

## 현장 프로세스를 이해해야 고객만족 품질관리가 보인다!

18차시

기업의 점검사항 및 대비

### <1> 기업의 영업비밀 관리체계 수립

#### [1] 기본 방침 및 실시 계획

- 영업비밀 관리 시에는 물리적, 인적, 제도적 관리를 신속하고 정확하게 실시할 수 있어야 함
- 영업비밀 관리의 기본 방침은 영업비밀 관리에 관한 조직의 의사를 간결하고도 이해하기 쉬운 형태로 문서화하여 전 종업원에게 주지시키는 것이며 조직의 최고 책임자가 실시 상황을 확인하고 이를 재검토하며 개선하여 사건 발생을 방지하는데 노력해야 함
- 영업비밀 관리의 기본방침만으로는 반드시 구체적인 영업비밀 관리 절차가 분명해진다고는 할 수 없기 때문에 구체적인 영업비밀 관리 목적과 목표를 정하여 이를 달성하기 위한 실시계획을 별도로 책정하여 실행할 필요가 있음
- 영업비밀 관리의 실시계획은 중요하고도 긴급한 과제에 대응하는 것부터 시작해 점차적으로 영업비밀 유출 위험을 경감시켜나가는 방향으로 관리 체계를 수립해야 함
- 영업비밀 관리체계 수립 시에는 현재의 관리수준을 파악하고 목표 관리 수준을 설정하는 것이 효과적이며 현재의 관리사항 및 관리수준을 파악하는 방법으로 각 영업비밀별 별첨 서식을 마련하여 비밀관리가 잘 되도록 함

#### [2] 기업 업무 프로세스별 영업비밀 관리 및 보호

- 기업의 영업비밀의 효과적 관리를 위해서는 각 부서가 영업비밀 파악, 관리 및 해당 업무의 중요 정보가 영업비밀로서 보호할 가치가 있는지에 대해서 판단해야 함
- 종업원이 모든 영업비밀을 관리하는 것은 업무 효율을 저하시킬 수 있기 때문에 해당 업무 관련 영업비밀만을 철저히 관리하도록 하여 업무 효율을 높여야 함

#### (1) 생산과 제조\_R&D에서 확인 가능한 정보

##### 1) 실험 데이터, 분석 데이터

- 유출될 경우 실험, 분석데이터는 신제품 개발 및 개량에 이용되며 실패 데이터는 보다 실현 가능성이 높은 목표 설정이나 비용 절감에 사용됨

##### 2) 연구 재료, 연구 개발의 성과

- 연구 재료나 연구 시료인 화합물, DNA칩, 생물 조직 이 유출될 경우 신제품 개발에 이용될 수 있으며 연구 개발 성과인 연구 보고서, 미발표 연구 논문, 기술회의 이사록, 기술데이터 등은 유출되면 제품 개량이나 신제품의 신속한 시장 투입에 이용될 수 있음

##### 3) 발명 내용, 신제품/연구 개발 계획

- 발명 내용인 특허 신청서, 저축조사 보고서, 발명 기록 등은 유출 시 제품 개발 및 개량으로 시장 경쟁의 유리한 전개가 가능해지며 개발 계획인 신제품이나 연구 개발 계획서는 유출 시 유리한 방향으로의 연구 활동 개선에 이용될 수 있음

##### 4) 신제품의 개발, 설계 등

- 신제품 개발 담당자나 세부 조직도가 유출되면 개발 내용을 분석해 개발에 이용할 수 있으며 시제품, 시작도면, 신제품의 사양/규격 등이 유출될 경우 대항 제품의 신속한 개발에 이용될 수 있음

#### (2) 생산과 제조\_제조에서 확인 가능한 정보

##### 1) 설비 투자 계획

- 설비 투자 계획서나 설비 사양서가 유출되면 타사에서 이를 이용해 설비 투자 내용 개선을 할 수

있음

2) 제조 설비의 배치, 제조 공정, 조작 방법

- 설비 배치도, 공장 레이아웃, 제조 매뉴얼, 공정 매뉴얼, 관리 프로그램 등이 유출될 경우 설비 배치를 분석해 제품의 제조 방법, 시스템을 이해하여 동등 제품이나 경쟁 제품의 제조에 이용할 수 있음

