

# 「秘密情報漏えい／内部不正防止チェックシート」（仮称）の 検討状況について

2023年 5月26日

営業秘密保護推進研究会 事務局長

株式会社NTTデータ経営研究所 三笠 武則



営業秘密保護推進研究会では、企業の秘密情報漏えい／内部不正防止管理の実効性を高めるため、企業が必要なガバナンスとマネジメントの成熟度を診断できる※チェックリストの開発に取り組んでいる。

本資料では、この取り組みの現状について報告する。

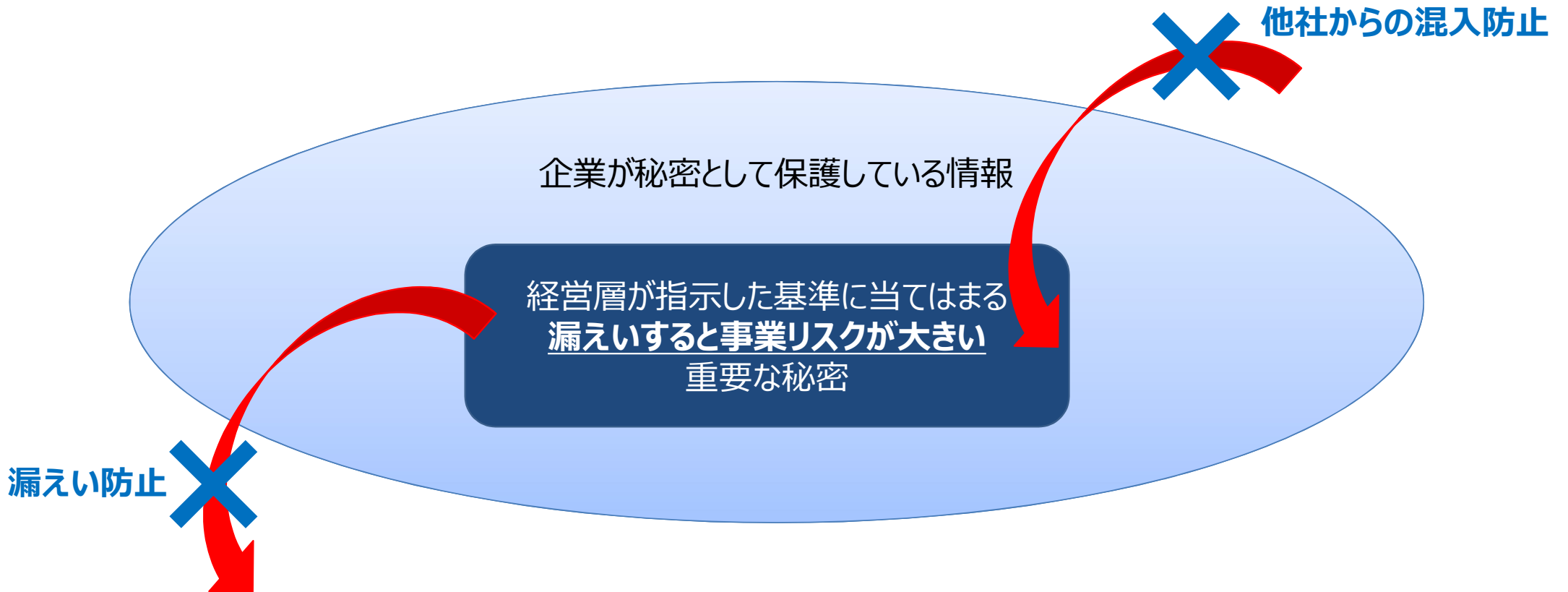
※自己診断またはコンサルタントが診断を支援することを想定

現在開発中のチェックリストは、重要情報の漏えいに関する内部不正防止について組織全体で責任を負う方、またはその周辺の方を読み手として想定している。

### (想定利用者の例)

- 重要情報漏えい／内部不正リスクへの対応を所管し、リスク管理担当役員から指示を受け報告を行う役割を担っているリスク管理部長、総務部長等
- その報告のための資料を準備する部下の皆様

現在開発中のチェックリストでは、企業が秘密として保護する情報の中でも、**漏えいすると事業リスクが大きい**として経営層が指示した**重要な秘密**が対象となる。





弊研究会が考えた新しいアプローチでは、経営層のリーダーシップ（**ガバナンス**）によって全社で構築されたリテラシーにより、ヒヤリハットが着実にエスカレーションされ、重要な秘密の漏えいに係るインシデント／事故の防止に繋がるというものである。さらにはこのガバナンスを維持・改善するために、**マネジメントプロセス**の構築にも併せて取り組む。

### 【弊研究会が考えたアプローチ】

経営層が指示した基準に当てはまる重要な秘密に対し：

1. ヒヤリハットを目にするとピンとくるリテラシーを、経営層主導で、組織全体で構築することを目指す。  
⇒どこの組織の情報かに関わらず、たまたま近くにいる従業員の誰もがそれが重要な秘密であることを識別でき、その秘密が漏えいすると会社の事業に大きな損失が出るというリスク認識を共有している状態。
2. このリテラシーが全社で確保されていれば、危機感を持つ従業員がヒヤリハットを見て不安になり、能動的に上司にエスカレーションする「組織風土」が形成される。
3. さらには、上記のような従業員1人1人の能動的行動により、リスクが実効的に低減されているかを管理職が把握・管理し、経営層に報告する体制を作る。

