

# 知的財産を核とした企業戦略のための 「参考となるべき指針」について

平成15年2月  
経済産業政策局  
知的財産政策室

# 企業の知的財産戦略の促進

知的財産を核とした企業戦略のため、社内において 知的財産の戦略的な取得・管理、営業秘密の管理強化、技術流出防止、のための戦略的なプログラムを策定できるよう、経済産業省はその「参考となるべき指針」を2002年度中に策定する（知的財産戦略大綱決定）。

## 我が国企業の知的財産管理の実態

### ア) 知的財産の取得・管理での戦略性の欠如

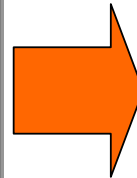
- 知的財産戦略と一体化された戦略的技術開発、企業収益・価値を最大化する特許ポートフォリオ等の対応は、我が国企業では少数。

### イ) 営業秘密の不十分な管理

- 企業の約20%は、営業秘密の漏えいが原因のトラブルを経験。

### ウ) 海外への「意図せざる」技術流出

- ノウハウの塊である金型図面をユーザー企業に無断流用され、全く同様の金型がアジア企業から流通（金型メーカー）。
- アジア企業取引先に製品開発協議の過程で製造方法を見せたところ、その技術の特許出願された（半導体装置メーカー）。



## 知的財産戦略大綱（要旨）

### ア) 知的財産取得・管理指針

企業が知的財産を経営戦略の中に位置付け、戦略的取得・管理を行うための参考となるべき指針を本年度中に策定（社長等の経営トップを対象）。

