

営業秘密と知的財産管理

知的財産管理第2委員会
第3小委員会*

抄 録 本稿では、営業秘密と知的財産管理との係わりについて、「営業秘密に対する管理のあり方」並びに「営業秘密管理に関する知的財産部門の役割」という2つの観点から考察している。検討に際しては、対象を、発明と共通する技術ノウハウのような「技術情報」に絞った上で、経済産業省が公表した「営業秘密管理指針」及び「技術流出防止指針～意図せざる技術流出の防止のために～関連参考資料」並びに新聞記事等のメディアによる公開情報を参考にしつつ、企業が置かれている実態をより正確に把握するために、代表的な日本企業13社へのヒヤリングを実施している。結論として、前者については(1)技術情報は、その漏洩防止に努めるだけでなく、経営戦略に資するよう「経営資産」として積極的に活用し、(2)情報の価値評価に基づく秩序ある「意図された情報開示」へと管理意識を転換することが、営業秘密を保護し企業価値を高めるという観点から重要であることを指摘する。後者については、技術情報が「経営資産」としてますます重要になる中で、知的財産部門の役割として、従来のように発明等のみを対象とする知的財産管理にとどまらず、これまでの経験を活用して将来的には発明等以外の技術情報の管理にも関係他部門と連携して、積極的に係わっていくことが望ましいことを提言する。

目 次

1. はじめに
2. 検討対象の特定と事例の要因パターン化
 2. 1 検討対象の特定
 2. 2 技術流出事例の要因パターン化
3. 企業の現状調査
 3. 1 メディアによる調査と事例
 3. 2 ヒヤリングによる調査結果
 3. 3 ヒヤリング結果の分析と考察
4. 経営戦略から見た技術情報管理
 4. 1 技術情報管理に関する基本的な考え方
 4. 2 判断基準の内容
 4. 3 ヒヤリング結果と判断基準との対比
5. 知的財産部門の果たすべき将来的役割
 5. 1 基本的な考え方
 5. 2 管理体制と人的評価
 5. 3 技術情報の顕在化と豊富化
 5. 4 技術情報の価値評価
 5. 5 技術情報の活用
 5. 6 まとめ

6. おわりに

1. はじめに

近年、グローバルな企業競争の激化を背景に、政府自らが知財立国を唱え、企業が特許訴訟を厭わないなど自国産業保護のためにプロパテントを指向している。その中で営業秘密の問題がクローズアップされてきた。

その背景として、近隣アジア諸国の発展とともに、日本がかつて得意としてきた製造業分野で追いつかれ、追い越される事態になり、日本の企業に危機感が広がってきたことが挙げられる。加えて、昨今の企業内の変化により営業秘密管理に困難性が増してきたことも挙げられる。すなわち、IT化の進展による大量の情報

* 2003年度 The Third Subcommittee, The Second Intellectual property Management Committee

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

の個人レベルでの入手・運搬の容易化、終身雇用制の終焉に伴う人材の流動化や外国人の採用の増大、経済のグローバル化の進展による中国を始めとする海外への製造拠点の移転などにより、情報の流出機会がかつてなく増大したことも挙げられる。

このように企業をとりまく環境が大きく変化する中で、営業秘密の保護に関して企業が今何も手を打たなければ、日本国内産業の存続そのもの、ひいては崩壊を招来しかねない状況となってきた。

その対策として、政府は、知的財産大綱での「営業秘密への取り組み強化」、法改正（不正競争防止法の刑事罰導入）、経済産業省の「営業秘密管理指針」及び「意図せざる技術流出防止」指針^{1)~3)}の公表を始め、知財立国を目指した様々な知財力強化策を提唱している。

他方、民間においては、営業秘密の保護に対する対応レベルは、個々の企業の置かれている立場、状況等により千差万別である。例えば、大企業と中小企業とでは考え方そのものにもかなりの相違点があるし、また、同じような規模の企業によっても業種により考え方にバラツキがある。さらに、海外展開している企業とそうでない企業間においても差異がある。このように、現状においては、多くの場合、自社の置かれている具体的な状況に応じたレベルでの営業秘密保護の管理が行われている状況にあると言えよう。とはいえ、「意図せざる技術流出」により多くの日本企業が共通して甚大な被害を受けているわけであり、企業の中には積極的に営業機密の保護に対応しているケースも多く見られるようになってきた。そこで、このような政府及び民間レベルでの営業秘密保護に関する多様な対応策を調査・検討すると共に、その結果から、業種、企業規模等の違いを超えて、多くの日本企業にとって参考となるような「営業秘密の管理のあり方」を検討し、紹介することが

本稿の第1の課題である。

次に、本稿では、「営業秘密の管理に関する知的財産部門の役割」はどうあるべきか、について検討する。すなわち、従来の知的財産部門の役割は、技術開発に伴い創出される発明の発掘とその権利化、及び特許の活用という特許管理業務が中心であったといえる。特許出願の可否判断においても、出願しないノウハウ等は、特許出願された技術と異なり、その後の重点的な管理もなされず放置されているのが多くの企業での実態であろう。

しかしながら、「意図せざる技術流出」の問題がクローズアップされてきている中で、重要技術をすべて特許出願するという従来のような戦略だけでは、韓国や中国等による技術の追い上げや模倣品を防ぐことができなくなってきている。このため、特定の重要技術についてはブラックボックス化して取って特許出願をせずに技術ノウハウとして管理するなどの対応を取る企業も次第に見られるようになった。その結果、企業の知的資産に占める技術情報の重要性が、発明と比べて、次第に増大してきているなど企業環境の変化が出てくるようになった。

このような企業環境の変化に対応し、営業秘密の問題にも積極的に関与するよう知的財産部門の果たすべき役割も変わっていかねばならないのではないかとの問題意識が生じた。

そこで、知的財産部門は、営業秘密の問題についてどのように関与すべきなのか、即ち、「営業秘密管理に関する知的財産部門の将来的な役割」について提言することが、本稿の第2の課題である。

なお、2003年度フェアトレード委員会では「秘密情報のマネージメント」を検討テーマに取り上げ、秘密情報について企業が行うべきマネージメントの有様を各種観点から概説し、組織体の変化に対応したマネージメント上の留意点を紹介している⁴⁾

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

表1 技術流出事例の要因分析パターン

技術流出 流出責任 の所在	当該企業にとって 意図（予期）せざる 技術流出	当該企業にとって 取引他社を介した 不本意な技術流出	当該企業にとって 予測可能な技術流出
自責的 当該企業の責任大	◆パターン1 ・自社従業員（退職者 含む）による技術流 出	◆パターン2 ・他社を媒介しての意 図せざる技術流出	◆パターン3 ・国外R&D／生産拠点 から技術流出
他責的 当該企業の責任小	◆パターン4 ・取引先企業の従業員 による技術流出	◆パターン5 ・取引先企業（EMS等） が合法に情報入手 し、結果的に模倣品 を製造・販売しての 技術流出	◆パターン6 ・取引先企業の倒産・ 第三者による買収に よる技術流出 ・取引先企業の外国へ の販売活動による技 術流出

