

営業秘密保護の観点から

「知財・無形資産ガバナンスガイドラインVer.2.0」をどう読み解くべきか

株式会社NTTデータ経営研究所エグゼクティブスペシャリスト 三笠武則
(営業秘密保護推進研究会 事務局長)

2023年10月23日



1. スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議「コーポレートガバナンス・コードと 投資家と企業の対話ガイドラインの改訂について」
<https://www.fsa.go.jp/news/r2/singi/20210406/01-1.pdf>
2. 改訂コーポレート・ガバナンス・コード（2021年6月版）
<https://www.jpx.co.jp/news/1020/20210611-01.html>
3. 経済産業省 グループ・ガバナンス・システムに関する実施指針（グループガイドライン）
https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/cgs_kenkyukai/pdf/20190628_group_gov.pdf
4. 官邸 知的財産戦略本部「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」Ver. 2.0
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/pdf/v2_shiryo1.pdf
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/pdf/v2_shiryo2.pdf

改訂コーポレート・ガバナンス・コードと 営業秘密／サイバーセキュリティとの関わり

コーポレート・ガバナンス・コード改訂のどこに営業秘密やサイバーセキュリティとの関わりがあるのか？

金融庁が紹介している改訂のポイント：

1. 取締役会の機能発揮
 - ・プライム市場上場企業において、独立社外取締役を3分の1以上選任
 - ・経営戦略に照らして取締役会が備えるべきスキル（知識・経験・能力）と、各取締役のスキルとの対応関係の公表 など
2. 企業の中核人材における多様性の確保
 - ・管理職における多様性の確保（女性・外国人・中途採用者の登用）についての考え方と測定可能な自主目標の設定 など
3. サステナビリティを巡る課題への取組み
 - ・取締役会はサステナビリティについて基本的な方針を策定し自社の取組みを開示
4. その他
 - 知財・無形資産（営業秘密も含まれる）
 - サプライチェーンセキュリティ
 - (1) グループガバナンスの在り方
 - (2) 監査に対する信頼性の確保及び内部統制・リスク管理
 - (3) 株主総会関係 など

（出典） スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議「コーポレートガバナンス・コードと 投資家と企業の対話ガイドラインの改訂について」

今求められている「サプライチェーンセキュリティガバナンス」

経済産業省は、コーポレート・ガバナンス・コードのグループガバナンスの在り方の中に、サプライチェーンセキュリティへのガバナンスを読み込もうとしている。

改訂コーポレート・ガバナンス・コード

- 取締役会の機能発揮
・プライム市場上場企業において、独立社外取締役を3分の1以上選任
・経営戦略に照らして取締役会が備えるべきスキル（知識・経験・能力）と、各取締役のスキルとの対応関係の公表 など
- 企業の中核人材における多様性の確保
・管理職における多様性の確保（女性・外国人・中途採用者の登用）についての考え方や測定可能な自主目標の設定 など
- サステナビリティを巡る課題への取組み
・取締役会はサステナビリティについて基本的な方針を策定し自社の取組みを開示
知財・無形資産（営業秘密も含まれる）
サイバーセキュリティ（サプライチェーン）
- その他
(1) グループガバナンスの在り方
(2) 監査に対する信頼性の確保及び内部統制・リスク管理
(3) 株主総会関係 など

【補充原則4-3④】

内部統制や先を見越した全社的リスク管理体制の整備は、適切なコンプライアンスの確保とリスクテイクの裏付けとなり得るものであり、**取締役会はグループ全体を含めたこれらの体制を適切に構築し、内部監査部門を活用しつつ、その運用状況を監督すべきである。**

グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針

【4.9 サイバーセキュリティ対策の在り方】

サイバーセキュリティについて、**グループ全体やサプライチェーンも考慮に入れた対策の在り方が検討されるべき**である。

サイバーセキュリティについては、内部統制システム上の重要なリスク項目として認識し、サイバー攻撃を受けた場合のダメージの甚大さに鑑み、**親会社の取締役会レベルで、子会社も含めたグループ全体、更には関連するサプライチェーンも考慮に入れたセキュリティ対策の在り方について検討されるべき**である。

※サイバーセキュリティ対策の検討に際しては、「**サイバーセキュリティ経営ガイドライン**」などを適宜参照。

サイバーセキュリティ経営ガイドライン

【経営者が認識すべき3原則】

1. 経営者は、サイバーセキュリティリスクを認識し、リーダーシップによって対策を進めることが必要
2. 自社は勿論のこと、**ビジネスパートナーや委託先も含めたサプライチェーンに対するセキュリティ対策が必要**
3. 平時及び緊急時のいずれにおいても、サイバーセキュリティリスクや対策に係る情報開示など、関係者との適切なコミュニケーション

昨今、グループ会社や関連するサプライチェーン上の取引先を標的にし、そこから親会社に侵入するサイバー攻撃が多発しており、**国内外を問わずサプライチェーンのセキュリティ対策の必要性が高まっている。**

(出典) スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議「コーポレートガバナンス・コードと投資家と企業の対話ガイドラインの改訂について」
経済産業省「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」及び「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」

「改訂コーポレート・ガバナンス・コード」を調べてみても「営業秘密」という用語は1つも使われていない。

企業ガバナンスと「営業秘密」の関わりを紐解く上で、重要なキーワードは「**知的財産・無形資産（＝知財を始めとする無形資産）**」と「**自社のサステナビリティ（企業の持続的な成長もこれに含まれる）**」であると言える。

改訂コーポレート・ガバナンス・コード

【補充原則3－1③】

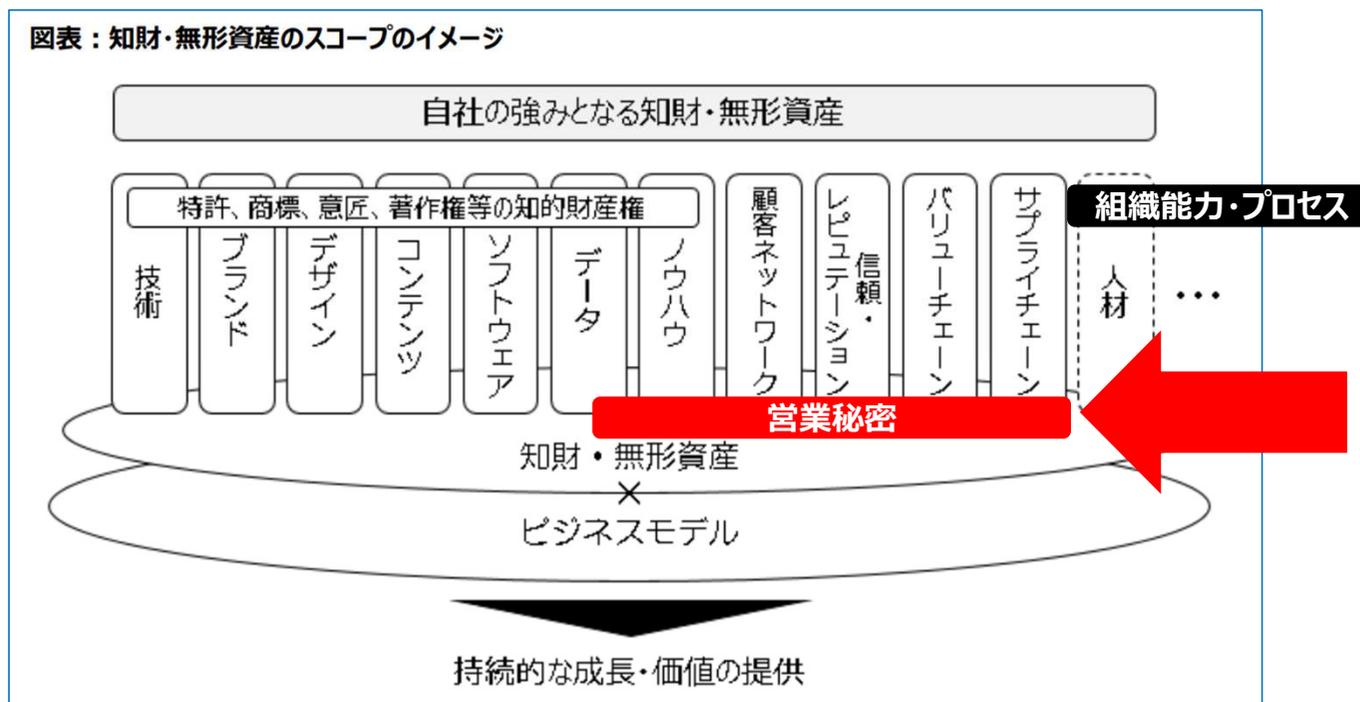
上場会社は、経営戦略の開示に当たって、**自社のサステナビリティ**についての取組みを適切に開示すべきである。また、人的資本や**知的財産への投資等**についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである。

