

秘匿技術情報マネジメントにおける 知財部門の役割について

マネジメント第1委員会
第1小委員会*

抄 録 近年、技術情報の漏えい事件が社会的な問題になっている。製造業をはじめとする研究・開発を積極的に展開する企業にとって、その成果である「技術情報」は競争力の源泉である。従来、技術情報の防衛は「特許取得」して独占するか、「ノウハウ秘匿」して他社の模倣を防ぐかという判断が重要であった。しかしながら、昨今のビジネス環境の変化に伴い、ノウハウとして秘匿していた技術情報を、自ら意図的に第三者に開示する機会が増えており、情報防衛のための総合的なマネジメントが求められている。

秘匿技術情報の開示に際しての相手先及び開示内容の決定は、これまで事業部門や技術部門が主導的な役割を果たしてきたと考えられるが、情報防衛の立場からは、知財部門の果たすべき役割が今後益々大きくなっている。本稿では、技術情報の管理に知財部門がどのように関与しているかについて調査したヒヤリング・アンケートの結果を分析し、現状の問題点の抽出とあるべき姿の提言を行う。

目 次

1. はじめに
2. アンケート結果
 2. 1 技術の秘匿判断と管理
 2. 2 秘匿した技術情報を開示する場合の判断
3. アンケート結果に基づく考察と課題
 3. 1 技術の秘匿判断と管理
 3. 2 秘匿した技術情報を開示する場合の判断
4. 秘匿技術情報防衛のための提言
 4. 1 秘匿技術情報の体系化
 4. 2 開示先との契約への関与
 4. 3 秘匿技術情報防衛のために知財部門が関与すべきその他の事項
5. おわりに

1. はじめに

「不正競争防止法の一部を改正する法律」が2015年7月3日に成立し同月10日に公布された。近年、新日鐵住金の方向性電磁鋼板の製法に

係る営業秘密が韓国の製鉄メーカーであるポスコに不正取得・使用された事件（2015年9月30日にポスコが新日鐵住金に300億円を支払うことで和解）、東芝のNAND型フラッシュメモリに係る営業秘密が同じく韓国の電機メーカーのSKハイニックスに不正取得・使用された事件（2014年12月にSKハイニックスが東芝に約330億円を支払うことで和解）など、我が国を支える技術情報が国内外へ漏えい・流出するといった事案が相次いで顕在化している¹⁾。

このような技術情報の漏えい・流出ルートは、退職者、技術提携先、海外拠点、サイバー空間、リバースエンジニアリングを始めとした製品・公知情報によるケースなど、多様化している。

今回の不正競争防止法の改正は、これら多様

* 2015年度 The First Subcommittee, The First Management Committee

化する技術情報の漏えい・流出に対し法制面からの抑止力向上・強化等が目的ともされている。

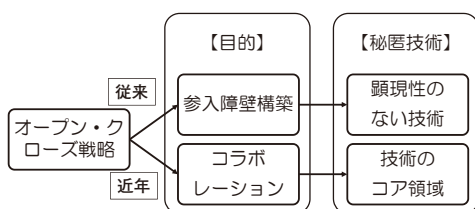
一方、これら技術情報は、このような不正使用の目的で情報を持ち出されるような、意図せざるケースに加え、ビジネス上の理由等で、自ら、意図的に第三者に開示する機会も増えており、昨今、これらに対応可能な技術情報防衛のための総合的なマネジメントが求められている。

技術情報防衛は、顕現性のある技術（他社が特許侵害していることを検知できる技術）は特許権確保、顕現性のない技術はノウハウとして秘匿管理という方法で参入障壁を構築し、競合企業に事業における優位性を確保するという従来型のオープン・クローズ戦略²⁾をベースにした秘匿技術情報を特定・管理するのが主流であった。近年は、コア領域のクローズ化（特許による独占、ノウハウ秘匿管理）によりマーケットを支配することを目的とする一方、技術の顕現性に係わらず、非コア領域をオープン化（オープンイノベーション、特許の実施許諾、ノウハウ開示）することにより、マーケットの拡大、技術標準化、ビジネスエコシステムの構築を進

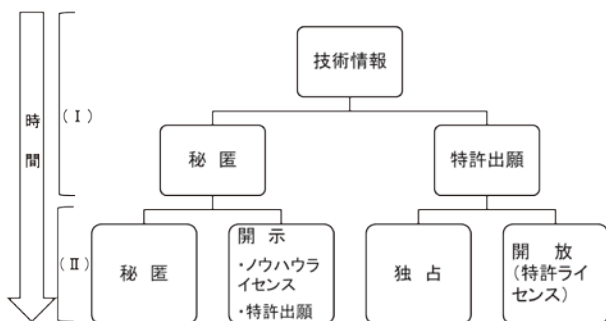
めるコラボレーション型とも呼べるオープン・クローズ戦略の構築も求められ³⁾、技術情報防衛の考え方、手段が複雑化している。即ち、技術情報防衛には、図1(a)に示すように、事業目的に応じて秘匿とする対象の技術を選択するなど、技術情報マネジメントが要求されることになるが、これらの考え方や方針は固定されたものではなく、同じ技術であっても開発の進捗度、ビジネス環境に則して臨機応変な対応が求められるのが実態であり、図1(a)の考え方に、更に時間軸を加えた検討が必要となる。図1(b)にその例を示す。図中(I)の段階で、競合に勝つため、顕現性の有無により一旦秘匿化の判断がされた技術も、段階(II)では、他社の出願状況などの様々な理由で特許出願を行うケースや、コラボレーションのため秘密保持契約を締結することにより限定的に第三者に秘匿技術情報を開示するようなケースも生じる。