本稿では、フェアトレード委員会の報告と重なる部分は検討対象から除外し、前述した2つの課題を中心として考察した。

2. 検討対象の特定と事例の要因パターン化

2.1 検討対象の特定

本稿においては、不正競争防止法に規定される営業秘密の中における顧客情報等の「営業上の情報」と、技術ノウハウ等の「技術上の情報」のうち、後者の「技術上の情報」（以下、「技術情報」という。）を検討対象として取り上げることとする。ここで、特許出願しないで秘匿する技術と特許出願する技術（発明）という観点から、技術情報を2つに区分して、「技術ノウハウ」と「特許出願すべき技術（発明）」とそれぞれ称する場合があることをお断りしておく。

本稿で技術情報に特定して検討することとした理由は、

(1) 営業秘密の中で最も問題となっているのが「意図せざる技術流出」であり、これを防止し企業の競争力を回復することが日本産業界に

おいて喫緊の課題となっていること、

(2) 判決例において顕在化している多くの事例は営業上の情報に係るものであるが、これは技術情報に係る問題発生が少ないことを意味するのではなく、逆に潜行して発生する問題の多くは技術情報に係るものが考えられること（特に、公開を前提とする現行の日本の裁判制度では、機密性のある技術情報を裁判手続きにおいて開示した場合の保護手続きが十分でないこと）による。

2.2 技術流出事例の要因パターン化

まず、営業秘密における技術流出事例の要因を分析し、適切な対策を立てられるようにするために、経済産業省の発表した「技術流出防止指針～意図せざる技術流出の防止のために～関連参考資料」³⁾に掲載されている主な事例の流出要因についてパターン化を試みた。その結果、表1に示されるような6つのパターンに分類できることがわかった。

すなわち、流出責任の要因として自社要因（自責）・他社要因（他責）の2つに分類でき、さらに、技術流出の類型として予測・制御可能

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

性により3つにそれぞれ分類でき、これらを組み合わせて6つのパターンに分類できる。これにより、営業秘密の問題に対処するためには、各パターンごとに特徴を捉え、それに適した対応策を検討していくアプローチの仕方が可能になる。例えば、自責的な要因による問題（パターン1乃至3）は、自社内の問題として対策を講じることが可能であるが、他責的な要因による問題（パターン4乃至6）については契約の見直しや、場合によっては法的な対応を含めた検討を講じることが必要になってこよう。

また、「人」に起因する問題（パターン1, 4）については、従業員や取引先企業と会社間における雇用契約や取引契約の問題と捉えることができるが、予測可能な技術流出（パターン3, 6）は、事業戦略におけるリスクの問題として検討する必要がある。

3. 企業の現状調査

3.1 メディアによる調査と事例

各企業がいかに営業秘密の管理に取り組んでいるか、新聞等公開情報から技術流出防止の事例を調査した。

(1) パターン1の対策事例①

人材の流動化や定年退職以降も働く人が増えている最近の雇用環境の中で、自社従業員（退職者を含む）が転職したり技術コンサルタントとして働いたりする例が多く見られるようになってきた。このような中で、雇用期間中に職務を通じて知り得た技術情報を、新勤務先やクライアントに開示するケースも多くなっているかと思われる。このようなケースに対処するために、キーパーソンの処遇改善を行う次のような事例も見られる。

朝日新聞2003年6月15日の記事によれば、『シャープ株式会社は技術系の退職役員を、そ

れぞれの姓を冠した新設研究所の所長として処遇し、基礎研究分野のリーダー役として、後進の育成や息の長い研究に従事させる。』とある。これは日本企業を辞めた有能な技術者等から技術ノウハウの流出を防ぐ狙いもあると見られるが、パターン1の自責的で意図せざる技術流出の予防を意図したものといえる。

(2) パターン1の対策事例②

日本経済新聞2003年6月23日の記事によれば、『帝人株式会社は松山事業所の新工場で生産する新繊維につき、7年かけて素材から生産工程までを開発したが、「生産工程全ての技術やノウハウを詳細に知る人材を育てない」ことにし、工程ごとに技術者の担当領域を敢えて分断し、技術の保持を徹底。』したとある。これも上記パターン1の予防に分類されるものである。

そのほかパターン3に分類される事例の予防策も散見されるが、ここではパターン1の事例のみを紹介するにとどめる。

3.2 ヒヤリングによる調査結果

新聞等のメディアによる間接的な調査方法では、企業における営業秘密の管理体制に関して入手できる情報もかなり限られる。そこで、当小委員会では、できるだけ業種の異なる先進企業13社へ足を運び、直接話を伺うという調査方法を取った。これらヒヤリング対象企業のプロフィールは、電気機器、輸送用機器、情報・通信、繊維、化学等の業種に属する日本の代表的企業の他に、先進的な技術で知られている中小企業や、営業秘密に関心の深い工業会を含めて13社を選定した。（工業会は、便宜上1社としてカウントしたが、質問によっては回答の対象に含まれていないことをお断りしておきたい。）

ヒヤリングに当たっては、簡単な質問状を事前に用意し、基本的にはこれに沿って質問した。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