【補充原則4－2②】

取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、**自社のサステナビリティ**を巡る取組みについて基本的な方針を策定すべきである。
また、人的資本・**知的財産への投資等**の重要性に鑑み、これらをはじめとする経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、**企業の持続的な成長**に資するよう、実効的に監督を行うべきである。

営業秘密と知的財産・無形資産の関わりとは

「知財・無形資産」のスコープは、特許権、商標権、意匠権、著作権といった知的財産権に限られず、技術、ブランド、デザイン、コンテンツ、ソフトウェア、データ、ノウハウ、顧客ネットワーク、信頼・レピュテーション、バリューチェーン、サプライチェーン、これらを生み出す組織能力・プロセスなど、幅広くカバーしている。この中で**営業秘密を、知的財産権と対比される対象として捉えることができる。**



いかなる業種に属する企業であっても、経営と関係し、競争力に資する何らかの知財・無形資産を保有している。例えば、サービス業では、ブランドや顧客ネットワーク、業務ノウハウ等の知財・無形資産が事業等の競争優位（強み）である。

(出典) 知財・無形資産ガバナンスガイドラインVer. 2.0

「自社（企業）のサステナビリティ」を巡る取組みとは

知財・無形資産への投資による中長期的な企業価値の創造が、将来の更なる投資を呼び込み、さらに先の企業価値を創造するという好循環を生み出すことにより、企業が持続的な成長を続けることを「自社のサステナビリティ」と捉えて良い。これを駆動する両輪が、「知財・無形資産への投資」と、「企業経営者と投資家・金融機関との間の相互理解及び対話・エンゲージメント」であると言える。

日本企業の知財・無形資産の投資・活用戦略を、海外企業に負けないレベルまで強化
(日本企業の価値向上)

企業がその強みとなる**知財・無形資産に投資**して競争力の維持・強化を図り、**中長期的な企業価値を創造**するサステナブルなビジネスモデルを構築

更なる知財・無形資産への**積極的な投資**を呼び込む

好循環

これらの開示をもとに**企業経営者と投資家・金融機関との間の相互理解と対話・エンゲージメント**を促進

このような行動により、新たな知財・無形資産の獲得に向けた投資について、**資本市場からの理解やサポートが得られ、金融市場からの資金調達力が強化**される

知財・無形資産の投資・活用戦略の開示を通じて、**必要な資金を供給する資本・金融市場の機能を強化**
(コミュニケーションによる企業との価値協創)

官邸 知的財産戦略本部

知財・無形資産ガバナンスガイドラインVer.2.0 と営業秘密の関わり

「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」Ver.2.0とは？（1/3）

「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」Ver.2.0は、「日本企業のサステナビリティ」を強化するために、「コーポレート・ガバナンス」と「資本・金融市場とのコミュニケーション」の重要性を啓発することを目的としたガイドラインである。

【現状】

- 競争力の源泉としての知財・無形資産の重要性の高まり（←DX・SX等の進展、サステナブル社会実現の要請）
- 日本企業は、知財・無形資産の投資・活用において海外先進企業に後れ、PBR1倍割れ、海外投資家等の日本株離れ

【目指すべき姿】

知財・無形資産の投資・活用の促進により、企業価値の向上、
更なる投資資金の獲得

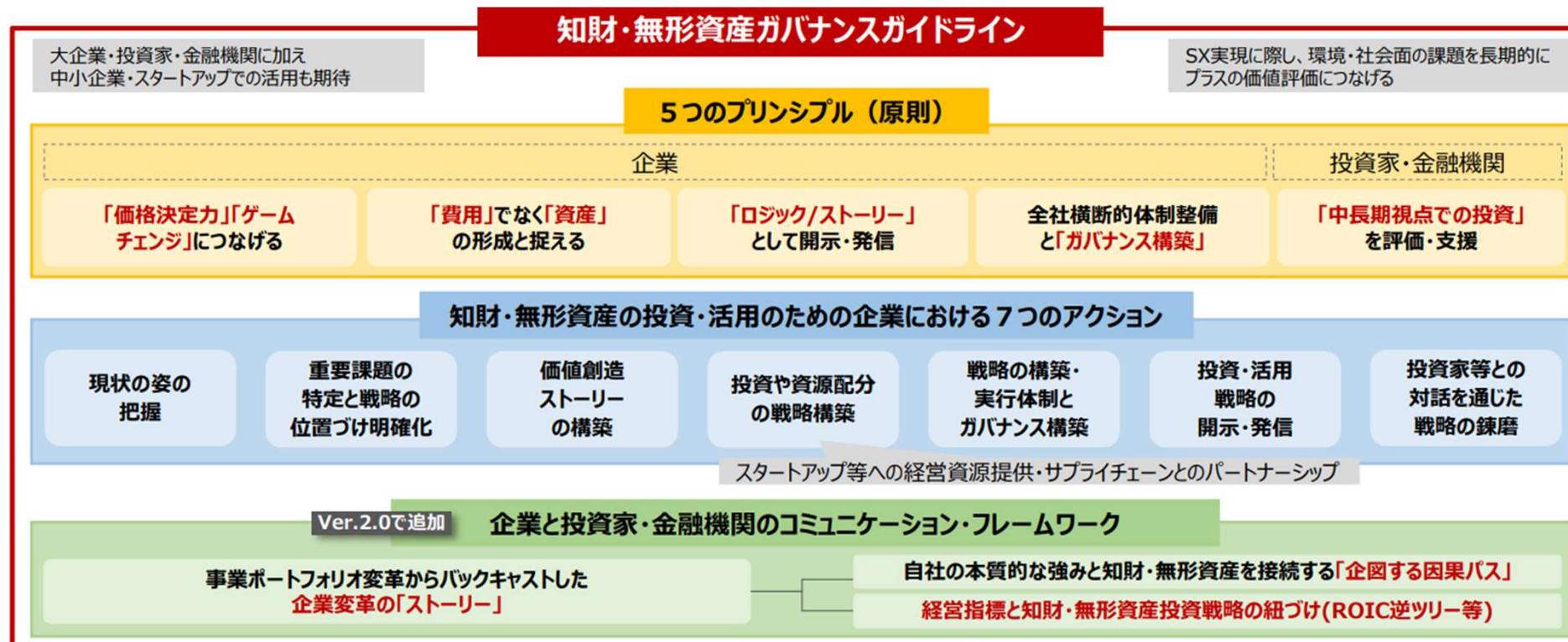
【取るべき戦略】

- 企業の知財・無形資産の投資、活用**戦略の開示・ガバナンスを強化**
- 投資家・金融機関が企業の知財・無形資産の投資・活用戦略を適切に評価し、**必要な資金を供給する資本・金融市場の機能強化**

