

～世界から期待され、世界をリードするJIPA～



一般社団法人日本知的財産協会



日本知的財産協会 東西部会

グローバルな営業秘密管理の研究

2016年度 マネジメント第1委員会第1小委員会

2017/7/18、7/21



本日の報告内容

1. **メンバー紹介**
2. **テーマの狙いと概略**
3. **グローバル営業秘密の管理**
 - 3-1. **一般論**
 - 3-2. **グローバル特有の課題**
4. **グローバル秘密管理マトリクス**
 - 4-1. **マトリクスの提案**
 - 4-2. **時間軸・拠点種別軸からの検討**
5. **考察・提言**



1. メンバー紹介

- **小委員長**
永井 立紀 (株) 日立製作所
- **小委員長補佐**
菅野 裕 日揮 (株)
- **委員**
井田 裕之 ソーラーフロンティア (株)
伊藤 久敏 大日本印刷 (株)
井上 毅 積水化学工業 (株)
小柴 亮典 (株) 東芝
澤田 真一 住友電気工業 (株)
鈴木 格 (株) NTTドコモ
内藤 一延 (株) 小糸製作所
福岡 正吏 三菱樹脂 (株)
藤井 恭子 (株) クラレ
前田 行徳 サッポロホールディングス (株)
村尾 悟 味の素 (株)
渡邊 成章 本田技研工業 (株)





2. テーマの狙いと概要

■ 狙いと概要

事業のグローバル化に伴い、国内で秘密管理していた情報を、海外拠点に出すケースが増加している。このような場合、どのようにして秘密情報を守るのか、グローバル環境特有の課題を抽出し、実効性のある施策を提言する。

■ 取組内容

	取組内容
4 - 7月	関連文献の調査と取り組み方針の設定
8 - 11月	グローバル秘密管理マトリクスの設定 情報流出が起こりうるケース及びその対策の抽出
12 - 1月	弁護士へのインタビュー グローバル秘密管理マトリクスのブラッシュアップ
1 - 3月	論説執筆