このような背景の下、知財部門は特許出願を検討する過程で、社内の関連部門から幅広く技術情報を入手し、出願する技術とノウハウとして秘匿する技術を切り分ける役割を担っている。また、共同開発や技術供与等の際の契約業務を担っていることも多い。さらに、知財部門は幅広く全社の技術情報を収集して開示・秘匿を判断していることから情報漏えいの防止やオープン・クローズ戦略の立案においても重要な機能を果たすべきであると考えられる。また、一口に技術情報といっても、その内容は業種によって異なっており、情報の管理や開示・秘匿の考え方も異なっていると考えられる。

そこで、本稿では、その際の考え方、管理、知財部門の関与などについて、6社へのヒヤリング（化学工業、電気機械器具製造業、情報通信機械器具製造業、輸送用機械器具製造業（2社）、ゴム製品製造業）、および小委員会内12社へのアンケート（技術サービス業、パルプ・紙・紙加工品製造業、インターネット付随サービス



(a) オープン・クローズ戦略の類型



(b) 秘匿技術の開示

図1 技術情報マネジメント

業、非鉄金属製造業、化学工業、電気機械器具製造業（2社）、情報通信機器製造業、輸送用機器製造業、食料品製造業（2社）、金属製品製造業）の結果から現状を分析し、現状の問題点の抽出とあるべき姿について提言を行う（以下、ヒヤリングとアンケートを併せて「アンケート」という）。

なお、本稿は、2015年度マネジメント第1委員会第1小委員会の菅野裕（日揮、小委員長）、加藤達夫（凸版印刷、小委員長補佐）、安藤文紀（ヤフー）、澤田真一（住友電気工業）、田中滋（カネカ）、田畑亨（東芝）、鶴田哲（富士通）、中村勤（TDK）、東川太一（三菱重工業）、引地進（日清オイリオグループ）、船山賢一（日本発条）、山城章宏（味の素）が作成した。

2. アンケート結果

2.1 技術の秘匿判断と管理

本節では、図1(b)の(I)の段階、即ち研究、開発により新たな技術情報が生まれた時点で、その技術情報の開示・秘匿の判断、秘匿技術情報の管理方法をどのように取り扱っているか実態調査した結果について述べる。

(1) 出願／秘匿の判断

1) 判断基準

新たな技術情報の出願／秘匿の判断基準については、多くの企業が侵害発見性、推考容易性（他社による発明容易性）、秘密保持性、テクニカルポジション（競合他社と比較したときの技術面や知財面での自社の優位性）を出願／秘匿の判断基準としており、2008年発行の知財管理誌⁴⁾で報告された報告内容と同様の結果が得られたが、ライセンス価値の高低、隠しがいがあるか（秘匿することで長期にわたり他社との差別化が図れるか）などを出願／秘匿の判断基準としている企業があることも分かった。

特に、侵害発見性を出願／秘匿の判断基準のひとつとしている企業が多いという結果が得られたが、さらに各社侵害発見性をどのように評価しているかを調べるために、一般に侵害発見が難しいとされる「製造方法」の取り扱いについて確認を行った。その結果、18社中12社（67%）が評価の基本方針はなく、その都度、出願／秘匿を判断しているとの回答であった。また5社（28%）が「他社に権利化されると設計変更等の対応が必要となり、自社の自由度が奪われるので、製造方法であっても原則出願する」という回答であった。原則秘匿するという考えの企業は1社のみであった。

なお、アンケートで得られたコメントから、都度判断していると回答した企業のほとんどが原則として出願するというスタンスを採っているように感じられた。

また、テクニカルポジションに関しては評価が難しく、各社検討課題のひとつとなっていることがアンケートを通して垣間見えた。

2) 判断基準の明文化

出願／秘匿の判断基準が社内的に明文化されているかについては、18社中8社（44%）が明文化し、加えて8社（44%）が明文化はしていないが判断基準は決めていたとの回答であった。これらのことから90%近い企業で、少なくとも出願／秘匿の判断基準については社内的な共通認識が取られていることが読み取れる。

3) 秘匿された技術情報の文書化

秘匿と判断された技術情報を文書化して管理しているかについては、18社中10社（56%）が特許明細書レベルで文書化している、6社（33%）が発明提案書レベルで文書化しているとの結果が得られた。逆に、文書化していない企業は2社（11%）だけであった。

ノウハウを文書化すれば、先使用権の確保という点では利点があるものの、漏えいリスクは高まるという報告⁵⁾があるが、今回のアンケー

トでは、形式に差はあるものの、89%の企業がノウハウを文書化し顕在化させており、漏えいリスクよりも管理上の利点を優先していることが読み取れる。

(2) 秘匿技術情報の管理方法

1) 管理方法

秘匿技術情報の管理方法については、18社中13社（72%）はデータベース等で一元管理を行っており、出願発明と同様に管理している企業が多いことが判明した。一方で、一切管理していないと回答した企業数が2社（11%）あった。

2) 他の情報との紐付け

企業においては、戦略的に一旦秘匿された秘匿技術情報も、将来、限定的に第三者に開示されることがある。その点を考慮すると、秘匿技術情報を管理する場合には、そのような場面に備えて、製品情報等の他の情報と紐付けされていることが好ましい。アンケートでは、18社中10社（56%）が何らかの情報と紐付けを行っており、8社（44%）は他の情報と紐付けを行っていないとの結果が得られた。実態としては、将来の活用を意識した他の情報との紐付けは然程されていないことが分かった。

図2に、紐付けを行っている10社がどのような情報を秘匿情報として紐付けしているかを示す。大半の企業が、製品情報、技術分類情報を挙げていた。関連発明（考案、意匠も含む）、ライセンス情報を挙げた企業もあった。