「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」Ver.2.0とは？（2/3）

知財・無形資産ガバナンスガイドラインは、3つの主要素から構成されている。

1. 5つのプリンシプル（原則）
2. 知財・無形資産の投資・活用のための企業における7つのアクション
3. 企業と投資家・金融機関のコミュニケーション・フレームワーク



「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」Ver.2.0とは？（3/3）

「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」Ver.2.0 の構成を以下に示す。この資料では、営業秘密との関わりを考慮上で、特に赤字の箇所

Executive Summary

I はじめに

II 日本における知財・無形資産の投資・活用の現状と課題

III 企業価値を顕在化するコミュニケーション・フレームワーク

IV 企業に求められる知財・無形資産の投資・活用戦略の構築・開示・発信

(1) 企業が意識すべき投資家や金融機関が重視する視点

(2) 企業における知財・無形資産の投資・活用に係る戦略構築の流れ

① 自社の現状のビジネスモデルと強みとなる知財・無形資産の把握・分析

② 知財・無形資産を活用した持続的成長に繋がるビジネスモデルの検討

③ 競争優位を支える知財・無形資産の維持・強化に向けた戦略の構築

④ スタートアップに対する経営資源提供を通じた価値協創能力の構築

⑤ サプライチェーンとのパートナーシップにおける外部の知財・無形資産の有効活用

(3) 多様な投資家・金融機関に対する開示・発信・対話の実行

(4) 知財・無形資産を経営変革や企業価値に繋ぐガバナンスの実践

① 全社横断的な体制の構築

② 取締役会によるガバナンス

③ 社内における連携体制・人材育成

V 投資家や金融機関等に期待される役割

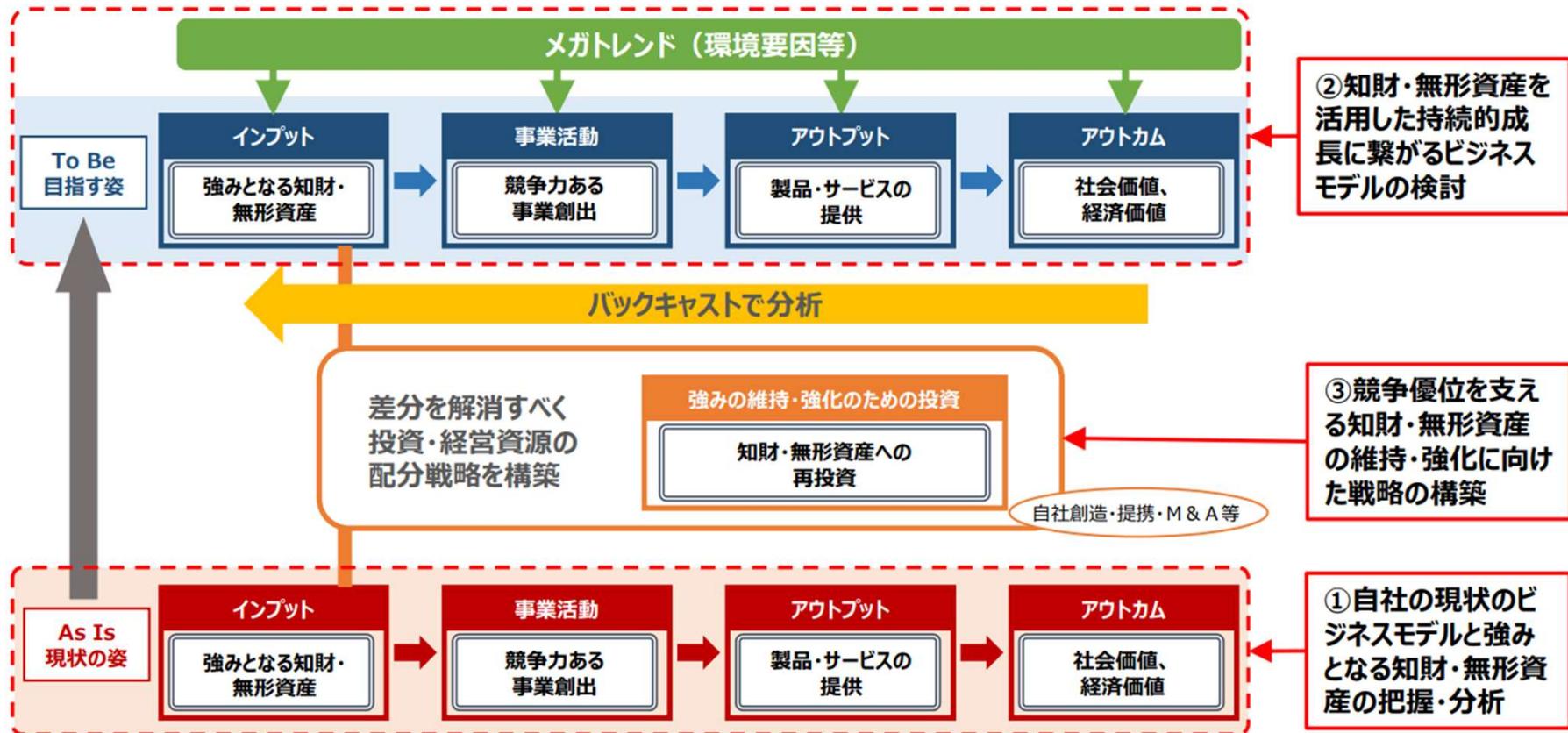
VI おわりに（今後に向けた課題）

参考資料集 図表・コラム・事例

(出典) 官邸 知的財産戦略本部
「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」Ver.2.0

企業における知財・無形資産の投資・活用にかかる戦略構築の流れ

「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」では、企業における知財・無形資産の投資・活用に係る戦略構築の流れを提案している。「まずは①に着手し、その後②、③のプロセスを進めていくことが考えられる」としている。



「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」では、自社の現状のビジネスモデルと強みとなる知財・無形資産の把握・分析にあたり、「IPランドスケープ」の手法の活用を推奨している。

令和2年度特許庁産業財産制度問題調査研究報告書「経営戦略に資する知財情報分析・活用に関する調査研究報告書」（令和3年3月）では、**IPランドスケープを、「経営戦略又は事業戦略の立案に際し、経営・事業情報に知財情報を組み込んだ分析を実施し、その分析結果（現状の俯瞰・将来展望等）を経営者・事業責任者と共有（※）すること」と定義。**

※「共有」とは、分析結果を提示することをきっかけに、経営戦略又は事業戦略の立案検討のための議論や協議を行ったり、分析結果に対するフィードバックを受けたりするなどの双方向のやり取りが行われること

<ポイント>

- IP ランドスケープは、知財・無形資産を可視化することにより、知財・無形資産の投資・活用が自社の経営や事業にどの程度役立っているかを経営陣に理解してもらう上で有効なツール
- 知財部と、事業部門等の他部門との対話を進める上で効果を発揮
- これまでの IP ランドスケープは、特許の分析が中心に実施されてきたが、特許の分析以外でも、幅広い知財・無形資産の分析に当たって、IP ランドスケープの手法を用いることが可能

