



技術、ノウハウ、アイデア……、会社の中は宝の山

営業秘密管理のススメ

例えば設計図や顧客リストなどの「知的資産」をしっかり守り、活用したい。でも何をどうすれば……。そんな方々のために、「営業秘密管理」に取り組んでいる(株)JKBを訪ね、対策をうかがいました。

JKBは「元気なモノ作り中小企業300社」(2009年度)にも選ばれたことのある、難加工形状品や微細加工品のプレス加工を得意とする会社です。

そのJKBの平井和夫社長にも過去、ノウハウの流出が関係する苦い経験がありました。

「十数年前のこと。注文が急に途絶えたのです。調べてみたら、当社製品の金型図面が海外へ流出していたらしいことが分かった。それをきっかけに、技術情報やノウハウなどの管理に気を使いはじめました」

平井社長が、第一段階としてま

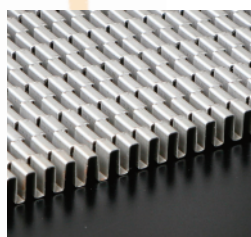
ず着手したのはやはり「金型の厳重な管理」でした。

「金型や図面は貴重な知的資産。お客様にもご理解いただき、当社が責任をもって管理させていただきますようにしていきました」

「知的資産」が明確になり社員の意識が変わってきた

実は金型業界では、長年の取引慣行もあり、実際に金型を作った会社ではなく、発注元に金型そのものや図面の権利があるとされる場合も少なくなかったのです。

しかし経済産業省によるガイドラインなども業界に徐々に浸透。



日本で初めて順送プレスで量産化に成功したステンレス材のオフセットフィン(上の写真)。JKBの平井和夫社長と平井圭一郎副社長(左の写真)。

株式会社JKB

1954年設立。高精度設備とIT化による最先端プレス技術で、難加工形状品や微細加工品を提供。本社／神奈川県川崎市高津区。山形工場(写真)／山形県寒河江市。





工場内は基本的に「関係者以外立入り禁止」で、撮影も不可。情報漏えい対策は徹底しています。

現在では、部品メーカーや金型メーカーもその権利を主張できる環境が整ってきているのです。「管理体制をしっかりとすれば、法的保護も受けられます。また守るべき資産を明確にすることで、自

JKBの主な取り組み

- ✓ 設計データの入ったCADシステムは他のPCと分離。独自のパスワードで保護。
- ✓ 就業規則に「秘密保持」を明記。定期的に社員教育を実施。
- ✓ 製品の加工工程サンプルなどは金属シュレッダーで完全に破砕処理する。
- ✓ 工場内は立ち入り禁止区域を設定し、撮影は不可。
- ✓ 見積書に「金型の管理」についての条項を明記する。

社の強みが何か、はつきりと分かってきます。社員の士気も上がるし、ビジョンも立てやすい。ガイドラインを上手に活用することで、お客様との交渉もスムーズにいきました」（平井社長）。

JKBではこれと並行して、平井圭一郎副社長の指導のもと図面データが入ったCADシステムの運用面での管理強化やノウハウが詰まった生産工場のレイアウト見直しなど、様々な取り組みを進めていきました（左図表参照）。

公開か、非公開か——使い分けて強みを発揮

知的資産を守り、活用する手段としては、特許も選択肢の一つです。それについて平井社長は、次のように説明します。

「私たちは通常、特許は申請しません。というのも特許の場合、申請の段階で技術の一部をオープンにします。そうすると苦労して開発した製造法などのヒントを、他社に与えることにもなりかねない。

だから営業秘密としてブラックボックス化しているのです」

もちろんJKBでも「独自の生産管理システムなど特許取得した技術はある」とのこと。特許でオープンにするか、営業秘密として非公開にするかは、「対象となる技術・ノウハウの種類や使い方で、選択することが大切」だと、平井社長は強調します。

技術ノウハウ、顧客ネットワーク……。企業内には当人たちも気づかない知的資産が眠っているかもしれません。営業秘密管理の体制を整えて、競争力向上につなげてもらいたいと思います。

さてこの春、経済産業省は「営業秘密管理指針」を改訂。そこには、主に中小企業を対象とした便利なツールも用意されています。次のページからは、その効果的な活用法などを紹介していきます。

