

グローバルな営業秘密管理の研究

マネジメント第1委員会
第1小委員会*

抄 録 日本企業の事業のグローバル化に伴い、国内で秘密管理していた営業秘密を、海外拠点に出すケースが増加している。また、海外拠点において、新たな営業秘密が日々生み出されている。海外拠点において、どのようにして営業秘密を守るのか、多くの日本企業にとって喫緊の課題となっている。本稿では、時間軸・拠点種別軸の2軸からなる「グローバル秘密管理マトリクス」を考案し、これを用いて抽出したグローバル環境特有の課題と対策を整理して提言する。

目 次

- はじめに
- グローバル営業秘密の管理
 - 一般的な営業秘密の保護対策
 - グローバル営業秘密管理の特殊性
 - グローバル秘密管理マトリクスの考案
- グローバル営業秘密管理マトリクスによる検討
 - 生産拠点における課題と対策
 - 研究拠点における課題と対策
 - 販売拠点における課題と対策
- 提 言
 - 時間軸からの考察
 - 拠点種別軸からの考察
- おわりに

しかしながら、一般に日本と比較して人材の流動性が高いことや近年のICT化の進展に伴う営業秘密の流出リスクの高まり、不正競争防止法が未整備な国があること等、グローバル化の推進と営業秘密の保護の両立は容易ではなく、各企業ともに対応に苦慮しているのが実情である。

また近年、海外進出先における需要の低下やコストの上昇等を背景として、海外拠点から撤退する事例も少なくなく、撤退時の営業秘密の流出防止も日本企業にとっての課題の一つとなっている。

1. はじめに

これまで、多くの日本企業が製品の製造コスト低減や現地市場向けの製品開発、社外からの新技術・アイデアの獲得等を目的として、製造拠点や研究拠点の海外進出を進めてきた。さらにそれらの海外拠点において、経営の現地化を進めてスピーディな事業運営を行うために、国内で管理していた営業秘密を意図的に海外拠点に移転することも行われてきている。

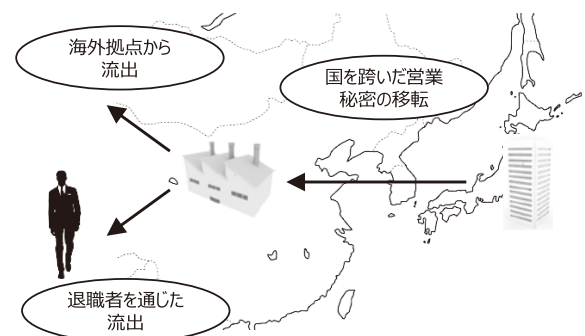


図1 グローバルな営業秘密管理の課題

* 2016年度 The First Subcommittee, The First Management Committee

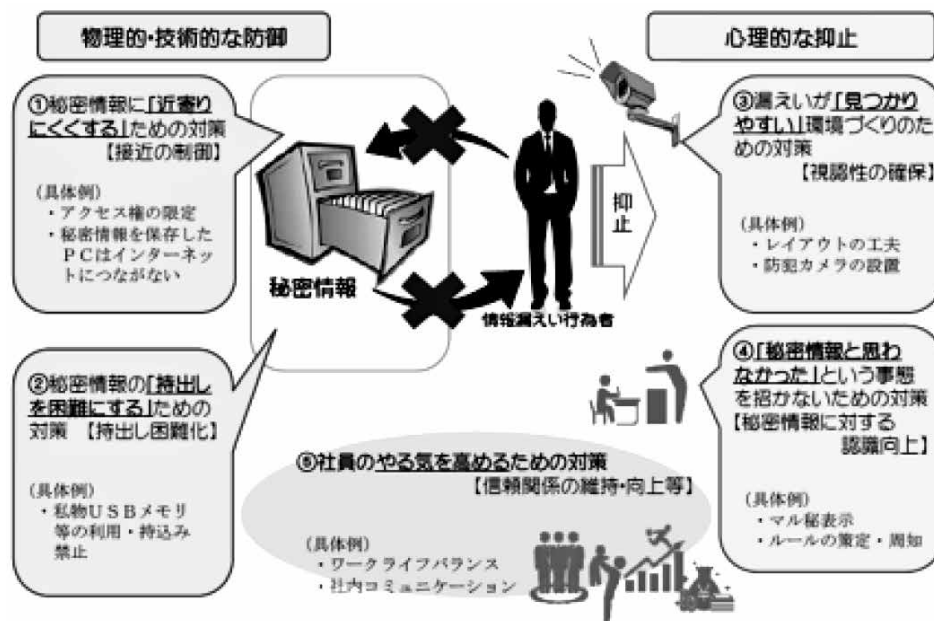


図2 秘密情報の保護ハンドブック (抜粋)

これに対して、これまでに検討されてきた営業秘密の流出対策^{1)~4)}は、先に述べたような海外拠点への営業秘密の移転や海外拠点からの撤退等、実務的観点からグローバル環境特有の課題や対策に焦点を当てたものとはなっていない。

そこで、当小委員会では、「グローバルな営業秘密管理」ならではの実務上の課題や対策の検討を進めるため、後述する時間軸と拠点種別軸の2軸からなる「グローバル営業秘密管理マトリクス」を考案し、これを活用して営業秘密の流出が発生しうる状況を明らかにしたうえで、それらの状況において取りうる対策を検討した。

2. グローバル営業秘密の管理

2.1 一般的な営業秘密の保護対策

営業秘密の管理が企業活動において極めて重要であるとの認識の下、経済産業省から「秘密情報の保護ハンドブック～企業価値の向上に向けて～」⁴⁾が発行されている(以下、本ハンドブックと呼ぶ)。本ハンドブックでは、従業員・退職者・取引先・外部者の漏洩ルート毎に具体