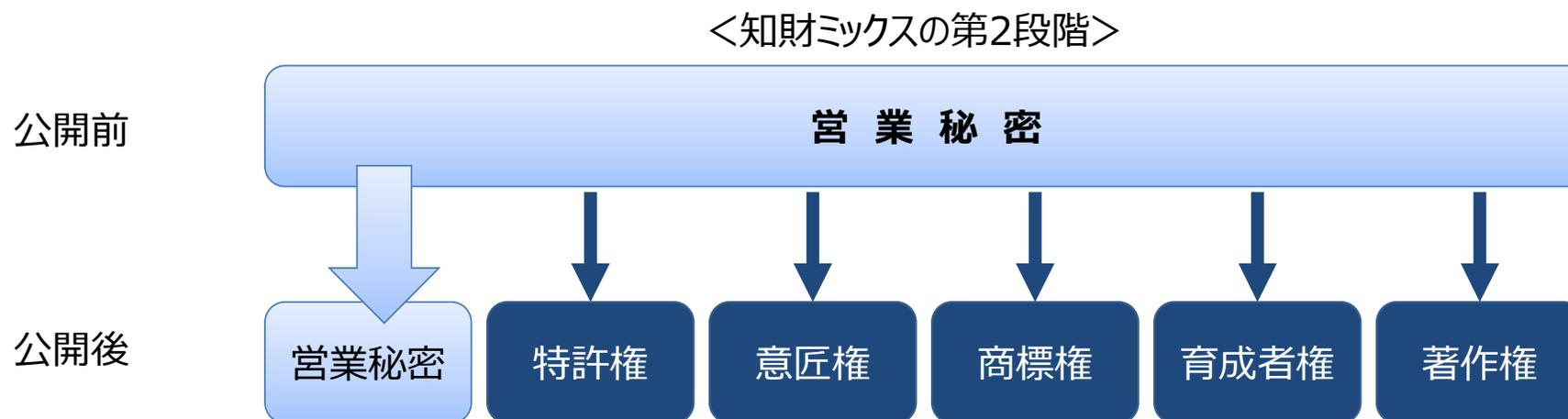
営業秘密についても、同様の可視化や経営陣との対話、事業部門等の対話が必要なのではないか！

IPランドスケープで実現できることとして、「自社及び競合の状況、技術・知財のライフサイクルを勘案した特許、意匠、商標、ノウハウ管理を含めた、特許戦略だけに留まらない知財ミックスパッケージの提案」を挙げている例もある。

(出典) <https://ip-ls.co.jp/ip-landscape/>

知財ミックスについてはいろいろな解釈があるが、知的財産権は出願や公開まではすべて営業秘密であると言えるため、知的財産権に加えて、**営業秘密も含めて考えることは自然**であると考える。

(出典) 生越「知財ミックスによるビジネスモデル保護の戦略」知財管理 Vol.72 No.5 (2022) http://www.jipa.or.jp/kaiin/kikansi/honbun/2022_05_557.pdf



上場企業各社が、知財・無形資産ガバナンスの情報開示（統合報告書等）において、知財・無形資産として営業秘密をどの程度意識しているかを事例調査してみた（約40社を調査）。

その結果、**経営戦略として営業秘密を視野に入れ、企業全体で活用や保護に取り組んでいる事例は多くあるという実態を把握できた。**

※事例については次ページ以降を参照されたい。

(参考) 上場企業各社の情報開示例 (営業秘密の戦略的活用・保護)



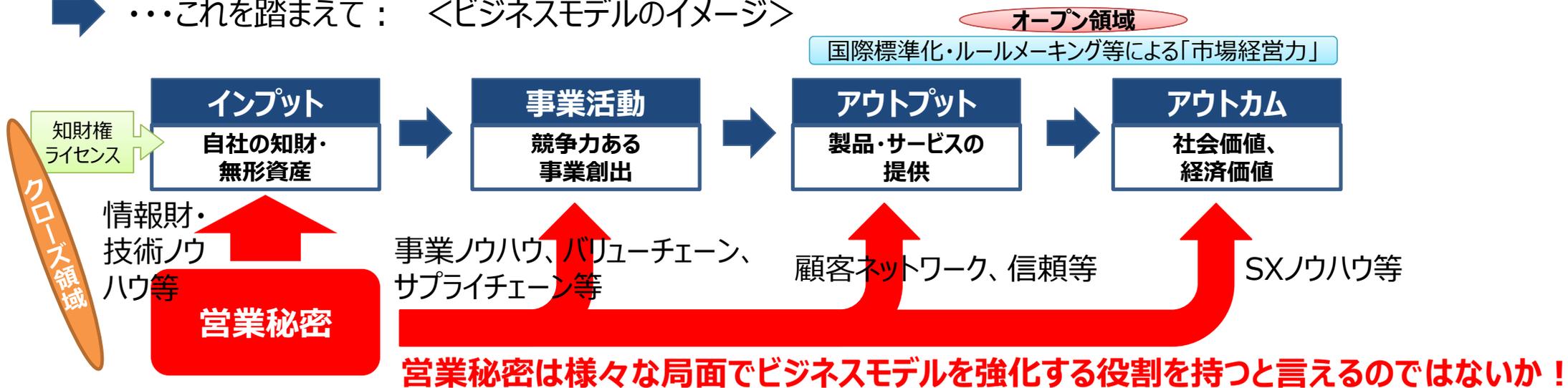
上場企業 (順不同)	情報開示例 (営業秘密の戦略的活用・保護)
武田薬品工業	当社グループが市場競争力を維持し高めるためには、 営業秘密、当社独自のノウハウ 、技術的イノベーションおよび第三者との契約の取り決めが欠かせません。当社がビジネス上の成功を取めることができるかどうかは、強固な特許を取得し行使する能力や、 営業秘密を保護し続ける能力 、第三者の知的財産権を侵害することなく事業を行う能力、付与されたライセンスの条件を遵守する能力に依存する場合があります。
日立製作所	お客様やパートナーとの協創が拡大する中、 知的財産の対象を特許などの知的財産権・著作権や営業秘密に限らず、情報やデータを含む情報財にまで拡大し 、パートナーシップやエコシステム構築を促進します。例えば、人工知能(AI)を用いた協創の過程で生まれる知財については、その取り扱いをお客様と相談して契約で柔軟に取り決めることが重要です。
NTTデータ	知的財産については、特許や商標、著作権などの知的財産権のみならず、 ビジネスの遂行や競争力の有意性確保に有用な技術・ノウハウ・製品・ブランド等のさまざまな資産を知的財産と捉え、その蓄積や共有・活用をグローバルで推進 しています。またこうした知的財産への投資やその活用にかかる活動は、当社グループの経済発展にとどまらず、社会のデジタル化を通じた環境問題や社会課題の解決、あらゆる人々のWell-Beingの最大化にも向けられています。 「アセットベースのビジネスモデルの進化」においては、 グループ内のナレッジを、将来あるべき姿の「フォアサイト」、ノウハウや事例などの「ベストプラクティス」、お客様への提供を意図した完成品／半製品の「ソフトウェアアセット」、自社で活用する「開発ツールや開発メソッド」として整理・集約し、競争力の源泉としてグローバルで共有・活用 を図っていきます。
ふくおかフィナンシャルグループ	(知的資本として) 地域における高いプレゼンス、経営統合・PMIのノウハウ、サービス・システム開発力 (ex.みんなの銀行)、Sustainable Scale Indexの提供 (を指摘)
オリックス	ファイナンスの目線でリスクを見極める力と、モノを取り扱う専門性が 、事業展開の歴史で培ってきた 重要な知的資本 です。また、国内外に広がるグループの横連携により、多様な専門性の融合を図っています。
第一生命ホールディングス	(知的資本は) well-beingをつくるノウハウ、時代のニーズを捉えた保険商品開発力、国内外のグループネットワークを活かしたシナジー創出力
東京海上ホールディングス	当社は、有事における「保険金のお支払い」に留まらず、事故を未然に防ぐ、仮に発生してもその負担を軽減する、そして早期に復旧し、再発を防止する、こうした「事前・事後」の安心も合わせて提供することで、お客様を「いつも支えることのできる存在」に進化することをめざしています。そのために、 デジタル技術と当社グループの保有データを、競争力の源泉となる重要な知的財産・無形資産と位置づけ 、これらを徹底的に活用することはもとより、より強化するための必要な投資を戦略的・機動的に実行しております。 当社グループの「知的資本」、それは 保険事業で蓄積してきたデジタル技術と保有データ、そしてM&AとPMIの実行力 です。 これらを徹底的に活用、或いは投資し強化 することで、伝統的な保険事業の力を高めながら、事業領域の拡大をめざします。多様なパートナーと協働し、進化を更に加速させていただきます。
アサヒグループホールディングス	アサヒグループでは、従業員による知的創作を奨励し、会社の発展に寄与することを目的として、「職務発明規程」を制定し、発明など知的創作を行った従業員と会社間で、権利の調和を図っています。 「職務発明規程」で対象となる知的創作は「特許」「実用新案」「意匠」「品種」および「ノウハウ」となります。 ...
味の素	味の素グループは「 組織資産」「人財資産」「技術資産」「顧客資産 」の4つを 重要な無形資産と位置付け 、これら無形資産の強化に取り組んでいます。 (組織資産とは) 企業で共有されている組織全体としての力を指しますが、味の素グループの「 組織資産 」は、「 アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決 」という「志」とそれへの「 熱意 」、ビジョン、ASV経営、コーポレートブランド、ガバナンスをはじめとする 経営の仕組み、各種データベース、知的財産等、会社全体の力であり根幹となるもの です。 「 技術資産 」は、味の素グループ「 ならでは 」の源泉です。「 アミノ酸のはたらき 」を徹底的に追求した 研究開発から生産、そして事業まで、イノベーションにより社会価値を創造し続けるために欠かすことのできない無形資産 です。
セブン&アイ・ホールディングス	補充原則3-1③における「知的財産」については、特許権、商標権、意匠権、著作権といった知的財産権に限られず、技術、ブランド、デザイン、コンテンツ、データ、ノウハウ、顧客ネットワーク、信頼・レピュテーション、バリューチェーン、サプライチェーン、これらを生み出す組織能力・プロセスなど、幅広い知財・無形資産を含めて捉えています。 (知的資本としては) ● 多様な事業展開によるグループシナジー ● チームマーチャンダイジングによる高い技術と知恵を結集した商品開発力 ● グローバルな7-Eleven商標・ブランド ● 加盟店とともに成長していくフランチャイズシステム (に投資)
日本製紙	当社グループには、 原料となる木質資源を自らつくる育種・増殖、植林に関する技術の蓄積 があります。また、 木質資源から多様なバイオマス製品を生み出す研究開発力 を有し、...
旭化成	旭化成グループは、 マテリアル、住宅、ヘルスケアの3領域にまたがり、人財、コア技術、マーケティングチャネル等の多様な無形資産 を持っており、これらを活用できることが強みとなっています。 新中期経営計画では、デジタル技術を活用することで、これらの多様な無形資産を最大限に「Connect」させる ことによって、戦略構築や新事業の創出をすることを掲げています。

