

# 大学知財ガバナンスガイドライン

---

令和5年3月29日

内閣府

文部科学省

経済産業省

## 目次

1	大学知財ガバナンスガイドライン策定の背景と狙い	1
1.1	大学知財イノベーションエコシステム形成の重要性	1
1.2	本ガイドラインの狙い	7
1.3	本ガイドラインの位置付け	9
2	大学の知財ガバナンスの範囲と検討項目	10
2.1	大学の知財ガバナンスの範囲	10
2.2	知財マネジメントプロセスの整備及び知財ガバナンスの構築の際の検討項目	12
3	知財ガバナンスの方針策定	13
3.1	大学知財に関する基本的な考え方の整理	13
3.2	学外ステークホルダーに対するインセンティブ施策とコミュニケーション施策、及び、学内ステークホルダーに対するインセンティブ施策とガバナンスルール設定	14
4	知財マネジメントのプロセス管理	18
4.1	マーケティングに基づく一貫通貫の知財マネジメント	18
4.2	共同研究における大学知財の権利帰属と実施権限	21
4.2.1	権利帰属	23
4.2.2	実施権限	25
4.2.3	共同研究における大学知財の権利帰属と実施権限に関して見解の相違が発生した場合の紛争解決手続	36
4.3	大学知財のスタートアップへのライセンスの考え方（対価を中心に）	37
4.4	特許の質の管理	43
5	体制構築	48
5.1	大学の知財ガバナンス体制	49
5.2	大学の知財ガバナンスを担う人材	56
6	必要な費用に基づく予算計画の策定	59

# 1 大学知財ガバナンスガイドライン策定の背景と狙い

## 1.1 大学知財イノベーションエコシステム形成の重要性

### (1) 大学知財イノベーションエコシステム

- 日本が熾烈なグローバル競争に勝ち残るには、大学の研究成果をスタートアップ<sup>1</sup>や既存企業が機動的かつスピーディに事業化につなげていくことが不可欠であり、そのためには大学を中心とするエコシステムの形成が必要である<sup>2</sup>。
- 例えば、米国ボストンでは、マサチューセッツ工科大学（MIT）やハーバード大学の周辺に、大学発のスタートアップ、ベンチャーキャピタル、既存企業を含むエコシステムが形成されている。日本でも本郷エリアにはハイテク・スタートアップが集結しており、本郷バレーと呼ばれて注目を集めている<sup>3</sup>。
- 知的財産（以下、「知財」という。）はエコシステムに対して大学が提供する重要なリソースの1つである。大学の研究成果が知財となり、これをスタートアップや既存企業が社会実装する。それに伴い得られる利益を新たな研究活動や知財の創出・確保にあて、その知財をエコシステムに提供するという好循環を生み出すことが重要である。
- すなわち、大学・スタートアップ・ベンチャーキャピタル・既存企業等のステークホルダーの協調関係の下で、知財の活用を通じてエコシステムを発展させ、知財の社会実装機会の最大化を図るとともに、資金の好循環を図ることが重要である。このようなエコシステムを、大学が創出した知財の役割に注目して、大学知財イノベーションエコシステムと呼ぶこととする。また、大学が創出した知財のうち、大学知財イノベーションエコシステムのステークホルダーとの協調関係の下で社会実装を目指す知財を大学知財と呼ぶこととする。
- 大学知財イノベーションエコシステムが目指すべき姿を図1に示すとともに、以下、詳細を説明する。

---

<sup>1</sup> スタートアップについては、一般に、創業から間もなく、革新的な事業に取り組んでいる企業を指すが、この章における議論の趣旨は、革新的な取組を進める中小企業等も当てはまる。

<sup>2</sup> 「[知的財産推進計画2022](#)」（令和4年6月 知的財産戦略本部） pp.6-12を参照。

<sup>3</sup> 「[世界をリードするスタートアップ拠点都市の形成と経済好循環の駆動～東京大学の取組み～](#)」（令和2年7月 五神真）（第50回総合科学技術・イノベーション会議 資料2-2）