的な営業秘密の保護対策を紹介している。具体的な対策は、①秘密情報に近寄りにくくする対策、②持出しを困難にする対策、③漏洩が見つかりやすい環境づくりをする対策、④秘密情報と思わなかったという事態を招かないための対策、⑤社員のやる気を高めるための対策の五つの項目でまとめている。

企業内で営業秘密の管理体制を構築する場合にはこの5項目の観点から検討することによって抜け漏れの少ない管理体制を構築することでできると考えられる。しかし、本ハンドブックは、国内・国外を問わず、営業秘密管理体制構築のための普遍的な考え方が記載されていることから、グローバルな営業秘密管理を考える際には、さらにグローバル環境の特殊性についての検討を加味する必要がある。

2.2 グローバル営業秘密管理の特殊性

上述のように、本ハンドブックは、グローバル営業秘密管理という観点で纏められているわけではない。本節では、実務的に効果の高いグローバル営業秘密管理のあり方を探るため、グ

グローバル営業秘密管理の課題について考察する。

(1) 「軸」の設定

当小委員会では、まず、論点を整理するために切り口となる「軸」を設定することとした。軸を設定するに当たっては、本ハンドブックを参考にしながら、グローバル営業秘密に関して想定される課題を網羅的に抽出し、それぞれの課題がどのような軸で分類できるか整理することで検討を進めた。

当初検討した軸は、①時間軸（海外拠点の事業が何れの段階にあるか）、②拠点種別軸（海外拠点の種別は何か）、③国／地域軸（海外拠点が何れの国／地域にあるか）、④法制度軸（特許法、意匠法、商標法、著作権法、不正競争防止法等、何れの法制度に着目するか）、⑤海外進出形態軸（独資か合弁か）、⑥業種軸（同業種か異業種か）など多岐に渡ったが、最終的に、①時間軸、および、②拠点種別軸、の2軸に絞ることとした。これらの2軸が、実務的にグローバル営業秘密管理を検討する上で特に特徴的・普遍的な軸であると考えたからである。その理由を含め、時間軸と拠点種別軸について次節で詳述する。

(2) 時間軸

時間軸をグローバル営業秘密管理の特徴的な軸として設定した理由は、グローバルでは「始まり」と「終わり」を見据えた営業秘密管理が必要ではないかと考えたからである。

第一に、営業秘密管理の視点では、①国内で管理されていた営業秘密を海外へ移転するところから始まり、②その後、移転された営業秘密や現地で新たに蓄積された営業秘密を活用して海外拠点を運営し、③種々の理由により現地から撤退を余儀なくされた場合には、移転された営業秘密や現地で新たに蓄積された営業秘密を回収しつつ閉鎖する、といった一連の流れがあ

るものと考えられる。

第二に、当小委員会で調査したところ、いったん海外へ進出したものの、その後、様々な理由で撤退を余儀なくされたケースが多いことが分かった¹⁾ (図3)。このことは、海外へ進出したとしても、比較的短期間のうちに撤退せざるを得ない場合も生じうることを考慮することが必要であることを示唆している。即ち、国内では基本的には拠点が永続することを前提にできるのに対して、海外では「始まり」の段階において、撤退という「終わり」を強く意識した対策も必要になってくるということである。

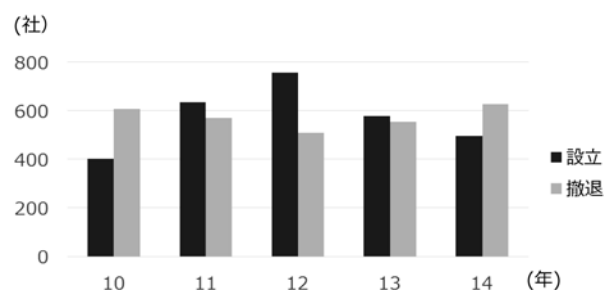


図3 海外拠点の設立・撤退の件数

以上のことから、グローバル営業秘密管理を検討する際には、海外拠点の設立という「始まり」から海外拠点の撤退という「終わり」までの一連の流れを意識する必要があり、時間軸をグローバル営業秘密管理の特徴的な軸として設定することとした。

(3) 拠点種別軸

拠点種別軸をグローバル営業秘密管理の特徴的な軸として設定した理由は、先の時間軸とも関連するが、拠点の種別により時間経過に伴う営業秘密の蓄積の仕方や管理の方法が異なるのではないかと考えたからである。

第一に、海外拠点に蓄積される営業秘密の情報量は、「始まり」から「終わり」までに、一般的には時間経過とともに図4のように変化するとと思われる。

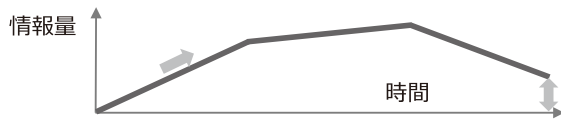


図4 情報量の変化

海外拠点を設立する段階では、営業秘密を国内から移転する必要が発生するため、海外拠点における情報量が急激に増加する。その後、定期的に運営する段階に入ると、国内からの営業秘密の移転は少なくなる。さらにその後、海外拠点を撤退する段階になった場合には、営業秘密の移転はなくなり、情報量は急速に減少する。

これらの情報量の変化の仕方は拠点種別により少しずつ異なると考えられる。例えば、生産拠点と研究拠点を比較した場合、前者においては、海外拠点を設立する段階で設備移転等を通じて一気に情報量が増加する一方でその後の新たな情報の蓄積はさほど多くないと考えられる。これに対して、後者においては、海外拠点を設立する段階で一定量の営業秘密の移転が行われた後、その後の研究活動を通じて現地の新たな情報が蓄積されていく。即ち、生産拠点と研究拠点では情報の蓄積の仕方が異なり、相対的に重要な段階もそれぞれ異なるであろう。

第二に、営業秘密の化体先が、拠点種別により少しずつ異なることが予想される。例えば、生産拠点では、重要な営業秘密は特に設備に化体していると考えられるのに対して、研究拠点では、特に人に化体していると考えられる。営業秘密の化体先に応じて取るべき対策も変わるから、拠点種別により重点化すべき対策も変わるであろうということである。

