

営業秘密に関する  
知財総合支援窓口運営業務デザインに向けての  
アンケート調査報告書

一般社団法人 広島県発明協会

<http://www.hiroshima-hatsumei.jp/>

# 営業秘密に関する知財総合支援窓口運營業務デザインに向けてのアンケート調査報告書

## 目次

要約	01
1 本アンケート調査の背景と狙い	03
2 本調査の流れと対象	04
3 アンケート結果	06
3.1 自社知的資産の認識と重要度	06
3.2 秘密情報の取り扱いと管理	11
3.3 秘密漏洩の認識・影響と望まれる支援	14
3.4 コラボレーションの実態と秘密情報管理	18
4 おわりに	20
5 別添一覧	
5.1 「平成 30 年度社外秘の情報の取扱い等に関するアンケート調査」 (広島県発明協会会員企業対象)	22
5.2 「平成 30 年度社外秘の情報の取扱い等に関するアンケート調査」 (広島県内窓口利用企業・広島県内特許商標出願企業)	26

## 要約

本調査は、広島県発明協会が受託している知財総合支援窓口運營業務において地域企業の実情に即した知的資産の有効活用と、戦略的なマネジメントの支援メニューを検討するために実施した。また、政策的に推進されている中堅・中小企業の営業秘密管理体制の整備に向けて、各企業の秘密情報の認識やマネジメントについて把握することも目指した。

アンケートにあたっては、本調査の有効性を高めるため、まず試行的に、知財に関する意識が高く、知的資産管理の体制整備が進んでいると想定される当協会会員企業へ協力をお願いし、文献レビュー等によって質問項目を作成したアンケートについて、会員企業数社に内容の妥当性等についてヒアリングを行い、その意見を反映したアンケート調査を会員企業へ実施した。次に、そのアンケート結果を踏まえて、多くの企業が答えやすく、知財の意識喚起につながるように質問項目を再検討しドラフトを整えたアンケート調査を窓口相談経験がある、もしくは知財出願経験のある企業（以下、「窓口相談企業等」）へ実施した。これらのアンケート調査結果により、当地域の知的財産に関する意識や営業秘密の認識等の実情や傾向を分析し、潜在的な支援対象となる企業の発掘や、知財総合支援窓口における支援の方向性等を検討した。

主たる発見は以下のとおりである。

- ①アンケート回答企業の大部分は、自社の知的資産の収益獲得活動における重要度を理解し、その保護の重要性を認識している。その一方で、当該知的資産の属人性や暗黙知の性質から保護の重要性を感じていない企業が6パーセント程度ある。これら企業は情報流出や人材流出による知的資産喪失のリスクが高く、秘密情報管理体制整備の必要性について早い段階で検討することが望まれる。
- ②回答企業の過半数が、特許権などの法的な保護手段に加えて、秘密情報やノウハウとして重要な知的資産を保護しており、当該企業における知的資産マネジメントのツールとして社外秘情報の意義が大きい。
- ③ほとんどの企業が秘密情報を有していると回答している一方で、秘密情報の定義や取り扱いに関する明確な規程を有している企業は半数程度、発明協会会員企業でも7割程度にとどまっている。したがって、営業秘密体制の整備を検討する以前に、秘密情報管理体制の整備が必要な潜在的な支援対象企業が相当数存在する。
- ④社内における秘密順守のための取り組みを行っている企業は様々な方法を同時に活用している。半数以上の企業が社員教育による秘密意識の醸成を重視しているが、これは知的資産の

属人性や事業活動のクローズさを反映していると思われる。

- ⑤秘密情報漏洩を経験したことがあると回答した企業は9%程度、漏洩の有無を判断できないと回答した企業は、4割弱に上がっている。情報漏洩事例の完全な探索は現実的ではないことを反映している結果であるが、支援にあたってはこれを意識し、コストベネフィットの折り合いをいかにしてつけるかを検討しなければならない。
- ⑥秘密情報が定着している一方で、法的概念としての営業秘密の浸透度は2割弱にとどまり、発明協会会員企業でも半数を下回っている。秘密情報と営業秘密の関係について十分に周知し、どのような時に営業秘密規程を活用すべきかを企業が検討できるための知識的な基盤を整備することは必要不可欠である。
- ⑦他機関との連携活動を活発に行う場合、秘密情報の取り扱いはより重要な問題となる。窓口相談企業等の7割程度が、他機関との連携活動を行った経験があるが、知的資産のマネジメントについて連携経験のない企業との間に有意な差はない。しかしながら、経験のない企業のほうが自社の知的資産の収益獲得活動における重要性をより強く認識していること、また秘密情報に関する規程は経験のある企業のほうが制定している傾向が強い。支援メニューの検討にあたっては、連携活動への意欲等も意識しておくことが必要である。

## 1 本アンケート調査の背景と狙い

ヒト・モノ・カネに加えて、情報が重要な経営資源であることは論を待たない。グローバル化や情報化の進展に代表される様々な社会経済環境の激変に伴い、わが国企業は様々な新しいマネジメント課題に直面しており、その中でも情報管理体制の確立は喫緊の課題の一つとなっている。

今や中小企業でも海外に生産・開発拠点を有することが珍しくなくなった。現地従業員は日本人とは異なる就労慣行を有しているのみならず、異なる価値観を有している。したがって、日本人の行動様式を念頭に置いて構築された、日本国内で通用してきた情報マネジメントの体制が効果的に機能する保証はない。日本国内ですら、労働流動性が著しく高まってきており、人を介した情報漏洩の可能性はますます高まってきている。

情報のデジタル化のより一層の進展は、情報の効率的かつ多面的な活用を可能にし、保管と持ち運びを容易にした。その一方で、サイバーアタックなどの外的要因による情報漏洩のみならず、内部者がより簡単に情報を持ち出すことも可能にしている。

さらに、産学連携、ライセンスや特許売買などを戦略的に行うオープンイノベーションがわが国でも近年積極的に推進されており、企業も効果的な外部の活用法を模索しているところである。従来クローズドイノベーションスタイルをとることが一般的であった日本企業にとって、活発な情報のやり取りを伴うイノベーションスタイルの変化もまた、情報マネジメントの在り方の変質をもたらし、潜在的には企業の競争力にも重大な影響を及ぼしうる。これは長期的には日本の競争力をもリスクにさらすことになる。

こうした背景から、営業秘密を中心とする企業の機密情報に関する意識の向上と、管理体制の強化に向けて、経済産業省は様々な施策を展開し、INPITにおいても重要施策の一つとして重点的に取り扱われているところである。本調査は、こうした一連の取り組みの流れに位置付けられ、実際の支援実務を担当する知財総合支援窓口業務の効果を高めることを意図して実施した。

営業秘密を中心とする企業の情報管理の実態調査は、経済産業省などによってこれまでもしばしば実施されてきた。平成28年度『企業における営業秘密管理に関する実態調査』によれば、知財総合支援窓口業務の潜在的相談者である中小企業においては、依然として営業秘密管理の取り組みが遅れており、これらの企業が取り組みやすい対策を紹介することの必要性が主張されている。本調査は、なぜ中小企業においては取り組みが遅れているのかの原因を探り、そのうえでどのような支援が望まれているのかを把握することを目的とする。また、営業秘密を中心とした情報マネジメントは、窓口相談者である中小企業にとって、重要性やあり方も異なる。例えば、ISMSのような標準的な枠組みは費用対効果という観点から見て現実的ではない可能性も高い。こうした企業ごとの潜在的ニーズの類型化を行い、支援メニューの整理につなげることも目指している。

## 2 本調査の流れと対象

上述の調査結果にもある通り、いまだ中小企業には営業秘密管理が浸透していない。また、窓口相談の経験から、営業秘密という言葉自体が中小企業では十分認識されていないように見受けられる。さらに、営業秘密を含む情報管理の体制構築と運用の必要性を認識していたとしても、他の業務などとの兼ね合いで検討を躊躇しているケースも多々見受けられる。たとえば、システム投資等を行うことなく実効性のある情報マネジメントを実施しようとするならば、従業員に対して一定の負荷をかけることになるが、その一方で昨今の働き方改革の推進などによって企業は労働の効率化と労働時間の短縮も目指さなければならない。

こうしたことを鑑みて、本調査は営業秘密にフォーカスするのではなく、機密情報全般の管理についての実態を把握することを意図している。こうした情報は知的資産の一部とみなすことができるので、調査としては知的資産、すなわち企業が保有する競争力に貢献する知識のマネジメントの現状把握という側面も有する。経済産業省も同様の問題意識に基づいて、平成28年2月に、『秘密情報の保護ハンドブック～企業価値向上に向けて～』という冊子を公表している。本調査は、当該冊子で言及されている各種取組の実施状況についての現状調査という側面も有する。