表2 ヒヤリング結果のまとめ

組織体制	管理手法	人的管理
<p>①組織体制（営業秘密の管理部門）</p> <p>a) 複数部門が関与して管理（8社） ・関与部門：総務部門、法務部門、知的財産部、情報管理部門等</p> <p>b) 一つの部門が中心となって管理（3社） ・情報管理のため新設された部門が管理（2社） ・知財部門が旗振り役として管理（1社）</p> <p>②社内規定</p> <p>a) 営業秘密に関する社内規定あり（10社） ・基本規定の下に個別的規定、ガイドラインなど階層構造の規定を有する会社が多い</p> <p>b) 社内規定なし（1社） ・先進的な経営で知られている中小企業</p>	<p>①情報の顕在化</p> <p>a) 営業秘密（技術情報）の認定体制あり（8社） ・R&D部門が社内申請し、データベース化している</p> <p>b) 営業秘密の認定体制が不明、或いは無い（4社） ・技術者のノウハウは技術より芸術に近いため、認定して共有化するという考えはない</p> <p>②情報の共有化</p> <p>・多くの企業がデータベース化している ・製造技術情報は共有化、研究開発情報は共有化せずという企業あり</p> <p>③情報の秘密管理（社内管理システム）</p> <p>多くの企業が、情報を選別管理している</p> <p>方法例： ・製造技術情報は、海外提携先に提供するが、研究開発情報は、一切外部に出さない ・製造技術情報についても、分断化し全行程が把握できないようにする ・開発部門についても、分断化し他の開発状況がわからないようにする ・コア分野で、「情報のブラックボックス化」実施（3社）</p> <p>④特許出願の決定</p> <p>a) 知的財産部門がR&D部門と協議して出願決定 但し、1社のみ発明推進委員会で決定</p> <p>b) 出願しない技術ノウハウの管理 ・技術ノウハウを生み出したR&D部門で管理</p>	<p>①従業員（海外含む）</p> <p>a) 国内従業員 ・入社時に機密保持の誓約書をとる（4社） （入社後は社内規定でカバーされるため、とらないとする会社もあり） ・雇用中は社内規定でカバー（ほぼ全社） ・退職時に誓約書をとる（7社） （入社時と違い、多くの会社でとっている）</p> <p>b) 海外従業員 ・海外従業員も国内と同様の扱い（3社）</p> <p>②派遣社員</p> <p>・派遣会社との間の機密保持契約書あり（6社） ・派遣社員と直接の機密保持契約書あり（1社） ・派遣会社、派遣社員とも機密保持契約書あり（1社）</p> <p>③教育</p> <p>a) 従業員 ・何等かの形で実施（ほぼ全社） ・入社時、中堅社員、幹部社員を教育（1社） ・各部門の中心となる社員を教育し、教育を受けた社員が各部門の教育活動をする（2社） ・ガイドラインを一定期間毎に通読させる（1社）</p> <p>b) 派遣社員 ・派遣社員も教育している企業（1社）</p> <p>c) 海外従業員 ・ほとんどの企業が現地任せ ・英語版のe-learningの実施（1社）</p>

質問とその回答結果の概要については、「組織体制」、「管理手法」及び「人的管理」の3つに区分して、表2に示す。

以下に、区分別にその内容を説明する。

(1) 「組織体制」

1) 営業秘密の管理部門

回答の中で最も多いタイプは、知的財産部門も含めて複数の部門が関与して管理している、というものであり、これと対極的なタイプが、一つの部門が集中的にあるいは主体的になって管理している、というものであった。この中には、営業秘密管理のために新設された部門が集中して管理しているという会社が2社あった。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

知的財産部門における営業秘密管理に対する関与の程度については、旗振り役として中心的に関与しているものが1社あったほかは、総務部門、法務部門、情報管理部門等の関係各部門と重畳的に関与しているという会社が最も多かった。

2) 社内規定

大多数の会社（工業会を除く）において、社内規定があり、基本規定の下に個別的規定やガイドラインなど多層的な社内規定を有していた。さらに、先進的な経営で知られている会社にあつては、社内規定なしという回答であつた。この会社では、技術は日々陳腐化するものであり、技術流出防止よりも他社にない新しいものを日々考えていくことがより大事であるとの考えである。このような考え方は、この会社自ら言っているように、普通の会社に受け入れられるのは難しいと思われるが、自社技術に対する自信と従業員に対するオープンな信頼の姿勢には新鮮な感銘を受けた。

(2) 「管理手法」

1) 情報の顕在化・共有化

技術情報を管理するためには、その前提として、情報を顕在化することが必要である。そこで、従業員から生じた営業秘密の受け入れ態勢あるいは認定体制があるかどうか、あるとすればどのようなものかを質問した。回答としては、認定体制を有するという会社が8社と多かったが、認定体制が不明又はないとする会社も4社あつた。認定の仕方としては、研究・開発部門が社内申請し、データベース化しているとする答えが一般的であつた。

また、営業秘密(技術情報)の認定体制は情報を共有化することに資するが、これについてある企業では、製造技術情報は共有化するが、研究開発情報は共有化しないということであつた。

2) 秘密管理性を確保するための社内管理シ

ステム

①IT技術の進展、②人材流出、③経済のグローバル化、④組織再編(分社化等)に関連して、秘密管理対策を取っているかどうかについて質問した。

程度の差はあるものの、殆どの会社でそのための情報の選別管理の社内管理システムを有しており、技術流出防止のために、海外提携先(工場)には製造情報は提供するが研究開発情報は一切提供しないと回答した企業があつた。さらに、「情報の分断化」を行っているとする会社、あるいはコア分野(先端技術分野)において「情報のブラックボックス化」を行っているとする会社もあつたが、そこまで行っていない会社が現状では大半であつた。

3) 技術ノウハウを特許出願する判断基準

技術ノウハウを特許出願するかしないかの決定は、大半の企業において、知的財産部門と研究・開発部門とで協議して決めている。出願しないと決定された技術については、技術ノウハウを生み出した部門が管理する現場管理型の企業が多かつた。

また、先ほども述べたように、特定の分野を決めて、その分野に属するものは特許出願しないでブラックボックス化している会社もあつた。

(3) 「人的管理」

従業員、派遣社員、海外法人の外国従業員のそれぞれに関して、①守秘義務の取り決めがあるか、②守秘義務に関し教育体制を整備しているか、について質問した。

1) 守秘義務

①国内従業員の場合においては、入社時に機密保持の誓約書を取っている会社が4社(数が少ないのは、雇用中においては殆どの会社において社内規定でカバーしているとしており、不要とする考えによるものと思われる)、さらに、

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

退職時に誓約書を取ると明確に答えた会社が7社あった。但し、回答を得られなかったもの、不明なものを考慮すると殆どの会社では退職時に誓約書を取っているものと考えられる。

しかしながら、(特に)退職時の誓約書が意味を持っていると信じている会社は少なく、実効性があるかは疑問であり、本人の良識を信じるしかない、との回答が大半であった。人材の流出については、職業選択の自由との絡みもあり、各企業とも機密保持義務を一方的に課すだけで問題が解決するわけではないことを十分認識していた。

一方で、先の技術開発型の中小企業の例であるが、技術流出は避けられないことを前提にして、社員が独立したいときは独立に必要な知識を教えることとし、退職者のもつ技術よりも常に先を行く技術開発を行うという競争意識の下、むしろ独立を支援するという会社もあった。

②海外従業員については国内従業員と比べてはっきりしないが、国内従業員と同様に扱っているとする会社が3社あった。

③派遣社員については、派遣元の会社と機密保持に関する契約をしているとする会社が6社、派遣社員と直接機密保持契約を結んでいるとする会社が1社、派遣元会社および派遣社員双方と機密保持契約を締結しているとしている会社が1社あった。