3-1. グローバル営業秘密の管理 ～ 一般論 ～

「秘密情報の保護ハンドブック」～企業価値の向上に向けて～ 経済産業省

- 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を提供
- 営業秘密管理に関する基本文献

- 漏えい要因を考慮した5つの「対策の目的」を設定。
- 各社の状況に応じ、ルートごと、目的ごとにムリ・ムダ・ムラのない形で対策を取捨選択。



しかし！

*出典：営業費身の保護・活用について（経済産業省）

- グローバル営業秘密管理の観点で纏められているわけではない
- 課題・対策が網羅されており、実務的には取捨選択する必要あり





3-2-1. グローバル営業秘密の管理 ～グローバル特有の課題～

「グローバル」特有の課題を検討する際の軸は？



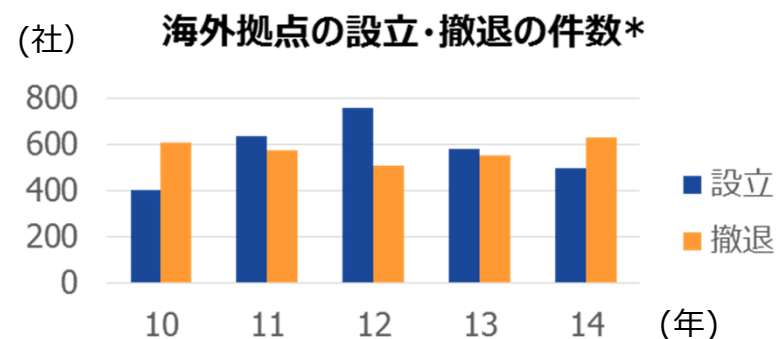
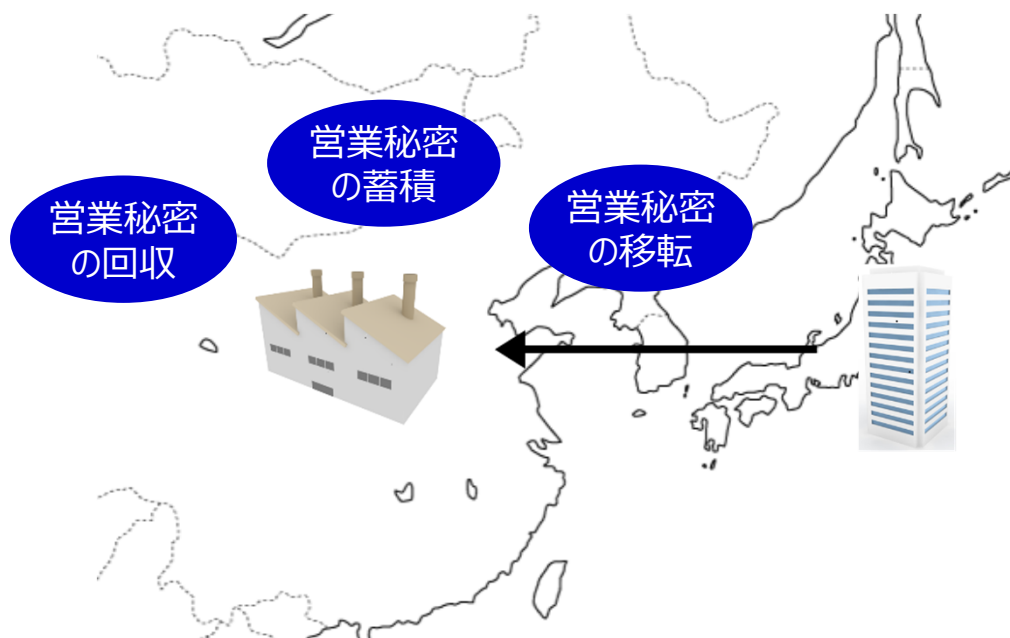
≫ 時間軸と拠点種別軸がグローバル営業秘密管理を考える上で特徴的・普遍的な軸ではないか





3-2-2. グローバル営業秘密の管理 ～ グローバル特有の課題① ～

「はじまり」と「おわり」を見据えた営業秘密管理が必要ではないか



最近の撤退事例（2017年）
 飲料会社A：ブラジルからの撤退を発表
 製薬会社B：インドからの撤退を発表

海外拠点設立：営業秘密の移転発生。現地での流出リスクの発生
 海外拠点撤退：営業秘密の回収要。現地での拡散リスクの増大



海外拠点の設立から撤退までを意識した、**時間軸**からの検討が必要



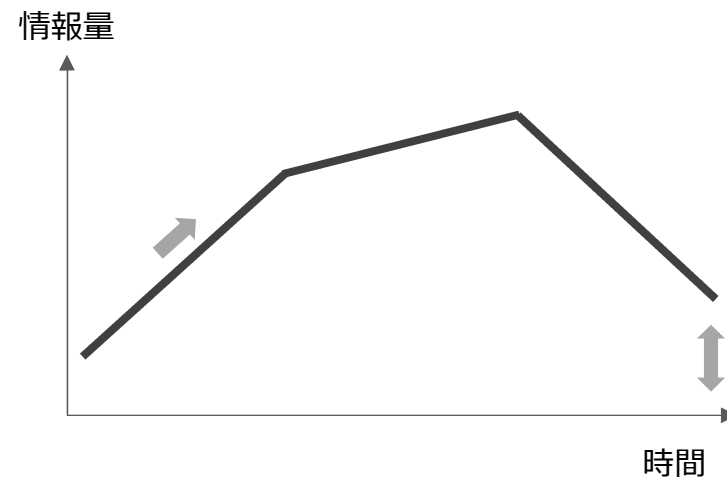
3-2-3. グローバル営業秘密の管理 ～ グローバル特有の課題② ～

拠点の種別により営業秘密の蓄積の仕方・管理方法が異なるのではないか

Ex. 生産拠点と研究拠点を比較すると…

- 営業秘密の蓄積の仕方
- 営業秘密の蓄積先

⇒ それぞれ異なることが予想される



	立ち上げ時	立ち上げ後
生産拠点	大量の営業秘密の移転が一気に発生	新たな営業秘密の蓄積は多くない
研究拠点	一定量の営業秘密の移転が発生	新たな営業秘密が徐々に蓄積