アンケート調査の設計フローは図1に示すとおりである。まず、国内外の関連文献等のレビューに基づき包括的な調査項目のリストを作成したのち、知財総合支援窓口での関連する相談事項や上記ハンドブックに記載されている項目と照合せながら質問項目を決定した。その後、作成したアンケート表を広島県発明協会の会員企業数社に対して提示し、内容の妥当性や質問文の理解可能性について議論を行い、質問項目を調整した。第一ラウンドとして、作成したアンケート表を広島県発明協会会員企業106社に対して送付し、60社（回収率57パーセント）から回答を得た。さらに、回答企業数社に対してフォローアップインタビューを実施し、回答内容についてより詳細な状況をヒアリングした。一般的に発明協会の会員企業・機関は知財に関する意識や取り組みが高い企業と考えられる。そこで、得られた結果を本調査のターゲットである窓口相談企業等に対するアンケートのベンチマークとして活用し、顕著な差があるかについても検討することを意図した。第二ラウンドは、上述の通り窓口相談経験がある、もしくは知財出願経験のある企業・機関を対象として実施した。995社に対してアンケート表を送付し、177社から回答を得た（回収率18パーセント）。第一ラウンドと同様、回答企業数社に対してフォローアップインタビューを行うことで、実践的かつ現実的な支援策の検討のための資料とした。全体としては、合計1,101社に送付し237社からの回答を得ることができた。（回収率22パーセント）なお、第一ラウンドと第二ラウンドでは、回答企業の属性に違いがあり、第二ラウンドのほうが幾分第三次産業の企業が多く、また知財や知的資産に関する基本的知識についても違いがある。そこで、いくつかの質問項目と説明文について変更を加えた。それぞれのアンケート表については別添のとおりである。

最後に、本アンケートの宛先は、会員企業の場合協会窓口である知財担当者、相談企業の場合

は相談来訪者であった。このため、回答者の立場や職務のバイアスがある可能性が高く、経営者に質問した場合には異なる回答が得られることも予想される。経営資源が限られた中小企業の場合は特に、中長期的かつ効果的な資産経営の推進を行うには重要な知的資産に関する社内的なコンセンサスとそれを背景とした経営トップのリーダーシップが必要となる。将来的には、経営トップにターゲットを絞って同様の調査を行うことで、本調査をさらに有意義なものとしていくことが必要である。

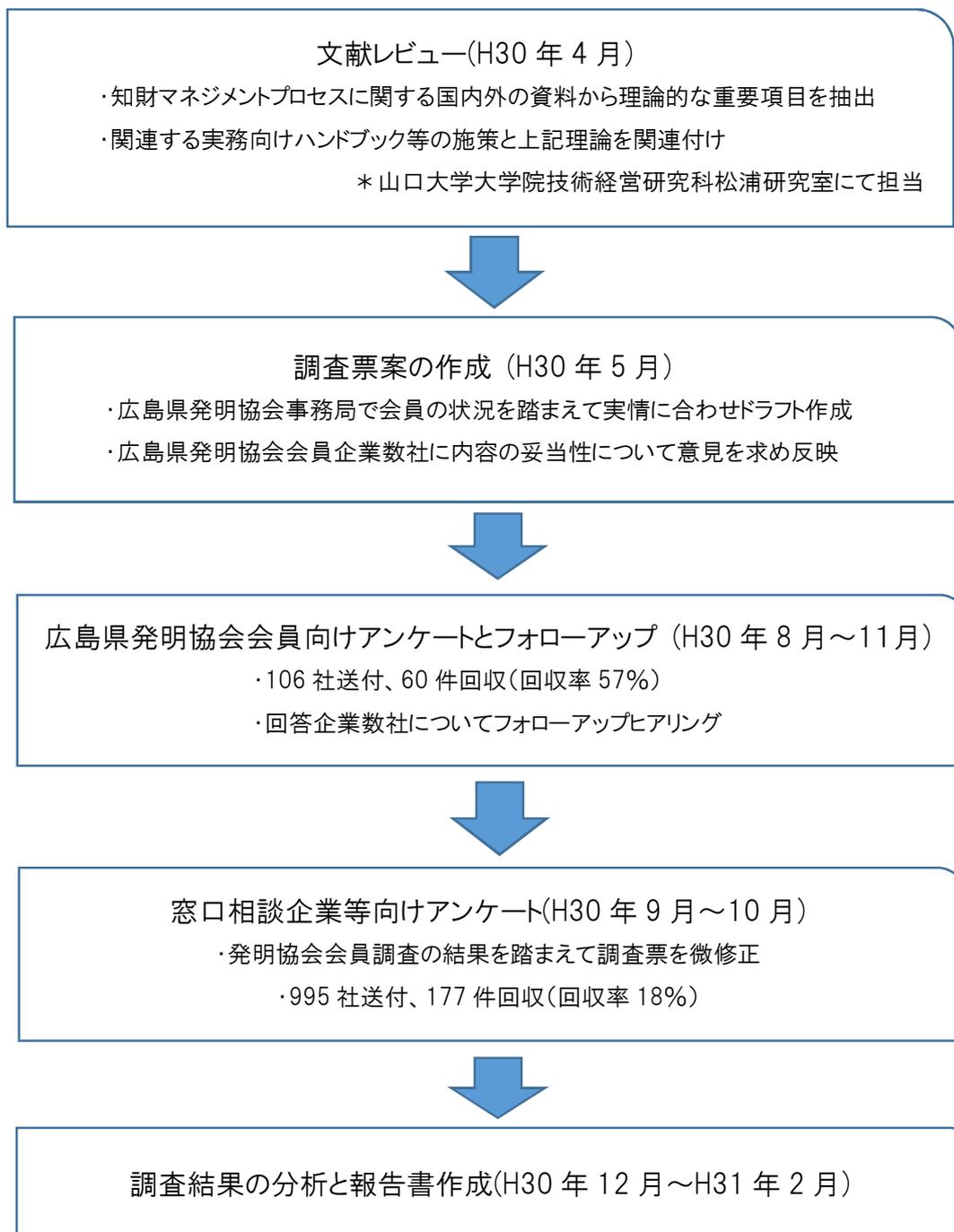


図1 本調査活動のフロー

### 3 アンケート結果

本節では、アンケート調査項目に沿って集計結果を示す。前述の通り、協会会員企業と窓口相談企業等との間には、企業規模や業種特性において差がみられる。さらに、会員企業は知財を中心として知的資産に対する意識も相対的に高い企業であると考えられるので、設問によっては、参考として会員企業グループの結果を別に掲示する。

#### 3.1 自社知的資産の認識と重要度

知的資産経営、あるいは知的資産の保護を検討する第一のステップは、自社の保有する知的資産とその重要性の認識である。重要な知的資産とその重要性を把握していなければ、それが保護すべき対象であるか、またそれに対してどのような保護手段を利用すべきかといった検討を効果的に実施することはできない。いうまでもなく、事業活動を行う中で様々な種類の知的資産が生み出されてくるが、本調査では回答の容易さを高め分析を単純化するために、回答者に対して最も重要な知的資産を指摘してもらうこととした。この質問は、知的資産という観点から、回答企業のグルーピングを行うという意図もあった。表1-1、1-2は会員企業と窓口相談企業等に自社にとって最も重要な知的資産を指摘してもらった結果を表している。

問 貴社の事業活動にとって最も重要な知的資産は以下のうちどれですか？

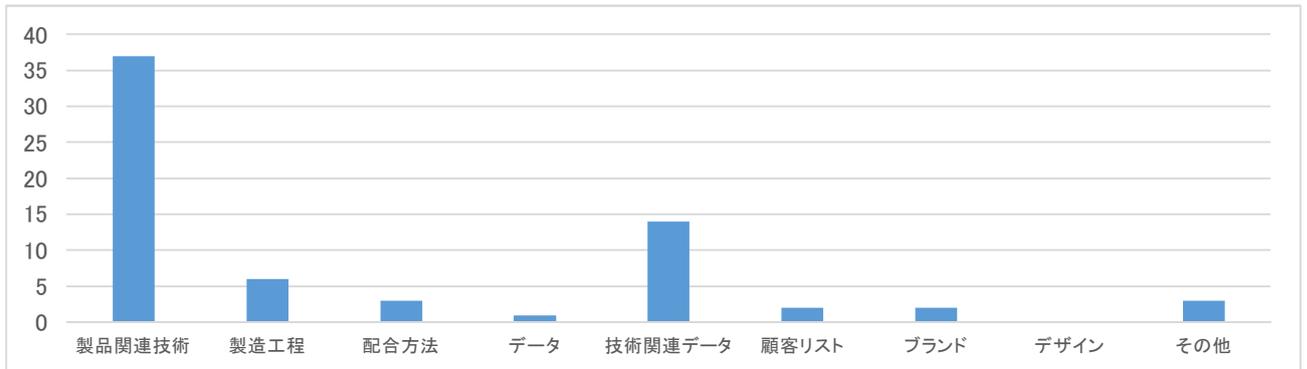


表1-1 自社にとって最も重要な知的資産（発明協会会員企業） [N:60社]