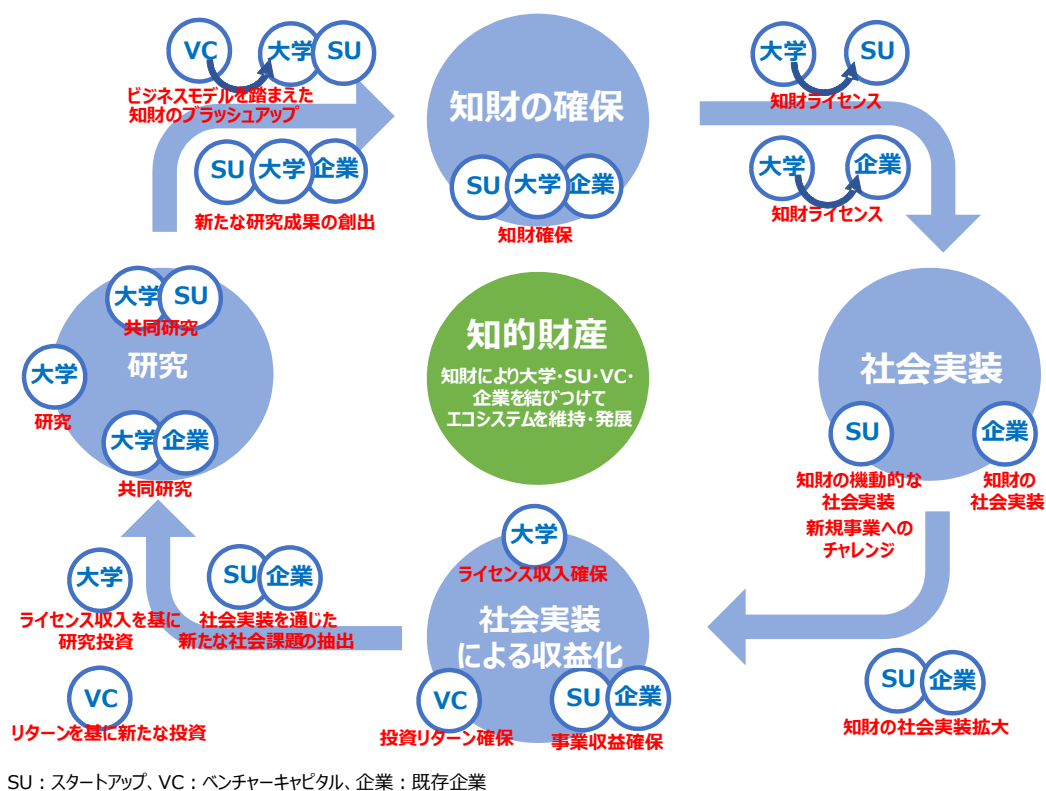


図1 大学知財イノベーションエコシステムが目指すべき姿

- 「研究」においては、大学は、大学単独で、又は、スタートアップや既存企業等とともに、新たな研究成果を創出する。
- 「知財の確保」においては、大学は、「研究」で創出された研究成果を特許権等の形で権利確保を目指す。その際、スタートアップが関わるものについては、例えば、ベンチャーキャピタル等がビジネスモデル等も踏まえてブラッシュアップすることで、大学知財の事業性を高め、その価値を高める役割を果たすことも期待される。また、既存企業との共同研究等を通じて創出されたものについては、特許出願手続や権利化手続等を通じて大学が当該既存企業からの支援を受けることも想定される。
- 「社会実装」においては、大学は、「知財の確保」を通じて確保した大学知財について、共同研究を行ったスタートアップや既存企業と社会実装に向けた道筋等を共有し、社会実装機会の最大化を目指す。また、スタートアップや既存企業へ大学知財をライセンスし、機動的かつスピーディに事業化していくにあたって、大学が必要な支援を行うことも選択肢の一つである。これにより、大学知財の社会実装の機会が拡大することが期待される。
- 「社会実装による収益化」においては、大学知財のライセンスを受けたスタートアップや既存企業は、大学知財の事業化を通じて事業収益を確保する。大学は、スタートアップや既存

企業からのライセンス収入を確保する。ベンチャーキャピタルは投資リターンを確保する。

- 以上のように、大学は、大学知財イノベーションエコシステムを活用して得られた収益を新たな研究に投資し、さらには新たな研究を基に新たな大学知財を確保することが期待される。また、スタートアップや既存企業は、大学知財の社会実装を通じて得られた事業収益を基に新たな事業や研究に投資することが期待されるほか、社会実装を通じて得られた知見を基に新たな社会課題を抽出し、当該社会課題を解決するための新たな事業や研究にチャレンジすることも想定される。さらに、ベンチャーキャピタルは、得られた投資リターンを基に新たな投資を行い、さらなるスタートアップの育成を目指していくことが期待される。
- 大学知財イノベーションエコシステムにおいて、上記のような研究、知財の確保、社会実装、収益化、再投資の循環が拡大発展を続けるためには、大学知財イノベーションエコシステムに参画する各ステークホルダーが、大学知財の社会実装に向けて各々果たすべき役割について、他のステークホルダーと説明責任を果たし合う関係を構築できるかが鍵となる。説明責任を果たし合うことが互いの協力の機会と協調の効果を広げることにつながり、大学知財イノベーションエコシステム全体の社会的・経済的価値の最大化にもつながる。