3) 제조 설비, 공구, 금형의 설계 내용

- 사양서, 설계도, 설계의 전자 데이터, 사진, 모형이나 부품 등이 유출될 경우 독자적인 사양의 설비 내용을 알고 설비에 포함되어 있는 제조 노하우를 이해하여 경쟁 제품을 쉽게 제조하는데 이용될 수 있음

4) 원료 규격 및 검사 방법, 사용 재료 등

- 원료 규격서, 원료 검사 매뉴얼, 원료 배합 비율 등이 유출되면 유사 제품의 쉬운 제조가 가능해지며 품질 관리 매뉴얼이 유출될 경우 동일 품질의 제품의 쉬운 생산 및 출하가 가능해짐

5) 각종 제품 등의 원가 정보

- 원가 계산서, 원가 구성 자료 등이 유출될 경우 타사의 판매전략 수립에 이용될 수 있음

6) 시장 부적합, 품질 클레임 대응/관리 방법

- 시장 부적합, 클레임 대응 매뉴얼, 처리 보고서, 품질관리 기록 등이 유출될 경우 타사에서 자신들의 품질 관리에 이용할 수 있음

7) 구입처, 위탁처 관련 정보

- 구입처 리스트나 위탁처 리스트 등이 유출되면 타사에서 구입처를 알고 비용, 품질, 개발, 안정 공급 등의 측면에서 보다 유리한 구입처를 개척할 수 있음

(3) 판매에서 확인 가능한 정보

1) 단기/중장기 판매계획

- 판매 계획서 및 각종 자료가 유출될 경우 타사에서 계획을 알고 대항 수단을 검토해 자신들의 판매 계획이나 판매촉진방법을 유리하게 결정할 수 있음

2) 판매 전략에 관한 정보

- 기획서, 계약서, 교섭 상대와의 연락이나 협의 기록 등이 유출되면 타사에서 판매 제휴, 판로의 결정이나 변경, 대리점 정책 등에 관한 정보를 알고 경쟁우위에 설 수 있는 판매 체제 등의 판매 전략을 기획하게 됨

3) 시장 정보

- 조사 보고서, 통계표, 설문조사 분석 리포트 등이 유출될 경우 타사에서 자신들의 제품 차별화에 이용할 수 있음

4) 고객(기업)에 관한 정보

- 고객 명부, 고객 데이터, 고객 카드, 단골 기업 파일, 방문 기록 등이 유출될 경우 타사에서 구매자를 구체적으로 파악해 자신들의 고객으로 유도할 수 있음

5) 제품/서비스의 가격 정보

- 원가 계산 자료, 가격표, 판매 수수료 일람표, 견적서, 발주서, 청구서 등이 유출되면 타사에서 원가 구성을 알고 최적의 대항책을 준비할 수 있음

6) 신제품에 관한 정보

- 신제품 사양서, 판매계획서, 상표 등록 준비 자료 등이 유출될 경우 신규로 시장에 투입하는 제품의 외관 사양, 브랜드 네임, 출원 전의 상표 등의 정보를 알게 된 타사에서 대항책을 기획하여 경쟁을 자신들에게 유리하게 전개할 수 있음

7) 발표 전의 광고, 선전 정보

- 신제품의 구체적인 광고, 신제품 선전 방법 등이 유출되면 타사에서 경쟁상품의 광고나 선전을 유리하게 기획할 수 있음

8) 반품/클레임 처리에 관한 정보

- 클레임 처리를 위한 사내 문서, 원인 분석 데이터, 클레임 처리 보고서 등이 유출될 경우 타사에서 이를 이용해 자신들의 상품 개발을 보다 효율적으로 행하고 경쟁 우위 판매 전략을 구상하게 됨

9) 프랜차이즈의 경영 노하우

- 시스템 매뉴얼, 상품 진열 매뉴얼, 상품 리스트 등이 유출될 경우 타사의 프랜차이즈 비즈니스가 보다 효율적으로 전개될 수 있음

(4) 경영지원에서 확인 가능한 정보

1) 경영 계획, 경영에 관한 중요 정보

- 경영 계획에는 중장기 경영계획서, 신규사업계획서, 단기 경영계획서, 신제품 계획서 등이 있으며 공표 전 경영에 관한 정보로는 임원회나 경영회의 등에 사용된 계획서, 의사록, 계약서 등이 있음
- 이들이 유출될 경우 중요한 구조적 변경인 경영계획, 주력 방침, M&A, 합병, 회사분할, 주식교환, 사업 이전, 업무 제휴, 해산 등을 알고 타사에서 자신들에게 유리한 경영 전략을 수립할 수 있음