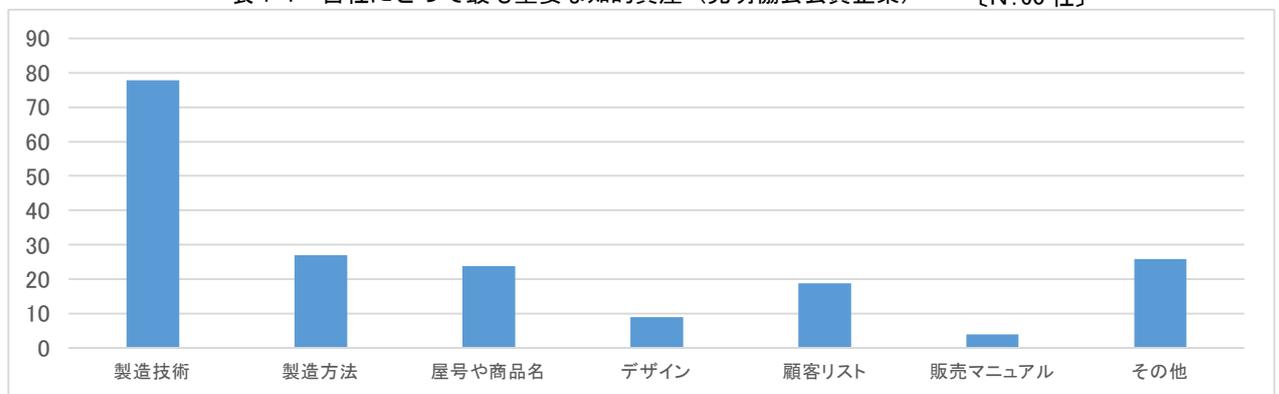


表1-2 自社にとって最も重要な知的資産（窓口相談企業等） [N:175社]

発明協会の会員及び製造業の企業が主な対象であることも反映してか、製品関連技術や製造方法を最も重要な知的資産と上げた回答企業が過半数を上回っている。一方、窓口相談企業等にはサービス業の企業も相対的に多く含まれているため、ブランドに相当する屋号や商号を挙げた割合も相対的に高くなっている。

表2は、上記の重要と考える知的資産がどの程度収益性に貢献しているかについて1（ほとんど貢献していない）から5（大きく貢献している）の五段階評価した結果を示している。知的資産経営の文脈では、企業が何らかの形で知的資産を保護する動機は、その収益獲得活動における重要性の認識に依存するからである。本調査回答者は、会員企業か窓口相談企業等であるかにかかわらず、少なくとも特許ないしはその他の権利化の取り組み経験を有する。したがって、収益貢献度が高スコアがつけられているのは自然なことといえる。一方、平均的にみれば知財関連の活動により積極的な会員企業のほうが、窓口相談企業等よりもスコアが低い傾向にある。考えられる理由としては、会員企業のほうが大規模な組織を有しており、知的資産に限ってみてもより多くの要素が複雑に絡み合って収益獲得に貢献していることが挙げられる。今一つの理由としては、相対的に知財権利化の経験が多いため、知的財産の保有に関してより費用対効果の問題をシビアにとらえている傾向にある。したがって、知的資産全般についても客観的かつ保守的に貢献度を評価している可能性がフォローアップインタビューから推察された。

本質問項目の今一つの関心事は、「わからない」と回答した企業の割合である。会員企業では7社（約12%）、窓口相談企業等では18社（約10%）がこれに該当する。貢献度をどの程度厳密に考えて回答したかについては相当のばらつきがあると思われるが、一定割合の企業が貢献度を評価できないでいることは、地域の知的資産経営の推進に向けての阻害要因となりうる。またインタビュー結果から、評点を回答した企業についても、回答にあたって相当程度の認知的揺らぎがあることを確認できた。本事業において標準的な貢献度推定のアプローチを提示することが望ましいが、ある程度の客観性が担保できる推定にはスキルと詳細な情報が必要となるうえに、すべての企業にとって必要なわけではない。そこで、知的資産の重要性を簡便に評価するためのチェックシート等を作成し、窓口相談時に配布するなどして知的資産経営に向けての気づきを与えることが重要な施策となりうる。

問 上記の資産は、貴社の収益性にどの程度寄与していると考えますか？判断が難しい場合は、わからないを○でお困みください。

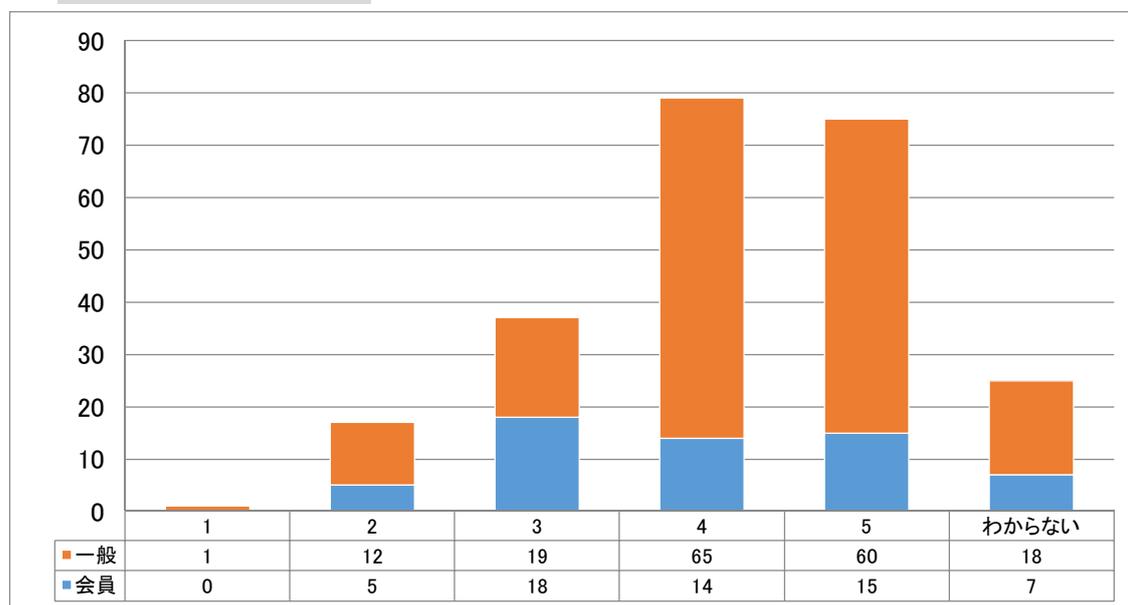


表 2 知的資産の収益貢献度 [N:235 社]

表 3 からは、少なくとも一定以上の貢献をすべての回答者が認識していることを前提として、ほとんどの回答者が当該知的資産の保護の重要性を指摘していることは容易に理解できる。発明協会会員企業はすべて、窓口相談企業等の 159 社（約 90%）の企業が、保護の重要性を認識している。一方、窓口相談企業等のうち 15 社は「いいえ」と回答している。潜在的課題を顕在化させるという観点から見たとき、この 15 社についてさらに検討することが有意義である。

これら 15 社のうち 7 社は製造技術が最も重要な知的資産であると回答し、1 社を除く残り 7 社は自由回答を記載しているが、これらの回答は総じてモノづくりのノウハウに包含されるものである。また、知的資産の収益貢献に関しては、すべての企業が 3 以上のスコアをつけていることから、事業活動において重要性を認識していると判断できる。それにもかかわらず、権利保護の必要性に対して消極的な見解を述べた理由として挙げられたものは、表 4 のようにまとめられる。