## **(2) 大学知財の意義**

- 大学知財イノベーションエコシステムの下での大学知財の意義は、以下のとおりである。
- 大学の研究成果について必要な特許権等を取得することで、大学知財イノベーションエコシステムに参画するスタートアップや既存企業による大学の研究成果の活用の促進が期待される。
- 研究成果の内容や事業化された場合の市場規模等を考慮して、研究成果の利用条件（特許権等のライセンスの範囲や期間等）を適切に設定することが、大学知財イノベーションエコシステムのステークホルダーの投資を促し、研究成果の活用により得られる社会的・経済的価値を最大化する上で重要になる。また、研究成果について特許権等を取得しておくことは、研究成果の利用条件を適切に設定する上で、極めて重要である。
- 既存企業やスタートアップによる事業化を通じて大学知財の社会実装が実現し、既存企業やスタートアップは事業収益を確保し、大学はライセンス収入を得ることが可能となる。それより得られた収入を大学の研究活動等に投入することで、新たな研究成果を生み出し、またそれを大学知財イノベーションエコシステムでの社会実装へとつなげていくという好循環を、大学知財イノベーションエコシステム全体で構築することができる。
- 以上に示したように、研究成果を社会に提供し社会の発展に寄与するという大学の使命を果たす上で、大学知財は大きな役割を果たすものであるといえる。

### (3) 大学知財イノベーションエコシステムにおいて共有されるべき大学知財に関する考え方

- 大学知財がもたらす社会的・経済的価値を最大化させるためには、大学・スタートアップ・ベンチャーキャピタル・既存企業等のステークホルダーの協調関係の下、大学知財イノベーションエコシステム全体で大学知財の社会実装機会の最大化を図ることが肝要である。
- 各ステークホルダーが単独で創出した知財は、基本的には当該ステークホルダーが自由に取り扱う。一方、大学が他のステークホルダーとの共同研究を通じて創出された大学知財については、特定のステークホルダーの利益ではなく、大学知財イノベーションエコシステム全体で社会的・経済的価値の最大化を目指すことが望ましい。特定のステークホルダーの利益を優先した結果、他のステークホルダーの利益が大きく損なわれれば、ステークホルダー間の協調関係も損なわれ、大学知財イノベーションエコシステムの機能不全に直結するおそれがあるためである。
- また、大学は、教育・研究・社会貢献に係る活動を行っており、必ずしも自らの経済的利益のための事業を最優先とはしていない。大学知財ガバナンスガイドライン（以下、「本ガイドライン」という。）の作成にあたって開催された「大学知財ガバナンスに関する検討会」において、大学・企業間の共同研究と企業間の共同研究とを比較した場合の相違点として、有識者から以下が指摘されている：①大学は、単独で研究成果を事業化することが想定されていないこと、②大学が企業と共同研究を行う主たる動機は、研究成果を社会実装するという大学のパーパスの実現のためであること<sup>4</sup>。
- 上述の指摘を参考とすれば、大学知財イノベーションエコシステムを機能させて大学知財の社会実装機会の最大化を目指すため、大学知財は可能な限り多くのステークホルダーからアクセスされることが期待される。
- 以上を踏まえると、大学知財イノベーションエコシステムを構築・維持・発展させ、大学知財イノベーションエコシステム全体で大学知財の社会実装機会最大化を図るためには、以下の考え方<sup>5</sup>を大学知財イノベーションエコシステムに参画する各ステークホルダーの間で共有し、実践することが重要である。

---

<sup>4</sup> 「[大学研究成果のライセンスについて](#)」（令和4年12月 森・濱田松本法律事務所 増島雅和）（大学知財ガバナンスに関する検討会（第3回）資料5）P.2を参照。

<sup>5</sup> 「[大学研究成果のライセンスについて](#)」（令和4年12月 森・濱田松本法律事務所 増島雅和）（大学知財ガバナンスに関する検討会（第3回）資料5）pp.1-2を参照。

- 大学知財イノベーションエコシステムで創出された大学知財は、大学知財イノベーションエコシステム全体で社会実装機会の最大化、ひいては、社会的・経済的価値の最大化が図られるように取り扱われることが望ましい。
- 基本的に社会実装の事業主体となることが想定されない大学は、自らの経済的価値のみを最優先としないからこそ、大学知財イノベーションエコシステムのステークホルダーとの協調関係を構築し大学知財の社会実装機会の最大化を目指す役割を果たすことができる。