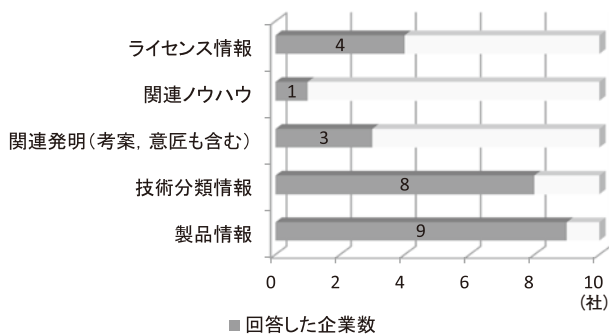


図2 紐付けられる情報

3) 重要度によるランク付け

秘匿と判断された秘匿技術情報も何らかの理由で特許出願又は第三者への開示に切り替えられることがあるが、その際の判断基準としてその秘匿技術情報の重要度が考えられる。

アンケートの結果、秘匿技術情報のランク付けを行って管理している企業は、18社のうち約半数の8社にとどまった。重要度に基づく管理は然程されておらず、企業間で温度差があることが読み取れる。

ランク付けを行っている企業8社では、ランク付けの部署は、7社が主に技術部門が関与（知財部門と協働2社含む）、1社は情報管理の専門の組織で行っていた。また、ランク付けの手続き、基準、管理方法については、全社が管理規定により決められており、その内、規定を厳密に守っているのは6社であり、ランク付けは明文化された基準にしたがって行われているのが実状である。

ランク付けされた秘匿技術情報の管理部門は、①技術部門が主体的に関与（知財部門が関与する場合を含む）する企業が3社、②知財部門が2社、③専門組織が1社であった。ランク付けを行う段階に比べ、知財部門が関与する企業が多い。また、秘匿技術情報の棚卸しやランクの見直しについては、8社全てが行っており、「定期的に行う」が3社、「不定期で都度実施」が5社であった。但し、棚卸しの結果、実際に見直してランクを変えた例は少なく、秘匿から出願にした企業は2社、また限定的な開示へ変更した例は1社にとどまった。見直しの結果、秘匿から出願へ変更した事例では、明細書の形式で文書化されていた秘匿技術情報を再吟味し、不要な情報が入っていないか精査して出願していた。尚、ランクの見直しの判断は、秘匿技術情報を管理している部門とほぼ一致し、見直しの時期としては、①クローズ戦略からオープン戦略へ等の事業戦略の変更（3社）、②研

究段階から事業化段階へ等の製品開発段階の変更（3社）、③ノウハウの陳腐化（2社）等の回答が得られた。

2. 2 秘匿した技術情報を開示する場合の判断

秘匿技術の開示については、事業環境の変化など、時間軸を考えに入れるべきであり、2008年発行の知財管理誌に「特許出願と特許出願を行わずノウハウとして秘匿化される発明や技術の境界は固定的ではなく、事業環境の変化など様々な要素によってその時々で変化し、それにより、それまでノウハウとして秘匿化すべきとされていたものが、改めて特許出願することが好ましいと判断されることが起こり、最終的にはノウハウ化と特許出願のバランスを取ることになる⁴⁾」の記載がある。本節では、図1(b)(II)のような、オープンイノベーションなど、コラボレーションなどで秘匿した技術を限定的に他社に開示（ノウハウライセンスなど）する場合の各企業の開示判断の方法や漏えい対策などについて行った実態調査の結果を述べる。

(1) 秘匿技術情報の限定的開示（秘匿を担保しつつ開示）の現状

オープンイノベーションや海外生産などによる社外との協業化が進んでおり、他社に対してそれまで秘匿していた情報を開示するケースが増えている。そこで、秘匿技術情報を限定的に開示（予定、可能性を含む）した場合の開示先と、その開示理由についての実態調査を行った。

1) 開示先とその理由

開示先については図3（有効回答数17社、複数回答可）、開示する理由は図4（有効回答数12社、複数回答可）に示す。

開示先は国内外合併企業や一般他社よりも国内外子会社の方が多く、資本比率の高い企業の方が多傾向があるものの、その差は大きくな

かった。開示理由としては共同研究よりも、子会社による研究・生産や委託製造のための技術供与のため秘匿技術を供与する企業が多かった。他社への委託製造など、コストダウンや売上拡大に向けた国内外での事業活動が、秘匿技術情報の流出機会増加につながっている可能性がある。

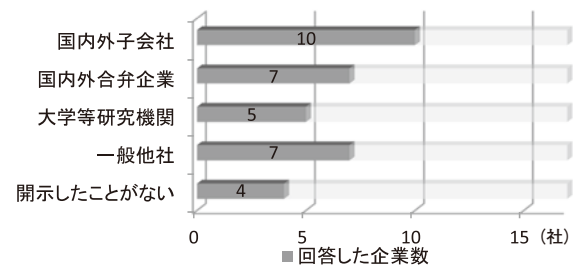


図3 秘匿技術の開示先

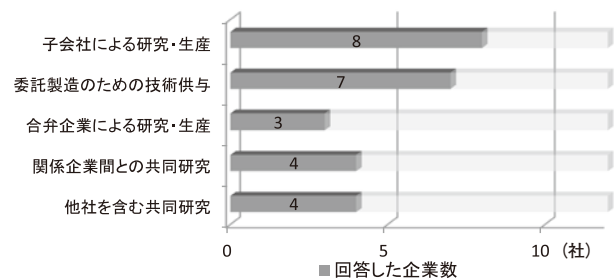


図4 秘匿技術の開示理由

2) 開示に関する判断部門

秘匿技術情報を限定的に社外に提供する場合には、様々な社内組織が関与して種々の重要な判断を行う必要がある。開示に際してのそういった判断の局面において、どのような社内部門がそれらの判断に関与しているかについての調査を行った。