問 貴社の知的資産を何らかの形で保護することは重要ですか？

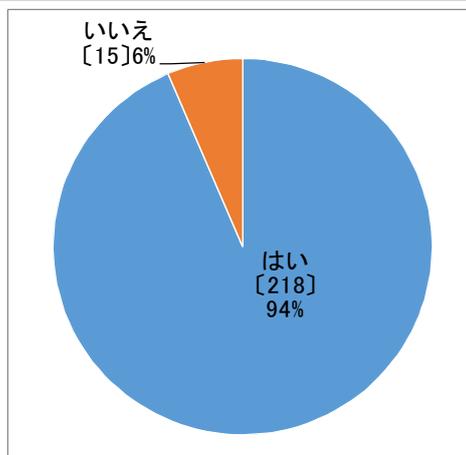
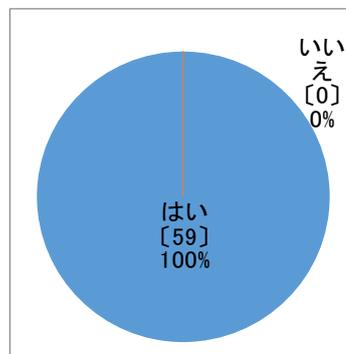


表3 知的資産の保護の重要性[N:234社]



[N:59社]

参考 知的資産の保護の重要性(会員企業)

- ・ 保護するほど特別な技術ではない。
- ・ 特別な技術があるということではなく、短納期大量生産が可。
- ・ 他の人があっても相手にされないから。
- ・ 技能伝承によるものだから。
- ・ 人間性向上なので人材教育面を重視。
- ・ 社員の心の問題。
- ・ 真似ができないから。
- ・ 個人技に頼るところが大きいから。
- ・ 大変な労力を伴うので、他社ではやりたがらない。

表4 知的資産保護の必要性を感じない理由(抜粋)

これらの意見から推察される、公式的な保護に対して消極的な理由はおおよそ以下の三つに大別される。

- ① 当該知的資産が汎用的である
- ② ノウハウのような暗黙知である
- ③ 保護は社員の姿勢の問題である

ここから浮かび上がってくるのは、伝統的な日本の雇用慣行を前提とした、労働集約的なクローズ型の企業像である。これら企業が一定程度以上の収益性を得ていることを前提とすれば、一番目の理由から推察される潜在的問題は、経営資源の収益獲得に対する貢献度に関する誤った認識である。こうしたタイプの企業に訪問すると、しばしば当社には特別な技術はないから、といった意見を耳にする。しかし、さらに掘り下げていくと、顧客との関係性など別の要因が競争優位となり収益獲得に貢献していることが明らかになることがしばしばである。こうした場合、保護すべき対象は製造技術ではなく、顧客情報や関係性であり、競業禁止義務契約等によるリスクの削減が必要と感じられることが多い。

②と③は本調査の主たる関心である営業秘密に関する意識の問題と直結する。こうした回答を

する企業は、長年勤務する職人氣質の熟練工を抱えており、彼らとの信頼関係に基づいて業務を行っているようなケースが多い。また、重要な知的資産はいわゆる職人技であり、職人個人に帰属しているのが典型的なパターンであるため、知的資産保護のための組織的な体制整備と当該従業員の確保が実質的に同じ意味となる。さらに、職人氣質の従業員は規則や契約に対する知識や認識が乏しいだけでなく、そうした体制整備を否定的にとらえてしまうケースもしばしば見受けられるため、公式的な保護にメリットを感じないものと考えられる。

こうした企業にとって、差し迫った秘密情報管理の課題はないが、窓口相談においては、例えば他社との共同開発を手掛けるなどよりオープンな体制で事業を推進する場合のリスクが高まる可能性のある状況をリストアップし、該当する状況が確認されたケースでは積極的に注意喚起することが望ましい。また、こうした企業では知的資産の保護のために重要かつ直接的に効果があると思われるのは、労務管理や人事制度の検討である。このように、企業の置かれた状況に応じて支援策に適切な優先順位をつけることも肝要である。

一方、保護をしていると回答した企業の典型的な保護手段は、表5が示すとおりである（複数回答可）。利用している法的保護手段は会員企業、窓口相談企業等を問わず、重要と認識されている知的資産の性質と適切に対応している。また、秘密情報としての保護を選択する傾向は、窓口相談企業等のほうが強いことがわかる。こうした企業は、営業秘密管理のさしあたりの支援対象候補となりうるが、上述の保護していない企業に関する分析で述べたように、知的資産の有効活用という観点から見て最も効果的なアプローチは何かに関して企業の実情と照らし合わせた慎重な検討が必要であろう。

問 貴社にとって知的資産の一般的な保護手段は何ですか？（複数回答可）

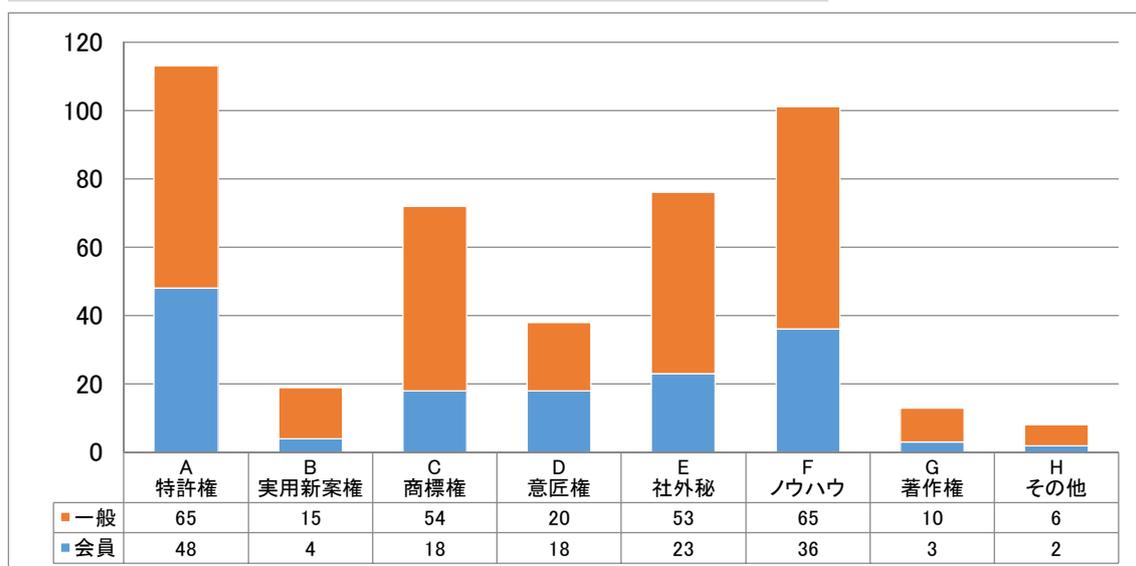


表5 知的資産の保護手段 [N:219社]

### 3.2 秘密情報の取り扱いと管理

上述のとおり、知的資産の保護という観点からも秘密情報やノウハウは重要な意味を持つことが分かった。表6では、9割以上の企業(217社)が、そのうち会員企業はすべて、社内で秘密情報を有している。しかし、表7で秘密情報に関する規程を設けている企業は124社(56%)、会員企業でも42社(70%)のみである。規程を設けていない企業は、中小規模の企業がほとんどであり、社長やそれに準じる経営層の判断によって秘密情報を規定していると想定される。企業の取り扱う情報や知識が限定的であれば、経営層の直轄的な管理も費用対効果という観点から一定の合理性は有する。悪意に基づく情報漏洩ではなくても、実際の商談などの場では、情報開示について柔軟な対応が求められるケースが多々ある。したがって、従業員が商談などで開示できる情報の範囲について都度ごとに経営層の判断を求める必要が生じ遅延が生じたり、担当者が交渉を円滑に進めるために独自の判断で開示してしまうケースもありうる。また、明確な規程が存在しなければ、状況によって秘密情報の範囲が異なり首尾一貫性がなくなるだけでなく、のちに分析する秘密情報漏洩の識別も経営層以外が行うことができない。体制整備の第一歩として、規程のない企業に対しては秘密情報であるかどうかをチェックするシートなどの作成をサポートし、経営層以外でも判断ができるようにするための準備をすることが必要であろう。

ISMSのような体系的なシステムを導入していない企業では、規程が存在する企業であっても課題は多い。例えば、機密性のレベルを何段階に分けるべきなのか、あるいは機密性に基づく情報へのアクセス権限を組織階層と関連付けて定義する、すなわち同じ組織階層での情報のやり取りをどうマネジメントしていくのかといったことである。

情報の積極的なやり取りは、組織を活性化し、組織一丸となって組織目標にまい進するための重要な要素である。秘密情報に関する規程の設計にあたっては、従業員に対して過度の負担を与えないことはもちろん、こうした負の影響を顕在化させないようにしなければならない。