#### **(4) 課題認識**

- 上述した大学知財イノベーションエコシステムを活用した大学知財の社会実装の考え方等を基にして、大学知財の社会実装機会の最大化を図ることが望ましいと考えられる。
- 大学知財の社会実装機会の最大化に向けて、大学・スタートアップ・ベンチャーキャピタル・既存企業へのヒアリングを通じて把握された、課題が生じていると考えられるケースは以下のとおりである。

##### **① 事業化を見据えた知財マネジメントの不足**

- 事業化を見据えた知財マネジメント、すなわち、マーケティングに基づく一貫した知財マネジメントがなされていないケース。

例：研究成果の事業化の担い手となる企業の探索が十分になされていない。その結果、創出した大学知財の社会実装につながらない。

##### **② 社会実装機会の最大化のための契約マネジメントの不足**

- 大学と企業の共同研究契約や知財ライセンス契約が、社会実装機会の確保が十分に考慮されたものになっていないケース。

例：大学と企業による共同研究成果に関して、共同研究先の企業が当該共同研究成果たる大学知財を社会実装しない場合がある。

例：共同研究先の企業が大学知財の実施状況に関する説明をせず、大学が共同研究先における大学知財の実施状況を確認できない場合がある。また、大学による共同研究先の企業への社会実装の実現に向けた支援が十分でない場合がある。

### ③事業化を見据えた知財の創出や権利化の不足

- 大学知財の創出や権利化の際に、市場性や特許性の考慮が十分でなかった結果、社会実装に耐える質の高い大学知財の創出や権利化に至らず、社会実装につながらないケース。

例：市場性や特許性が十分に考慮されないまま特許出願される等、大学知財の社会実装の可能性を十分に高められていない。

### ④スタートアップとの連携における新株予約権等の活用機会の不足

- 大学知財の社会実装の担い手となるスタートアップと大学との連携に関して、スタートアップの株式・新株予約権が十分に活用されていないケース。

例：大学からスタートアップへの知財ライセンスの際に、大学が現金支払いのみを要求した結果、スタートアップの事業化が進まず、スタートアップによる大学知財の事業化の機会を逸失する場合がある。

例：大学とスタートアップの間でスタートアップの資本政策に関しコミュニケーションを十分にとらずに大学が新株予約権による支払いをスタートアップに要求することで交渉が不成立となり、当該スタートアップが事業化に成功した場合に大学ができていたであろう資産形成の機会を逸失する場合がある。

### ⑤大学知財の社会実装機会を確保するための体制及び予算

- 大学知財の社会実装機会の最大化のための知財ガバナンス体制が十分に構築されておらず、また、そのために必要な予算が確保されていないケース。

例：知財ガバナンスの責任や権限の所在が不明確なほか、必要な人材を十分に確保できておらず、上述の①～④の課題の一因となっている。また、大学知財の社会実装機会の最大化に必要な予算が確保されていない。



## 1.2 本ガイドラインの狙い

- 本ガイドラインでは、上述の課題を解決するための具体的な方法等について説明する。その狙いは以下のとおりである。

### **（１）第一の狙い：「大学知財イノベーションエコシステムを活用した大学知財の社会実装機会の最大化の実現」**

- 教育基本法には、「大学は、学術の中心として、高い教養と専門能力を培うとともに、深く真理を探究して新たな知見を創造し、これらの成果を広く社会に提供することにより、社会の発展に寄与するものとする」（同法第 7 条第 1 項）とあり、研究・教育と並んで社会発展への寄与が定められている。
- 大学知財イノベーションエコシステムを活用して大学知財の社会実装機会を最大化することは、「新たな知見を創造し、これらの成果を広く社会に提供することにより、社会の発展に寄与する」という教育基本法の定めとも合致するところである。
- 本ガイドラインでは、大学が、大学知財の社会実装機会の最大化を達成しようとする場合に、知財マネジメントプロセスの整備及び知財ガバナンスの構築にあたって必要と考えられる項目を示していく。

### **（２）第二の狙い：「大学知財イノベーションエコシステムを活用した大学の資金の好循環の実現」**

- 大学知財イノベーションエコシステムを形成し、ステークホルダーとともに大学知財の社会実装に取り組むためには、知財予算を「費用」ではなく大学知財イノベーションエコシステムの形成・発展に向けた「投資」と捉えることも重要である。
- しかしながら、大学、スタートアップ、ベンチャーキャピタル、既存企業等へのヒアリングを通じて知財関連費用を回避する大学や知財関連費用の回収が不足している大学も確認され、図 2 の左に示すように負の連鎖に陥っているものと考えられる。
- 大学知財イノベーションエコシステムのステークホルダーとともに大学知財の社会実装機会の最大化を達成するためには、図 2 の右に示すような正の連鎖へと大学の知財マネジメントを変えていくことが重要である。
- 本ガイドラインでは、大学が、資金の好循環を達成しようとする場合に、知財マネジメントプロセスの整備及び知財ガバナンスの構築にあたって必要と考えられる項目を示していく。