以上のことから、拠点種別軸をグローバル営業秘密管理のもう一つの特徴的な軸として設定することとした。

2.3 グローバル秘密管理マトリクスの考案

以上より、時間軸および拠点種別軸の2軸を

基にグローバル営業秘密管理の検討を進めることにした。

時間軸については、上述したように、営業秘密の海外移転、海外での営業秘密の蓄積、営業秘密の海外からの回収という「始まり」から「終わり」に至るまでの各段階があると考えられることから、表1に示すように、3段階に分けて定義した。

第一の段階は、海外拠点を設立して営業秘密の海外移転が行われる設立段階である。この段階では営業秘密を取り扱う環境を整えることになる。

第二の段階は、海外拠点を運営して海外での営業秘密が蓄積されていく運営段階である。この段階では、事業を継続しながら営業秘密を取り扱う環境が維持管理される。

第三の段階は、海外拠点を閉鎖して撤退する撤退段階である。この段階では、事業を継続しない状態で営業秘密を取り扱う環境が維持される。

この3段階で整理することで、それぞれの段階で特に注意すべき点を明らかにすることができるのではないかと考えた。

表1 時間軸の定義

段階	定義
設立段階	営業秘密を取り扱う環境を整える段階
運営段階	事業を継続しながら営業秘密を取り扱う環境が維持管理される段階
撤退段階	継続してきた事業を継続しない状態で営業秘密を取り扱う環境が維持される段階

拠点種別軸については、各企業の海外進出形態等も踏まえ、表2に示すように、生産拠点、研究拠点、販売拠点の3種類に分けて定義した。生産拠点は、事前に得た技術（営業秘密）で製品を作る拠点、研究拠点は、新しい技術（営業秘密）を生み出す拠点、販売拠点は、営業秘密

が付随した製品を提供する拠点と位置付けた。

この3種類の拠点種別で整理することで、それぞれの拠点で特に注意すべき点を明らかにすることができるのではないかと考えた。

表2 拠点種別軸の定義

拠点種別	定義
生産	事前に得た技術（営業秘密）でモノを作る拠点
研究	新しい技術（営業秘密）を生み出す拠点
販売	営業秘密が付随したモノを提供する拠点

以上より、時間軸および拠点種別軸の二つの軸からなる「グローバル営業秘密管理マトリクス」を考案し、全部で九つの事象（時間軸（3段階）×拠点種別軸（3種類））でグローバル営業秘密管理の課題や対策を検討することとした（図5）。

これにより、グローバル営業秘密特有の課題や対策を、各時間軸および各拠点種別軸に応じて効率的に検討することができるようになる。このグローバル営業秘密管理マトリクスで整理された各時間軸および各拠点種別軸の課題・対策を整理すれば、グローバルに展開する企業は実務的に特に注力すべき対策を効率的に検討することが出来るようになると思われる。

		時間軸		
		設立	運営	撤退
拠点種別軸	生産	①	②	③
	研究	④	⑤	⑥
	販売	⑦	⑧	⑨

図5 グローバル営業秘密管理マトリクス

3. グローバル営業秘密管理マトリクスによる検討

本章では、グローバル営業秘密管理マトリクス（以下、「マトリクス」を呼ぶ）を用いて検討した各象限毎の課題、対策を説明する。

以下、生産拠点、研究拠点、販売拠点に分けて、それぞれの拠点の各段階において特徴的な課題と対策を整理する。

また、例えば、「マトリクスの象限①」と呼んだ場合には、図5に示すマトリクスの象限①を指すものとする。

3.1 生産拠点における課題と対策

生産拠点の全体的な特徴としては、以下の三つが挙げられる。

第一の特徴は、営業秘密が主に設備に化体される形で海外へ移転されることである。日本から導入される設備や工場のレイアウト自体に営業秘密が含まれており、これを守ることが重要となる。

第二の特徴は、生産拠点の設立段階において、大量の営業秘密が一気に海外へ移転されることである。生産拠点を設立する際に導入される設備に付随する形で一度に移転されることとなるためである。生産拠点の運営段階においては営業秘密の移転は緩やかになるため、生産拠点においては設立段階における対策が特に重要になると考えられる。

第三の特徴は、現地の協力会社の管理が重要になることである。協力会社が定期的に設備のメンテナンス等を行うことが想定されるためである。

以上を踏まえ、生産拠点の設立段階、運営段階、撤退段階において特に特徴的な対策を以下、それぞれ説明する。

(1) 設立段階（マトリクスの象限①）

1) 設備に化体した営業秘密

日本企業が海外に生産拠点を設立する場合、日本で開発した生産設備を海外へ移設することが多いと思われるが、この開発された生産設備には多くの営業秘密が凝縮されているはずである。そこで、この設備に化体した営業秘密をどのようにすれば守ることができるかについての検討が必要である。

これらについては、生産拠点の設立段階から、国内／海外における技術の秘密管理の方針に関する全体設計、例えば、どのような技術を国内に残して秘密にし、海外にどのような技術を移転するのか、についての戦略的なトップ方針を明確にすることが重要である。例えば、重要な部品は国内で製造し、海外では組み立てるだけにする、原料を配合する場合は、国内で配合を済ませ、海外では配合レシピが分からないように工夫すること、などである。

また、海外に出さざるを得ない重要な営業秘密については、秘密化を情報管理設計しておくことなどが重要である。例えば、重要な設備に組み込まれた技術のブラックボックス化（生産プロセスや生産条件のソフトウェア化）や、重要な設計図面は電子データ化（ペーパーレス）を行うなどして、工場の従業員が安易に接触できないようにすることが重要である。