### イ) 営業秘密管理指針

企業の営業秘密に関する管理強化を図るための参考となるべき指針を本年度中に策定（法務・知財部等を主対象）。

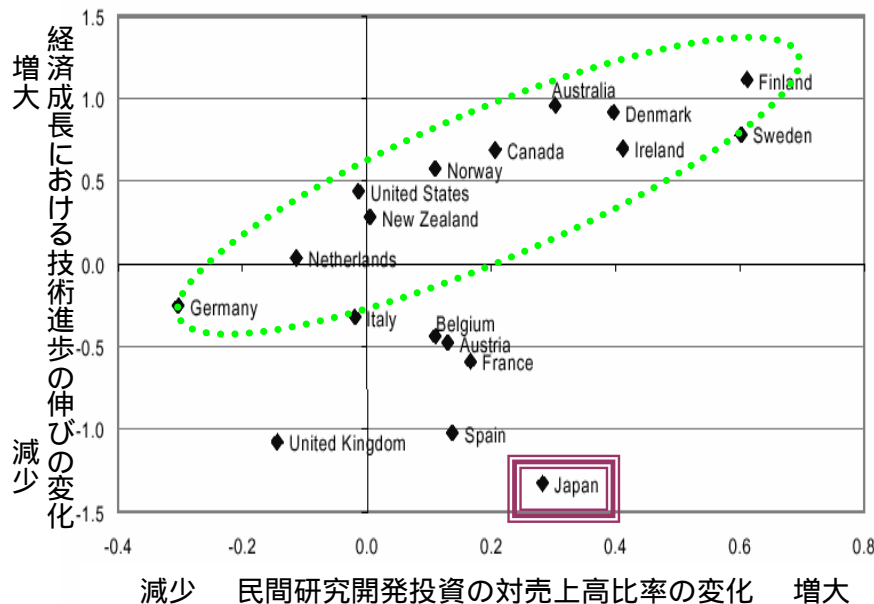
### ウ) 技術流出防止指針

企業のノウハウをはじめとした技術の海外への「意図せざる」移転の防止を図るための参考となるべき指針を本年度中に策定（知財部・海外事業部等を主対象）。

# 研究開発と企業の競争力

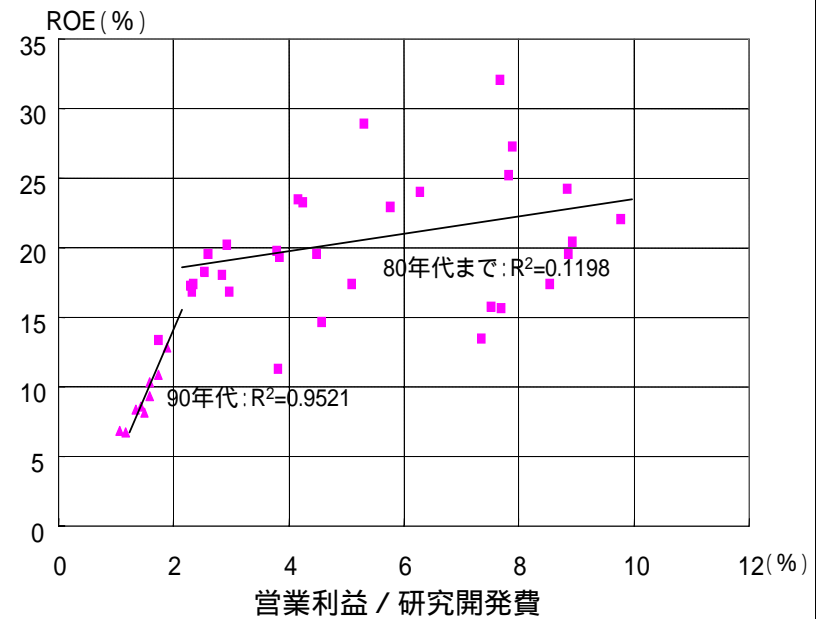
我が国は、マクロベースでは他の先進国とは異なり、例外的に研究開発投資の増加にも関わらず、技術進歩率が低下。他方、ミクロベースでは90年代に入り、研究開発の効率性が企業の収益性を決定する影響力が増大。このため、企業においては知的財産戦略の確立が不可欠。

主要国の民間研究開発投資と経済成長における技術進歩との関係  
(80年代と90年代の比較)



(出典) OECD Science, Technology and Industry Outlook 2001

ROEと研究開発の効率性との比較 (製造業)



出典: R&D関連分析に関する調査研究報告書  
(平成14年3月、第一勧銀総合研究所)

# 知的財産の「選択と集中」

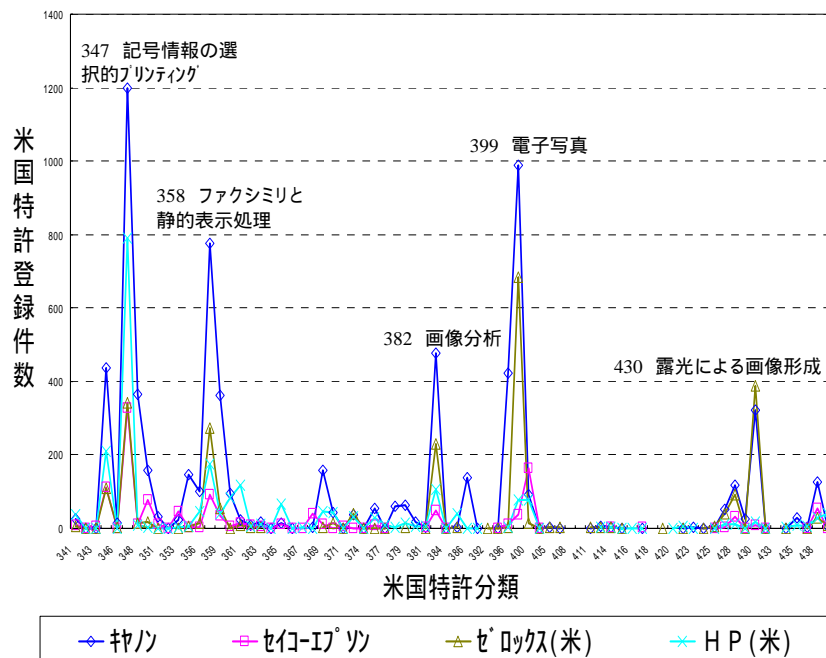
企業の知的財産戦略の実態を特許取得件数により分析すると、以下のとおり、事業の「選択と集中」と知的財産の「選択と集中」は一体不可分であることが判明(別紙参照)。