➤ 拠点の種別を意識した、**拠点種別軸**からの検討が必要



4-1. グローバル秘密管理マトリクス

グローバル特有の観点から検討



2つの「軸」と9つの「象限」で分析

1. 時間軸

- ・拠点設立時
- ・拠点運用時
- ・拠点撤退時



2. 拠点種別軸

- ・生産拠点
- ・研究拠点
- ・販売拠点



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

各象限の特徴を整理し、課題・対策を提案

■ 時間軸の定義

設立時：知を取り扱う環境を整える段階

運用時：事業を継続しながら知を取り扱う環境を維持管理する段階

撤退時：継続してきた事業を継続しない状態で知を取り扱う環境を維持する状態

■ 拠点軸の定義

生産：事前に得た知でモノを作る行為

研究：新しい知を生み出す行為

販売：知が付随したモノを提供する行為

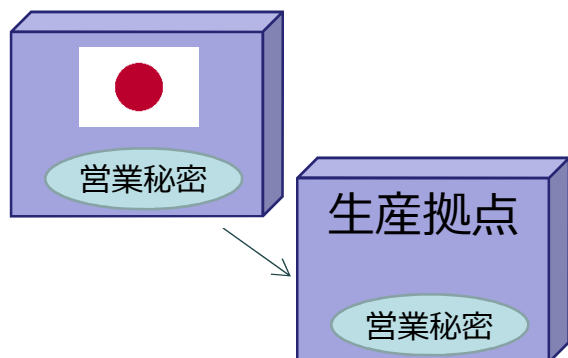




4-2-1. グローバル秘密管理マトリクス(生産拠点)

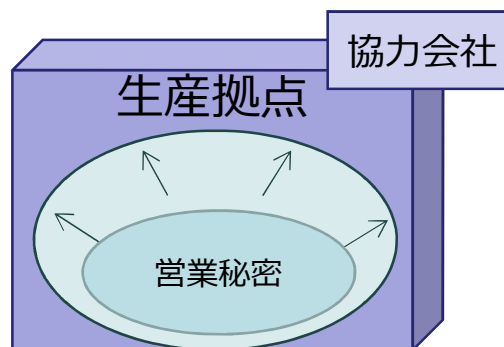
設立時

主に生産設備に化体した
営業秘密の移転



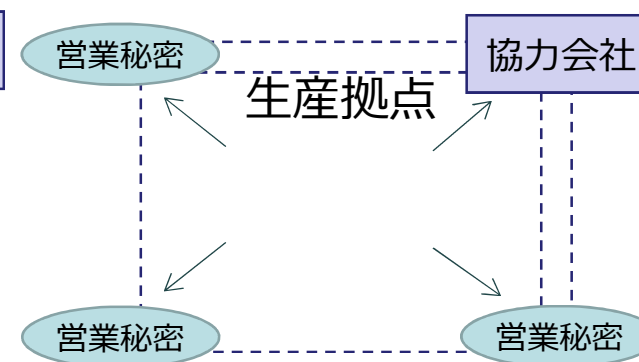
運用時

生産設備・協力会社を
介した営業秘密の流出



撤退時

生産設備・協力会社を
介した営業秘密の流出



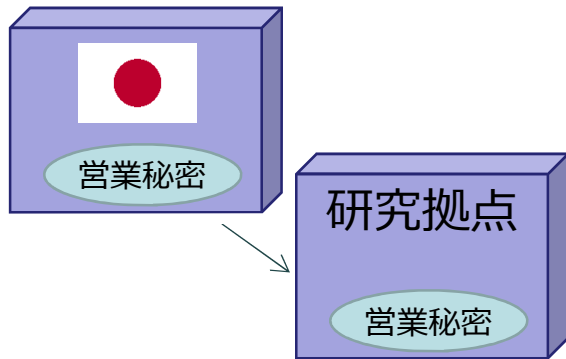
1	設立時の対策	重要設備の移転禁止、移転する場合のブラックボックス化 設計図面の電子データ化（ペーパーレス） 設備のメンテ作業を行う現地協力会社の選定（信頼性重視）
2	運用時の対策	定期的な監査による秘密管理状態の維持・改善 （設備改造の有無、現地協力会社における情報管理）
3	撤退時の対策	重要設備の廃棄・回収、協力会社における電子情報等の廃棄