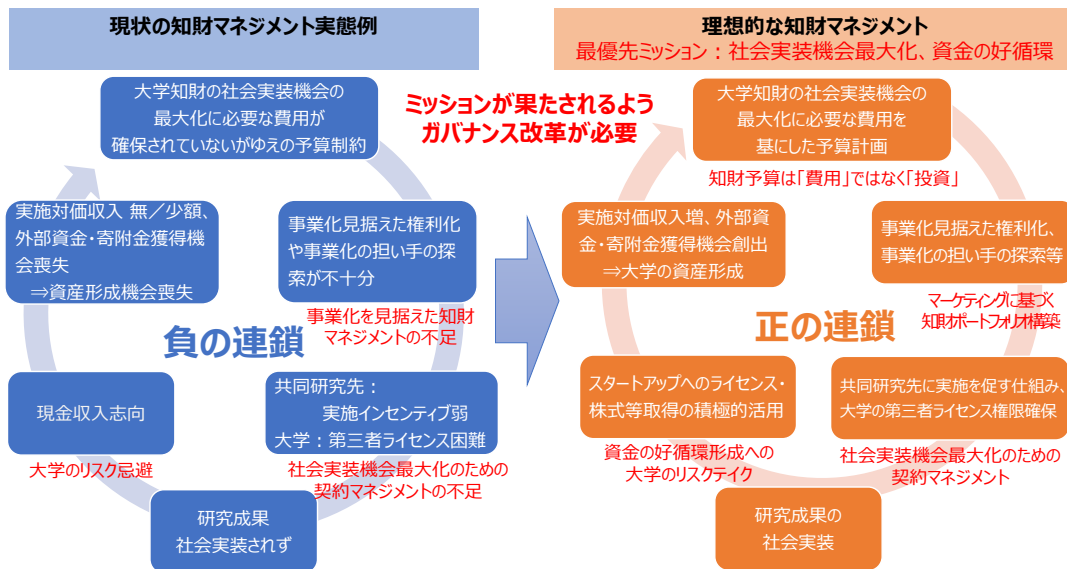


図2 大学知財マネジメントの現状課題と目指すべき姿

- なお、大学は、社会実装機会の最大化及び資金の好循環以外に、研究、教育、人材の育成など多岐にわたるミッションを有しており、本ガイドラインで後述するプリンシプルの実際の活用については、大学のミッションのバランスに応じて、ステークホルダーとの信頼関係とコミュニケーションを踏まえつつ、大学自らの経営責任において判断されるものである。
- 社会実装機会の最大化及び資金の好循環を目指す各大学が、本ガイドラインの達成状況を常に改善していくことで、大学の知財ガバナンスの向上を図り、これらの達成能力を高めていくことが期待される。

### 1.3 本ガイドラインの位置付け

- これまで文部科学省・経済産業省では、「産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン<sup>6</sup>」（以下、「産学官連携ガイドライン」という。）や、「産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン【追補版】<sup>7</sup>」（以下、「産学官連携ガイドライン【追補版】」という。）において、大学をイノベーションエコシステムの拠点として活用することや、大学における知財の活用に向けたマネジメントを強化することの重要性や必要性を示してきた。
- 本ガイドラインは、産学官連携ガイドラインや産学官連携ガイドライン【追補版】で示された考え方を踏まえ、大学知財の社会実装機会の最大化及び資金の好循環を達成しようとする場合に必要となる、大学における知財マネジメント及び知財ガバナンスに関する考え方を示すものである。
- 本ガイドラインは、産学官連携ガイドライン及び産学官連携ガイドライン【追補版】の附属資料であり、産学官連携ガイドライン及び産学官連携ガイドライン【追補版】と一体として大学において活用されることが期待される。

---

<sup>6</sup> 「[産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン](#)」（平成 28 年 11 月 イノベーション促進産学官対話会議事務局（文部科学省高等教育局、文部科学省科学技術・学術政策局、経済産業省産業技術環境局））

<sup>7</sup> 「[産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン【追補版】](#)」（令和 2 年 6 月 文部科学省、経済産業省）