更に、現地で行う設備のメンテ作業は、営業秘密が漏洩する確率が高いポイントであることを認識することが必要である。好ましいのは現地の協力会社にはメンテはさせないことである。設備のトラブルは急を要し、生産に多大な影響を及ぼすことから、早急に対策したいところではあるが、安易に現地の協力会社に重要設備のメンテナンスを実施させることは、結果的に企業の重要な営業秘密が漏洩し、多大な損害をもたらすことになりかねないからである。それでも、現地の協力会社を活用するしかない場

合は、コントロールの効く会社を生産拠点の設立段階において選定しておくことが重要である。例えば、協力会社には、日本の親会社からコントロールの効く日系企業を選定しておき、定期的な監査を受け入れさせるように契約を締結しておくことなどが考えられる。現地の日系企業であっても完全に営業秘密の漏洩を防止できるとは限らないため、好ましい方法は、日本から技術者を派遣するのが基本であることは言うまでもない。

2) 生産組織の体制

日本企業の実業拠点は、人件費の削減のため、現地従業員などの人材をGeneralist（全工程を理解できる人材）に教育することが多いのではないだろうか。

これについては、生産拠点の設立段階から、技術漏洩の起こりにくい組織とする体制、例えば、製造工程ごとの組織に分割し、従業員に与える教育と責任部署も製造工程ごとに分割することにより、全体の工程が把握しにくい組織にすることが重要であろう。

(2) 運営段階（マトリクスの象限②）

1) 秘密管理体制の維持

運営段階では、設立段階で立ち上げた製品の生産を滞りなく継続することにより、顧客の需要にミートした低コストな製品を供給することが生産拠点の使命となる。このため、日々の生産実績等に徐々にフォーカスが向かうようになり、営業秘密の管理が疎かになっていく可能性が考えられる。

例えば、前述のように、生産設備のメンテナンス作業は、生産拠点の立場からすると、時間的に早く対応してもらえる現地の協力会社に依頼したくなるのが自然であり、設立段階に定めた秘密管理体制からの逸脱が生じる可能性がある。特に、生産拠点として避けなければならないのは生産の停止であり、停止に至るようなト

ラブル発生時には現地の協力会社の技術力に頼らざるを得ないのが現実であろう。そのため協力会社には設備技術力を高めるべく様々な営業秘密が日本企業から伝達される。

また、時間の経過と共に、生産拠点で生産する製品が変わる可能性もある。製品が変われば、その原材料、部品の供給元、あるいは外注加工先といった協力会社が変わる可能性がある。このとき、新たな協力会社を探して来たり、営業秘密をやり取りしたりするのに、現地従業員が大きく関わるのが考えられる。こうした場合にも、秘密管理体制が機能するかが懸念される。

組織体制についても、コストダウンを目的として人員削減が行われ、いつの間にかGeneralistが育つ体制になっていないか注意が必要である。

こういった懸念を低減させる方法として、定期的に日本から生産拠点の監査を行うことが挙げられる。監査により、秘密管理の実態を把握できるという直接的な効果だけでなく、生産拠点に求められている秘密管理体制を現地従業員に再認識させるといった効果も期待できる。また、自社拠点の監査だけでなく、重要な協力会社についても監査を行うことにより、同様の効果が期待できる。新たな協力会社に対しても、監査を受け入れる前提で取引を行うことが望まれる。可能な限り、日本から従業員を派遣して監査を行い、併せて生産拠点や協力会社とコミュニケーションを取ることが望ましいであろう。

(3) 撤退段階（マトリクスの象限③）

1) 工場設備と協力会社

重要な営業秘密が化体された設備を特定し、その処分について予め決定しておくことが重要である。そのような設備は、回収または廃棄処分とすべきであるが、現地企業との合弁会社からの撤退の場合にはトラブルのもとになりうるため、生産の停止とともに即座に対応する方がよい。また、そのようなトラブルに備えて、

設立段階の契約において重要設備の処分について明確にしておくことが重要である。

また、重要な協力会社に関しては、重要な営業秘密が電子データや図面として残っていないかどうかを監査し確認しておくことが望ましい。

なお、これらの対策は撤退が決まる前の設立段階または運営段階から検討することが望ましい。早い段階から検討すれば取るべき対策も自由度が増し、また、時間的にも余裕があると考えられるからである。

2) スキルや知識としての営業秘密

コストダウンを主な目的とする生産拠点にとって、現地従業員や協力会社の技術レベルの向上に向けて様々な営業秘密を海外へ出していく（教育していく）ことは必要である。また、生産拠点の閉鎖には種々人事的に困難な問題が生じることが想定されるため、撤退の段階になってから流出を防止する対策を講じることは極めて困難である。

したがって、上述の設立段階や運営段階での対策を徹底することが撤退段階の流出防止対策に繋がると考えるべきである。

3. 2 研究拠点における課題と対策

研究拠点の全体的な特徴としては、以下の三つが挙げられる。

第一の特徴は、研究拠点で生まれた新たな知が、主に人に化体・蓄積されていくことである。一般に、海外では日本に比べて人材の流動性が高いが、言うまでもなく人に蓄積された知を自社の営業秘密として切り分けることはできないため、人材の流出に伴う営業秘密の流出のリスクも高くなる。したがって、これを想定した対策が必要となる。

第二の特徴は、営業秘密を含む情報が日々の研究拠点の運営の中で、研究成果とともに徐々に蓄積されていくことである。このため、研究拠点の運営段階の対策の重要度が高くなると考

えられる。

第三の特徴は、営業秘密を含む情報の活用と流出の防止の両立が強く求められることである。外国に研究拠点を設ける目的の一つは、現地での社外との情報交換により、研究の進展・拡張を促し、イノベーションを生み出すことにある。従って、現地の研究者に、ある程度自由な情報交換を認めつつ、自社の情報の流出を防止することが求められる。