秘匿技術情報の開示先を判断する局面で関与する部門については図5（有効回答数11社、複数回答可）、開示範囲を判断する局面で関与する部門については図6（有効回答数12社、複数回答可）、開示可否を最終判断する局面で関与する部門については図7（有効回答数10社、複数回答可）に示すとおりである。

開示範囲の判断に関して技術部門中心の判断を行っている会社が多いのは、技術的な知識が必要なためと思われる。一方、開示先の判断になると事業部門の関与が増加し、開示可否の最終判断になると、さらに経営層が判断に加わるとともに、関与する部門数が増加する。開示範囲→開示先→最終可否と、複雑で高度な判断が必要になるにつれて、経営層も含めて関与する部門が増える傾向があり、事業と技術の両戦略を考慮した組織横断的な判断が必要になるためと思われる。一方、どの局面についても、知財部門が関与するという企業は少なかった。アンケートによると、知財が関与するのは契約内容や秘匿技術情報の法的な保護対策に関するアドバイスにとどまっております、自社と開示相手の知

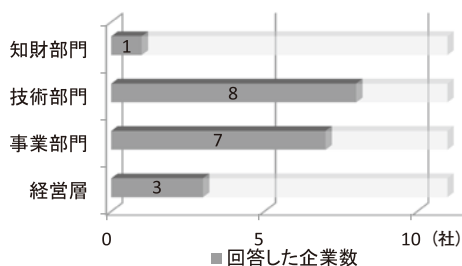


図5 開示先判断に関与する部門

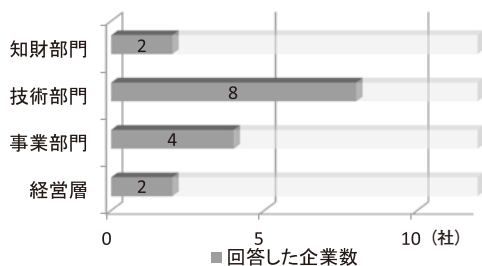


図6 開示範囲判断に関与する部門

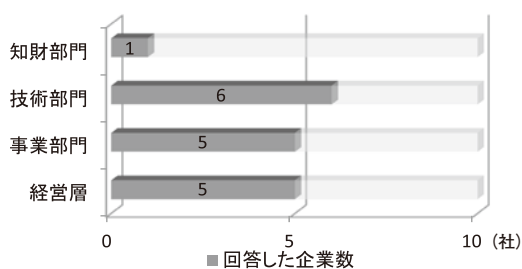


図7 開示可否判断部門

財動向や戦略などは開示の様々な局面における重要な判断基準としてほとんど考慮されていないことがうかがわれる。

(2) 秘匿技術情報の漏えい防止

開示した秘匿技術情報が社員や子会社、開示先から漏えいすることが懸念されるため、漏えい防止策の現状について調査した(図8)。

1) 主な漏えい防止策の現状

全ての企業が、社員や子会社等の開示先から技術情報の流出を防止する為、何らかの漏えい対策を行っている。

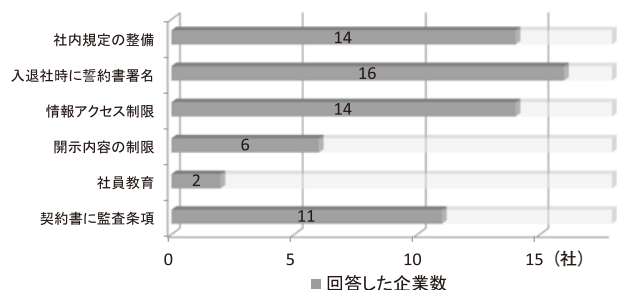


図8 情報漏えい対策

その防止策としては、「社内規定の整備」が14社(有効回答数18社、複数回答)、「入退社時に誓約書署名」が16社、「情報アクセス制限の付与」が14社であり大半の企業が何らかの対策を行っていた。

尚、「入退社時に誓約書署名」の関連で、社員の退社時に誓約書により秘密保持義務を負わせる場合、対象技術を特定するかについて、特定している企業が6社、対象社員・対象技術によっては特定している企業が4社、誓約書を提出するのみであり特に特定しない企業が5社との回答があり、3分の1の企業が特に技術を特定していないのが実状であった。

その他の防止策としては、「子会社、開示先には開示内容を制限する」が6社、「社員教育」が2社あった。

前述のとおり、開示内容の制限については、子会社等の資本比率が影響しているようである。

子会社や開示先の社員の教育について「講義形式やEラーニング形式で実施」、「人事の集合教育プログラムに入れてグループ会社員も参加させる」、「海外拠点への赴任前に教育をする」とのコメントがあった。

尚、「契約書に監査条項を入れる（予定も含む）」が11社と過半数の回答が得られたが、実際に監査を実施すると回答した企業数は3社にとどまっていた。ライセンス先からの漏えい防止の対策は、未だ途上であるといえる。

秘匿技術情報の限定的開示が今後増加すると予想されるが、情報漏えいの防止の点で、開示先における情報管理について状況を把握することが望ましい。また、監査を実施することで開示先での情報管理意識の向上も期待できる。