## 2 大学の知財ガバナンスの範囲と検討項目

### 2.1 大学の知財ガバナンスの範囲

- 社会実装機会の最大化及び資金の好循環は、知財確保や知財ライセンスのみ（狭義の知財マネジメント）では達成しえない。
- 社会実装機会の最大化及び資金の好循環を達成するには、図3に示すように、①ネットワーキング、②研究、③知財確保、④知財ライセンス、⑤事業化支援、⑥権利行使の一連のプロセスが適切に連動した、マーケティングに基づく一貫通貫の知財マネジメントが有効と考えられ、図3全体を広義の知財マネジメントのプロセスと捉えて実行することが肝要である。
- そのためには、大学は、社会実装時のインパクトが大きいなど重要と判断する大学知財に関し、大学知財イノベーションエコシステムのステークホルダーと連携できるよう常にマーケティングを欠かさず、必要な場合にはステークホルダーとともにこれらの知財マネジメントプロセスを推進することが重要と思われる。
- そこで、本ガイドラインにおける大学の知財ガバナンスの範囲も、知財確保と知財ライセンスにとどまらず、上述の①から⑥を含む広義の知財マネジメントとする。
- なお、①②のプロセスについては、社会実装を直接の目的としない研究に関してはマーケティングに基づく一貫通貫の知財マネジメントの対象外とする。

① ネットワーキング	② 研究	③ 知財確保	④ 知財ライセンス	⑤ 事業化支援	⑥ 権利行使
マーケティングに基づく一貫通貫の知財マネジメント					
論文や特許による大学の強み分野把握、共同研究先候補の探索と営業等	把握した大学の強み分野等を踏まえた研究分野の設定・強化、出願・権利化等				
	事業化を想定した研究の実施、事業やビジネスモデルを想定した知財の確保等（出願明細書作成・権利化、事業化に必要な実験データの取得、研究成果の保全等）				
	ライセンス先やライセンス先候補、スタートアップの事業計画・ビジネスモデルを評価するベンチャーキャピタルと連携した事業に資する知財の確保、事業化に向けたライセンス先への支援等				

※①②のプロセスについては、社会実装を直接の目的としない研究に関してはマーケティングに基づく一貫通貫の知財マネジメントの対象外

図3 大学における広義の知財マネジメント（例）

- なお、本ガイドラインでは、「知財マネジメント」と「知財ガバナンス」を以下の意味で使い分けられている。

知財マネジメント：大学知財の社会実装機会の最大化及び資金の好循環を達成するために必要となるものとして設計された業務プロセス及び当該業務プロセスの実行。

知財ガバナンス：知財マネジメントを行う責任者が大学知財の社会実装機会の最大化及び資金の好循環を達成するために必要な業務プロセスを設計し（必要な場合には状況に応じて再設計し）、知財マネジメントの担当者にその実行を促すとともに、その実行を評価・監督し、必要なリソースを配分し、大学知財の社会実装機会の最大化及び資金の好循環を達成するために必要なインセンティブ施策とルール設計を管理する仕組み。

## 2.2 知財マネジメントプロセスの整備及び知財ガバナンスの構築の際の検討項目

- 大学が、大学知財イノベーションエコシステムを活用し、大学知財の社会実装機会の最大化及び資金の好循環を達成しようとする場合に、知財マネジメントプロセスの整備及び知財ガバナンスの構築にあたって検討が必要と考えられる項目として、①知財ガバナンスの方針策定、②知財マネジメントのプロセス管理、③体制構築、④予算・財源確保、がある（図4）。

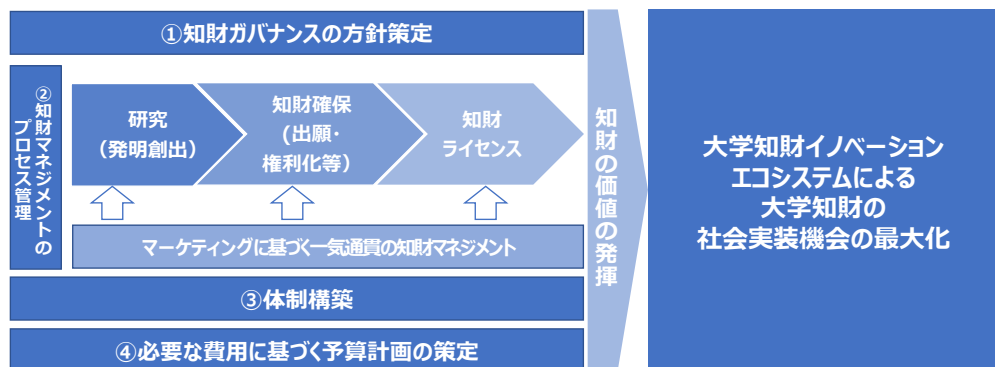


図4 知財マネジメントプロセスの整備及び知財ガバナンス構築の際の検討項目

- 次章以降、①から④の検討項目ごとに説明するが、各章の冒頭には「プリンシプル」を記した。
- 「プリンシプル」とは、大学が、大学知財の社会実装機会の最大化及び資金の好循環を達成しようとする場合に、知財マネジメントプロセスの整備及び知財ガバナンスを構築するにあたって必要と考えられる項目である。各章のプリンシプルに続く説明は、プリンシプルを達成するための具体的な方法として考えられるものである。ただし、社会実装機会の最大化及び資金の好循環の観点から、より良い別の方法があれば、それらを活用することを妨げるものではない。なお、当該具体的な方法の理解のためにその解説等を併記する場合もある。