以上を踏まえ、研究拠点の設立段階、運営段階、撤退段階において特に特徴的な対策を以下、それぞれ説明する。

(1) 設立段階（マトリクスの象限④）

1) 情報管理責任組織と情報管理ポリシーの明確化

設立段階においては、研究拠点の開設、現地研究者の雇用を急ぐあまり、営業秘密を含む情報管理のルール作りが後回しになると共に、雇用時の研究者への意識付けが疎かになり、運営開始後の情報流出のリスクが高まることが考えられる。

対策としては、研究拠点設立前に、CIO（最高情報責任者）を置くなど責任組織を明確化すると共に、営業秘密を含む情報管理ポリシー（知的財産保護ポリシーや運用ルール）を定め、これらが条件に含まれていることを明確化して情報流出を未然に防ぐことが挙げられる。情報管理ポリシーは、研究拠点を設立する国の職務発明、営業秘密の法制度に則って作成する。研究者に対して、情報管理ポリシーを雇用時に提示することにより、情報管理に対する意識付けを行うことが重要である。

2) 知的財産の帰属の明確化

研究拠点の早期立ち上げには、経験ある研究者として他社からの転職者の雇用が必要となる場合が多い。

この場合、他社の営業秘密を有している転職

者が、他社の営業秘密を自社の営業秘密へ混入（コンタミネーション）してしまう可能性がある。コンタミネーションが生じると、当該研究者の前職の会社から、営業秘密不正使用の嫌疑をかけられるだけでなく、自社がこれまで構築してきた営業秘密を含む知的財産の価値を損なう恐れもある。

このための対策として、研究拠点の設立までに、自社が研究拠点に提供する営業秘密を特定した上で、バックグラウンドIP（特許、ノウハウ）を明確化し、営業秘密と共に保護しておくことが必要である。

具体的には、特許出願すべき内容があれば、研究拠点設立前に特許出願を完了させ、ノウハウについては、それに関する情報を特定し、公証、タイムスタンプ等で、日付を確定しておくことが必要である。

(2) 運営段階（マトリクスの象限⑤）

1) 生まれた営業秘密のタイムリーに見える化

研究拠点の運営段階には、営業秘密が徐々に蓄積されることから、営業秘密を含む情報管理の重要性も時間とともに増していくこととなる。

人材の流出に伴う営業秘密の流出リスクに対しては、退職者に対して契約・誓約書等により自社営業秘密の転職先での利用を禁じることが重要である。しかし、頭の中にある無形の知識の利用を禁じることに対する実効性は疑問である。

このため、研究拠点の運用過程で生まれた営業秘密を、研究者の頭の中で留まらせることなく、できるだけタイムリーに見える化する対策が求められる。具体的には、研究成果を実験ノートや報告書の形で文書化して管理すると共に、定期的に発明発掘を行い、特許出願又はノウハウとしての保護を行うことである。また、優れた発明に対する発明報奨、社内表彰等の実施は、研究者のインセンティブ向上だけでなく、営業秘密の見える化にも有効であると考えられる。

見える化を徹底することにより、研究者の突然の退職においても、在職中に生じた営業秘密については自社に留めることが可能となる。また、研究者自身にも営業秘密の帰属についてしっかり認識させることになり、自社営業秘密を転職先で活用しようとするような行動を抑制する効果も期待できる。

2) 社外との情報交換促進と情報流出防止の両立

先に述べた通り、研究開発の進展・拡張を促すためには社外との活発な情報交換が有効であることから、社外との情報交換の促進と社内の情報流出防止を両立することが課題となる。

情報流出防止対策に偏りすぎると、研究者の委縮効果によって社外のみならず社内の情報交換までもが停滞し、イノベーションの促進が阻害される懸念があることを認識しておく必要がある。

この対策としては、社外への情報開示に関して、研究者に理解し易い判断基準を提示する事である。情報管理ポリシーとして、「営業秘密に該当するもの」、「社外開示の際に守秘契約が必要なもの」等を具体化し、情報開示の判断基準を明確化することにより、研究者が安心して情報交換できる環境が整うこととなる。

また、研究者との信頼関係を維持しつつ情報漏洩に対する視認性を確保することが重要である。具体的には、研究者の同意を得た上で、研究者の外部との電子メールの送受信をモニタリングすることが挙げられる。研究者もモニタリングされていることを自覚することにより、情報管理ポリシーから逸脱しないように心掛けるようになる。仮に、問題のある送受信が発覚した場合には、罰則を厳格に適用することが、抑止力に繋がると考える。但し、研究者と密にコミュニケーションを取り、信頼関係を崩すことなく再発防止に取り組むことが重要である。

(3) 撤退段階（マトリクスの象限⑥）

1) 研究者を対象とする監視・情報管理ルールの継続的運用

一時に集中して大量の退職者が生じ、特に大量の退職者が同じ会社に転職することも想定され、この場合、個々が保有する営業秘密のみでは価値が低くても、個々が繋がることによって、転職先にとっての情報価値が高まることも考えられる。

対策としては、短期間に大量の電子データの移転（電子メール送信、記録媒体へのファイル転送）を防止するシステムを、撤退が決まる前の運用段階、望ましくは設立段階から予め導入しておき、これを撤退段階でも運用を継続することが挙げられる。その他、定期的な監視・監督、ルール違反時や異常検知時の罰則の厳格な適用、退職時に秘密保持の誓約書を取るなど、情報管理ルールの運用を継続することが重要である。

撤退段階には、運営段階まで継続されていた対策が中断してしまう恐れがあり、このような事態を回避するため、運営段階から対策の運用の全部又は一部を社外に委託するなど内部に頼らない運用をすることも選択肢である。

2) 設備・機器を対象とする廃棄ルールの継続的運用

研究拠点撤退により不要となった設備・機器からの情報の流出を防ぐことも重要である。撤退作業の混乱により、情報管理ポリシーが徹底されずに、設備・機器が売却、放棄又は放置されるリスクがあり、情報流出のリスクは高くなる。