CLICK!
● 営業秘密管理指針
● 株式会社JKB

14	コンピュータ管理	パスワード等 例)パスワードを設定する、起動時に生体認証など 当該情報が記録された電子ファイル等について、秘密情報を記録していることを認識できるようにしている 例)電子ファイルやそれを格納しているフォルダ等について、秘密である旨表示する(名称、電子情報そのものの中に「厳秘」等を表示するデータを組み込むなど)、パスワードを設定する、暗号化するなど	15	0
15				
16	秘密保持義務の明確化	従業者等に対し、当該情報について秘密保持義務を負うことを書面で明確にしている。 例)秘密保持に関する誓約書を徴求する、秘密保持契約を締結する、就業規則によって秘密保持義務を負うことなどを指導や研修等で周知するなど	5	-3
17	従業者等教育	従業者等に対し、当該情報を含む企業内情報の管理の必要性について意識付けをしている。 例)秘密情報の取扱いに関する研修を実施する、秘密情報の管理の大切さを定期的に指導する、情報漏えいについて朝礼等で繰り返し注意喚起する、秘密情報の管理マニュアル等を作成して周知するなど		0
18	取引先等秘密保持契約等	当該情報を取引先等の外部者に開示する場合、秘密性を保持するために必要な行為をしている。 例)秘密保持条項を盛り込んだ契約書(基本契約書・約款を含む。)を交わす、誓約書を徴求する、書面等を交付する際に秘密厳守を申し出るなど	5	-15
	チェック・見直し	日常的なモニタリングや定期的な内部監査を実施し、その結果を踏まえ、管理方針や管理規程等を見直している。 例)社内に相談窓口を設置する、監査項目・監査対象を定めて監査を実施する、事後対応体制を整備するなど	5	0

現場の目

「便利なサンプル集としても使えます」

他社では、いったいどのように営業秘密を管理しているのか？ チェックシートを読むことによって、そのヒントを得ることができます。まとめられたチェック項目が、ある意味管理体制のサンプル集のようでもあり、便利に使える資料になっています。



大切な自社の技術やノウハウをしっかりと守りたい。でも、自分の会社の状態をなかなか客観的に見られない……。そんな事業者、特に中小企業のために、経済産業省は「営業秘密管理チェックシート」を用意しました。主な目的は、現状の管理体制を確認することで、本当に守るべき情報や管理体制の問題点に、気づいて、もう一つと



営業秘密管理のポイント 1

「気づき」が得られる 簡単なチェックシート

です。

チェックシートは「指定編」と「管理編」の2段階。まず「指定編」でチェックして、50点以上なら「管理編その1」へ、未満なら「管理編その2」へ。今の対策のレベルに合わせて簡単に診断できて、これから重視すべきポイントなども見えてきます。

もちろん、秘密管理の方法は、業種や規模によって様々。単純に得点によって判断できるものではありません。重要なのは、チェックシートを参考に、適切な手段を選び、実践していくこと。これが、トラブルを未然に防ぐことにつながります。

CLICK!

● 営業秘密管理
チェックシート

難しい契約書づくりのコツも教えてくれる！



営業秘密管理の体制を整えよう、強化しよう。そう考えたときに、見直す必要があるものとして、社内のルールや取引先との契約書などがあります。

例えば、どんな情報を営業秘密とするのか、どのような体制で管理するのか、秘密が保持されなかった場合どのような義務が生じるのかなど、取り決めは文書で示しておくのがいいでしょう。万一、情報漏えいが起こったときに責任の所在をはっきりするためにも、やはりルールや契約書は重要です。

とはいえ、実際に規則や契約書の文言をゼロから書いていくのは簡単ではありません。そんなときに役立つのが「各種契約書の参考例」。下のとおり、就業規則から契約書まで多様な参考例が文書作成のコツを教えてください。

現場の目

「取引先と良い関係を保つのに役立つ」

取引先の大企業と良好な関係を保ちつつ、自社の営業秘密を守るために、契約書の内容をどのようにするか。これは中小企業にとって、とてもデリケートな問題です。



そうしたなかで具体的な契約書の形で示された参考例は、一つの基準として助けになります。

CLICK!

● 各種契約書等の参考例

ただし社内ルールや契約書は、それぞれの会社の業務内容や実態に合ったものを作成するのが大事です。参考例を活用するときは、自分の会社の実情に適しているか十分な検討も忘れずに。

参考例のある社内ルールや契約書

- 就業規則(抄)の例
- 営業秘密管理規程等の例
 - ・ 営業秘密管理規程
 - ・ 営業秘密管理基準
- 秘密保持誓約書の例
 - ・ 入社時
 - ・ プロジェクト参加時
 - ・ 退職時
- 工場見学時の秘密保持誓約書の例
- 業務提携時における秘密保持契約書の例
- 取引基本契約書(製造請負契約)(抄)の例
- 業務委託契約書(抄)の例
- 共同研究開発契約書(抄)の例

情報とガイドラインの 対応が一目で分かる



「ここまで『営業秘密』について話をしてきましたが、社内の情報管理全体を考えたとき、実は他の視点も忘れることはできません。

例えば、顧客情報。これについては、個人情報保護法の観点から管理しなければならない場合もあるでしょう。また情報セキュリティの確保なども、最近ではますます大切になってきています。

このように、企業などの事業者は情報管理を多面的に考えていく必要があります。しかし、様々な情報をすべてきちんと適切に管理していくのはなかなか難しい……。そんなときに頼りになるのが、経済産業省をはじめ各公的機関から示されているガイドラインや指針です。

特に今回の営業秘密管理指針の改訂版では、情報の種類と各種方

イドラインの対応を分かりやすく示した図表が用意されました。これを使えば、自分の会社のいろいろな情報について、どのような措置をとるのがいいのか、概要を知ることができます。

CLICK!