競争力がある企業は、コア技術について圧倒的な特許取得を実践。

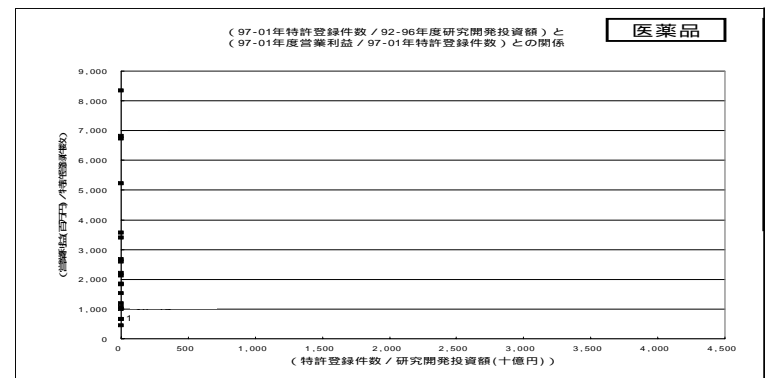
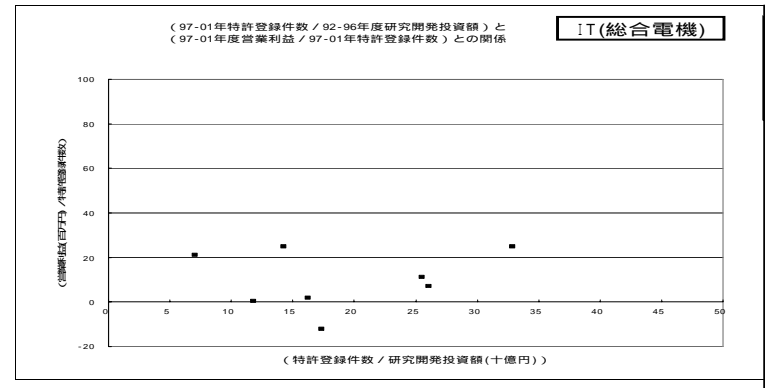
技術体系により大きな特徴の差が見られる。

