

## 新技術の保護と営業活動のジレンマ

2018年3月28日

平成29年度技術情報保護テキスト作成委員会

畑添 隆人

企業の営業活動において、重要顧客に対しては製品に搭載される、あるいはサービスに用いられる技術をある程度開示する必要性が生じることが多くあります。特に、BtoB製品やサービスであれば、顧客の方から積極的に技術内容の開示を求められることがあり、しかもそれが技術の核心に近い、ということも少なくありません。もちろん、顧客への訴求力を高め、かつ、顧客のニーズを満たすことは企業として果たすべき役割ではありますが、将来的に自社の事業を脅かすような技術情報が競業他社に流出、あるいは特許化されてしまうような事態は避けなければなりません。

このため、営業活動をするにあたっては、その対象となる技術を顧客に開示する前に、予め対策しておくことが大変重要です。

以下、その対策方法について、ご説明いたします。

新たに開発された技術については、実装される製品やサービスからその技術が把握できると考えられる場合には特許出願による権利化や公知化を検討する必要があります。一方、製品やサービスからその技術を把握することが困難と考えられる場合には、技術上の営業秘密（ノウハウ）としての管理を検討することになります。

しかし、昨今は技術ブランドを確立し、自社技術の優れている点を潜在顧客に提示するためのストーリー構築の重要性が認識されており、更に、BtoB製品／サービスであれば、技術営業担当者が重要顧客に対して技術内容を開示する必要性が生じることも多々あります。このように、顧客への訴求力や顧客のニーズを満たしつつ、ノウハウを営業秘密として維持することには困難が伴います。

このため、技術上の営業秘密（ノウハウ）としての管理を選択するか、又は権利化するか、の切り分けには、単に技術的な側面から営業秘密としての管理に適しているか否かや、オープン・クローズ戦略上クローズにするべき技術であるか否か、といった視点からの判断に加えて、技術営業の際にどこまでオープンにする可能性があるか、又は重要顧客に対して実際のところどこまでクローズにできるか、という視点からの判断も必要になります。

BtoB製品／サービスであれば、顧客と秘密保持契約を結ぶことは当然ですが、顧客によっては秘密保持契約へのサイン自体を拒まれる場合もありますし、仮に秘密保持契約を結べたとしても、秘密保持契約はあくまでも営業秘密を漏洩させないことを約束しているのみであり、何らかの事情により営業秘密が一旦漏洩してしまえば、漏洩してしまった営業秘密をその後秘密の状態に戻すことは殆ど不可能といえます。このため、

技術上の営業秘密については、その営業秘密を、秘密保持契約を結んで重要顧客に開示して良いか否かの判断及び管理に加えて、自社の技術営業担当者に対しても開示すべきか否かの判断及び管理も行うべきでしょう。

例えば、新製品／サービスや新機能のリリースの際の開発部門から営業担当者への技術レクチャーにおいて、技術上の営業秘密はそもそも伝えないことが望ましいですし、製品／サービスの客先納品後の保守段階での営業担当者から開発部門への社内問い合わせに対しても、営業秘密とした領域をしっかりと認識して、その情報は出さずに技術サポートを行うことが必要となります。特に、海外営業拠点ともなれば本社からのコントロールが困難になりますので、自社内といえども営業秘密は持ち出さない、という判断もありえます。このように、営業秘密として管理することを決断した場合、その後の管理には不断の努力が必要となるのです。

開発担当者に対しては、たとえ社内であっても営業秘密に該当する技術情報については不用意に回答してはならないという知財教育を行うことが重要です。また、これに加えて、技術営業担当者に対しては、客先保守等のために仮に技術上の営業秘密を知り得たとしても、これを顧客に対して開示してはならないという知財教育を行うことも重要です。このように、営業秘密に関する知識及び意識は社内で横断的に共有される必要がありますので、開発担当者と技術営業担当者とが一緒に出席する研修を行うと効果的です。そして、営業秘密管理の基本ですが、社員に対して、その情報が営業秘密であることが明確にわかるように表示しておくことは非常に重要です。