4-2-2. グローバル秘密管理マトリクス(研究拠点)

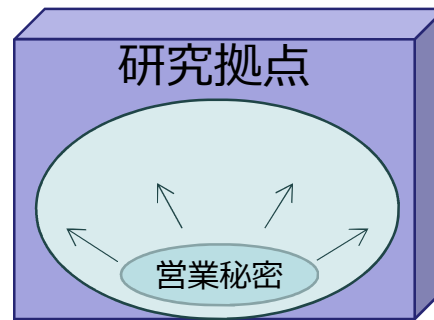
設立時

主に人に化体した
営業秘密の移転



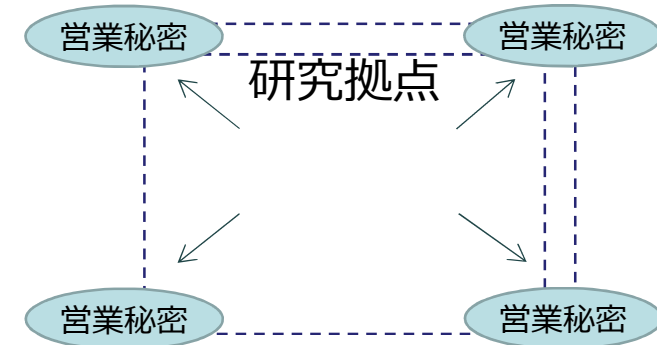
運用時

営業秘密が人に化体・蓄積
人を介した営業秘密の流出



撤退時

大量の退職者の発生
人を介した営業秘密の流出



4	設立時の対策	情報管理責任組織と情報管理ポリシーの明確化
		知的財産の帰属の明確化
5	運用時の対策	生まれた知的財産のタイムリーな見える化
		社外との情報交換促進と情報流出防止の両立
6	撤退時の対策	研究者を対象とする監視・情報管理ルール of 継続的運用



4-2-3. グローバル秘密管理マトリクス(販売拠点)

販売拠点の特徴

- 拠点が担う役割にバリエーションがある
- 技術情報の拠点の役割に応じたコントロールが必要
- 代理店方式の場合のリスク管理をしっかりと

7	設立時の対策	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
8	運用時の対策	役割に応じたミニマムな情報共有の徹底
		役割の変化（代理店への／からの移行など）に応じたルールの再設定
9	撤退時の対策	撤退後の情報の不正使用や漏えいを防止するための契約を締結
		代理店から直営店への移行に伴う代理店からのノウハウ引き揚げ



5-1-1. 考察①

時間軸からの考察

	主な特徴
設立	設立段階の対策が運用段階・撤退段階にも影響。
運用	設立段階の対策の維持、状況変化に応じた運用の改善が重要。
撤退	設立段階・運用段階の対策に左右される。 設立段階・運用段階から、撤退の可能性も視野に入れて検討すべき。 撤退が決まってから対策しても遅い、予め対策を整理・整備すべき。