2) 機密保持に関する教育体制

ほぼ全社が何らかの形で実施していると答えた。教育のタイミングとしては、入社時、中堅社員、幹部社員になったときにそれぞれ行くと答えた会社が1社あった。また、各部門で中心となる社員を選んで教育を施し、この社員が所属部門において教育活動をするという会社が2社あった。ガイドラインを毎年通読させる、あるいはe-learning講習を受けさせるという会社もそれぞれ1社あった。

このような機密保持に関する教育を派遣社員にも行っているという会社も1社あった。しかし、海外従業員については、多くの会社で何も行っておらず現地任せという回答であったが、英語版のe-learningのテキストを現地に送っているという会社も1社あった。

3.3 ヒヤリング結果の分析と考察

上記のヒヤリング結果を分析し、知的財産部門との係わりの面から考察を加えた。

(1) 「組織体制」

ヒヤリングによる調査によれば、特許出願すべき技術以外の技術情報の管理については、旗振り役として中心的に関与している企業から、関係部門と重疊的に関与している企業、殆ど関与していない企業まで様々であった。

技術情報は研究・開発部門や製造部門にて生み出されるものであり、それらの部門が管理するのが自然の流れである。しかし、技術ノウハウは発明と同じく企業の重要な知的財産であり、今までの特許に関する業務に加えて、知的財産部門がこれに積極的に関与していくべきと考える。なぜなら、知的財産部門は従来から知的財産の代表的な存在である発明を取り扱う経験を有することから、無体財産として発明と共通な要素がある技術ノウハウをも視野に入れた技術を、総合的に把握し、経営資産として管理する旗振り役としてふさわしいからである。

そして、企業にとって有用な技術情報が不用意に流出することがないように、知的財産部門が積極的に旗振り役をし、複数の部門、例えば、総務部門、法務部門、知的財産部門、情報管理部門等が、それぞれの立場で関与する組織形態により管理・運用することが望ましいと考える。先のヒヤリング結果でも、多くの企業がこのような形態が理想であると考えている。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

(2) 「管理手法」

1) 情報の顕在化・共有化

ヒヤリングの結果、技術ノウハウを顕在化させ、認定する体制は整っているようである。しかし、技術について全社的な資産の掘り起こしを行っている会社は、現在のところ少ないことがわかった。そこで、知的財産部門は、従来のように、「特許」の対象として絞られた技術のみを対象とするだけでなく、ノウハウを含む広い技術を対象とした包括的視点から、「経営資源」として眺める体制作りが必要ではないか、と考える。知的財産部門は、これまで培ってきた発明を掘り起こすスキルがあり、これらを活用すれば実行は可能であると思われる。

2) 情報の選別管理と活用（社内管理システム）

顕在化された技術情報の選別管理についても、多くの会社で実行されているが、発明について、企業的な観点による価値評価の経験のある知的財産部門は、同様に、広い技術を対象とする選別管理のための判断基準の策定と価値判断を行う必要があると考える。そして、選別された成果は、その価値判断結果に基づき、経営に資する技術情報の一群として活用し、全社的発信を積極的に行うことが必要であると考えられる。

(3) 「人的管理」

人材流出の問題については、上述したように大半の会社が、退職時に、雇用中に得た情報を開示しない旨の誓約書を取っているものの、その実効性や職業選択の自由との絡みもあり、悩んでいるのが実情のようである。営業秘密を含めた会社の知的財産の流出は避けたいが、個人の知識やスキルの範囲での流出はやむを得ないという考え方で割り切っている会社もあった。個人と会社との利益バランスを考慮する考え方で傾聴に値する。

また、先ほども述べたように、ヒヤリングした中で、先進的な経営で知られている中小企業においては、退職者に対しては独立に必要な知識を教え支援するとしており、このような考えは一見直接的には企業にとって不利なようにも思えるが、人も財産と考えて大切に扱う精神は重要であり、会社と従業員との利益バランスの取り方の一つの例示として参考にすべきと考える。

4. 経営戦略から見た技術情報管理

前章ではヒヤリング結果を紹介し、それについての分析と考察を加えた。

これらを踏まえて、この章では技術情報管理のあり方について、経営戦略から見た技術情報管理の基本的な考え方を紹介し、次に経営戦略から見た技術情報の管理・活用のための判断基準を提案する。なぜなら、「市場における競争力を維持・向上させる」という企業戦略の目的達成のためには、必ずしも自社内に営業秘密を留めておくことだけを考えるのではなく、ある程度の流出を覚悟した他社との協業や外部企業への生産委託、海外現地での研究開発の促進等、経営戦略的な視点からの検討も不可欠であるからである。

4. 1 技術情報管理に関する基本的な考え方

技術情報を経営戦略に活かすためには、従来から多くの企業で行われてきている発明の積極的な掘り起こしはもちろん、自社内で秘密保持しておくべき技術ノウハウそれ自体も、まず管理可能なように顕在化しておく必要がある。そして、両者を合わせた技術情報を豊富化しておくことが必要となる。

これを前提に、顕在化された技術情報に対して、①秘密保持可能性（秘匿性）、②市場優位への寄与度（事業優位性）、という2つの指標による評価を加え、技術情報の中でも経営戦略

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

上特定の相手先なら意図して流出させてもよい技術と、自社内から絶対に流出してはならない技術情報を明確に区別する判断基準を策定し、経営戦略に活かすことを提案する。ここで、上記①に加え、その技術情報に関連する事業について、自社の「市場優位への寄与度」の視点を取り入れる理由は、すでに述べたように、特許出願するもの以外のすべての技術情報を技術ノウハウとして秘密保持しておくことは、今日の経営戦略を考えると極めて困難であるからである。

(1) 秘密保持可能性

「秘密保持可能性」は、当該技術情報を自社内に秘密保持しておくことが可能であるか、容易に他社に漏洩してしまうか（秘匿容易性）、あるいは漏洩しなくても模倣されてしまうような技術であるか（模倣困難性）により決定される指標である。すなわち、図1に示されるように、秘匿容易性は、対内的視点から当該技術情報を自社内で秘密保持しておくことが容易であるか、模倣困難性は、対外的な視点から当該技術情報が適用された製品等を市場に出したときに他社が模倣することが容易であるか困難であ

るかを、それぞれ客観的にその可能性を判断する。

(2) 市場優位への寄与度

「市場優位への寄与度」は、その技術情報が対内的視点から自社の収益力の源泉としてどれだけ寄与しているか、あるいは寄与し得るものであるか（収益源泉力）であり、また対外的視点から、当該技術情報が適用された自社の製品等と同等の製品等を供給する競合他社が存在するか、また存在するとして、その競合他社に対する市場における自社のポジション（市場支配力）や、競合他社の動向等により決定される指標である。ここでは、必ずしも同じ技術を適用しているということだけでなく、市場から見て同等のものを提供する能力があり、現に提供しているか、またはその予定があるかを意味する。