- ・ 複合型技術(主に、IT・機械系産業)では、特許のまとめ取りが収益性に貢献
- ・ 単体技術(主に、素材系産業)では、価値の高い少数の特許が収益性に貢献

米国特許分類別特許登録件数 97～01年合計



(出典) ASPEN LAW & BUSINESS, Patent Intelligence and technology Reportより



# 知的財産取得・管理指針(案)の概要

知的財産戦略が存在する企業の特許等の取得・管理の実態を分析し、事業戦略、研究開発戦略、知的財産戦略を三位一体で行う上でのポイントを提示。

## < 具体的項目(案) >

### 1. 基本理念・戦略の策定

経営トップが知的財産を重視した経営方針を明確化し、経営方針に基づいた知的財産戦略を策定すること。

### 2. 知的財産権をベースにした事業戦略及び研究開発戦略の策定

知的財産情報は、技術力の分析や研究開発テーマの策定、他社との事業提携やM & A等の企業の研究開発戦略や事業戦略の策定にあたっての有益かつ重要なツール。

知的財産部門が事業・研究開発部門等の関係部門と密接な連携を図ることにより、知的財産を核とした企業経営に繋がる。

### 3. 社内取得・管理体制の構築

戦略的な知的財産の取得・管理を円滑に実施するための社内組織体制を整備し、責任を明確化すること。

特に、グループ経営下での知的財産管理やグローバル経営下での取得・管理体制に加え、侵害訴訟の未然防止や模倣品対策等の訴訟リスク軽減のための体制を整備すること。

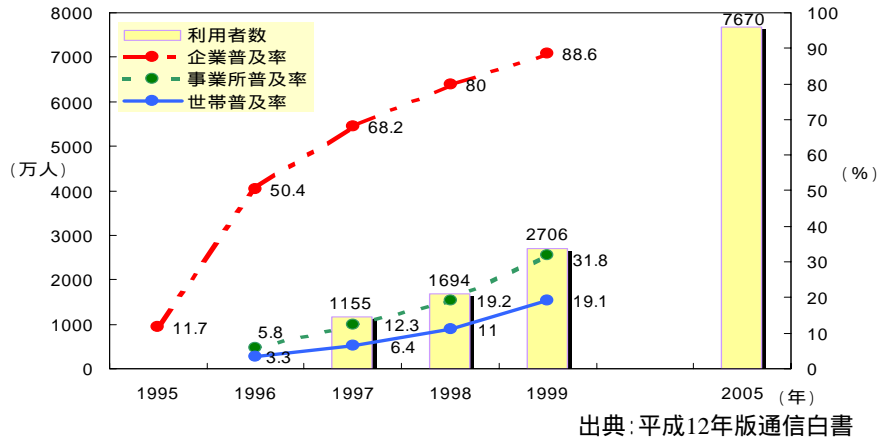
### 4. その他

企業における知的財産戦略及びその取組状況のフォローアップ、組織の最高責任者による見直し等を定期的実施する。

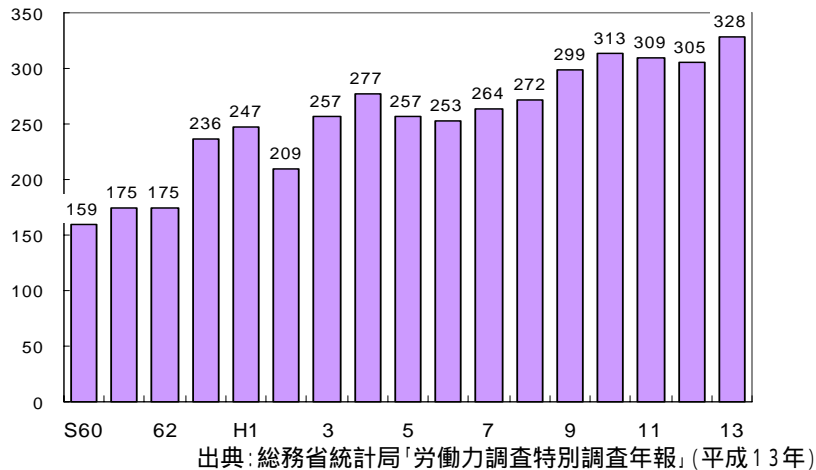
# 企業における営業秘密管理の実態

IT化、人材の流動化、経済のグローバル化の進展にともない、以前よりも営業秘密をめぐるトラブルが増加。

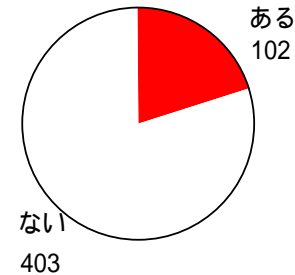
## デジタル化、ネットワーク化の進展



## 転職者数の推移



Q. 貴社において、貴社の保有する企業情報に関して、貴社従業員その他との間でトラブルとなったケースはあるか。



(日本知的財産協会及び経営法友会所属企業へのアンケート調査。数字は延べ回答数。経済産業省集計。平成13年11月実施)

# 営業秘密管理指針の概要

企業が営業秘密の管理強化を行う上で参考になるよう、営業秘密が法律上の保護を受けるために必要な「ミニマムの管理水準」と、紛争の未然防止等のための「望ましい管理水準」を提示。その際、自らの営業秘密の管理強化のみならず、他者から提示された営業秘密の取扱いについても留意点を提示。

## 営業秘密の「ミニマムの管理水準」(判例より)

過去の判例においては、「秘密管理性」を否定されて営業秘密として保護されない事案が多い。判例から読みとれる「ミニマムの管理水準」を充足する管理を行うことが適当。

### 保護される情報の要件

#### 秘密管理性(秘密として管理されていること)

当該情報にアクセスできる者を制限するとともに、同情報にアクセスした者にそれが秘密であることが認識できること。

#### 有用性(事業活動に有用な情報であること)

例えば、保有することにより経済活動の中で優位な地位を占めることができるような情報であること。

#### 非公知性(公然と知られていないこと)

既存の書物・学会発表等から容易に引き出せない情報であること。

上記3つの要件を満たす営業秘密を侵害する不正競争行為に対して、差止請求や損害賠償請求等が認められる。

### 保護されない事案の特徴

#### アクセス制限の欠如

- ・他の一般情報との区別がない。
- ・保管場所を特定していない。
- ・保管場所を施錠していない。
- ・ネットワークにパスワードを設定していない。
- ・アクセスについて人的・時間的制限がない。
- ・秘密保持契約を結んでいない。
- ・社内において営業秘密の管理者が存在しない。
- ・社内において営業秘密の管理教育がない。

