いただくとよい結果が出ると思います。

波多江　私どもの支援内容は次の3つです。一つ目は相談事業。中小のお客様が知財を経営のための手段として使えるように相談に応じます。二つ目は普及啓発として知財全般について、年間130本程のセミナーの実施とシンポジウムの開催、そしてマニュアルの発行です。既に『特許マニュアル』や『ノウハウの戦略的管理マニュアル』などを出していますが、近日中に『技術流出防止マニュアル』を発行し「虎の子」の大切さをお伝えします。三つ目は、外国への知財出願の初期費用を補助する助成金の事業です。

知財センターは、これらの事業を通じ中小の知的財産部として中小さんの目線で無料アドバイスしていますので、お気軽にご相談にお越し頂ければと思います。

▶ シンポジウム開催日時 ◀
競争力の源泉としての知的財産
～虎の子を守り抜く経営戦略～
12月11日（木）有楽町朝日ホール
12時50分開場　13時30分～17時
公式ウェブサイトを開設！詳細はこちらをご覧ください。
http://www.chizaisympo-tokyo2014.jp