時系列の前段階からの対策が重要

設立段階の体制構築、運用段階の体制維持・改善、撤退段階の事前対策



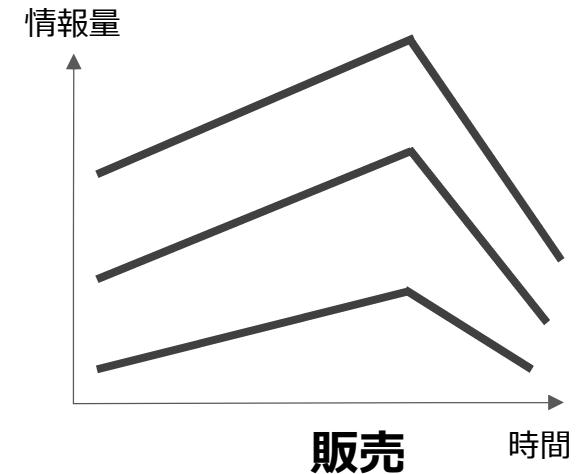
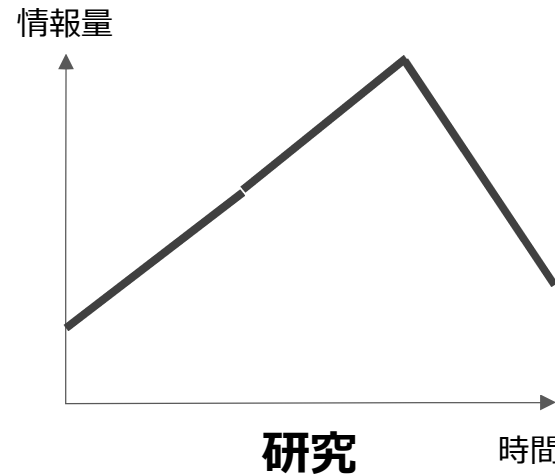
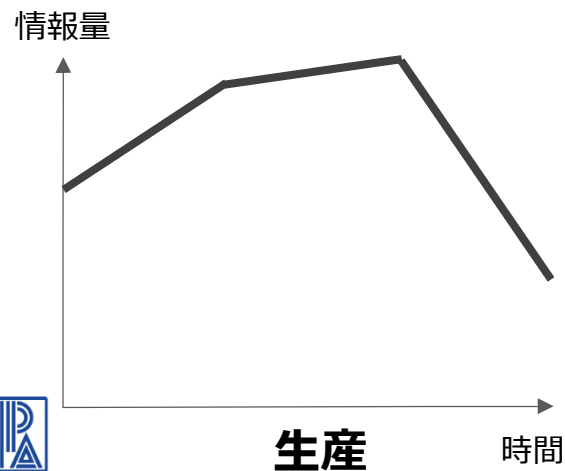
5-1-2. 考察②

拠点種別軸からの考察

	主な特徴
生産	営業秘密は主に設備に化体。設立時に大量の営業秘密が一気に移転。
研究	営業秘密は主に人に化体。運用時に新たな営業秘密が徐々に蓄積。
販売	営業秘密は主に製品・サービスに化体。販売拠点の役割にバリエーション。



拠点種別により重点化すべき対策・時期が変わる
拠点種別に優先度を付けて効率的な対策を検討すべき





5-2. 提言

グローバルの営業秘密管理を検討される際は、グローバル秘密管理マトリクスを活用し、時間軸・拠点種別軸に応じて、重点化すべき対策・優先度の高い対策を特定・整理ください

		時間軸		
		設立	運用	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		
		<ul style="list-style-type: none"> 重要設備の移転禁止 移転する場合のブラックボックス化 	<ul style="list-style-type: none"> 定期的な監査による秘密管理状態の維持・改善 	<ul style="list-style-type: none"> 重要設備の廃棄・回収 協力会社における電子情報等の廃棄
	研究	人に化体した営業秘密の保護に特に注力すべき。運用時が最重要、撤退可能性も意識		
	<ul style="list-style-type: none"> 情報管理責任組織と情報管理ポリシーの明確化 知的財産の帰属の明確化 	<ul style="list-style-type: none"> 社外との情報交換促進と情報流出防止の両立 	<ul style="list-style-type: none"> 研究者を対象とする監視・情報管理ルール継続的運用 	
販売	拠点の役割にバリエーション。役割に応じた対策を検討			
	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 役割に応じたミニマムな情報共有 役割の変化に応じたルールの再設定 	<ul style="list-style-type: none"> 撤退後の情報不正使用を防止するための契約締結 代理店からのノウハウ引き揚げ 	



ご清聴ありがとうございました。

検討内容詳細は「知財管理」9月号に掲載予定です。

2016年度マネジメント第1委員会第1小委員会

永井	立紀	(株式会社日立製作所)
菅野	裕	(日揮株式会社)
井田	裕之	(ソーラフォティア株式会社)
伊藤	久敏	(大日本印刷株式会社)
井上	毅	(積水化学工業株式会社)
小柴	亮典	(株式会社東芝)
澤田	真一	(住友電気工業株式会社)
鈴木	格	(株式会社NTTドコモ)
内藤	一延	(株式会社小糸製作所)
福岡	正吏	(三菱樹脂株式会社)
藤井	恭子	(株式会社クラレ)
前田	行徳	(サッポロホールディングス株式会社)
村尾	悟	(味の素株式会社)
渡邊	成章	(本田技研工業株式会社)