問 貴社には社外秘の情報がありますか？

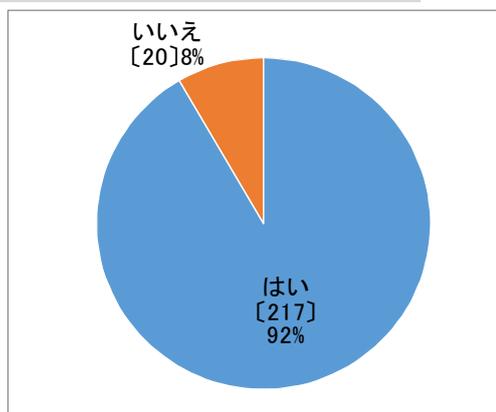
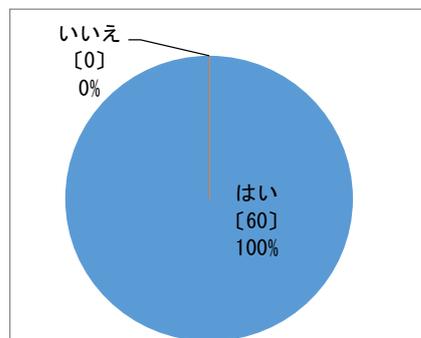


表6 社外秘の情報の有無 [N:237社]



参考 社外秘の情報の有無(会員企業) [N:60社]

問 貴社では、何を社外秘の情報とするか規程（ルール）がありますか？

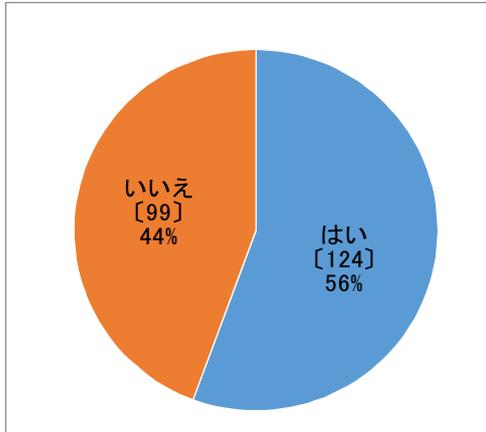
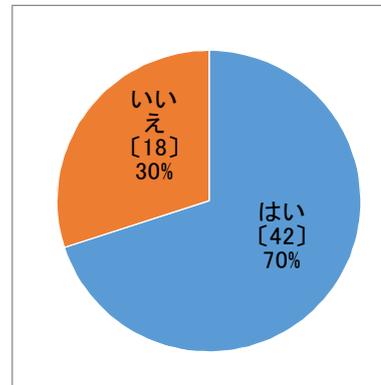


表7 社外秘情報の規程の有無[N:223社]



[N:60社]

参考 社外秘情報の規程の有無(会員企業)

この問題に関連して、秘密情報が一元的に管理されているかどうかを把握するために、会員企業に対しては補足的に秘密情報の管理部署に関する設問を設けた。表8がその結果である。複数選択を許容したため、回答数はサンプル数を超えているが、表から明らかなように情報の種類によって担当部署が異なる企業が大半である。これは情報の種類によって、重要度の認定などの管理ポリシーが異なることを示唆している。さらに会員企業には、秘密情報に該当するものを従業員に周知しているかも確認したところ、60社中12社から「していない」、との回答があった。

問 社外秘の情報を管理しているのは、貴社のどの部署になりますか？（会員企業のみ、複数回答可）

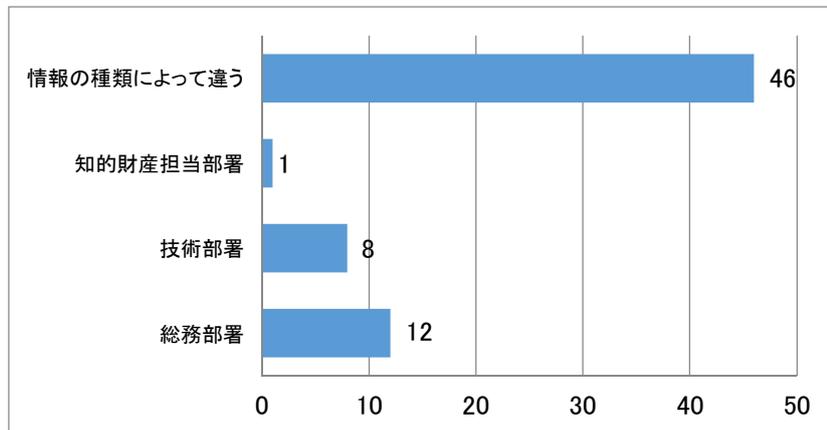


表8 秘密情報の管理部署 [N:60社]

すなわち、当該秘密情報を保有する担当者や部署以外の従業員にとって機密性が評価できないか、あるいは共有されていない企業が一定数存在する。秘密情報は複合的に活用することでより価値を発揮し企業の競争力の向上に貢献する性質のものであるが、部署ごとに秘密情報を管理している場合、こうした重要な情報のやり取りを阻害してしまう可能性がある。このように中堅規模より小さな企業の場合は、経営層が実質的に最高情報責任者（CIO）の役割を果たしており、統合

的に秘密情報を管理・活用できる状況にあるが、秘密情報が属人的にコントロールされている。中堅規模以上の企業では、管理体制は構築されている一方で統合的に活用する体制が実現できていない。保有する情報の量や多様性に依じて、このトレードオフ関係をコスト効率的に緩和化させる支援メニューの開発が、知的資産経営の推進をサポートするために求められる。

秘密情報の存在を前提として、社内の秘密保持順守のためにとっている施策についての回答が表9に示されている（複数回答可）。会員企業回答者には、ISMS導入企業も一定数含まれていることもあり、選択肢に含まれる代表的な手段をすべて実施している企業が最も多かった。

問 貴社では、従業員にどのような方法で秘密保持を順守させていますか？（複数回答可）

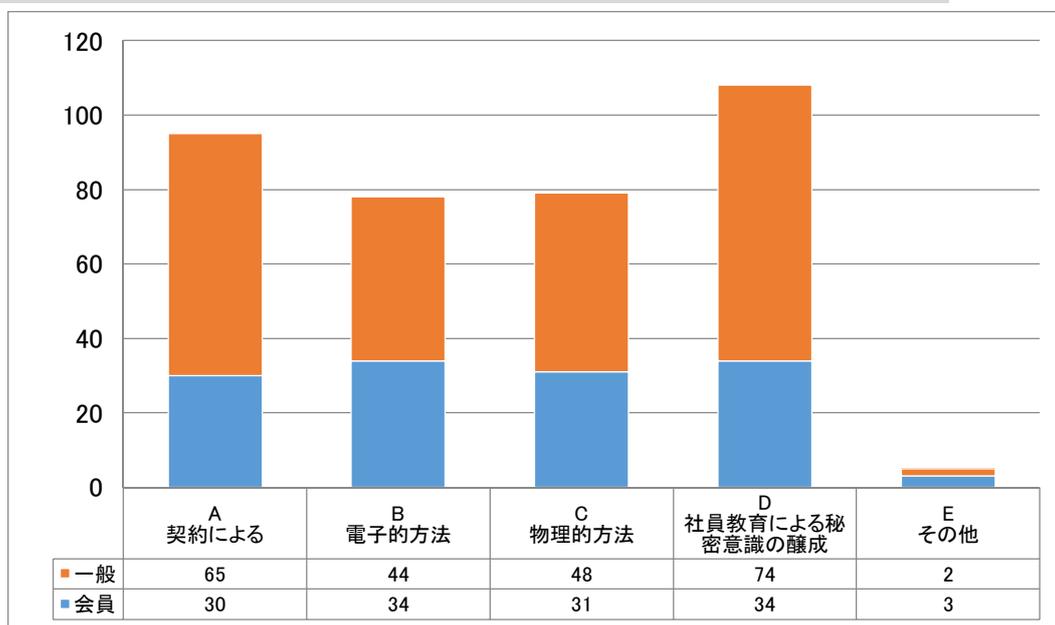


表9 秘密順守のための施策 [N:207社]

一方で、これまで述べてきたように窓口相談企業等は相対的に小規模で知的資産が属人的な傾向が強いため、社員教育や就業規則を含む広い意味での契約によってリスクを削減することを目指していると考えられる。物理的・電子的方法による秘密順守のための取り組みは直観的かつ短期的に変化も見えやすく、支援サイドとしても定型的なフォーマットを構築しやすい。また、電子的な施策はインターネット時代においては外部からの攻撃を防止するという意味でも必要不可欠であるというのが一般的な認識であるといえよう。中小企業経営者もこうした認識を総論レベルでは共有していると考えられるが、具体的な施策の実施という意味で人事的な施策よりも若干着手が遅れがちになるのは、顕在化していない障害があるためと思われる。繰り返しになるが、この種の施策支援にあたってはこうした点について十分に経営者と対話を行いつつ効果的な方法を提案する必要がある。