以下に、実際に状況の把握を実施している事例を紹介する。

〈輸送用機械器具製造業 A社〉

開示先に対し、開示ルールが守られているか等、年1回のチェック（製造現場で、秘匿部分がカーテンなどで外から見えないように管理されているか等）で状況を把握している。

実際の状況把握は、地域の担当者が実施する仕組みである。開示ルールを守らせることは、機密意識の醸成が図れると考えているようである。

〈化学工業 B社〉

開示先に対しては、予め企画されたプランに従い、年1回ではないが、かなりの頻度で契約に基づいて監査を実施している。

また、秘密保持契約は、開示先（企業）のみならず、情報にアクセスできる開示先社員を対象に締結する場合がある。また、開示先社員が退職する場合には、連絡をもらうことを開示先に対して義務化しておく等、徹底した管理を行っている。

2) 事業の国外展開への対応

前述のような漏えい防止策について、国外でも国内と同じ対策を取っているとする企業は7社ある一方、異なるとする企業も8社あった。また、国外の実態調査中との回答が1社あった。国内外で異なるとする企業からは「国ごとに規定を整備しようとするが進んでいない」（1社）、「国外まで手が回らないが国外の研究機関では個別に管理している」（1社）とのコメントがあった。国外の拠点向けの漏えい対策は、徐々に整備する様子が浮かび上がった。

(3) 秘匿技術情報の管理とその活用に対する知財部門の関わりについて

秘匿技術情報に対する知財部門との関わり方に過去にいくつか提言があるが、例えば、2004年発行の知財管理誌にて、知的財産部門の役割として、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、積極的に関わって行くことが望ましい⁶⁾との考え方が示されている。

10年後の現在、知財部門の秘密技術情報顕在化とその活用に対する関わりについてどのようになっているのか調査した。積極的に関わっていると回答した企業数は3分の1の6社（有効回答数18社）にとどまっていることが分かった。そのうち、知財部門内に技術部門や事業部門に密に入り込み情報を吸い上げるセクションのある企業が1社あった。

知財部門が関与出来ていない理由については、発明提案として知財に上がってくる技術以外の情報の収集・管理が知財部門のミッションとなっていないことを挙げた企業が8社あった。具体的には、知財と事業の間を埋めることのできる人材の不足、技術・事業部門と知財部門との認識差の問題、組織体制の問題（技術情報の管理は技術部門で行うことになっている）等が挙げられている。

今後積極的に関わるために、5社が知財部門

と技術・事業部門の垣根を取り払って情報収集する仕組みの必要性を挙げている。具体的には、知財部門と技術・事業部門の間での積極的な人材交流、知財機能が技術部門に取り込まれた組織体系で技術・知財の垣根が全く無いような状況（知財機能が技術部門の一部）を構築する、情報管理の重要性を企業全体が認識し各部門の役割・責任を明確にする等が挙げられている。

秘匿技術情報の管理・活用に関する知財部門の関与は積極的とは言えないが、多くの企業がその問題点を認識しており、全社的な組織体制の改革の必要性が明らかになってきている。そのような中、知財部門が中心となって社内横断的な組織を構築し、秘匿技術情報の管理を行っている事例を紹介する。

〈化学工業 C社〉

IT部門、法務部門、人事部門等の横断組織を設置し、全社規定に基づき知財部門が主管となってノウハウや秘匿技術情報を収集する取組を推進している。管理の主体は知財部門が担っており、不明点があれば技術部門に問合せしながら社内にも実務を定着させてきた。

秘匿技術情報は3段階にランク付けされるが、最重要にランクされる案件は秘匿案件全体の数%にとどまる。

秘匿技術情報は工作系の事項が多く、資本関係のあるグループ会社に対してでさえも、開示しないポリシーを持っている。

3. アンケート結果に基づく考察と課題

3.1 技術の秘匿判断と管理

(1) 出願／秘匿の判断基準

出願／秘匿の判断において、多くの企業が侵害発見性、推考容易性、秘密保持性、テクニカルポジションを判断基準としていた。一般に、製造方法に関する技術は、侵害発見性が低く秘密保持性が高いことから、出願ではなく秘匿を

選択できるケースが多いと思われる。

ところが、製造方法の発明に関して、出願を原則とする企業と、その都度出願／秘匿を判断する企業が大多数であり、秘匿を基本とする企業は少数であった。新興国による技術のキャッチアップが著しい状況下、特許出願が公開されることによる技術情報の流出が問題視されているが、出願しないことで他社に権利化されるリスクへの抵抗感が依然として根強いとも考えられる。

しかし、製造方法のノウハウが他社に権利化されて実施できなくなることを恐れるがゆえに、日本企業が互いにノウハウを含む特許出願を繰り返すという悪循環は断ち切らなければならない。また、製造現場で直ちに使用可能な、あまりにノウハウ的な発明まで出願することが、本当に競争優位性を確保していく上で得策かどうか、十分吟味した上での判断が今後は必要になるであろう。さらに、これら出願傾向を導く背景には、テクニカルポジションの予測・把握困難性が挙げられると思われる。今後は、各企業において自分自身のテクニカルポジションをより詳細に検討し見極める作業が求められるであろう。

また、出願する場合であっても、明細書の開示要件を満たした上でどこまでの情報を開示するかを入念に検討する必要がある。これについては、知財部門における情報マネジメントの役割が大いに期待される部分であろう。

今回のアンケート結果によれば、秘匿化された情報の文書化は多くの企業で行われていた。漏えいリスクよりも管理上の利点を優先した結果であると思われるが、重要性が高い情報はあえて文書化せずに継承する等の対応も今後は必要になってくるであろう。