2) 결산에 관한 정보

- 재무제표, 제품별 수지표, 자금계획서 등이 유출될 경우 공표 전 재무 구조, 자금 상황을 알고 타사에서 자신들의 경쟁 전략을 유리하게 계획할 수 있음

3) 종업원 개인에 관한 정보

- 종업원 명부, 급여 명세표, 인사고과표 등 유능한 종업원에 관한 인사정보는 헤드헌팅의 기초 데이터로 사용됨

4) 정보 시스템

- 시스템 설계 및 구성도, 네트워크 구성도, 운용 매뉴얼, 백업 매뉴얼 등이 유출 공개되면 타사에서 기존 시스템의 구조와 동등하거나 이상의 기능을 가진 시스템을 단기에 구축할 수 있게 됨

5) 정보 시스템 접근 계정 정보

- 계정 리스트, 패스워드 파일 등이 유출 공개되면 타사에서 비밀 정보를 쉽게 입수할 수 있게 됨

**<2> 기업의 영업비밀 관리 및 보호 대책**

[1] 관리규정 제정

- 영업비밀의 효과적인 보호와 관리를 위해서는 비밀관리에 관한 명문화된 규정의 제정 및 시행이 필요함
- 기업은 규정에 영업비밀 관리의 기본 방침, 실시계획 외에 영업비밀에 관한 각종 규정을 작성하여 문서화해야 하는데 영업비밀과 관련된 각종 규정에는 영업비밀 관리체계, 영업비밀의 분류 및 취급, 종업원의 의무, 영업비밀 관리용기 및 보관장소 지정, 영업비밀 관리 기록부의 비치 및 활용, 출입자의 통제 등에 관한 사항 등이 있음

[2] 영업비밀 분류와 접근권한자 지정

- 영업비밀로 관리할 정보는 비밀관리성을 여러 등급으로 나누어 각기 다른 수준의 관리 체계를 구축해야 하는데 예를 들어 경영상 매우 중요한 정보이고 영구 보존과 접근/취급에 특별한 제한이 필요하다면 '극비', '극비'만큼 중요하지는 않지만, 기업의 경영에 큰 위협이 될 수 있어 장기 보존이 필요한 경우 '비밀', 일반적인 정보이지만 외부 유출 시 악용의 소지가 있다면 '사외비' 등으로 구분함
- 해당 정보가 영업비밀로 관리하는 정보라는 것이 객관적으로 인식 가능하도록 하기 위해 영업비밀이 기록된 매체에는 비밀이라는 스탬프나 스티커를 부착하고 전자정보라면 전자정보 자체에 영업비밀 표시 데이터를 입력하거나 파일 접근 암호 설정 또는 파일 자체의 암호화 등의 방법을 사용함
- 영업비밀에 접근할 수 있는 접근권한자를 지정하는 것도 비밀관리성의 중요한 요소인데 접근권한자는 본인이 취급하는 영업비밀의 중요성과 그 업무를 명확하게 인식하고 있어야 함