4. 2 判断基準の内容

技術情報を経営戦略に資するものとするために、上述した2つの指標をもとにどのように管理・活用するか、その判断基準について説明する。

	対内状況 自社内における状況	対外状況 市場／競合他社状況
秘密保持可能性 営業秘密の保持の面から	■ 秘匿容易性	■ 模倣困難性
市場優位のための寄与度 営業秘密の価値の面から	■ 収益源泉力	■ 市場(価格)支配力



■ 特許保護性 特許による保護が可能であるか

図1 判断基準要素

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

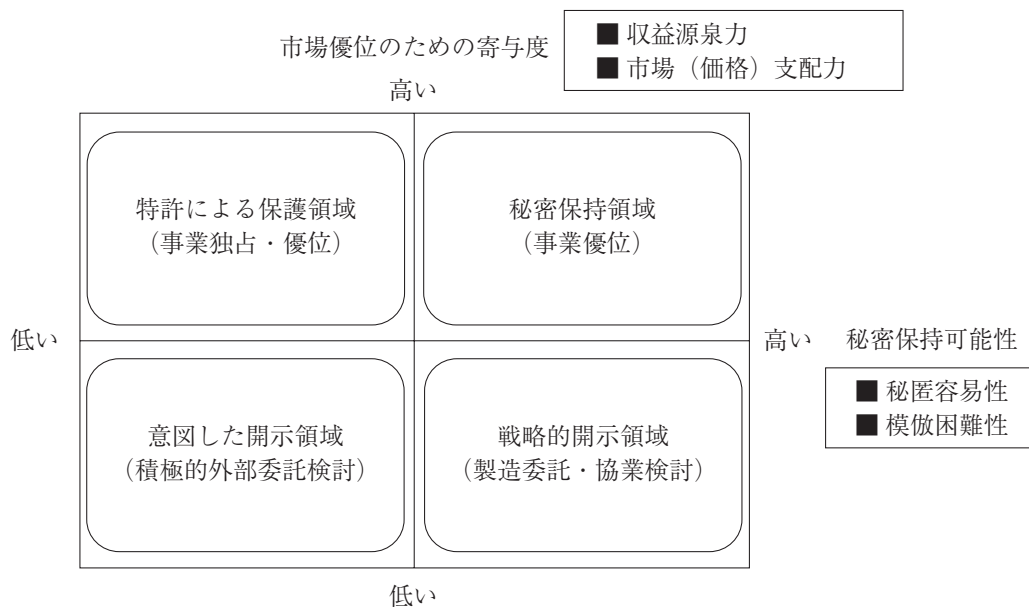


図2 判断基準

4. 2. 1 判断基準による領域区分

図2に示されるように、「秘密保持可能性」と「市場優位への寄与度」それぞれの高低により、4つの領域に区分する。

(1) 秘密保持領域

図2の「秘密保持領域」は、技術情報の秘密保持可能性が高く、かつ事業優位性も高い領域である。ここでは、いうまでもなく当該技術情報を技術ノウハウとして強固に秘密保持する必要がある。単に従業員の秘密保持義務を徹底するだけでなく、海外を含む安易な外部への製造委託や協業について慎重になる必要があることを意味する。

(2) 意図した開示領域

図2の「意図した開示領域」は、技術の秘密保持可能性も事業優位性も低い領域である。ここでは、当該技術を秘密保持しておく価値が低く、競合他社に対して劣位にあるので、むしろ積極的に外部への製造委託等を進め、製品のコストダウン等に努めるべきと考えられる。この

領域は、例えば海外への製造委託を進めコストダウンを図ることにより、事業優位性を挽回することを模索すべき領域である。また、特許による保護を受けてその活用による事業優位性の挽回も検討すべき領域である。

(3) 特許による保護領域

図2の「特許による保護領域」は、事業優位性は高いが、技術の秘密保持可能性が低い領域で、当該技術の開示を覚悟し積極的に特許による保護を考えるべき領域である。但し、この領域では、自社を含め少数企業で市場を独占し、当該独占企業でしか技術が修得できないような状況にある場合には、安易に海外への技術移転等をしないことも検討すべきである。

(4) 戦略的開示領域

図2の「戦略的開示領域」は、秘密保持可能性が高いが、事業優位性が低い領域である。この領域は、自社より優位にある競合他社に対する競争力を高めるため、さらなる技術情報を開発するか、コストダウン等の実現を検討するか

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

の選択が迫られる領域であり、後者によるのであれば積極的に国外への技術移転や製造委託等を検討すべきである。

以上のようにして、2つの指標を用いた判断基準により、技術情報の管理・活用に関する基本的な方針を得ることができる。

4. 2. 2 適用時の留意点

上記判断基準を用いる際には、図2に示したチャートはある時点の状況を静的に捉えたものであるが、実際には時間とともに動的に変化するという事に留意する必要がある。

(1) 技術の秘密保持可能性

技術の秘密保持可能性については、強固に秘密を保持し半永続的にその状況を維持できる場合もあるが、当該市場における技術の進歩や他社の状況により徐々に、あるいは時として劇的に技術が開示されていくことがある。例えば、海外への生産委託をすれば即それが技術の流出に繋がるわけではないが、契約による拘束をかけても徐々に技術が流出していくことは覚悟しなければならないであろう。そして、技術の秘密保持可能性については、常にチャートの右から左へ、すなわち秘密保持状態から種々の理由により流出へと変化していくということである。逆はあり得ない。

(2) 市場優位への寄与度

市場優位への寄与度についても、いくら独自技術の秘密保持により優位性を保っていたとしても、いずれは当該技術を凌駕する新技術が自社あるいは他社から出現してくるであろうし、それによって優位性が維持できなくなることも想定しておかなければならない。また、逆に積極的な技術移転、製造委託により事業優位性を奪取、回復できる場合もあり得る。

さらに、1つの製品にも通常はいくつもの技

術が集積されており、技術情報の秘密保持・開示の判断は、個々の技術について技術移転や製造委託と関連させて検討していく必要もある。

4. 3 ヒヤリング結果と判断基準との対比

以上述べた技術情報の管理・活用に関する判断基準を3. 2のヒヤリングによる調査結果と対比して考察すると、日本企業での秘密保持対策の重点項目としては、以下のごとく概括できる。