ガバナンス

マネジメント

**自社で作られた**「重要な秘密」であることを識別できるリテラシーが構築されていれば、他社の重要な秘密が混ざっていたのを見て、何かおかしいと感じることを期待できる。

## 【弊研究会が考えたアプローチ】

経営層が指示した基準に当てはまる重要な秘密に対し：

1. 重要な秘密が自社で作られたものかを識別できるリテラシーを、経営層主導で、組織全体で構築することを目指す。
2. このリテラシーが全社で確保されていれば、他社から混入した重要な秘密を目にしたら何かおかしいとピンと来て、能動的に上司にエスカレーションする「組織風土」が形成される。
3. さらには、上記のような従業員1人1人の能動的行動により、リスクが実効的に低減されているかを管理職が把握・管理し、経営層に報告する体制を作る。

ガバナンス

マネジメント

重要な秘密が自社で作られたものかを識別できるリテラシーを持つ、近くにいる従業員が、たまたま自社で作ったとは思えない秘密を目にしてピンと来て、上司にエスカレーションし、それが経営層まで速やかに上がる

重要な秘密の漏えいについてのリスク認識を共有する、近くにいる従業員が、たまたまヒヤリハットを目にしてピンと来て、上司にエスカレーションし、それが経営層まで速やかに上がる

他社からの混入防止

企業が秘密として保護している情報

経営層が指示した基準に当てはまる  
**漏えいすると事業リスクが大きい**  
重要な秘密

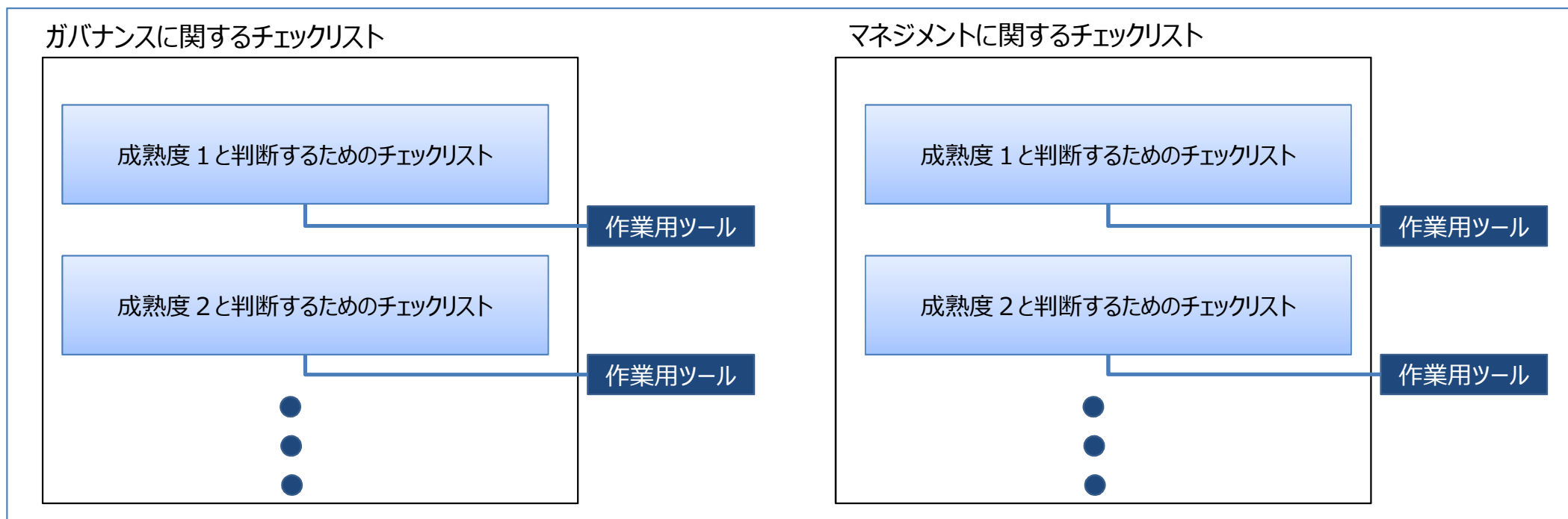
漏えい防止



## 弊研究会が開発中のチェックリストの構成（素案）

現在、「重要な秘密の漏えい」用と、「他社の重要な秘密の侵害」用の2つのチェックリストを開発中です。チェックリストは「ガバナンス」と「マネジメント」から構成され、それぞれについて複数の成熟度に応じたチェック項目を用意します。また、チェック項目を確認するための作業用ツールを添付します。

### 【チェックリスト全体の構成イメージ】



# 「重要な秘密の漏えい」用のチェックリストのイメージ（考え方のみ）

「重要な秘密の漏えい」用のチェックリストがどのようなものになるかを予見できるように、チェックリスト及び作成用ツールを作るにあたってのざっくりとした成果イメージを例示してみた。