### 3.3 秘密漏洩の認識・影響と望まれる支援

現実的に見て、すべての秘密情報の漏洩を完全に抑止するために必要な体制整備とモニタリングには膨大な費用が必要となり、中小企業にとっては特に現実的ではない。また、仮に情報漏洩が発覚したとしても、認識している被害が軽微なものであるならば、営業秘密として情報を規定し法的保護の対象とする動機とはなりにくい。そこで、漏洩の被害を明確に認識しているかを知ることが、営業秘密管理の支援を検討する際に重要である。こうした観点から、秘密情報漏洩に関する認識について設問を設けた。表10はその結果を示している。

この設問において当初特に関心があったのは、「判断できない」という回答数の割合である。「はい」ないしは「いいえ」と回答した企業は、少なくとも主観的には一定程度以上のモニタリングを実施していると考えているためである。当初、発明協会会員企業は「判断できない」という割合が少ないと予想していたが、結果、半数以上であった。考えられる理由としては、会員企業の回答担当者の多くが知財担当者であり、他の秘密情報に関する漏洩実態について知りうる立場になかったことや、保有している秘密情報の量の多さなどがあげられよう。

問 貴社では社外秘の情報が流出したことがありますか？

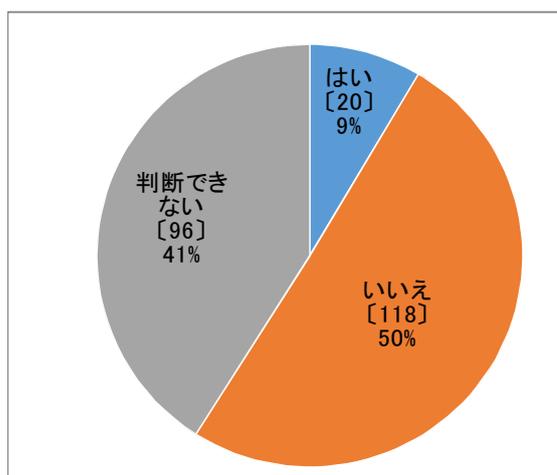
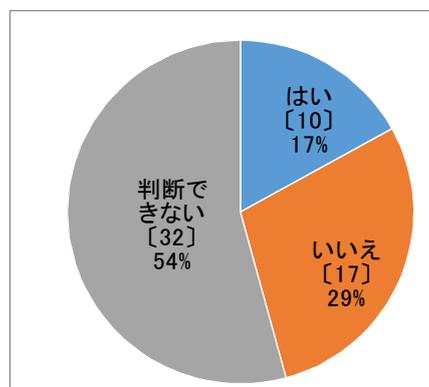


表10 情報漏洩の認識 [N:236社]



参考 情報漏洩の認識(会員企業) [N:59社]

全体的に見て「判断できない」との回答が半数を下回ったことは、窓口相談企業等が「判断できない」と選択した企業が少ないことに起因しており、その理由としては、そもそも秘密情報を規定するルールを有する企業が少ないために、秘密情報の漏洩が起こりえないケースが相当数存在することや、経営者がすべて把握しているため自分以外から秘密情報が洩れるリスクはないと考えているためと思われる。これらのことから、漏洩を実際に経験していない企業の多くにとって、秘密情報管理の問題は喫緊の経営課題として意識されていない可能性が高い。後述する秘密情報管理に関する望まれる支援メニューについての設問は、その重要性を前提としたものであるが、多くの回答は「もし受けるとするならば」といった消極的な回答であると理解すべきである。ただしこれは当該支援の重要性の低さを意味するものではない。フォローアップインタビューで

も、会社の競争力の源泉である知的資産マネジメントの問題を深く聞いてみると、秘密情報の管理体制の改善の優先順位が認識されているよりも高いことがわかる。支援候補となる企業群との対話において、広く経営全般の問題点について情報収集し、その中で秘密情報管理の優先度を判断するような支援担当者の教育の必要性が示唆される場所である。

情報漏洩があったと回答した会員企業、窓口相談企業等それぞれ10社に対して、漏洩の経路について尋ねたところ（複数回答可）、「従業員の退職時の持ち出し」がともに3社、「展示会や他社との面談時における公開」はともに5社、「原因は特定できないが、社外秘情報の管理不備による流出」がそれぞれ2社と4社、その他が4社と1社となった。また、これらの情報漏洩事案からの直接間接の事業活動へのダメージを認識している企業は、それぞれ8社と9社であったことから、ひとたび情報漏洩が起ると、程度の差こそあれ無視できないダメージが確認されるケースがほとんどであるといえよう。

漏洩事例を認識している企業数がどの程度いるかに加え、これら一連の設問の中で特に関心があつた点は、原因を特定できないがダメージを認識している企業がどの程度存在しているかであった。一般的に何らかの問題が発生したのちに原因究明を行うことを前提とすれば、この組み合わせが生じる両極端のケースは、ダメージがそれほど深刻ではなかったため原因の特定にそれほど労力を割かない場合と、ダメージは深刻であったにも関わらず本当に原因がわからない場合である。いうまでもなく、後者のケースは再発防止が困難であり、かつ中長期的にも企業の競争力に関するリスクが高くなってしまつたために本来であれば抜本的な改善が必要である。しかしながら、今後どの程度同様な問題が発生し、予想される被害はどの程度になりそうかといったことを判断する基準がなければ、資源的制約に直面する中小企業は対策実施に二の足を踏んでしまうことは十分に考えられる。公表されている様々なハンドブックなどでは、漏洩が発生する様々なパターンが示されているが、情報漏洩問題が反復的に発生しているような事例を見かけることは少ない。全般的な意識喚起のためにも、こうした問題に直面する企業に共通する特性を明確にすることが求められる。

表11では、秘密情報管理に関して望まれる支援メニューが示されている（複数回答可）。先に述べたように、この回答は当該支援内容に対する緊急性を必ずしも意味しておらず、各社で認識されている知的資産の重要性を所与として、そのマネジメントプロセスの中で相対的に欠けていると思われる部分を示していると考えるのが妥当である。あるいは、限られた経営資源の中で経常的にリソースを割くことが困難な部分を意味していると考えられることもできる。

問 社外秘の情報に関する支援策として必要と思われるものはどれですか？

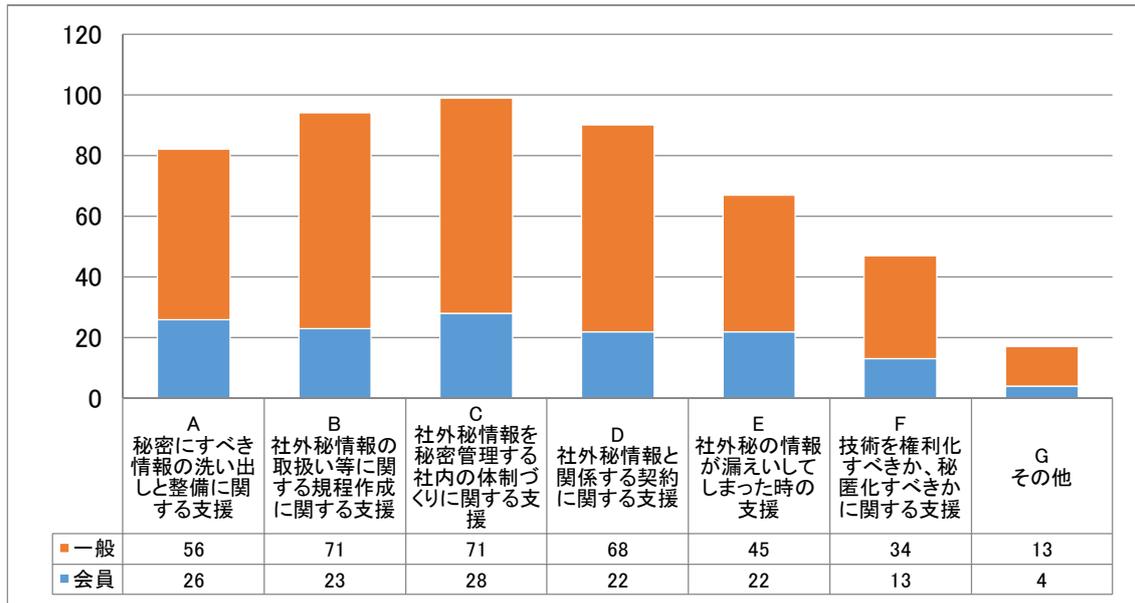


表 11 秘密情報マネジメントに関して望まれる支援 [N:233 社]