(参考) 上場企業各社の情報開示例 (営業秘密の戦略的活用・保護)

上場企業 (順不同)	情報開示例 (営業秘密の戦略的活用・保護)
富士フイルムホールディングス	知財ミックスも、取り組みを強化している戦略の一つです。特許権、実用新案権、意匠権、商標権などの産業財産権を取得することや、 ノウハウとして秘匿するなど、それぞれの知的財産の特性を組み合わせた効果を出すことで 、富士フイルムグループならではの革新的な製品の価値を多面的に守っています。成長分野への事業展開や新製品の開発においても、事業部門や研究開発部門と連携し、強い知的財産を創出しています。 …業界における自社技術の価値や他社からの評価を分析し、そこで得た情報を新製品開発のヒントとして事業部門や研究開発部門に提供しています。さらに、事業活動の多様化に伴い、業務提携や技術移転、M&Aなどを含めたあらゆる場面において、知的財産の観点から、価値創造を支援するとともに、ビジネスリスクの低減にも取り組んでいます。
ブリジストン	タイヤを中心としたモノづくりで培ってきたナレッジ、ノウハウ、特許などの様々な知財の戦略的な組み合わせによる相乗効果の創出 を推進しています。ビッグデータを事業価値に変換するビジネスモデルの構築など、戦略的な知財の利活用が事業成長の大きな柱になりつつある中で、知財に求められるリスクマネジメントの考え方やアプローチも変化してきています。 DX活用など、当社グループの強みを活かした新たな事業機会においても、知財面からの競争優位性確保とリスク対応で貢献するべく、知財・無形資産の利活用とリスクマネジメント変革を攻めと守りの両面から進め、ビジョンの実現に貢献していきます。
AGC	挑戦による失敗と成功の積み重ねによって磨き込まれたマネジメントシステムと組織文化は、今やAGCグループの長期持続的な企業価値向上に不可欠な無形資産 となっています。
三井物産	(知的資本は) 総合商社として培ってきたトレーディング・事業経営などのビジネスノウハウ、イノベーション創出・新技術開発の蓄積を通じて得た知見・ノウハウ
鹿島建設	知財の範囲：…不正競争の防止：著名な未登録商標・商号の紛らわしい使用や不適切な地理的表示などを禁止 当社グループは設計、施工をはじめとする各種サービスを提供するにあたり、 建造物や顧客に関する情報、経営・技術・知的財産に関する情報、個人情報その他様々な情報を取り扱っています。 このような情報が外部からの攻撃や従業員の過失等によって漏洩又は消失等した場合は、信用の毀損、損害賠償や復旧費用等の発生により、業務等に影響を及ぼす可能性があります。
三菱地所	三菱地所グループは、 丸の内を一大ビジネスセンターへと進化させた120年以上にわたる超長期の視点でのまちづくりのノウハウと、日本初となるアウトレットモールの開発や、REIT市場へのいち早い参入など、常に時代の先を行く価値を提供してきた…
小田急電鉄	(知的資本は) 交通サービスやまちづくり等の多岐にわたる事業ノウハウ
中部電力	(技術・知的財産は) 電気を安定的にお届けし続ける技術力、エネルギー有効利用へのソリューションノウハウ

「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」では、「持続的成長に繋がるビジネスモデル」を、「**価値観（パーパス）や価値創造の方針**を踏まえ、**自社の知財・無形資産（インプット）を、どのような事業化（事業活動）を通じて、製品・サービスの提供（アウトプット）、社会価値・経済価値（アウトカム）に結びつけるか**を示したもの」として定義している。

- ➡ 企業はAs Isを把握・分析した上で、技術革新・社会・環境を巡るメガトレンドのうち自社にとって重要となる事象を特定し、自社の価値観や価値創造の方針を明確化する必要がある。
持続的なアウトプット・アウトカムにつながっていくかを意識することも必要
- ➡ …これを踏まえて： <ビジネスモデルのイメージ>



(出典) 官邸 知的財産戦略本部「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」Ver.2.0

「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」では、ビジネスモデルにおいて「攻め」だけでなく「守り」の観点も重要としている。
この文脈は特に営業秘密において重要であると捉えることができる！