(1) 「秘密保持領域」の該当事例

①製造工程を意図的に分断して全工程に精通した者を限定する。

②一連の製造工程を分解して他社に真似のできない独自技術を選定し、当該工程は国内、他工程についてはコストダウンのために国外へ移転する。

③自社の市場優位性が高い製品についてはまると国内生産とし、ブラックボックス化する。

以上①～③は、まさに「秘密保持領域」にある技術の重要性を見極め実践している例といえる。

(2) 「戦略的開示領域」の該当事例

④技術情報の中でも「開発に関する情報」は海外製造拠点には流さず、「製造に関する技術情報」のみを渡す。

⑤技術情報の重要性によりランク付けを行い、自社の市場優位性確保の観点から、戦略的に重要とみなされない技術から順番に海外提携先に開示していく。

こうした企業は営業秘密の動的な変化も見据えた極めて戦略的な企業活動を行っているといえる。

以上のように、営業秘密とすべき技術情報の漏洩防止に努めることは重要であるが、経営戦

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

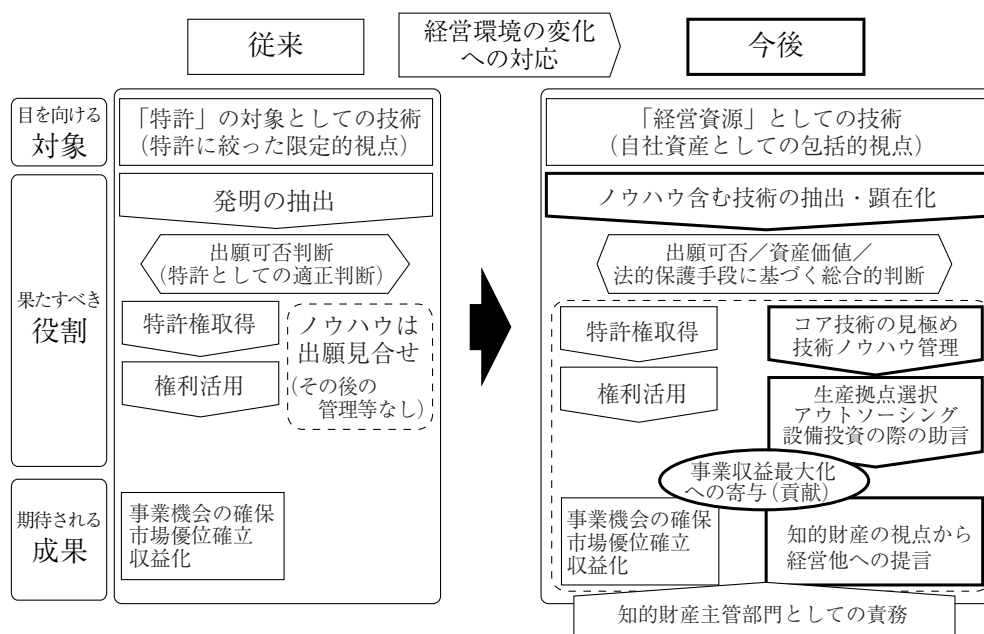


図3 知的財産部門の役割の基本的な考え方

略に資するように管理・活用していくこともますます重要になってくると考えられるし、また先進的な企業ではこうした取り組みが始められている。

5. 知的財産部門の果たすべき将来的役割

第3章では「営業秘密に対する管理のあり方」について、ヒヤリング結果の具体的事例に基づき説明した。また、第4章においては、経営戦略的視点から技術情報の管理・活用のための判断基準を提案した。

本章では、ヒヤリング結果を基に、技術情報の漏洩防止を図るとともに、経営戦略に資するように技術情報を管理・活用する機能を果たすべき部門として、知的財産部門が将来的に果たすべき役割について検討する。

5.1 基本的な考え方

知的財産部門が将来的に果たすべき役割の基本的な考え方は、①「特許」の対象としての技術から、「経営資源」としての技術に視点を拡

大すること、②「発明」の抽出のみにとどまらず、ノウハウを含む技術に対して、広く顕在化、豊富化を図ること、③顕在化された技術情報について、法的保護手段に基づく総合的な視点から「資産価値」としての価値評価を行うこと、④技術情報の開示を、価値評価に基づき所定の秩序をもって意図的に行い、経営戦略に資することにある(図3)。

5.2 管理体制と人的評価

5.2.1 管理体制

管理体制の具体的な内容については、管理の方法、知的財産部門の規模、他部門との協力関係の相違もあることから、各企業の実情、経営方針に合わせて柔軟に考えて然るべきであるが、情報管理規定の新設のみであってはならない。技術情報に関する管理規定を実行させ、他部門とのコミュニケーションを密に行い、社内教育を徹底させる等の必要があるからである。「意図せざる技術流出」の防止は、どんな規則や管理ツールが確立したとしても、個々の社員及び役員が、自社の技術情報を「財産」と認識

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

し、「管理」していかなねばならないという意識のレベルまで徹底することが本質的な管理体制の背景にある。

したがって、重要なことは、第1に、技術情報の管理体制確立の重要性を積極的にアピールすること、第2に、研究開発部門、法務部門、総務部門、情報セキュリティ部門等と連携して、実効性のある管理規定、運用システムを構築する旗振りを行うこと、第3に、各企業の実情や環境の変化に応じて、継続的に管理体制を維持・強化するため、社員教育による啓蒙や監査的なシステム構築など、規定を遵守・履行するための継続的な働きかけをしていくことである。

このような体制によるならば、知的財産部門がもつ、特許を始めとする知的財産関連のライセンス契約等のノウハウを活かして、第2章で紹介した技術流出のパターンのうち、パターン3や6に起因するものの防止を、さらに図ることが可能になると思われる（図3参照）。

5. 2. 2 人的評価

技術ノウハウの創作者に対する表彰や報奨は、その評価手法も含めて発明者に対するものと同様に、情報の生み手である「創作者」を大切に作る精神が担保されるよう、会社規則の改訂を提案していくことも知的財産部門の義務であるといえる。このような取り組みは、技術情報の顕在化に繋がるものであり、また、技術流出防止という観点からも、主として人的な要因によるパターン1の技術流出の防止にも寄与すると考えられる。

5. 3 技術情報の顕在化と豊富化

管理体制確立のポリシーと運用にあたって、知的財産部門として今後期待される役割としては、主に次の役割が考えられる。

5. 3. 1 対象とする技術情報の拡張

技術情報はコア・コンピタンス（Core-competence）経営の上で最も重要な要素であり、会社の根幹を成す「経営資産」として位置付けられる。従来、知的財産部門で主として取り扱っていたのは、「特許」の対象としての技術情報（発明）のみであったが、これからは「経営資産」として位置付けられる技術情報全てを考察の対象に拡張する。

5. 3. 2 技術情報の抽出と顕在化

従来の知的財産部門の重要な役割として、発明の抽出・発掘が挙げられる。しかしながら、これからは、発明対象以外の技術情報をも顕在化させ、これらを社内で共有化することにより、さらに「経営資産」としての技術情報を豊富化させる。