●我が国における情報管理に関する各種ガイドライン等

現場の目

「欲しい情報に すぐたどり着ける」

当社でも、企画書やお客様向けの資料はできる限りビジュアル化するようにしています。価値のある内容も伝わらなければ、もったいないですから。その意味でも、この図表はとても便利。技術情報についてはココ、個人情報ならココ、とすぐに分かるのがいいですね。



から。その意味でも、この図表はとても便利。技術情報についてはココ、個人情報ならココ、とすぐに分かるのがいいですね。

事業者が保有する情報全般

営業秘密

営業上の情報

技術上の情報

個人情報

研究機関等における機械技術・防衛秘密等の情報

金型図面・金型加工データ等の個別の技術上の情報

まずはここから——はじめての「営業秘密管理」

- 1 自社の強みとなる情報資産の把握
(営業秘密として管理する情報資産の把握)
- 2 管理状況・管理水準の現状把握
- 3 営業秘密・管理ルール of 指定・周知・実施
- 4 チェック・見直し

「営業秘密管理」といっても、何から手をつけたいか分からない……。そんな事業者の方に参考にしてほしいのが、左の導入手順です。同業他社の方法をそのまま取り入れたり、いたずらに複雑な体制を整えたりしても、意味がありません。情報資産の棚卸しは、逆に自社の強みの再認識にもつながります。

CLICK!

●営業秘密を適切に管理するための導入手順について

一步を踏み出す、 そのための手助けに

経済産業政策局知的財産政策室
課長補佐 石原徹弥

営業秘密管理指針の改訂に当たって、全国各地の企業や専門家の皆様から多くの貴重なお話を聞かせて頂きました。営業秘密が漏えいした苦い経験を乗り越え、セキュリティレベルの高い管理体制を構築した例、元請・下請の関係を乗り越え、自社の営業秘密を適切に管理しながら対等取引をしようとしている例、財力が無いことを乗り越え、安価な方法で管理している例などがある一方で、管理ができていない企業も多くありました。そのような企業が一步を踏み出すための手助けが必要だと強く感じました。

営業秘密の管理は、どのような規模の企業でも行えることです。例えば、朝礼で定期的に営業秘密の取扱いについて注意喚起するなど、できることを組み合わせて合理的に管理することが大切です。どの情報をどうやって管理・活用するかを考えることは、自社を強くする知的資産経営にもつながります。管理ができていない企業に、営業秘密の管理は自社にもできることであって、自社を強くすることだと気づいてもらいたいです。その気づきを得てもらい、実際に管理してもらうために、私たちは様々な場面を利用して営業秘密管理指針などを周知・普及して行きます。是非、営業秘密の管理について次の一步を踏み出してみてください。



当室は、事業者が自社固有の知的財産・知的資産を活用しながら、他社と公正に競争できる環境をつくるため、不正競争防止法や知的資産経営などに関する政策に取り組んでいます！



成功のための**必読3か条**

「営業秘密管理」で 会社はもっと強くなる

営業秘密管理のメリットは、これを“てこ”にして競争力をアップさせられること。意識を少し変えることで、会社は大きく変わるはずです！

✓その1

形がないから価値がある！ 「知的資産経営」の時代

技術やノウハウ、アイデア……。こうした知的資産には形がないので、他社も簡単には真似できません。実は、強い企業、伸びている企業は、この知的資産を上手に組み合わせて、新しい価値を生み出しています。「知的資産経営」が実践できるかどうか。企業の規模にかかわらず、これがますます重要になっています。

✓その2

「守る」だけじゃダメ！ 「生かす」ための管理を

「営業秘密管理」。こう聞くと、金庫に入れて鍵をかけて……。と守ることばかりをイメージしてしまいます。でも、情報は活用してこそそのもの。特許などで「オープン化」するもの、社内で「ブラックボックス化」するもの、また他社に「使わせる」もの、「使わせない」ものなど、まずはしっかり見極めることが大切です。

✓その3

できていますか？ 身の丈に合った対策

万一、情報漏えいなどの裁判の当事者になった場合、あなたの会社がきちんとした管理体制を取っていたかどうかが問われます。しかし、大企業も中小企業も同じレベルの管理体制でないといけないのでしょうか。実は、そんなことはありません。会社に合った、合理的なレベルで管理されていればいいのです。自社にマッチした体制をしっかりと整えましょう。