等

#### 客観的認識可能性の欠如

- ・「マル秘」「部外秘」等、機密事項である旨の表示がない。

等

営業秘密の「望ましい管理水準」は、1. 物的・技術的管理、2. 人的・法的管理、3. 組織的管理に分類することができる。指針策定後、組織的管理に関連する部分を、標準規格(JIS)化にすることも検討中。

## 1. 物的・技術的管理

### (1) 秘密管理情報の区分

- ・秘密情報をその他の情報から区別。
- ・秘密性のレベルを区別(「極秘」「厳秘」「秘」等)。

### (2) アクセス制限

- アクセス権者の限定
- ・情報毎の秘密レベルに応じてアクセス権者を限定。
- アクセス権者の使用・開示の範囲の限定
- ・特定の場所からの持出禁止等。
- アクセスの履歴の記録
- ・電磁的記録へのアクセス記録のモニター等。

### (3) 客観的認識可能性

- 営業秘密の表示
- ・秘密であることを示す平易な記号等を記載。
- 秘密区分の表示
- ・秘密性のレベル表示の電子情報への組み込み等。

### (4) 情報の形態毎の管理

#### 記録媒体の管理

- 【保管時】特定の管理者が施錠等をして保管。
- 【廃棄時】焼却、シュレッダーによる処理、溶解、破壊。

#### 情報自体(無体物)の管理

- 【保管時】パスワード管理の徹底等。
- 【廃棄時】コンピュータ廃棄時に電磁的記録を消去。

### (5) 施設等の管理

#### 建物・事務所・研究所のセキュリティ

- ・警備員の配置、ICカードや指紋による本人確認等
- 部門の設置等
- ・社内に独立した営業秘密管理専門部署を設置等

# 営業秘密の「望ましい管理水準」

## 2. 人的・法的管理

### (1) 自己情報の管理

従業員・役員： 就業規則や誓約書等の契約及び社内の営業秘密管理規則によって管理。

派遣社員等： 派遣契約の中で、秘密保持義務を遵守する旨規定。

退職者： 退職後の秘密保持契約の締結、個人所有の情報の返還・破棄。

取引先： 取引開始時に、対象範囲を明確にした秘密保持契約書を締結。

### (2) 他者情報の管理

一般的問題

- ・情報取得時には、営業秘密として管理すべき範囲を特定。
- ・情報使用時には、信義則に反する目的で使用・開示しないよう、使用目的や開示先を管理。

個別ケース

・転入者については

【採用時】元の企業との間の守秘義務等を確認。

【採用後】転入者の業務内容を定期的に確認。

・取引先については

【情報取得時】秘密の使用目的や開示の範囲を明確に契約を締結。

【情報使用時】信義則 に反する目的で使用・開示しないよう、使用目的や開示先を管理。

# 営業秘密の「望ましい管理水準」

## 3. 組織的管理

組織全体のマネジメントとして、(1)管理策を策定(plan) (2)管理策を実施(do) (3)管理状況を監査(check) (4)管理策の見直し(act)、という一連の流れが求められる。

### (1) 管理策の策定(plan)

- ・秘密管理基本方針を社内で策定・周知。
- ・明確な管理目標を定め、その実施計画を策定。

### (2) 管理策の実施(do)

管理責任の体系を明確化し、最高責任者を定め、情報セキュリティ委員会を設置するとともに、社内教育を実施。

### (3) 管理状況の監査(check)

定期的な監査を行い、問題がある部署等に対しては是正措置や予防措置を実施。

### (4) 管理策の見直し(act)

監査結果等に基づき、管理策そのものの見直しを実施。

# 意図せざる技術流出の実態

アジア市場等への製造業の海外展開に伴い、知的財産権保護が弱い地域を中心として、ノウハウ等の「意図せざる技術流出」が増加。

各企業における中長期的な競争力、ひいては我が国の産業競争力の確保・強化のため、我が国に立地する産業の技術優位性を確保することが必要。

## 意図せざる技術流出の7つのパターン

### 1. 技術ライセンスや技術援助にまつわる技術の流出

(例) ライセンス先の説明する法制度や慣行を鵜呑みにしたため、講じることのできた対応策をライセンス契約内容に盛り込むことができず、意図した範囲を超えて技術が活用されてしまった。