(2) 秘匿技術情報の管理方法

これまでの研究では、ノウハウの管理部門に

については、知財部門が集中管理する場合もあれば、技術部門もしくは事業部門で分散管理する場合もあることが知られている⁴⁾。集中管理のメリットは、ノウハウとして公式に認識されることから、一旦、秘匿化したノウハウが誤って特許出願されてしまうようなトラブルを回避できることにある。一方、分散管理のメリットは、管理に要する負担を軽減できるとともに、悪意により漏えいしても被害を抑制できることにある。また、ノウハウを特許性のあるノウハウ（ノウハウ発明）と特許性のないノウハウ（技術ノウハウ）に分けて、前者を知財部門で管理し、後者を技術部門で管理する場合があることも報告されている⁵⁾。今回のアンケート結果によれば、多くの企業において、秘匿と判断された技術情報は、知財部門が主体となって、出願した発明と同様にデータベース等で一元管理されていることが読み取れた。

過半数の企業において、製品情報等他の情報と何らかの紐付け管理が行われていたが、紐付け管理が行われていないという企業も少なくなかった。また、重要度による秘匿技術情報のランク付けを行っている企業も約半数に留まった。刻々と変化する製品情報等と秘匿化された情報とを定期的にチェックすることは並大抵の努力ではできない。そこまで手が回らないのが実情であると思われるが、情報漏えいの発見や、侵害されている権利のいち早い特定、また、不用意な開示を避けるための秘匿技術情報の体系化された管理が今後益々必要とされるであろう。

秘匿された技術情報は、ほとんどの企業で、営業秘密としての秘密管理性の観点でアクセス制限が設けられており、知財部門、技術部門等に属する特定の人だけが詳細内容を閲覧できるように制限されていた。一方で、社内での技術情報の活用に重きを置き、社内の多くの人による閲覧を認めている企業もあった。社外への情報流出を防ぐためにはアクセス制限を厳しくする必

要があることと、社内での情報活用を推進するためには広くアクセスを認める必要があることは一種のジレンマである。情報の重要度に応じて管理方法を変えるなど、きめ細かい対応が求められるであろう。

3. 2 秘匿した技術情報を開示する場合の判断

今回のアンケートを実施した結果、ノウハウ発明を秘匿するか出願するかについては、知財部門が深く関わっていることがうかがえた。

しかしながら、特許性のないノウハウ（特にものづくりに関する技術ノウハウ）の秘匿技術情報に関しては、知財部門の関わりは希薄であった。

また、秘匿技術情報の開示は、生産のコストダウンや現地化等の推進のために、資本関係がある企業に対して主に行われているようであった。開示技術範囲の判断では技術部門が、開示相手の判断では技術部門と事業部門、開示可否の最終判断では技術部門と事業部門に加えて経営層が深く関与していることがわかった。一方、知財部門は秘匿技術情報開示のどの局面においても関与が少ないといえる状況であった。相手先や事業の状況など戦略的な判断が必要な機会が増えると、より高次の管理者が関与して、技術部門を中心とした複数部門が合議的に判断する傾向が見られる一方、知財部門はこの局面に十分関与できていない可能性がある。他社への秘匿技術情報開示時における判断基準として、当該他社の保有知財や秘密管理状況が挙げられるにも関わらず、実際にはこれらが考慮されることが少ないとすれば、知財部門としてもっと働きかけてもよいだろう。

また、資本関係のある会社であっても、特に海外の企業においては、雇用の流動性、会社への忠誠心、社会通念などにおいて様々な違いがあり、開示した秘匿技術情報の管理が適切に行

われるかどうかには注意を払う必要がある。技術部門や事業部門の危機意識のレベルにもよるが、管理面でのリスクが想定されるのであれば、知財部門として積極的に関わっていくことが求められるであろう。

4. 秘匿技術情報防衛のための提言

以上、アンケートを通して、知財部門は発明相当の技術について、特許として出願するか、ノウハウとして秘匿管理するか、という場面では、顕現性など主に当該技術の特性面からの判断に対し大きな発言権を持っており、さらに秘匿とした情報についても特許と同等にデータベースによる管理を行っている企業も少なくないのが実態であることが分かった。即ち、発明が生まれた時点では秘匿技術情報についても知財部門主導で型どおりの管理はできている企業が多くなっていると言える。

一方、秘匿技術情報を第三者に開示するケースでは、多くは事業部門主導で進んでおり、一部の企業を除いて知財部門は、案件ごとに事業部門の相談に乗る、といったように事業部門のサポートにとどまっているのが実態であった。

オープンイノベーションの推進、ビジネスエコシステムの構築などの特定の目的で秘匿技術情報を第三者に開示する際には、担当技術部門、あるいは事業部門が種々の決定事項を主導するのが必然であろうが、重要な技術を経営資源として長期に活用していくためには、秘匿技術情報の防衛は極めて重要であり、知財部門はこの部分の機能を中心的に担うべきと考える。

4. 1 秘匿技術情報の体系化

秘匿技術情報の開示可否、開示方法などを、目前に事業等が迫っているタイミングで知財部門が関与し可否の判断等をすることは現実的には難しいかもしれない。従って、発明の創出段階、すなわち、特許として出願するか、ノウハ

ウとして秘匿管理するかを判断した時点で、秘匿管理すると決めた技術であっても、事業戦略に応じて後々開示の可能性があることを前提に、体系化しておくことが必要である。アンケートを通して、秘匿技術情報の開示の際には、開示先、開示範囲、開示理由、開示先における管理方法などが検討項目となってくるのが分かってきた。これらの項目を技術ごとに予めランク付け、マトリックス化し、客観的に当該技術のハンドリング方法を確認できるようにすることで、不必要な開示の回避が可能となると考えられる。アンケートの結果から興味深い2社の事例を紹介する。