(1) 技術情報の顕在化

研究開発・製造部門において創出された新規技術は、発明としてだけでなく、技術ノウハウを含むコア・コンピタンスとなる技術として抽出・顕在化させる必要がある。そのためには、技術情報の保護方針に関する基準を研究開発部門のみではなく、知的財産部門も共有する必要がある。図5に示すように、新規技術の価値に対する認識向上の面からも技術ノウハウを顕在化させ、共有された基準の下で出願すべき対象を特定する。明確な判断基準は、研究開発部門の判断誤りに対してフェール・セーフ（安全装置）機能も発揮できることになる。

抽出・顕在化された技術は、資産価値について、法的保護手段を含む総合的な判断基準に基づき、その最終的な扱いが決められる。

技術情報の顕在化は、様々な法的保護を受ける基礎的な作業となるばかりではなく、知的財産部門が本質的にすべき、埋もれた発明や技術ノウハウの発掘に繋がり、結果として次の副次

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

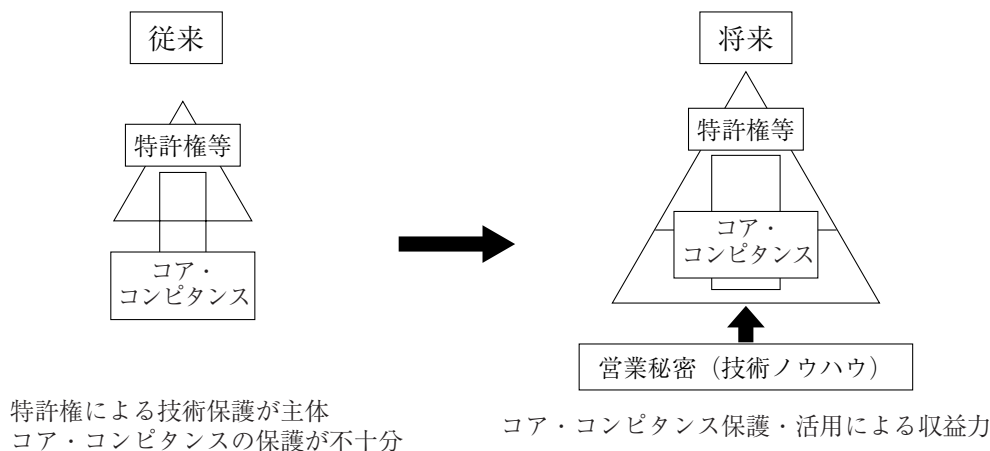


図4 技術情報の豊富化

的役割である技術情報を豊富化することに発展する。

(2) 技術情報の豊富化

知的財産部門の将来的役割の大きなものの1つとして、技術・ノウハウを生み出す研究開発・技術・製造部門に対してコア・コンピタンスを抽出・顕在化させる過程を通して、コア・コンピタンスの数を増やし、質を高める能動的な役割がある(図4)。

知的財産部門が、これまで培ってきた発明を掘り起こすスキルを活用して、技術ノウハウを含め、技術の全社的な資産の掘り起こしにその主たる牽引役を担い、その成果を、経営に資する技術情報の一群として全社的発信を積極的に行うことが必要である。

豊富化のために具体的に推進すべき項目の例としては、顕在化とも重複するが、

- ①保護すべき対象の明確化、
 - ②取扱基本方針の策定、
 - ③基本方針に基づく具体的な施策、
- が挙げられる。

①保護すべき対象の明確化については、主管部門たる開発・技術部門と連携し、自社内のコア・コンピタンスたる技術ノウハウを暗黙知か

ら形式知へと顕在化し、更には、上述した「判断基準」に基づき、具体的に層別、区分することが必要である。

次に、②取扱基本方針の策定については、事業分野、置かれる事業環境により各社各様であろうが、a) 特許出願のあり方、b) 自社内の営業秘密、特に技術ノウハウの管理のあり方、c) 技術移転、技術供与等社外への技術開示のあり方などについて、自社の技術戦略の一環としての基本方針を策定し、自社の取るべき方向を示唆する水先案内人的役割を担うことになる。そして、この基本方針に基づき、③の具体的な施策を推進することになる。

5.4 技術情報の価値評価

従来は、特許としての価値判断から出願の可否判断を行ってきた。しかし、今後は、顕在化・豊富化された技術情報について、出願可否判断のみならず、経営資産価値としての価値評価を行う。この場合の価値評価は、図2で示した判断基準により、4つの領域に分けることができる。例えば、従来は、「特許による保護領域」のみを対象とされていたが、今後は、「秘密保持領域」に属する技術情報を、最も戦略的な情報、すなわちコア・コンピタンス情報として

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

管理することが必要となる。また、特許出願されない技術ノウハウも、特許と同様に他社優位性を発揮するための重要な会社の資産である。価値評価に基づく領域指定に応じて、情報管理部門の管理下に置くことが重要であり、故意や過失による意図せざる漏洩を防止できる基盤となる。表1に示されるように、パターン1～6のいずれの技術流出に対しても、これを防止するために共通して意義のあることとなる。

5.5 技術情報の活用

価値評価の判断基準により、技術情報の領域区分を行い、区分に応じた技術情報の最適な管理・活用を考える。これにより、事業収益を最大化することができよう。

知的財産部門の規模や企業内での位置付けによっては、事業収益を最大化させるための技術ノウハウの活用の具体的な方策を経営層に提言するべきである。例えば、多少の状況変化が生じて、ブラックボックス化による「秘密保持

領域」の技術ノウハウとして確保する、他社動向や代替技術の出現により、技術移転や製造委託に関する「戦略的開示領域」や「意図した開示領域」での技術情報の活用を提言するなど、生産拠点の選択、アウトソーシングや設備投資などの経営判断に参画した助言を行うことも求められよう。これらの提言をなすことは、先に紹介した技術流出パターンの3～6の防止にも大きく寄与することになると考えられる。

さらに、知的財産部門は、研究開発部門やその他の関係部門と連携して、顕在化した技術情報を管理下に置くことにより、それぞれの部門で得意な情報源から、他社の状況や文献発表などの具体的な情報を入手し、状況に応じた柔軟な技術情報の保護・運用の指針を見直すための、全社的な視点からの経営判断情報の提供が可能となる(図5)。