### 3 知財ガバナンスの方針策定

#### 3.1 大学知財に関する基本的な考え方の整理

##### プリンシプル 1 – 1 大学知財に関する基本的な考え方の整理

- 大学は、研究成果たる大学知財の保護・管理・活用のための仕組みを構築し、大学知財イノベーションエコシステムにおける社会実装機会の最大化及び資金の好循環を目指すための、大学知財に関する基本的な考え方を整理すること。
  
- 上述のプリンシプルを達成するための具体的な方法として考えられるものは、以下のとおり。
- 大学は、大学知財に関する基本的な考え方、例えば、その大学における大学知財の意義（その大学にとって大学知財はどのような役割を持っているのか、その大学は大学知財をどのように活用するのか等、その大学にとっての大学知財の最も根源的な位置付けや考え方）を明確化することが望ましい。また、既に明確化済みの場合には必要に応じて見直しや改定を検討することが望ましい。
- 以下、好事例として、「東京大学知的財産ポリシー」に記載された「基本的考え方」<sup>8</sup>を紹介する。

##### 東京大学知的財産ポリシー「基本的考え方」

大学に課せられた最大の使命は教育と次世代のための研究である。同時にその活動によって得られた知的創作の成果は、遅滞なく社会に還元され活用されるべきものである。このような社会連携活動は、教育・研究に匹敵する重要な使命であるといえる。

これら社会連携活動を円滑に行う方策の一つとして、知的創作物の保護・管理・活用のための仕組みを創設し、この仕組みを円滑に運用することは、成果の社会還元、健全かつ活発な研究活動の推進のため極めて重要である。東京大学における知的創作物に関し、適切な範囲で知的財産権として保護し、有効な利用を促進するために、本ポリシーを定める。東京大学のすべての教職員とそれに準じる者は、本ポリシーの要請に従った報告と、それに伴うすべての責務を負う。

<sup>8</sup> 「[東京大学知的財産ポリシー](#)」（令和2年11月 東京大学）

### 3.2 学外ステークホルダーに対するインセンティブ施策とコミュニケーション施策、及び、学内ステークホルダーに対するインセンティブ施策とガバナンスルール設定

#### プリンシプル 1 – 2 ステークホルダーに対するインセンティブ施策等

- 大学は、大学知財イノベーションエコシステムによる大学知財の社会実装機会の最大化に向けた行動を促すための、学外ステークホルダーに対するインセンティブ施策、コミュニケーション施策、及び、学内ステークホルダーに対するインセンティブ施策を講ずるとともに、学内ガバナンスルールを設定すること。

- 上述のプリンシプルを達成するための具体的な方法として考えられるものは、以下のとおり。

#### (1) 学外ステークホルダーに対するインセンティブ施策とコミュニケーション施策

- 大学は、学外ステークホルダーのモチベーションを理解し、大学が提供可能なインセンティブを与えることで学外ステークホルダーを誘引し、大学知財イノベーションエコシステムを発展させ、大学知財の社会実装機会の最大化を図ることが望ましい。また、大学は、学内ステークホルダーが社会実装に関わることで大学における研究・教育活動にも好影響をもたらし得ることを、学内ステークホルダー自身が強く認識するように働きかけることが望ましい。
- 大学・スタートアップ・ベンチャーキャピタル・既存企業の各ステークホルダーは、大学知財イノベーションエコシステムにおける自身の役割を理解するとともに、他のステークホルダーの役割と大学知財イノベーションエコシステムへ参画するモチベーションを相互に理解することが、Win-Win の関係を構築するために有用である。また、大学は、学外ステークホルダーに対してインセンティブ施策を提供し、大学知財イノベーションエコシステムの発展を目指すことが肝要である。それらの例を図 5 に示す。