### [3] 인적 관리

- 국내의 영업비밀 침해의 대부분은 종업원에 의한 것으로 나타나고 있어 종업원 관리가 소홀하면 제도적 장치와 물리적 조치가 완벽해도 종업원에 의해 외부 유출 가능성이 존재함
- 종업원 관리의 예시로는 입사 시 비밀유출금지 서약서 제출, 재직 시 주기적인 보안교육 실시, 퇴직 시 직업 선택의 자유나 근로의 권리를 침해하지 않는 범위 내에서 동종업체 취업 및 경업 금지의무 부과 실시 등이 있음
- 기업에 있어 인적관리는 사용자-종업원 간의 협력자적 동반관계가 중요하기 때문에 평소 종업원에 대해 각별한 관심을 가지고 영업비밀 신고제도를 도입하며 신고된 영업비밀은 상응하는 보상금을 지급하는 등의 제도를 마련해야 함
- 영업비밀과 직접 관련이 있는 연구, 개발 부서 및 영업비밀 관리직원에 대해서는 영업비밀 준수 서약서와 전직 및 퇴직시 사용, 공개금지 및 경업금지 서약서 징구가 필요하며 서약서에는 영업비밀을 둘러싼 법적 분쟁여지를 사전에 차단하기 위해 재직 중 지득한 회사의 영업비밀을 유출하는 경우 손해 배상은 물론 민, 형사상 책임을 지겠다는 것과 재직 중 창출한 영업비밀의 소유권은 회사에 귀속한다는 것을 명기함
- 신규직원이 다른 기업으로부터 전직하여 온 경우 이전 직장에서의 체결한 영업비밀 관리에 관한 계약 등을 주의 깊게 검토하고 이 과정을 통해 타회사의 종업원을 채용함으로써 부당한 스카우트 또는 영업비밀 침해로 인한 제소를 당하는 일이 없도록 대비함
- 연구나 개발 부서의 직원 또는 영업비밀 관리부서의 직원이 퇴직예정이거나 퇴직 시 사전에 영업비밀 인수인계에 대한 만전을 기하는 한편 퇴직 직원에게 영업비밀의 사용 또는 공개 행위는 영업비밀 침해행위에 속한다는 관련 법률 규정을 설명하고 재직 중 연구나 개발 및 관리하였던 영업비밀 관련 서류는 모두 반납하도록 하며 퇴직자가 보유한 영업비밀을 특정하고 경업금지 업종과 분야를 구체적으로 한정함

### [4] 외부 관리

#### (1) 거래처 관리

- 거래처와의 계약이 성립하기 전 영업비밀에 관한 라이선스 계약의 당사자가 상대방의 영업비밀 가치를 평가하기 위해 협상 단계에서 공개를 요구하는 경우가 있는데 이 경우에는 계약 단계에 이르지 않을 경우를 대비해 중요한 영업비밀을 제공하는 것을 신중히 고려해야 함
- 계약서에는 영업비밀의 유출에 관해 상대방의 경각심을 일깨우고 비밀 유출 발생 시 법적 수단을 강구하겠다는 의사를 명확히 하기 위해 영업비밀에 관한 조항을 삽입하는데 영업비밀과 관련된 조항으로는 영업비밀의 목적 외 사용 금지, 제3자에 대한 공개 금지, 철저한 비밀 관리유지, 손해배상 등이 있음
- 영업비밀을 공개받는 기업에서도 법적 분쟁의 소지를 남기지 않기 위해 취득할 영업비밀의 범위와 사용목적, 공개 범위를 계약서에 명확하게 규정하는 것이 필요함

#### (2) 협력업체 관리

- 협력 업무의 성격상 협상 단계에서부터 기업의 중요한 영업비밀을 공개할 필요성이 큰 경우가 많으므로 구체적인 협상 단계 이전에 상호 비밀유지계약을 체결해야 함
- 협력업체의 비밀 유출 사태를 방지하기 위해 담당자에게도 비밀유지 서약서를 징구해야 하며 자사와의 계약 종료 후에도 동종 타사에 접촉할 기회가 많은 점을 고려하여 계약 종료 후에도 일정기간 비밀유지의무를 부과하는 내용을 계약서에 명시해야 함

#### (3) 제품 구매자 및 관계기관 등의 관리

- 제품 구매 상담 및 공장 견학 등으로 기업을 방문하는 외부인도 상담 또는 견학과정에서 지득한 영업비밀을 유출할 위험이 있음
- 제품 소개나 구매 상담의 자료 및 홍보 팸플릿 등에 중요 영업비밀이 노출되지 않도록 하며

건학은 중요 시설 접근을 막는 등 적절한 코스를 지정해야 함

- 정부기관 및 지자체 등의 관계기관에 연구비 또는 연구 프로젝트 획득 등을 위하여 자사의 기술 정보 등의 영업비밀을 제공하는 경우에도 해당정보가 비밀임을 명확히 표시하고 관련 기관에도 '대외비'에 준하여 취급하여 줄 것을 요구해야 함