知的資産の権利化判断に関しては、ほとんどの回答企業がすでに一定以上の実績を有しており、何らかのポリシーを確立しているため相対的に少ないが、それ以外の支援メニューについてはほぼ均等に要望が寄せられたといえよう。窓口相談企業等については、これまでの分析から明らかのように、経営層がハンドリングしているケースが多いため、それを公式的なものとするために各種の体制整備や文書化に関する項目に多くの回答が寄せられたと考えられる。

いずれにせよ、効果的な知的資産経営のために、選択肢として用意した項目は首尾一貫性や整合性が不可欠である。支援を実施する側も、ベストプラクティス事例などを参考にしながら、こうした内的整合性に十分な注意を払い実施することが望まれる。なお選択肢のうち、とりわけ秘密情報が漏洩した時の支援については、営業秘密に関する認識と合わせて次に触れる。

秘密情報は経営的事項であるが、営業秘密は法的な性質を有する概念であり、厳密には異なる意味を有する。そして、情報漏洩が発生した際に、営業秘密として明確に定義されたものであるかどうかで、支援の性質も異なる。ただし、営業秘密にかかる体制整備は回答企業にとって親しみのある用語ではないので、営業秘密にかかる体制整備をしているかではなく、用語として定着しているかどうかについて尋ねた。表 12 はその回答を示している。予想された通り、「営業秘密」を使わない、あまり使わない企業が 8 割弱となった。また、発明協会会員企業は営業秘密という用語の浸透度は高くなった。不正競争防止法の活用要件として、営業秘密の定義や管理体制が不可欠であり、先に情報漏洩の発生について判断できないという回答が 4 割強あったことを考え合わせると、当該法律の要件を秘密情報管理体制の一つの準拠点として周知していくことに大きな意味があると考えられる。

営業秘密体制の整備に最も強い動機とメリットを感じていると考えられるのは、秘密情報の漏

洩事例を認識し、何らかのダメージを被ったが、発生原因が特定できていない企業であると想定した。これらの条件を満たす企業は、会員企業が2社、窓口相談企業等が4社あるが、会員企業のほうは営業秘密という言葉が定着していると回答しているのに対して、窓口相談企業等のほうはすべてがあまり浸透していないと回答している。不正競争防止法の活用のためには、全社的な意識の醸成と体制整備が必要不可欠であるため、こうした企業に対して積極的に訪問をして問題点を顕在化させる取り組みに十分意義がある。また、これらの企業は必ずしもすべてが漏洩後の対応についての支援メニューを求めているわけではない。発覚後の支援策としては、原因の特定と再発策の検討と法的手段による損害の回復の二つが代表的である。

問 「営業秘密」という言葉を使っていますか？

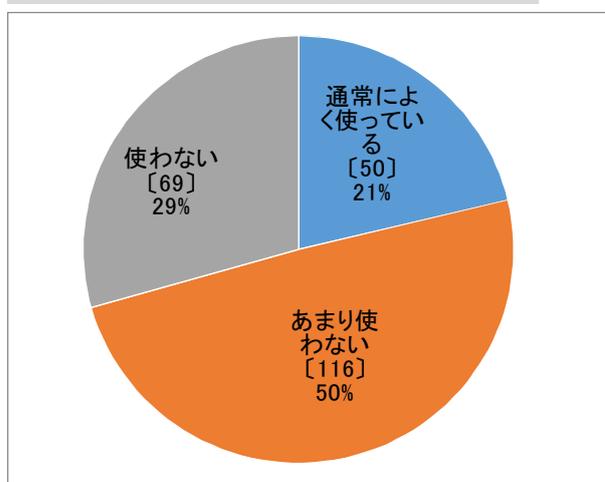
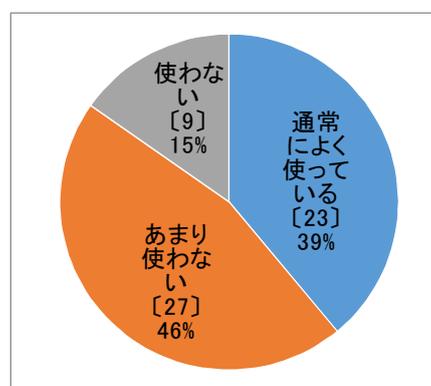


表 12 営業秘密の浸透度 [N:235社]



参考 営業秘密の浸透度（会員企業）[N:59社]

後者に関しては、もとより営業秘密管理体制が整備されていない状況では、潜在的に回復可能な逸失損害額は限定的になってくるが、フォローアップインタビューなどからも、こうしたプロセスに伴うコストと損害回復の不確実性から、かりに営業秘密管理体制が整備されている場合でもどこまで徹底的に行うべきかという課題があることを確認できた。訴訟での勝敗は別にすれば、企業の秘密漏洩に関する強い姿勢と意思を見せることができるという副次的な効果はあるにせよ、訴訟に関する様々な負荷は経営資源の限られた中小企業にとっては特に深刻な問題となりうるので、不正競争防止法に基づく中小企業の訴訟関連事例などが公表されることが望ましい。

秘密情報の管理を超えて、営業秘密管理を実施するためには一定のコストを要する。中小企業の場合、顕在化していないリスクに対する投資に慎重にならざるを得ないので、当該体制整備が収益拡大の可能性をもたらすことについても周知しなければならない。そこで、補足的な質問として ISMS 認証大企業がサプライチェーン全体について情報リスクマネジメントを行うことが求められていることを背景とし、営業秘密管理体制の構築がそうした大企業との取引拡大の可能性のあることを知っているかについて質問した。表 13 はその結果を示している。会員企業の一定数は、ISMS 認証を持つ大企業であり、営業秘密という用語が浸透していても自社がサプライチ

エーンの中心であるので、それ自体が直接的な収益機会の拡大につながらないと考えられる。しかし、大企業を中心とした事業システムで生き残るために営業秘密管理体制がますます重要になってきているという認識は過半数の企業が認識している。窓口相談企業等の中には大企業のサプライヤーも一定数含まれており、こうした企業はすでに取り組みを開始しているが、過半数の企業はこうしたビジネス界のトレンドを十分認識していない。企業の属する業種によって、その潜在的メリットは異なるとはいえ、情報漏洩から生じる直接的な損害の問題だけでなく、体制整備が中長期的な事業運営に影響を与える可能性があることや、収益機会の拡大につながりうる様々なシナリオを提示することが意識の醸成に向けて重要となるといえよう。

問 秘密管理規程を設けることで、大手の仕事が受注できるケースがあることをご存知でしたか？

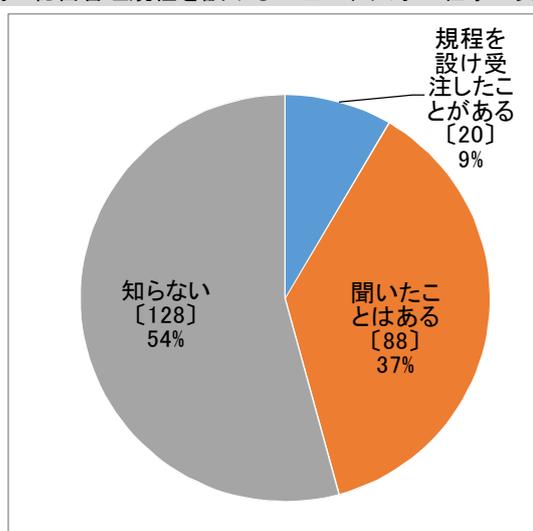
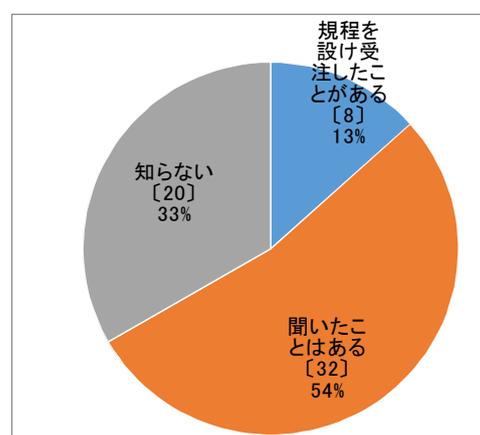


表 13 営業秘密と収益拡大 [N:236 社]



参考 営業秘密と収益拡大（会員企業）[N:60 社]