## ガバナンスに関するチェックリスト（考え方）

### <成熟度 1>

1. 経営層による重要な秘密の認識
2. 経営層による重要な秘密の定義と特定の指示 等

ポリシー検証のための  
チェックリスト  
各組織の受け止め  
方を確認するチェッ  
クリスト 等

### <成熟度 2>

1. 各部署で重要な秘密をすべて挙げられるか
2. 重要な秘密漏えい時の事業損失に関する各部署内の共通認識の現状
3. 重要な秘密のオーナーが全て特定できるか

各部署の現状把握  
のための調査票  
(テンプレート)

### <成熟度 3>

1. 他部署の重要な秘密を識別できるか
2. 識別に関する情報の他部署との共有
3. リテラシー構築による、重要な秘密漏えいに関するリスク認識の全社での共有
4. 即応に加え、警察への相談、刑事的措置、民事的措置等を行う基準と体制の整備

リスク認識共有のた  
めのリテラシー教育  
の実効性を確認す  
るチェックリスト

## マネジメントに関するチェックリスト（考え方）

### <成熟度 1>

自社で取り扱う重要な秘密の種別の特定

### <成熟度 2>

- 重要な秘密を取扱う業務とプロセスの特定
- 重要な秘密の従業員の誰にでも分かるラベリングと、業務プロセス毎の、共有可能範囲の厳格な管理

重要な秘密を共有  
できる範囲を定める  
ためのワークシート

### <成熟度 3>

- 重要な秘密保護のため対応するリスク選択
- 重要な秘密の共有可否プロセスの構築と部署を超えた調整の仕組み
- リスク低減対策や事後対応のトリアージ（法的措置の選択等）の実効性の測定と管理職による管理

対応する情報漏えい  
／内部不正リスクの  
チェックリスト  
(次ページ以降を  
参照)

### <成熟度 4>

リスク低減対策の実効性を経営層に報告する体制の構築

# 「他社の重要な秘密の侵害」用のチェックリストのイメージ（考え方のみ）

「他社の重要な秘密の侵害」用のチェックリストがどのようなものになるかを予見できるように、チェックリスト及び作成用ツールを作るにあたってのざっくりとした成果イメージを例示してみた。

## ガバナンスに関するチェックリスト（考え方）

### <成熟度 1>

1. 経営層による重要な秘密の認識
2. 経営層による重要な秘密の定義と特定の指示
3. 他社から重要な秘密を受領した経緯の記録と保管の指示 等

ポリシー検証のための  
チェックリスト  
各組織の受け止め  
方を確認するチェッ  
クリスト 等

### <成熟度 2>

1. 重要な秘密のオーナーが全て特定できるか
2. 各部署で他社の秘密を全て特定できるか

各部署の現状把握  
のための調査票  
(テンプレート)

### <成熟度 3>

1. 他社の重要な秘密に関する情報の他部署との共有
2. リテラシー構築による、他社の秘密侵害に関するリスク認識の全社での共有
3. 即応に加え、警察への相談、刑事的措置、民事的措置等を行う基準と体制の整備

リスク認識共有のため  
のリテラシー教育  
の実効性を確認する  
チェックリスト

## マネジメントに関するチェックリスト（考え方）

### <成熟度 1>

他社から重要な秘密を受領した経緯の記録・  
保管、開示範囲の指定

### <成熟度 2>

- 自社の重要な秘密であることを証明する記録・証跡の管理、ラベリングによる明確化
- 他社から受領した秘密の分離保管、受領した経緯と開示範囲の全社での情報共有

各部署の現状把握  
のための調査票  
(テンプレート)

### <成熟度 3>

- 他社の秘密侵害防止のため対応するリスク
- リスク低減対策や事後対応のトリアージ（法的措置の選択等）の実効性の測定と管理職による管理

対応する他社の秘密  
侵害リスクの  
チェックリスト

### <成熟度 4>

リスク低減対策の実効性を経営層に報告する  
体制の構築

弊研究会による「秘密情報漏えい／内部不正防止チェックシート」開発にご協力くださる企業様／担当者様を募集します。ご協力いただく内容は次のとおりですので、ぜひご検討ください。

### 1. 開発中のチェックリストの途中版や検討プロセスについてのご意見・コメント

ご意見・コメントをいただいた会社名が分からないように、事前に資料展開して電子メール等でいただいたご意見を匿名化して集約し、資料化します。

この資料に基づき、オンラインで検討会を実施しますが、ご参加は任意です。

### 2. まとまったチェックリスト案の試行評価

チェックリスト案に対し、ご協力各社様で確認を試行していただきます。**チェックリストの確認結果は共有する必要はありません。**各チェック項目を確認した際に、対応が難しかった点、チェック項目の抜け漏れ等の改善点についてフィードバックをお願いします。

#### 【お問い合わせ、申し込み先】

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: [mikasat@nttdata-strategy.com](mailto:mikasat@nttdata-strategy.com) TEL: 090-1459-0597