設計図は持ち出し、複製の容易さから流出の恐れがある情報として管理される一方で、持ち出し等が想定されない設備・機器自体は管理が疎かになりがちである。撤退段階には、持ち出し等が現実となることを踏まえ、運営段階から設備・機器のどの箇所が営業秘密を含むのかを明確にしておき、その箇所を取り外すなどの廃

棄ルールを定めておく。そして、撤退段階には、廃棄ルールの実行を確実にする必要がある。一方で、撤退の混乱時に廃棄ルールを実行することは困難を伴う可能性がある。そこで、運営段階より廃棄ルールの運用の全部又は一部を外部に委託することも選択肢となる。

3.3 販売拠点における課題と対策

販売拠点の全体的な特徴としては、販売拠点の役割にはバリエーションがあり、役割に応じた課題や対策が必要になることである。

海外の販売拠点における主な機能は、販売拠点が存在する国、もしくは、その周辺地域まで含めた国々の顧客との接点としての機能であり、顧客との接点として情報のやり取りが発生する。

技術的な情報については、例えば海外の販売拠点で扱う製品がコンシューマ製品のような完成品である場合、製品のスペックなど公な情報が主になり、顧客への営業活動の中で秘密にすべき情報が漏れることは少ないと考えられる。但し、そのような場合も事故的に技術的な情報が開示されるケースは考えられるため、営業活動に不必要な営業秘密はできるかぎり販売拠点に開示しない対策が必要である。

プラントのようなインフラ系製品を扱う場合は、コンシューマ製品と異なり、顧客との間で情報のやり取りを経て製品スペックが定まる場合がある。このようなケースにおいては、海外の販売拠点にどのような役割を期待するかによって、秘密にすべき情報の扱いが変わってくる。後述するが、海外の販売拠点の立ち上げにおいては、現地顧客とのコネクションに期待して販売従業員の雇用を行うことが多く、販売従業員は必ずしも製品を開発している技術者のような深い技術的な知識を持ち合わせていない場合もある。そのような環境下において、海外の販売拠点の販売従業員に顧客への技術的な紹介、売り込みを行う役割を期待する場合には、秘密に

すべき情報について判断できるだけの教育も必要となってくる。本国側からすれば、海外の販売拠点の販売従業員を介して顧客とのコミュニケーションをとることができるので効率的ではあるが、一方で技術情報のコントロールの観点からすると販売従業員の技術リテラシーによっては、技術情報の流出リスクを抱えることになると考えられる。

逆に、海外の販売拠点には顧客との接点としてコーディネート機能のみを期待し、技術的な情報交換については直接本国が行うことにすることで、本国からの営業秘密のコントロール力を強くすることも有効である。この場合には海外販売拠点はコーディネート機能に徹するようにし、秘密にすべき技術情報は海外販売拠点に対しても完全にシャットアウトすることで情報漏洩のリスクを下げるができる。

また、顧客にサンプルを提供（販売）し、そのフィードバックを受けて顧客ニーズに添った製品を納品する原材料ビジネスのようなケースでは、販売拠点を通じて共同開発的な形態の取引となる場合がある。この場合にも販売拠点と本国との間の役割分担を明確にし、販売拠点の役割にしたがった最低限の情報のみを提供することが大切である。仮に販売拠点の役割を拡大し、顧客との間で営業秘密にあたる情報のやり取りを行わせる場合には、販売拠点という形態にとらわれず、販売活動にあたって秘密保持契約を締結するなど、研究拠点と同様の情報管理体制を導入することが大切である（図6）。

以上を踏まえ、販売拠点の設立段階、運営段階、撤退段階において特に特徴的な対策を以下、それぞれ説明する。

(1) 設立段階（マトリクスの象限⑦）

1) 役割の明確化

上述した通り、販売拠点の設立段階の最大の関心事は、販売拠点を設立する国における顧客

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

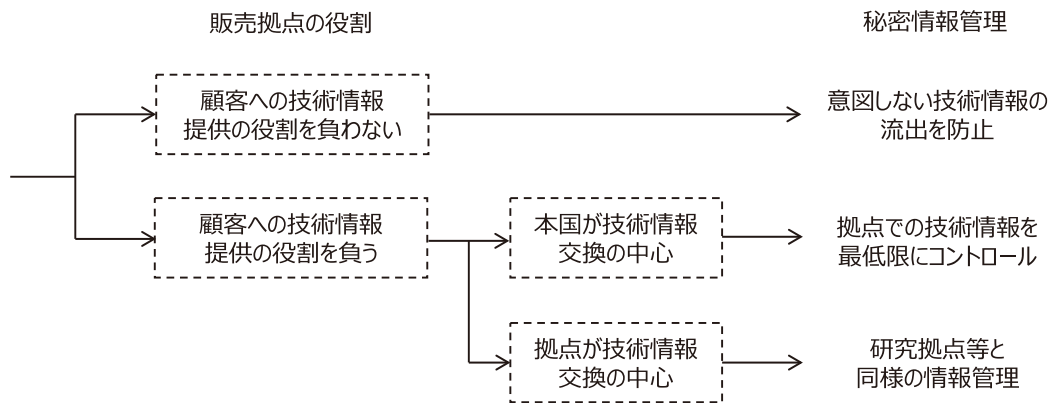


図6 販売拠点における情報管理体制の考え方

との接点の獲得である。必然的に現地に太いパイプを持つ営業担当者ほど価値があり、そのような担当者をリクルーティングして、そのパイプを最大限活用することを求める。一方で既存のパイプを活用するため、顧客との間にすでに構築されているルールに影響を受けやすい。したがって販売拠点の設立段階には、自社の営業秘密の取扱いルールの教育をできるだけ早い段階で行い、ルールに従った販売活動を行う体制を整えることが大切である。

また、販売拠点を設立する場合、研究拠点や生産拠点と異なり、非常に少ない本国からの派遣人数で拠点を立ち上げることを求められる場合もある。自社法人を立ち上げず、現地の既存法人を代理店として利用する場合もある。