### 3.4 コラボレーションの実態と秘密情報管理

本事業年度期間中に設定している調査事業の目的は、今後ますます進展していくであろうオープンイノベーションの流れの中で、資源的制約に直面する中小企業が、営業秘密管理体制も含めた知的資産の効率的なマネジメントを行いながら成長していくための支援の在り方を検討することにある。来年度の調査事業では、窓口相談企業等をターゲットとしてこの点に関する実態を調査する予定である。この準備として、本年度の調査事業においても窓口相談企業等のどの程度の割合が他主体とのコラボレーションを実施しているかの現状を確認した。

窓口相談企業等の中で、何らかの連携を行った経験がある企業は122社(69%)である。過半数の企業が自社に足りないものを補うため、あるいは新しい何かにチャレンジするなどの目的で、外部にアイデアや知識を求めていることがわかる。したがって、知的資産コラボレーションのマネジメントは多くの企業にとって関心があり、表14はコラボレーション相手を示している(複数回答可)。コラボレーション経験のある企業の80%以上が他企業と実施しており、大学との共同研究経験がある企業は半数以下(42%)となっている。また、公設試等の公的機関との連携は

低調な水準にとどまっている。

今後の調査設計に向けて、本設問において関心があったのは、コラボレーションを経験している企業とそうでない企業との間で秘密情報を含む知的資産に関する認識やマネジメントに違いがあるかである。このさい、提携の経験を企業のオープンさの代理変数ととらえてその影響を見ることを意図していた。しばしばクローズを志向する企業は、オープンにしてしまうとノウハウなど重要な知的資産が流出することを懸念している。そうだとすれば、そうした企業のほうが自社の知的資産の重要性をより高く認識し、秘密情報に関してもより厳格に取り扱っている可能性がある。

問 他の会社等とコラボレーションした場合、相手はどこですか？（複数回答可）

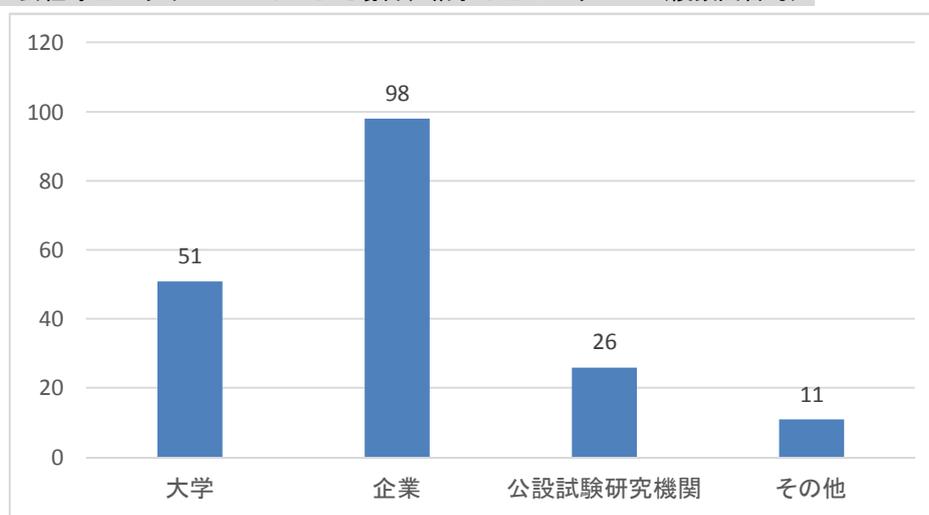


表 14 窓口相談企業のコラボレーション相手 〔N:122社〕

表 15 は、連携経験の有無と、知的資産の収益獲得における重要性（問 2）をクロス集計した結果を示している。経験にかかわらず全般的には似たような傾向を示しているが、提携経験なし企業のほうが重要性を高く認識している（4ないしは5で評価した）割合が相対的に多いことは、おおむね我々の予想と整合している。重要な資産や知識を他と共有せず自己完結的に事業を行うことは秘密漏洩経路の一つを遮断できるという意味での効果は認められるが、一方で中小企業にとっては特に、自社の学習スピードが遅くなるという弊害がある。さらに、自社の知的資産の価値を客観的に評価する機会を失ってしまうという問題もある。さらに中長期的には、現代の事業環境の激しい変化にキャッチアップできない可能性を高め、知的資産の減耗と競争力の低下につながってしまう。提携をしない理由は、必ずしも秘密漏洩の防止だけではなく、他の様々の要因と複雑に絡んでいるため、提携非実施の動機としての秘密情報漏洩防止がどの程度の重要性を持つのかをさらに検討することが必要であろう。

知的資産重要度	低い	—————→			高い	判断できない	計
提携経験あり企業	1	8	16	45	38	14	122
	1%	7%	13%	37%	31%	11%	
提携経験なし企業	0	4	3	20	22	6	55
	0%	7%	5%	36%	40%	11%	

表 15 提携経験と知的資産の重要度の認識

次に提携経験と秘密情報の取り扱いの関係について述べる。提携非実施であれば、情報のやり取りは社内で完結することが多いため、明確なルールを作る動機を実施企業よりも持たないと想定していた。調査結果では、実施企業は秘密情報のルールを有する企業（P.28 問5-2）が60社（回答企業の53%）であったのに対して、非実施企業は22社（回答企業の45%）と過半数に届いておらず、我々の予想と近い結果となっている。これと関連して、実施企業と非実施企業の間では、秘密情報の管理にあたっての違いがある。すなわち、実施企業のほうが従業員の意識醸成をより重視していると考えた。表16はその結果であり、経験あり企業と比較して契約による管理がそれほど採用されていない一方で、社員教育による秘密意識の醸成は定着している。先にも議論した通り、知的資産の属人性とクローズさは表裏一体となっている。こうした企業にとって、契約により保護を推進するという事は、時として新しいイノベーションスタイルの模索をしていることのサインとなっていることもありうる点は支援側としても意識する必要があるだろう。この点を丁寧に意識して、複合的な支援、すなわち知的資産経営の変革も併せて支援していかなければ、少なくとも一時的には社内に軋轢が発生してしまう可能性がある。この点は、分析は報告していないけれども望まれる支援について連携経験の有無で差がないことから、表層的な把握だけでは問題を見誤ってしまう可能性があるためである。

	契約による	電子的方法	物理的方法	社員教育	その他
提携経験あり企業	50	33	31	47	2
	41%	27%	25%	39%	2%
提携経験なし企業	14	13	13	24	0
	25%	24%	24%	44%	0%

表 16 提携経験と秘密情報管理のための方法

#### 4 おわりに

本調査では、今後中小企業においても重要な経営課題となるであろう営業秘密にかかる窓口支援の整備に向けて、知的資産経営の文脈での秘密情報管理について検討をした。地域経済の持続的な成長のためには、中小企業のイノベーションとそれを通じた持続的競争力の獲得が必要不可

欠である。多くの資源的制約に直面している中小企業にとって、収益力の源泉は様々な知的資産であるので、その効果的な活用と保護が重要である。そして支援機関がその役割を果たすには、こうした企業の現実をよりよく知る必要がある。関連する調査はこれまで全国規模では行われたことはあったが、支援窓口は県単位であるため、その実情を理解するという観点から県内企業に対しアンケートを実施した。

アンケート対象のほとんどの企業が知的資産の収益獲得活動への貢献度を認識し、重要な知的資産の一定程度は秘密情報として取り扱っている一方で、その管理体制の整備についてはいまだ道半ばの企業が相当数存在していることが明らかになった。秘密情報を完全に管理することは現実的でない中、どこまでやるべきなのか、というのが多くの企業が直面しているジレンマであった。

経済産業省などが公表しているハンドブックなどでも、中小企業が導入しやすい施策の必要性が叫ばれているが、本調査では導入しやすさそれ自体よりも、他の事業活動との関連性を十分意識した施策や支援の必要性を主張した。特に、企業のイノベーションスタイルの違いは秘密情報管理のアプローチに大きな影響を及ぼすので、その点に関する十分な理解が必要である。

また、本年度の調査は、潜在的な支援対象となる企業の発掘にも大変有用であることが検証できた。アンケート回答企業へのヒアリングにより、知財、営業秘密についてさらなる気付きを与え、課題を引き出し、支援に結びつけることを可能にした。

先にも述べた通り、営業秘密の効果的な管理は、オープンイノベーションと密接不可分な問題である。しかし、本年度の調査ではイノベーションスタイルについては十分な調査が行えていない。今後さらなる分析を行い、中小企業がこれら一連の問題に対処するための準拠点たるモデルを提示することを目指していく。