また、製品を構成する個々の技術については、「秘密保持可能性」と当該技術情報の「市場優位への寄与度」の2つの視点から常に変化して

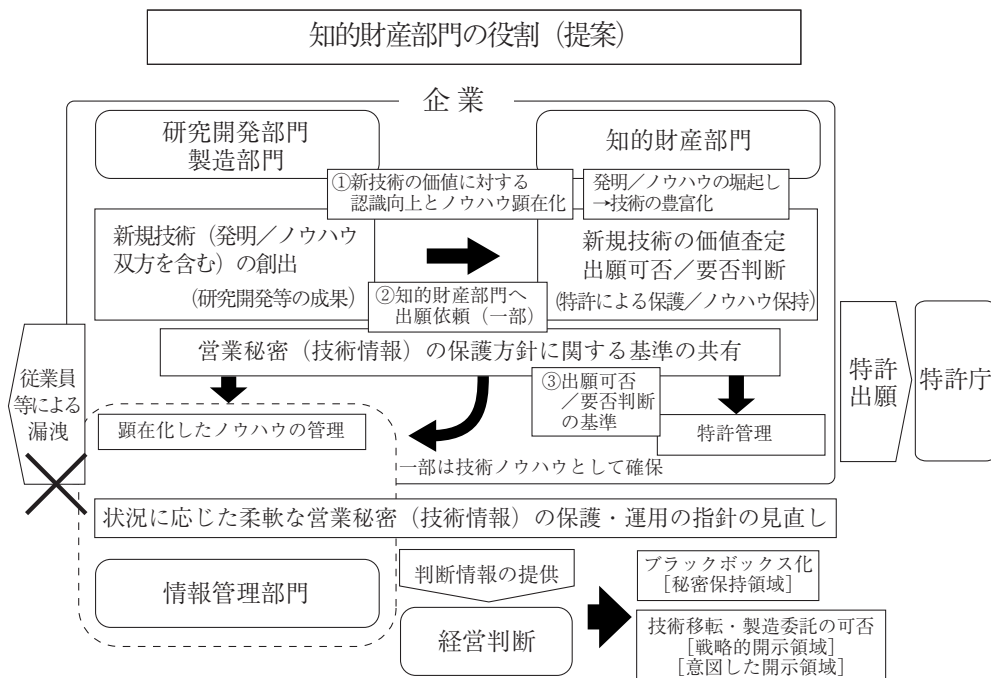


図5 知的財産部門の将来果たすべき役割

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

いく状況を動的に捉え、経営資源である新規技術を最大限活かせるように価値判断するとともに、実践していくことも、知的財産部門に求められる。

知的財産部門は、これらの従来よりも拡大された活動を通して、事業収益最大化へよりいっそう寄与することが期待される部門であることも、念頭に置くべきである。

5.6 まとめ

(1) 知的財産部門は、技術情報をより広い視点から捉え、「経営資産」として積極的に豊富化、顕在化すること。

発明以外の技術ノウハウは本質的には特許権で保護される発明と同じ無体財産であり、顕在化や豊富化になじむものである。そして、知的財産固有の教育や評価、企業活動と時間軸を考慮した管理手法や経営戦略において、知的財産部門が関与できる部分は大きい。知的財産部門は、発明と同様、産業に寄与するような技術ノウハウを「経営資産」として尊重するような基盤を、他の関係部門と連携して築くことが求められる。

(2) 知的財産部門は、他の関係部門と連携して、技術情報の価値評価を判断基準（図2）により行い、価値に対応した管理・活用を図ること。

製品を構成する個々の技術について、「秘密保持可能性」と当該技術が適用される製品の「事業優位性」の2つの評価要素から技術情報の価値判断を行うと共に、常に変化していく状況を動的に捉え、経営資源である新規技術が経営に最大限活かせるように他の関係部門と連携して、管理し、活用していくことも、知的財産部門に求められる。

(3) 技術情報の価値評価に基づき、秩序ある

「意図された情報開示」へ管理意識を転換すること。

技術情報の中には法的に絶対に漏出してはならない情報が存在することは厳然たる事実であるが、それでも情報の作成・伝達には人が必ず介在する以上、隠し切れないものがある。

すなわち、高度な営業秘密管理をしても、昨今の企業環境の変化や不法・過失、あるいは製品解析技術の向上により、合法的あるいは自然発生的に業界に流出浸透していくことも十分に想定する必要がある。この意味で、情報の価値評価に基づいた、秩序ある情報移転を「意図した流出」へ管理意識を転換することも必要であろう。

6. おわりに

情報は、隠しても隠し切れない面がある。ここから、本稿では、技術情報に対して、その漏洩防止をいかに行うかだけでなく、技術情報を経営資産として経営戦略に資するよう管理し、活用しようという、積極的なアプローチを試みたものである。

また、情報は、その送り手も受け手も人が介在する。ヒヤリング結果が示すように、人も財産と考えると大切に扱う精神は重要であり、個人と企業との利益バランスを図ることが大切と考える。したがって、知的財産部門は、発明と同様、産業に寄与するような技術ノウハウを生み出した「人」を真に尊重した対応が実現されるよう、社内の褒賞規定や制度の見直しと整備に主体的に行動することが求められる。

本稿では、このような技術情報の生み手である「人」を大切にする組織や体制を構築するための具体的な方策については、十分検討できなかった。この点が今後に残された課題である。

また、このような活動の中で、日本国内での法律の未整備、海外活動での当該国の法律の未整備、運用面での不備、改善要望等があれば、

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

業界として、あるいは、特定の業界に限らない場合には、例えば、当協会を通じて、日本国政府への提言を行っていくことも重要であろう。

本報告書作成にあたり、テーマの性格から答えにくい部分があったにもかかわらず、快く訪問ヒヤリングに応じていただいた13社の企業の皆様には改めて感謝の意を表したい。

本稿が、会員各社で営業秘密についての対応を検討する際の参考になれば幸いである。

なお、本稿の作成を担当した2003年度知的財産管理第2委員会第3小委員会のメンバーは、関根康男（小委員長、日立メディコ）、早木敬二（小委員長補佐、東陶機器）、榎谷雅司（日本曹達）、奥山壽毅（大王製紙）、小野浩二（日立製作所）、谷澤靖久（日本電気）、仲井幹夫（ポリプラスチック）、馬淵昌樹（JFEスチール）、渡邊幸三（富士写真フイルム）である。知的財産管理第2委員長の小倉稔也氏（ソニー）には、報告書の内容につき種々ご助言を頂いた。

注 記

- 1) 経済産業省編，営業秘密管理指針（平成15年1月30日）
- 2) 経済産業省編，技術流出防止指針～意図せざる技術流出の防止のために～（平成15年3月14日）
- 3) 経済産業省編，技術流出防止指針～意図せざる技術流出の防止のために～関連参考資料（平成15年3月14日）
- 4) フェアトレード委員会「秘密情報のマネジメント」，知財管理，Vol.54，No.3，pp.369～381（2004）

参考文献

- (1) 経済産業省クラスター計画推進室企画・監修，誰でもわかる！取引・連携で知的財産を守るためのポイント，同綴じ込み付録，同参考文例集（平成16年3月）
- (2) 法務ガイドブック等作成委員会編，営業秘密管理ガイドブック（平成16年1月）経営法友会

（原稿受領日 2004年6月9日）