- 事業に不可欠な知財・無形資産が毀損されることは、持続的成長に対する大きなリスク。**外部からの侵害、価値毀損のリスクに対する体制や、実際にそれが生じた場合の対応体制を構築することが重要。**
- 他社の知財・無形資産を尊重し、**他社の権利侵害を事前に回避**し、他社による差止めを回避するためのコストや損害賠償責任・レピュテーション・リスクを抑えることが有効。
- サイバーセキュリティへの対応も「守り」の観点から認識することが重要。
- 主要国において経済安全保障に関する取組が強化されている中、**各国の動向を強く意識しつつ、知財・無形資産の投資・活用を含めた経営戦略・事業戦略を構築**していかなければ、持続可能なビジネスモデルが損なわれるリスクが益々高まっている。

「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」では、「企業は、将来の競争優位・差別化を支える知財・無形資産の・・・損失リスクに対してどのような方策を講じていくかについての戦略を構築することが求められる」としている。また、「この**戦略の構築に当たっては、その進捗を取締役会において適切に把握**することが可能となるよう、KPIを設定することが重要である」とも指摘している。**これらの文脈も、営業秘密において重要であると捉えるべきである！**

＜自社の知財・無形資産が支えるビジネスモデルを守るためにとるべき方策とは：

- 他社による侵害、価値棄損への対応
- 自社権利の維持管理や、秘密保持体制の構築運営 等

上場企業各社が、知財・無形資産ガバナンスの情報開示（統合報告書等）において、知財・無形資産の保護（守り）をどのように記述しているかを調査してみた。その結果、**一部の上場企業ではこの「守り」の取組みに企業全体として取り組んでいることが分かった。今後は、営業秘密の保護についても、取締役会の監督の下で統制とマネジメントを強化することが求められていくものと考えられる。** ※事例については次ページ以降を参照。

(参考) 上場企業各社の情報開示例 (知財・無形資産の保護の取組)

上場企業 (順不同)	情報開示例 (営業秘密の戦略的活用・保護)
武田薬品工業	当社グループは特許その他の知的財産を管理するための内部プロセスを整備しています。当該プロセスでは、 第三者からの侵害に継続的に警戒するとともに、当社グループの自社製品及び活動が第三者の知的財産権を侵害しないよう、研究開発段階から注意を払っています。
オムロン	アライアンス先を含む 第三者による当社の知的財産権の不正使用や侵害、またノウハウの流出を適切に防ぐことが出来なかった場合、競争力を喪失する可能性があります。
本田技術工業	グローバル機密委員会ではグローバル共通の中期方針および年度の活動計画を決定し、その計画に基づき「 各地域機密委員会 」が中心となって、 個人情報を含む機密情報など、Hondaの事業活動において発生する情報を安全に取り扱うための活動を推進しています。 また日々、 巧妙化・複雑化しているサイバー攻撃に対しては、情報セキュリティの継続的な強化活動に加え、日々モニタリングを行いながら、対処が必要な事象に対しては即座に対応できる体制を整備しています。
味の素	味の素グループの知的財産権を侵害する企業に対しては、警告や知的財産権侵害訴訟を提起する等、権利の侵害を許さない毅然とした態度で対応しています。また、 営業秘密の管理および漏洩防止に関し、情報企画部門と知的財産部門が防衛策を立案、実行し、監査部門と連携しつつ、味の素グループ全体の内部統制を進めています。
日本製鉄	当社グループの競争優位性を確保するため、技術開発等によって得られた知的財産については、特許権や商標権などの産業財産権による保護を受けるための権利化や、 営業秘密としての秘匿化の徹底に努めております。 当社の知的財産について第三者による権利侵害や無断使用が行われた場合、権利化範囲や 営業秘密としての管理が十全性に欠けたために必要な法的保護が受けられない場合 、第三者によって権利が無効化された場合等には、 当社グループの競争優位性の喪失を招き、当社グループの業績及び財政状態に悪影響が生じる可能性や事業活動の継続が困難となる可能性があります。 加えて、第三者による権利侵害等の場合は、速やかに法的措置等を検討・実施するもの、訴訟状況等の諸般の事情から損害の回復が十分になされない可能性もあります。 当社グループの事業活動は、情報システムの利用に大きく依存しており、また、 自社及び顧客・取引先の営業機密や個人情報等の機密情報が情報システムに保管されています。 当社においては、 技術情報をはじめとする機密情報の漏洩対策については最重要の経営課題として認識し、業務ルール、システム、社員教育等の対策を推進しておりますが、 当社グループの情報システムにおいて、 悪意ある第三者からのウイルス感染等のサイバー攻撃等により、システム停止、機密情報の外部漏洩や棄損・改ざん等の事故が起きた場合、生産や業務の停止、知的財産における競争優位性の喪失、訴訟、社会的信用の低下等により、当社グループの業績等に悪影響が生じる可能性があります。 具体的な取り組み：・・・2. 知的財産の保護・強化：●戦略商品等の差別化を目的とした知的財産権のグローバルな保護と積極的活用 ●協業パートナーとの戦略的提携における知的財産の積極的活用 ● 営業秘密を含む技術情報の徹底管理 ●企業価値・商品価値向上を目的としたブランド戦略の展開 ●当社知的財産権の侵害・不正使用および模倣品等に対する適正な対処
日揮ホールディングス	特許、商標、意匠、ノウハウ、システム、ソフトウェア、技術ブランドなどの知財ミックスや営業秘密の適切な管理などにより、企業の持続的成長と価値向上に資する知財・無形資産を多面的に保護します。 営業秘密などの情報管理/EPC遂行や製造技術などのノウハウ・営業秘密情報は当社グループの重要な無形資産です。情報セキュリティの観点での各種規則の整備や情報管理体制の構築、社内教育など、人的対策と物的対策の両面から営業秘密の保護を強化します。
ヤマトホールディングス	私たちは、 自社及び他社の機密情報や知的財産について、法令や社内ルールに従って管理を徹底し、漏洩・侵害等を行いません。 業務上扱う文書・データは、守秘すべき会社の情報資産であることを認識し、法令や社内ルールに従って適切に取り扱います。

「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」では、次のような問題があり、「知財・無形資産の投資・活用戦略が経営戦略・事業戦略の中心に位置付けられてこなかった」としている。

- これまで、知財に関する課題は知財部門に任せればよいという意識が強かった。
- 知財部門の範囲が技術や特許に偏っているなど、経営戦略を支える力が弱かった

営業秘密の観点から上記を見ると：

- 営業秘密の場合は、知的財産権と違って、**そもそも課題を任せる部署さえ明確ではなかったかも知れない。**
- 営業秘密については、**そもそも経営戦略を支える仕組みすらなかったかも知れない。**

営業秘密を経営変革や企業価値に繋ぐガバナンスについては、残念ながら、まだこれからの課題と捉える方が現実的かも知れない。「知財・無形資産の投資・活用戦略」を「経営戦略・事業戦略」にしっかりと組み入れていく機会をうまく活用して、「営業秘密を経営変革や企業価値に繋ぐためのガバナンス構築」が大幅に強化されることを期待している。

「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」では、「知財・無形資産」全般に対し、「その投資・活用戦略は、企業価値に大きな影響を与える経営上の重要事項であり、**社内の幅広い知財・無形資産を全社的に統合・把握・管理し、知財・無形資産の投資・活用戦略を構築する全社横断的な体制を整備**するとともに、**取締役会がモニターするガバナンスを構築することが重要**である」としている。「知財・無形資産」の1つである**営業秘密についても、今後これと同等のガバナンスと全社横断的な体制整備が求められる**と言えよう。

＜経営層の役割＞

- 経営トップの責任の下で社内の関係部門が横断的かつ有機的に連携した全社横断的な体制を整備
- 取締役会によるガバナンスが発揮できるように、知財・技術関係の組織を見直し、企業の将来価値創造に対する責任・権限を明確化
- 将来価値創造に対して、経営トップと責任を共有する責任者（CFVO）を明確化し、他の執行役（CxO）との連携体制を構築