### 2. 海外生産の開始・拡大にまつわる技術流出(日本からの技術者派遣等を含む)

(例) 合併会社の工場が夜間や休日の管理が不十分であったために、こうした時間に契約外の製品などを製造・横流しし、当初の意図とは異なる事態を引き起こしている。

### 3. 製造に必要な部品や材料に化体された技術流出

(例) 材料管理が不十分であったため、技術指導先企業からの研修生が生産現場を見学した際使用材料の情報が漏えいした。

#### **4. 製造に必要な機械や設備に化体された技術流出**

(例) 製造装置のパラメーター情報を同装置を製作する装置メーカーに渡していたところ、信義則に反し同メーカーが類似の装置を販売する際に同パラメーター情報が流出した。

#### **5. 製造に必要な図面やノウハウの流出を通じた技術流出**

(例) 自社の現地従業員が毎朝出勤してコピーにより文書を持ち出した。

#### **6. ヒトを通じた技術流出**

(例) 日本企業の技術者がアルバイト感覚で週末に知的財産保護の弱い国の(潜在的な)ライバル企業に技術支援した。

#### **7. その他の要因による技術流出**

1) 製品のリバースエンジニアリングによる被害などをはじめ、全社的な統一方針や対策が不足していたことに伴う技術流出

(例) 同一社内のキーパーツ部門と最終製品事業部門との連携が不十分であったために、キーパーツを多数知的財産保護の弱い国に輸出した結果、最終製品の模倣品製造・販売を助長した。

2) 工場レイアウト、生産プロセス、研究施設等の第三者への開示に伴う技術流出

3) 大学・公的研究機関等との共同研究等(産学共同研究等)に伴って生じる技術流出

# 技術流出防止指針(案) の概要

## ～ 意図せざる技術流出の防止のために～

欧米企業を含む先進的な企業の取組を参考に、以下の7項目を柱とする対策事例を提示。

個別の対策事例については、相手国との関係で、それ自体が重要なノウハウたり得ることから、具体的記述の方法や公表の方法については今後要検討。また、指針策定後、組織的管理に関連する事項を、標準規格(JIS)化にすることも検討中。

### **1. 技術流出防止基本方針の策定**

企業トップが関与して技術流出防止基本方針(「意図せざる技術流出防止に関する基本的考え方」、製品(技術)毎の「技術移転の考え方及び技術流出防止計画」等)を策定すること。

### **2. 技術流出防止管理マニュアルの策定**

基本方針に沿った意図せざる技術流出の防止を実現するため、上記3.～7.に関する事項をカバーした社内の管理マニュアルを策定すること。

### **3. 社内技術流出防止ための組織体制の整備**

技術流出防止基本方針を円滑に実施するための社内組織体制(技術移転等の意思決定体制、実際にノウハウ等を管理するための体制等)を整備し、責任を明確化すること。

## **4. 事業活動を行う上での具体的対策の強化**

7つのパターンを踏まえ、それぞれに対応した国内外での具体的対策を講じることが重要。投資等社内意思決定時、契約締結時から事業活動全般にわたり、国内において最大限可能な対策を講じること。

加えて、海外で事業活動を行う際、技術情報の適切な管理等を通じ、事業所外への技術流出を防止するための対策を講じること。

## **5. 関連情報の収集・提供及び社内教育の実施**

技術流出防止管理を有効かつ円滑に実施するため、技術流出防止基本方針及び管理マニュアル等について必要な情報を社内関係者に適切に提供するとともに、関係者に対する社内教育を実施すること。加えて、関係者からの情報・要望を随時受け付けるような手当をすること。

## **6. フォローアップの徹底**

技術移転後の管理状況の確認、管理状況等の社内監査等を通じ、技術流出の有無や管理体制の機能状況について定期的に点検し、その結果を基本方針・マニュアル等に反映すること。

## **7. 組織の最高責任者による見直し**

組織の最高責任者が関与して、上記5.の情報収集の結果や6.の監査の結果などをベースにして、点検結果を基本方針・マニュアル等に反映すること。