このように、販売拠点は、研究拠点や生産拠点とは異なり、規模や組織形態に様々なバリエーションが考えられるため、設立段階で営業秘密の取扱いに関して拠点が担う役割を明確にし、役割に応じたルール作り、教育等を行うことが求められる。

(2) 運営段階（マトリクスの象限⑧）

1) 役割の変化への対応

販売拠点を設立するにあたり、その役割に応じた営業秘密の管理が求められることは上述の通りだが、一方、海外での販売活動を継続して

いく過程で、海外販売拠点と本国との役割に変化が生じる可能性があることにも留意すべきである。

顧客からの具体的要求を受けて商談を繰り返すなかで、効率性を追求し、販売拠点を窓口として顧客との情報の交換を行う方式に移行していく場合には、本国から販売拠点への情報の開示に伴い、販売拠点から顧客への情報提供に関する新たなルールや教育が必要となる。販売拠点においては、その組織形態や本国・顧客との関係も多種多様であることを踏まえて、設立段階の状態にとらわれず、拠点の役割の変化に応じて適時・的確なルールの見直しを行っていくことが重要である。

特に販売拠点の最大のモチベーションは、顧客の獲得、受注の獲得であるため、情報を保有する場合には十分にその重要性を認識させないと、顧客の要望に応じて誤って情報の開示を行ってしまうことも想定すべきである。

2) 現地販売店・代理店を起用する場合

海外拠点において、自社のみで販売網を構築するには時間もコストもかかるため、現地販売店や代理店を起用することも少なくない。その際は、現地販売店や代理店のコントロールが大変重要であり、特に、現地販売店や代理店が複数社の製品を取り扱っている場合には要注意である。自社製品を優先的に扱ってもらうために

積極的に広告宣伝等の支援を行おうとするあまり、現地販売店や代理店に対し、必要以上の情報を開示してしまうおそれもある。

現地販売店や代理店等の協力会社を起用する場合には、それら協力会社と接触する本国担当者に対しても、定期的な教育の実施が必要である。また、現地販売店や代理店との契約に際し秘密保持条項を設けることで、現地協力会社と本国担当者の双方に、情報管理の必要性を認識させることも有効であろう。

(3) 撤退段階（マトリクスの象限⑨）

現地での製品ニーズがなくなり販売拠点を完全に閉鎖する場合には、情報管理の必要性も消失したと考えてよいと思われるが、現地市場に需要が残っていれば、旧販売拠点の関係者または現地販売店や代理店等の旧協力会社が類似品の販売を継続する可能性がある。自社に現地での販売活動を継続する意思がないとはいえ、自社の技術やノウハウ、ブランド等が不正に使用された場合には投資回収の機会を損失したことになる。拠点撤退にあたっては、旧販売拠点または旧協力会社に開示・蓄積された情報を把握し、撤退後の情報の不正使用や漏洩を防止するための契約を締結することも考えておくべきである。

また、完全に撤退する場合の他に、拠点の運営形態を変更する場合にも注意が必要である。特に代理店方式で運営を行っていたが、代理店のコントロールが効かないために直営方式に切り替える場合には問題が発生しやすい。

この場合、すでに代理店と顧客との間でコネクションができており、直営店と顧客との間で新しいコネクションを作り出さなければならず、ゼロからではなくマイナスからのスタートになりうる。代理店は競合他社への切り替えにより、これまでのビジネスを維持しようとし、直営拠点はそれを奪う構図となる。

この時、単なる顧客情報だけではなく、顧客とのコミュニケーションにより代理店側に有益な情報が蓄積していた場合、それが代理店側の強みとなり直営拠点による展開が妨げられる恐れがある。そこで拠点に蓄積する情報のような営業秘密は常に本国で吸い上げる仕組みを作っておくことが、運営形態を変更して販売する際の対策として求められる。

4. 提 言

以上、考察してきたように、グローバルな営業秘密管理には、時間軸および拠点種別軸による検討が必要ではないか、という仮説について、各場面において管理上の注意点がそれぞれ異なることが明確となったことにより、マトリクスの有用性が検証された。本マトリクスをグローバル営業秘密管理のチェックシートとして提案し（表3）、下記に概説する。

4. 1 時間軸からの考察

設立段階における対応は、その後の運営段階および撤退段階にも影響すると考えられる。設立段階でどれだけ対策できるかが、その後の拠点の運営段階および撤退段階でどれだけ効果的な対策を取ることが出来るかに繋がる可能性が高い。例えば、撤退が決まってから、何らかの対応を検討し始めても、ほぼ機能しないことは容易に想像できるため、本段階において、撤退の際の営業秘密の取扱いを決めておくことが肝要である。

運営段階においては、設立段階における対策の維持の他、その後の状況変化に応じた運用の改善が重要になると考えられる。具体的には、本段階では、設立時に日本から持ち込んだ営業秘密を管理しつつ、日々の運営の中で増加していく営業秘密も並行して管理する必要がある。また、それらを活用することも勘案しながらの対応となる。また、本段階における対策も、設