＜全社横断的な体制の構築＞

全社横断的な体制によって目指すべき機能：

1. 社内の幅広い知財・無形資産を全社的に統合（例）執行側にナレッジを集約する目的で自社の「サステナビリティ委員会」等を活用
2. 社内の関係部門が横断的かつ有機的に連携（例）全社委員会の下で社内の幅広い部署（経営企画、総務（IR、ESG など）、事業、知財、研究開発、マーケティング、営業など）が連携
3. 経営企画、事業、知財といった部門が中心となって活動を支える

上場企業各社が、知財・無形資産ガバナンスの情報開示（統合報告書等）において、「知財・無形資産の投資・活用戦略を構築するための全社横断的な体制の構築」についてどのように記述しているかを調査してみた。調査結果によると、上場企業はこれにかなり積極的に取り組み始めていることが分かった。**現在が、この取組みに営業秘密を乗せていく良いタイミングであると言えそうである。** ※事例については次ページ以降を参照。

(参考) 上場企業各社の情報開示例 (知財・無形資産の投資・活用戦略を構築するための全社横断的な体制の構築)



上場企業 (順不同)	情報開示例 (営業秘密の戦略的活用・保護)
日立製作所	知財マスタプランの策定・実行に際しては、…事業部門(経営幹部)と知財部門が一体となって、知財活動のPDCA(Plan, Do, Check, Act)を回すことが特に重要となります。 知的財産に関する日立グループの司令塔の役割を担う「CIPO」(Chief Intellectual Property Officer)を新設し、あわせて、CIPOの戦略策定や実行を支える組織として「グローバル知的財産統括本部」内に「CIPOオフィス」を新設しました。
村田製作所	ビジネス領域においては、知的財産機能が研究開発の早期フェーズから関わり、知財観点での事業環境調査や技術探索を実施することで、事業化推進やビジネスモデル構築の支援を行っています。このように、ムラタの事業領域拡大にあわせて知的財産機能の活動領域を広げ、ムラタの競争力の源泉となる技術やノウハウが保護されるように努めています。
トヨタ自動車	知的財産統括委員会において、経営に資する重要な知的財産の取得と活用、知的財産に関わる経営リスクへの対応方針について審議・決定 日本、米国、欧州、中国の研究開発拠点に知的財産機能を設置
ホンダ技研工業	事業体質の強化と新たな価値創造に向けた研究開発費をはじめとする資源投入に対して、グローバル知財管理体制のもと、知的財産(特許・意匠・商標・ノウハウ等)や無形資産(ブランド・デザイン・データ・企業風土や信頼等)の知的資本の創出を行い… 「Global Confidentiality Policy (GCP)」「Global IT Security Policy (GITSP)」を制定し、これらポリシーを効果的に運用するとともに、情報流などの変化に対してタイムリーに対応するために人事・コーポレートガバナンス統括部長を委員長とした「グローバル機密委員会」を設置しています。
NTTデータ	2022年7月より、法務、知的財産、リスクマネジメント、災害対策等の機能を集約した「グローバルガバナンス本部」を新設し、グローバル全体でのガバナンスやコンプライアンスに関する方針策定やモニタリングによるグローバルガバナンス強化を推進しています。
アサヒグループホールディングス	アサヒグループでは、グループ各社の知的財産を一元管理する体制の構築を進めています。グループ各社の保有する知財関連情報を一元化し、共有化することにより、効率的な運用・管理を実現するとともに、保有権利の内容や実施状況などを相互に把握できる環境を整備しています。
味の素	「知的財産権のライセンス・管理等に係る要領」に基づき、味の素グループ全体の知的財産(特許、意匠、商標等)は味の素(株)が統括しています。調査、知的財産権維持管理業務については、関係会社の(株)アイ・ピー・イーに集約しています。その他の業務は、米国に駐在員、ロシアに専任スタッフを配置し、アセアン、南米の各社では知的財産のキーパーソンを指名して、特許・法律事務所とともに遂行しています。
東レ	東レ本体及び主要関係会社において、製品・技術群ごとに特許責任者を選任し、知財部門、研究部署、技術開発部署、営業部署のメンバーが参画する「特許会議」を設置しています。出願・権利化、防衛、権利活用の活動は、特許会議で検討のうえ進められています。また、各事業分野の技術・生産担当役員をグローバル特許戦略責任者とし、各事業分野において東レ本体及び国内外関係会社が行うグローバルな知財活動を指導・監督しています。
旭化成	経営企画部や各事業部門、また知的財産部等と連携し、知的財産部のミッションに掲げられている「経営/事業戦略策定への貢献」機能を強化すべく、「知財インテリジェンス室」を2022年4月1日付で設け、経営企画担当役員に直属させました。 知財インテリジェンス室は、「無形資産を通じた更なる企業価値の向上を実現する」というビジョンの下、無形資産の可視化という武器を活用することで以下の2つのミッションに取り組みます。 ①知財専門の見地に基づき、無形資産を活用した戦略モデルを考案し、経営戦略モデル、ビジネスモデル策定、新規事業創出に知財面から貢献する。 ②企業価値向上に資する知財情報開示等を通じ、ステークホルダーとの関係を強化する。
花王	当社の事業活動、研究開発活動の全体を捉えた知的財産活動を展開していきます。短期的には、特許権・実用新案権・意匠権・商標権といった産業財産権のほか、著作権や営業秘密等も含めた知的財産を総合的・包括的に取得・活用できる体制構築を進めます。そしてグローバル化する知的財産リスクを共に検討する社外との連携も強化していきます。これにより、あらゆるリスクに対応可能な重層的な権利を使って、模倣リスクを抑えます。中長期的には、花王がめざす社会課題の解決に、志を同じくする社外のさまざまなパートナーと共創できる体制を、さらに拡大していきます。 研究開発部門の知的財産部と法務部門のブランド法務部(以降、両部門を合わせて知財部門と称します)とが両輪となって、事業分野の知的財産を横断的に管理しています。…重要案件については、経営会議に提案・審議し、必要に応じて取締役会にて審議します。

(参考) 上場企業各社の情報開示例 (知財・無形資産の投資・活用戦略を構築するための全社横断的な体制の構築)