〈輸送用機械器具製造業 D社〉

D社は、同社の中国事業の展開や、他社の情報漏えい問題が社内気運を高めるきっかけとなり、技術情報の漏えいを防止するため、社内横断的委員会組織を立ち上げた(図9)。この委員会は、開発部門、製造部門、購買部門、IT部門、管理部門、知財部門の6部門で構成され、知財部長が委員長となり、技術情報を知財的な観点を含む総合的な機密の観点で評価し、開示先における技術情報の漏えいの防止につなげている。当該委員会は、開示ルール策定、技術情報の顕在化、ランク付けをし、別途当該委員会が制定した開示ルールとの対比によって、開示先ごとに開示可否、開示範囲、開示方法を決定し、その後の開示についてはこの決定に従う仕組みとしている。さらに開示に際しては、3条件(同社のグローバル機密ポリシーの適用、データ管理規定遵守、データ閲覧端末監視)を開示先に課すことを要件としている。

このような体制を整えるためには、立ち上げ段階では、社内に点在する技術情報の洗い出し、それらの顕在化およびランク付けが必要であり、実務的には多大な労力を要する。また、他部門と知財部門との足並みがそろわないことも多いと考えられるが、D社ではこの点について

経営層の危機意識が強くあり、実現できたとのことである。

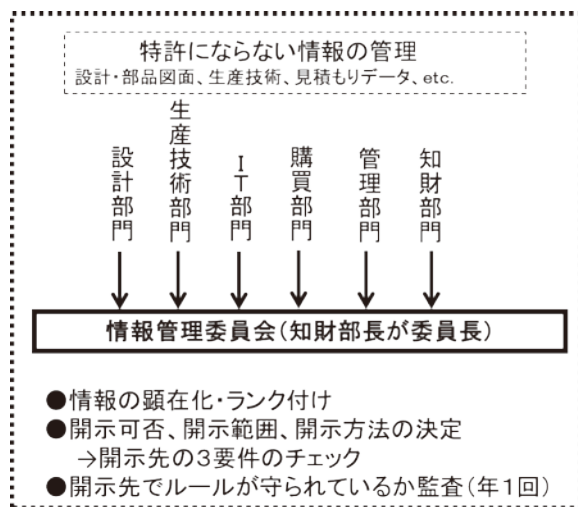


図9 D社の秘密情報体系化、管理の仕組み

〈情報通信機器製造業 E社〉

E社では、業務委託先、グループ会社への秘匿技術情報開示を想定し、特に重要度が高い技術情報について、①セキュリティ関連など、漏えいすると社会的に影響のある技術情報、②漏えいすると自社の競争力に支障をきたす技術情報、といった情報区分定義による体系化を行い、その情報管理体制の明確化（代表者、総括責任者、部門責任者、管理責任者、監査部門）、さらに、開示先、開示元の関係者の秘匿状況を管理する体制を整えており、知財部門が研究・開発部門と連携してこの流れを管理している。

これらの事例は関連企業や外注先への秘匿技術情報開示をイメージしたものと考えられるが、まさに上述した技術の体系化を実践しているといえ、ビジネスエコシステムの構築、オープンイノベーションの推進などを目的としたケースでも参考になるものと考えられる。体系化された技術の開示については、秘密保持契約、ライセンス契約において、開示範囲など包括的、戦略的に取り扱うことができるようになるものと考えられる。

4.2 開示先との契約への関与

秘匿技術情報の体系化に際し、開示先の情報管理方法が検討因子のひとつであることは前項で述べたとおりであり、その方法を把握しておくことは秘匿技術情報防衛の観点から重要である。

秘匿技術情報を第三者に開示する場合には、秘密保持契約は必須であり、さらにライセンス契約や共同研究契約、共同事業契約など、対象の開発やビジネスに則した種々の契約が締結される。秘密保持契約、各種契約の秘密保持条項では、開示された秘匿技術情報の管理について種々の取り決めがなされるが、技術情報防衛の立場から、実態としてその取り決めが守られていることが本質的に求められる。

例えば、近年、中国や東南アジアの関連企業に自社製品を製造委託等を行うケースが増えているが、この場合、当然製造ノウハウを当該関連企業に開示することになる。当該関連企業における情報管理が不十分な場合、技術の体系化がなされていても、また契約で秘密保持義務を課していても、その秘匿技術情報である製造ノウハウは容易に漏えいするおそれがある。

このようリスクを回避するためには、被開示者にどのように当該秘匿技術情報を管理させるかを契約で取り決めておくことが必要となる。さらに、その取り決めが遵守されているか否かの確認を実施するための監査条項を契約に盛り込むことがひとつの手立てとなる。ライセンス契約などでは、監査条項を記載するケースはしばしば見受けられるが、秘密保持契約ではあまり多くはないと考えられる。また、契約上監査条項があった場合でも、実態として被開示者への監査が行われていることは少ないものと見られる。抜き打ちでの監査が可能で、かつ被開示者がその監査を受け入れる義務があるなど、実効性のある監査条項を契約に盛り込み、

それを実践することが秘匿技術情報を防衛する上で重要であり、この重要性を十分認識している知財部門が、秘匿技術情報に関連する契約ならびに契約交渉業務をリードすることが求められる。監査時は具体的には例えば以下のような項目⁷⁾について手順や体制の策定・遵守を確認するものとし、契約書条文中に記載あるいは詳細内容を別紙として添付してもよい。

- ①情報の利用、保管、持ち出し、消去、破棄における取り扱い
- ②業務再委託に関する事項
- ③従事者に対する遵守事項の周知
- ④情報を保管および扱う場所の物理的セキュリティ管理
- ⑤情報へのアクセス管理
- ⑥情報セキュリティ上の事故対応