表3 グローバル秘密情報管理マトリクス（詳細版）

		時間軸		
		設立	運営	撤退
拠点種別軸	生産	設備に化体した営業秘密の保護に特に注力すべき。設立段階が最重要、撤退可能性も意識		
		(1) 営業秘密管理の方針の全体設計 (重要設備の移転禁止, ブラックボックス化, 適切な協力会社の選定) (2) 組織体制の設計 (製造工程毎の組織分割)	(1) 設立段階で定めた営業秘密管理方針の維持・改善 (定期的な監査の実施 (協力会社への監査を含む))	(1) 重要設備の廃棄・回収 (協力会社における情報の廃棄・回収を含む) (2) 設立段階・運営段階での撤退を意識した対策の検討 (重要設備の特定, 処分方法の決定等。運用の社外委託)
		人に化体した営業秘密の保護に特に注力すべき。運営段階が最重要、撤退可能性も意識		
	研究	(1) 情報管理責任組織と情報管理ポリシーの明確化 (CIOの設置, 運用ルールの設定) (2) 知的財産の帰属の明確化 (バックグラウンドIPの特定, 特許出願/ノウハウ化)	(1) 創生された知的財産のタイムリーな見える化 (研究成果の文書化, 特許出願/ノウハウ化) (2) 社外との情報交換促進と情報流出防止の両立 (社外への情報開示基準の設定, 研究者を対象とする監視・情報管理)	(1) 研究者を対象とする監視・情報管理ルールの継続的運用 (2) 設立段階・運営段階での撤退を意識した対策の検討 (重要設備の特定, 処分方法の決定等。運用の社外委託)
		拠点の役割にバリエーション。役割に応じた対策を検討		
	販売	(1) 拠点が担う役割の明確化 (役割に応じたルール化・早期教育の実施)	(1) 役割の変化に応じたルールの再設定 (2) 現地代理店を使用する場合はその教育・秘密保持契約の締結	(1) 撤退後の情報不正使用を防止するための契約締結 (2) 設立段階・運営段階での撤退を意識した対策の検討 (現地営業秘密吸い上げの仕組み作り)

立段階の対応と同様に、撤退段階にも影響を与える可能性が高い。

撤退段階については、上述したように撤退が決まってから対策するのでは時間的にも厳しいと考えられるため、設立段階および運営段階から、予め撤退の可能性も視野に入れて策定した対策を実行する段階となる。

4. 2 拠点種別軸からの考察

生産拠点においては、営業秘密は主に生産設備に化体する点が特徴である。そのため、それらの流出、漏洩への対策が重要となる。また、拠点の設立段階において大量の営業秘密が一気に日本国内の生産拠点などから移転することが

多くなると考えられるため、設立段階においてマトリクスに示す点に留意した対策を採ることが特に重要である。

研究拠点においては、営業秘密は主に研究員に化体するため、転職など人の動きに関する対策が重要となる。また、拠点の設立段階に加えて、日々の研究活動において営業秘密が蓄積していく運営段階における対策が特に重要となる。

販売拠点においては、販売拠点の役割にバリエーションがあることから、役割に応じた対策を検討することが重要となる。

実務的には、マトリクスに記載されている注意点を制度化し、運用する組織、具体的な手続きが必要となる。日本の本社からのコントロー

ルもある程度は可能と考えられるが、営業秘密の漏洩、流出は人間系の対応が求められる場面が多々あると想定され、物理的な距離が対策の実効性を阻害する可能性が懸念される。企業としてはコストとなることは自明であるが、現地における管理体制を整え、日本の本社と緊密に連携した運用が、重要な営業秘密の漏洩、流出を抑制することに繋がるものとする。

また、マトリクスで指摘した項目について、IT、セキュリティカメラなどの機器を積極的に活用し、きめ細かく対応することも実効性を向上させる手段と考えられる。この点は日本国内における営業秘密管理と同様であるが、その国の実情に合致した方法、機器による監視、チェックの方法を設立段階で検討することも重要な営業秘密の漏洩、流出を抑制することに繋がるものとする。

さらに、現地法人へ開示するものと開示しないものの切り分けや、現地法人にオーナーシップが残るケースに備えた、日本の本社からガバナンスを効かせる契約の締結等も重要であろう。

5. おわりに

営業秘密管理の重要性には議論の余地はなく、近年、本ハンドブックをはじめとして法律の見地、実務の見地から、多くの関連資料が発行されている。このような背景の下、本稿では、グローバルな営業秘密管理に注目し、海外拠点の設立から撤退までを意識し、営業秘密の流出が発生しうる状況を明らかにした上で、それらの状況において取りうる対策を検討してきた。

本稿で提案したマトリクスは、海外拠点における営業秘密管理を検討する際の注意事項を纏めたものであり、各社の事情に合わせて活用頂き、具体的な手段に繋げて頂きたいと考えている。さらに、本文中には、海外事業から撤退する場合の対応について、設立時に検討し、ある

程度の手順は決めておく必要がある、などマトリクスに挙げられていない注意点も記載しているのでそれらの点にもご留意頂きたい。

さらに、グローバルの観点では、国により不正競争防止法など法制度の立て付けが異なるため、管理上の注意点であることは周知の通りであるが、商習慣、国民性の違いなど、一元的に取り扱うことが難しい種々の環境も管理方法に大きく影響を及ぼすのが実態であろう。それらについては、個々の事案で、合弁契約、雇用契約、フランチャイズ契約などの関連契約の中で、営業秘密の取扱いについて明記することが重要である。

即ち、グローバルな営業秘密管理には多面的、状況に応じた臨機応変な対応が必要であり、本稿がそのための実務の一助になれば幸いである。

本稿は、2016年度マネジメント第1委員会第1小委員会のメンバーである、永井立紀（日立製作所；小委員長）、菅野裕（日揮；小委員長補佐）、井田裕之（ソーラーフロンティア）、伊藤久敏（大日本印刷）、井上毅（積水化学工業）、小柴亮典（東芝）、澤田真一（住友電気工業）、鈴木格（NTTドコモ）、内藤一延（小糸製作所）、福岡正史（三菱樹脂）、藤井恭子（クラレ）、前田行徳（サッポロホールディングス）、村尾悟（味の素）、渡邊成章（本田技研工業）が執筆した。

注 記

- 1) 経済産業省、第45回 海外事業活動基本調査概要、p.9、2015年7月1日調査
- 2) 矢倉信介、知財管理、Vol.64, No.4, pp.523~536 (2014)
- 3) フェアトレード委員会、矢倉信介、デビッド・E.・ケイス、知財管理、Vol.65, No.10, pp.1431~1446 (2015)
- 4) 経済産業省、秘密情報の保護ハンドブック～企業価値向上に向けて～、平成28年2月

(原稿受領日 2017年5月30日)