上場企業 (順不同)	情報開示例 (営業秘密の戦略的活用・保護)
ブリヂストン	<p>知的財産部門では事業部門が抱える課題解決のために、IPランドスケープを活用した分析と提案を日常的に行い、事業部門との連携を強化しています。これにより、知財部門と事業部門、そして経営の間に知財の活用を議論する充実したコミュニケーション基盤が生まれ、経営が知財活用を実効的に監督できる体制を構築しています。</p> <p>従来の出願、調査、渉外の機能別組織体制から、ソリューション事業の現場における知財管理・利活用と知財ミックスの構築を両輪とした事業貢献型組織体制へと変革することで、知財活用のプロセス全体を通じて連携を強化しています。</p>
三菱マテリアル	<p>知財情報分析を活用しながら、事業部門と知財部門との「戦略対話」を推進し、戦略的な知財形成を目指しています。</p> <p>当社グループ全体の知財・無形資産価値の最大化を図るべきとの考えから、・・・グループ全体で目指すべき方向性を共有することによって、知的財産活動をより積極的に推進しています。</p>
鹿島建設	<p>当社では従来の知的財産委員会を改称・改組し、「知的財産戦略委員会」を昨年設置した。万全な知的財産の包囲網の構築とその活用を、経営戦略と直結させることが第一の目的である。</p>
日揮ホールディングス	<p>日揮グループでは、事業部門・技術開発部門、法務部門および知的財産部門が連携し、知財リスクの特定と低減に努めています。</p>
ダイキン工業	<p>研究開発者の活動を能動的に支援するため、ダイキン工業の法務部門を中心として、各事業部の研究部門にも知的財産担当者を配置しています。知的財産担当者は、互いに連携を取りながら、日常発生するあらゆる知財業務 (国内外での出願・権利化、他社特許抵触リスクの判断と他社特許潰しによる問題特許対応など) を進めるとともに、従業員に対する職種別・階層別の知財教育や発明奨励活動を行っています。また、知財活動を戦略的に推進するため、研究開発者と共同で、有効な特許網やグローバルな調査機能の強化に取り組んでいます。</p>
凸版印刷	<p>研究開発戦略と知財戦略を一体化させ全社で知財強化を推進できる体制の構築を目指し、・・・知的財産機能の強化が必要と判断し、法務・知的財産本部から独立する形で2022年4月に知的財産本部が発足しました。</p> <p>事業 (本) 部内に新たに知財の専門部門を設け、知的財産本部の戦略部門と連携して知財戦略活動を推進する体制構築を進めています。各事業部門の責任者等から構成される知財強化プロジェクトが知財活動全体を掌握することで、全社横断的な知財課題の解決を進めています。</p> <p>知財戦略策定の際には当社独自の「知財戦略シート」を戦略部門・技術部門・知財部門が共同で作成し、市場環境や技術動向、知財状況から当該事業の自社の強みを洗い出し、出願・権利化の攻めどころを見出す活動を行っています。</p>
JR東日本	<p>JR東日本グループは、グループ理念に基づき重要な資産である知的財産 (無形資産) をグループ一体で適切にマネジメントし、“信頼”と“豊かさ”という価値を創造する知的財産活動を推進することを基本方針としています。具体的には、情報 (データ) と技術、ブランドを活用してネットワークの力を高め、お客さまへの新しい暮らしの提案やイノベーションを支える知的財産活動を実施しています。</p>

「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」では、社内において取り組まれている知財・無形資産の投資・活用戦略を、投資家や金融機関への説得的な説明に耐えうる「骨太の議論」へと昇華させることや、その監督を行う上で、「**取締役会における戦略の議論が極めて重要**」と指摘している。

<取締役会の役割>

- 取締役会は、知財・無形資産の投資・活用戦略の構築・実行について「骨太の議論」を行うとともに、実質的な「監督」を行う。



<取締役会の体制構築例>

1. 取締役会に知財・無形資産の戦略的投資・活用に関して諮問する委員会の設置
2. 知財・無形資産に関する知見を、取締役のスキルマトリックスを構成する一つの要素として位置付ける
3. 取締役が知財・無形資産に関する知見や認識を深める機会を設ける 等

知財・無形資産ガバナンス構築の一環として営業秘密の戦略的活用・保護を実現していくためには、取締役会における上記のような体制をうまく活用して、営業秘密に関するガバナンス構築も同時並行的に進めていくことが望ましい。

上場企業各社が、知財・無形資産ガバナンスの情報開示（統合報告書等）において、「取締役会における知財・無形資産活用戦略の議論、及びガバナンス構築」についてどのように記述しているかを調査してみた。調査結果によると、取締役会で知財・無形資産活用戦略を議論している、またはガバナンス体制を構築している上場企業が、既にある程度見られる状況となっている。 ※事例については次ページ以降を参照。

弊研究会では、役職員1人ひとりの「重要な秘密に対するアウェアネス」を向上させるため、経営層（取締役会等）を頂点としたガバナンスの構築が重要であると考えている。営業秘密の活用戦略検討に留まらず、保護においても、ガバナンスの重要性は変わらないはずである。

(参考) 上場企業各社の情報開示例 (取締役会によるガバナンス構築／戦略の議論)

上場企業 (順不同)	情報開示例 (営業秘密の戦略的活用・保護)
村田製作所	知的財産活動の内容は継続的に取締役会で報告し、経営における知財情報の活用や知財リスクマネジメントの強化を図っています。
本田技研工業	執行役常務が知的財産・標準化担当役員を担い、開発、事業、知財・標準化を一体として連携させ、価値創造ストーリーにおける知的資本に関する資源投入を戦略的に行っていきます。
味の素	・・・「財務価値」と「無形資産による創出将来価値」の総和を「企業価値」と考えています。 「スピードアップ」にも「スケールアップ」にも重要なのは、無形資産です。大きな木を育て、果実を得るには、土壌をしっかりと耕し、種を蒔き、水や肥料を与え、剪定していく必要があります。企業価値も同じだと思います。特に、根っこをどっしりと張りめぐらせることが大切であり、その根っこが無形資産だと考えています。
楽天グループ	楽天グループでは、担当役員と月次の会議でIPランドスケープの報告・議論を行っています。また、取締役会において、グループ会社が原告・被告となっている知財訴訟及び重要な知財活動を報告し、取締役会が適切に知財リスク及び知的財産への経営資源の配分の監督ができるよう努めています。さらに、代表取締役を含む経営陣には、新規特許・意匠出願のKPI達成状況を月次で報告するとともに、四半期に一度、特許戦略に関するディスカッションを行っています。このような取り組みを通して、知的財産への経営資源の配分についても、事業の状況や戦略に応じた選択と集中により、適正化を図っています。
東レ	各事業分野における知的財産の重要な課題について (定めた) ・・・「知財実行計画」の推進状況については年に一度、取締役会で報告を行っています。
花王	花王グループ全体として、研究開発に密着した活動を行いつつ、事業部門、海外グループ会社とも連携しながら知的財産の従来の運用 (出願、権利化、契約、管理、情報解析、知的財産教育) や、模倣品対策、オープンイノベーションの展開はもとより、より戦略的な観点から、知財の活用を進めています。ESG 課題の解決への取り組みに向けては、既存の事業の枠の中だけでなく、新たな事業領域も含めてマネタイズできる組織体制・社外連携を構築して検討を進めています。一方で、これら知的財産にかかる活動においては、さまざまなリスクや機会が生じ、そのリスク管理は取締役会の監督のもと、内部統制委員会やESG コミッティで実施しています。これら委員会の委員長は共に代表取締役 社長執行役員が務めています。 内部統制委員会 (年2回開催) とその下部組織のリスク・危機管理委員会 (年4回開催) では、「海外における模倣品対策」に関するリスク管理も実施しています。委員長はコーポレート戦略部門担当役員が務めています。
三菱マテリアル	(知財情報分析を活用しながら、事業部門と知財部門との「戦略対話」を推進し、戦略的な知財形成を目指しています。また、) 戦略経営会議・取締役会への定期的な報告・審議によるガバナンス体制を強化しています。
キャン	知的財産への投資を含む経営資源の配分、サステナビリティを巡る重要課題は、社外取締役や監査役も出席する経営戦略会議で審議され、必要に応じてさらに取締役会に報告、審議がなされます。
富士フイルムホールディングス	当社の知的財産部は、経営戦略と密接な連携を図るため、社長直下の組織となっており、大きく知的財産技術、法務・渉外、標準化の3つのチームに分かれています。各メンバーに対しては、業務を細分化して担当を固定するのではなく、なるべく多様な経験を積み、一人ひとりの守備範囲を広くしていくことを重視しています。

【お問い合わせ先】

株式会社NTTデータ経営研究所 エグゼクティブスペシャリスト 三笠武則（みかさたけのり）
（営業秘密保護推進研究会 事務局長）

E-mail: mikusat@nttdata-strategy.com

TEL: 090-1459-0597