4.3 秘匿技術情報防衛のために知財部門が関与すべきその他の事項

(1) 先使用权

今回、技術情報を秘匿するかどうかの判断基準や秘匿後の管理方法、さらには秘匿した技術情報を公開する場合の判断等について、各社の現状を調査し、知財部門としてどのような関与が必要か検討した。技術を秘匿する際には、他社が同様の発明をし、特許化することも想定する必要がある。他社の開発動向を把握できれば、当該他社の特許出願以前に出願をするなど対応することは可能であろうが、そのタイミングを計るのは難しいのが実態であり、その場合の対応として、先使用权の活用が選択肢となる。この点についてはアンケート結果では触れなかったが、実態調査を実施している。先使用权の利用については、ほとんどの企業が、先使用权を積極的に利用していないとのことである。その主な理由は、先使用权が認められるためには、事業性の観点で継続的に証拠資料を準備しておく必要があり立証が容易でないこと、各国毎の

制度であるが故に各国毎の準備が必要となるが、昨今、企業の多くがグローバルにビジネスを展開しており、秘匿した技術情報について各国毎に先使用权が認められるよう準備することは非現実的であること等、実務上の活用の難しさを挙げる企業が多い。グローバルな視点に立った解決策の検討を日本特許庁が中心となって開始することを期待したい。

(2) 人的管理

1) 発明報奨制度

本稿では自らの行為に起因した秘匿技術情報の流出に注目したが、従業員あるいは元従業員が、故意に秘匿技術情報を競合他社に漏えいする事件が増えていることから、発明者の処遇の観点から、秘匿技術情報に関する各社の職務発明の取り扱いについても簡単な調査を実施した。最近、職務発明制度が見直され、多くの企業で報奨規定の見直しが行われているが、その中で、秘匿技術情報についても報奨の対象とすべきか否かについて議論がある。調査の結果、現状でも多くの企業で秘匿技術情報に対して何らかの報奨制度を有していて、そのうちの半数は、特許と同等の報奨方法としていることが分かった。即ち、残りの半数の企業は、報奨はしているが、特許とは異なる制度としていることになる。秘匿技術情報の取り扱いについては、特許性の担保や、特許と異なり期間満了がなく、報奨金をいつまで払い続けるのか等の特有の問題があるが、報奨制度を単に特許法35条対応と捉えるだけでなく、秘匿技術情報防衛の観点からも検討する姿勢も求められるのではないかと。

2) 退職者（転職者）に対する秘匿技術情報の取り扱い

アンケートの中で、社員が他社に転職する場合に、転職先での情報開示を問題視している企業が多かった。この対応として、退職者に対して退職前に知得した秘匿技術情報の利用や開示

を誓約書により禁止させることが多いが、誓約書に具体的な情報の種類・内容を特定しなければ実効性、法的効力の点で疑問は残る。知財部門は、技術情報の体系化に基づくより効果的な誓約書の作成のためのアドバイスをを行うべきである。また、退職後の特許出願状況と内容をチェックして情報の漏えいが発生していないかを継続的に確認するなど、秘匿技術情報防衛に積極的に関与していくべきである。

5. おわりに

企業が秘匿すると決めた技術情報は、特許と同様に重要な経営資源であり、企業の技術競争力の観点から、これらを戦略的にマネジメントすることが強く求められる。

このような背景の下、不正使用目的の秘匿技術情報流出への対策が、喫緊の課題とされており、各企業において種々対策が講じられ、また不正競争防止法の改正などの動きにもつながっている。

一方、ビジネス環境が多様化、グローバル化する中、自らの行為に起因して秘匿技術情報が漏えい、流出するケースも増加しているのが実態である。秘匿技術情報防衛の観点から、本稿では、オープンイノベーションやビジネスエコシステム構築に際し、各企業でどのような秘匿技術情報マネジメントをしているかについて実態調査を通して検討し、知財部門がどのような関与をすべきか考えてきた。

今後秘匿技術情報マネジメントについて、知

財部門の果たすべき役割は一層重要になってくるものと考えられる。本稿が秘匿技術情報のマネジメント実務の一助になれば幸いである。

注 記

- 1) 経済産業省 産業構造審議会 知的財産分科会 営業秘密の保護・活用に関する小委員会（第1回）－配布資料5「技術流出防止・営業秘密保護強化について」
http://www.meti.go.jp/committee/sankoushin/chitekizaisan/eigyohimitsu/001_haifu.html
(参照日：2015年12月28日)
- 2) 松下達也, パテント, Vol.64, No.11, p.79 (2011)
- 3) 小川紘一, オープン&クローズ戦略 日本企業再興の条件 増補改訂版, 翔泳社, p.90, p.353
- 4) 知的財産マネジメント第1委員会第4小委員会, 「ノウハウと特許の群管理による技術流出の対応」, 知財管理, Vol.58, No.7, pp.899~912 (2008)
- 5) 知的財産マネジメント第1委員会第2小委員会, 「知財マネジメントにおけるノウハウ管理の課題と対策」, 知財管理, Vol.61, No.9, pp.1357~1371 (2011)
- 6) 知的財産管理第2委員会第3小委員会, 「営業秘密と知的財産管理」, 知財管理, Vol.54, No.10, pp.1467~1483 (2004)
- 7) 独立行政法人情報処理推進機構 中小企業の情報セキュリティ対策ガイドライン「別冊1：委託関係における情報セキュリティ対策ガイドライン」
<http://www.ipa.go.jp/security/fy20/reports/sme-guide/index.html>
(参照日：2016年2月26日)

(原稿受領日 2016年3月28日)