#### [5] 서류 및 전자매체 관리

- 영업비밀을 기재한 서류 등은 원칙적으로 접근권한자 이외의 사람이 접근 불가능한 장소에 문을 잠그고 보관해야하며 접근권한자가 영업비밀이 기재된 서류 등을 외부로 가지고 나가거나 복제하여 소지하는 것을 인정하는 경우에는 반출 및 복제에 관한 규정을 두고 이를 업무상 필요한 경우에 제한하는 것이 바람직함
- 영업비밀이 전자 데이터로 저장되어 기록된 전자매체의 관리도 기본적으로 서류 등의 관리와 마찬가지로 관리번호를 부여하고 일반정보와 분리하여 출입이 통제된 구역이나 시건장치가 달린 캐비닛 등에 보관함
- 영업비밀이 저장된 컴퓨터에 대해서는 접근을 최소화함과 동시에 반드시 패스워드를 사용해야만 접근할 수 있도록 하고 수시로 패스워드를 변경하여 담당자 외에는 접근이 불가능하도록 함
- 이메일은 외부발송 이메일 크기를 일정규모 이하로 제한하고 이를 초과할 경우 해당 부서장의 승인을 받도록 조치하여 영업비밀 유출을 방지함
- 외부인으로부터 영업비밀을 보호하기 위한 물리적 조치의 가장 기본적인 방법은 연구, 개발 장소 및 영업비밀 관리 장소에 대한 통제구역 설정임

#### [6] 기업의 영업비밀 관리규정 표준 제정안

- 영업비밀 보호 및 관리를 위한 활용 표준은 해당 기업의 규모와 업종, 영업비밀의 특성, 영업비밀 관리 조직 및 담당자의 유무, 영업비밀 관리의 적정성 등을 고려하여 특허청에 의해 작성됨
- 표준서식은 일반적으로 기업에 적용되는 다양한 서식을 표준화한 것이므로 개별 기업의 구체적 사정에 따라 서식의 내용이 수정되거나 변경될 수 있음
- 표준서식을 활용해 비밀유지 서약서 등을 받는 것은 영업비밀 보호를 위한 최소한의 조치 중 하나일 뿐이며 그 자체로 영업비밀 보호 노력을 충분히 했다고 볼 수 없음. 영업비밀로 보호받기 위해서는 '합리적인 노력'이 필요한데 이를 위해서는 영업비밀 표시, 등급분류, 관련 교육 시행, 출입 제한 등 다양한 조치가 함께 이루어져야 함

#### - 영업비밀 관리규정

##### 1) 목적

- 회사의 정보자산, 보안사항, 영업비밀 및 기타 지식재산권의 관리 및 보호에 관한 필요 사항을 정하여 회사의 발전을 도모하는 것

##### 2) 보안업무의 분류

- 회사의 모든 '정보'에 대해 일반 업무와 보안업무로 구분하여 이 중 보안업무는 다시 시스템 보안업무와 일반보안업무로 분류됨

##### 3) 적용 범위, 보호 대상

- 회사의 모든 임직원(신규채용, 재직, 퇴직 모두 포함), 외부 협력업체와 파트너, 회사에 출입하는 모든 사람
- 회사가 보유하고 있는 영업비밀 그 자체, 영업비밀이 화체된 물건 및 물체, 영업비밀 생산설비와 장비, 영업비밀 통제구역, 지식재산권, 기타 회사 기밀과 관련된 정보자산 등을 보호 대상으로 함

##### 4) 보안업무의 조직 및 기능

- 보안관리책임자의 업무로는 부서별 영업비밀 보호 및 관리에 관한 계획의 수립과 조정, 소관 영업비밀의 등급분류, 영업비밀에 관한 교육 실시, 영업비밀 보유현황 조사 및 관리 감독,

비밀유지계약 및 서약서 등의 집행, 보안 관련 규정 및 지침 수립과 조정, 기타 회사의 영업비밀 보호 등이 있음

5) 영업비밀의 분류와 기준

- 영업비밀에 대한 중요성과 가치에 따라 1급, 2급, 3급 비밀 등 3단계로 분류하고 필요 시 분류를 변경할 수 있으며 영업비밀의 특성에 따라 보관 기간보다 장기간 보존이 가능함

1. 1급 비밀

- 유출 시 회사에 막대한 손해를 입히는 비밀
- 회사의 원천기술, 원천기술에 대한 지식재산 출원과 관련된 사항, 세계 초일류 기술, 국방/안보 관련 기술, 회사의 영업전략 등
- 영구보존

2. 2급 비밀

- 대외로 유출될 경우 회사에 피해를 줄 수 있는 영업비밀 중 1급 비밀에 해당하지 않는 영업비밀
- 10년 보존

3. 3급 비밀

- 1급 비밀, 2급 비밀이 아닌 영업비밀
- 5년 보존