	各ステークホルダーのエコシステムにおける役割と エコシステムに参画するモチベーション	大学が他のステークホルダーに 提供可能なインセンティブ
大学	【役割】 ・大学知財の創出 ・大学知財をスタートアップや既存企業にライセンスして社会実装を進める 【モチベーション】 ・知財ライセンスによるライセンス収入を獲得したい ・ベンチャーキャピタルを介して起業家やスタートアップとの関係を構築したい	-
スタート アップ	【役割】 ・大学知財を機動的かつスピーディーに社会実装する 【モチベーション】 ・運転資金を安定的に獲得したい ・ベンチャーキャピタルを介してビジネスモデルと知財をブラッシュアップしたい ・大学の研究施設・教育プログラムを活用したい	・研究力・研究成果・ライセンス対価 ・研究施設・教育プログラム ・共同研究のアレンジメント支援 ・知財取得・技術移転の支援 ・ファンディングプログラム
ベンチャー キャピタル	【役割】 ・スタートアップを資金・人材・ネットワーク面でサポートし大学知財の社会実装を 支援する 【モチベーション】 ・スタートアップのEXITを成功させて投資リターンを確保したい ・大学から有望なスタートアップの情報を入手したい	・大学によるスタートアップ支援を通じたスタートアップの価値拡大 ・有望なスタートアップの情報の提供
既存企業	【役割】 ・大学やスタートアップと連携して大学知財の確実な社会実装を進める 【モチベーション】 ・大学知財のライセンスを得たい、ひいては事業で収益化したい ・大学知財を実施することで社会課題を解決したい	・大学知財へのアクセス確保、大学知財を活用した早期事業 機会と事業優位機会の提供 (実施権限の許諾・優先的な交渉権等)

図 5 各ステークホルダーの役割等と、大学が学外ステークホルダーに提供可能なインセンティブ（例）

- 大学は、大学知財イノベーションエコシステムが円滑に機能するよう、大学知財に関する基本的な考え方を開示して大学・スタートアップ・ベンチャーキャピタル・既存企業の間でコミュニケーションを図りやすくすることが有効である。
- 特に、大学知財に関する基本的な考え方を開示することで、学外ステークホルダーからの共感と信頼の獲得、学外ステークホルダーとのパートナーシップの促進、ひいては、大学知財イノベーションエコシステムの発展を図ることができる。また、学外ステークホルダーに限らず、学内ステークホルダーへの効果も期待される（図 6）。
- なお、大学知財に関する基本的な考え方の開示方法については、大学のウェブサイトへの掲載に加えて、積極的な学外・学内への発信方法（広報戦略）も併せて検討することが効果的である。例えば、メディアの活用（全国紙や地方主要紙への情報提供）、投資家・寄附者へのアピール、既存企業・スタートアップ・ベンチャーキャピタル等との交流機会（既存の会議体や打合せの場を含む）での説明や情報提供等が考えられる。

	ステークホルダー	期待される効果	左記効果のために開示すべきコンテンツ（太字は特に重要なもの）
学外	対 スタートアップ	大学知財の開示を通じたベンチャーキャピタルをハブとした起業家・スタートアップとの関係構築	知財ビジョン、 <b>スタートアップのサポート</b> 、成功事例
	対 ベンチャーキャピタル	ステークホルダーからの共感と信頼の獲得、パートナーシップ促進	知財ビジョン、 <b>スタートアップのサポート</b> 、 <b>成功事例</b> 、出願/登録件数、 <b>活用状況</b> 、知財予算/収支
	対 企業		知財ビジョン(知財ポリシーを含む)、社会貢献出願/登録件数
	対 投資家・寄附者		知財ビジョン、 <b>社会貢献</b> 出願/登録件数、 <b>活用状況</b> 、 <b>知財予算/収支</b>
	対 メディア		知財ビジョン、 <b>社会貢献</b> 、 <b>成功事例</b>
対 執行部	大学知財に関する執行部との対話機会の確保、知財財源確保可能性		知財ビジョン、 <b>社会貢献</b> 、 <b>スタートアップのサポート</b> 、出願/登録件数、 <b>活用状況</b> 、 <b>知財予算/収支</b>
学内	対 研究者	知財化対応へのインセンティブ提供	知財ビジョン、 <b>スタートアップのサポート</b> 、 <b>社会貢献</b> 、 <b>成功事例</b> 、 <b>活用状況</b>
	対 学生	起業の機会・環境を知財開示を介してアピールすることで優秀な学生を誘引	知財ビジョン、 <b>スタートアップのサポート</b> 、 <b>成功事例</b>

図 6 コミュニケーション施策で期待される効果、及び、特に開示すべきコンテンツ（例）

## (2) 学内ステークホルダーに対するインセンティブ施策とガバナンスルール設定

- 研究者、学生、産学連携本部、知財部門（TLOを含む）等の学内ステークホルダーはそれぞれ関心事が異なり、必ずしも大学知財の社会実装に最も高い優先順位を置いていない者もいる可能性がある。大学知財の社会実装に向けて学内ステークホルダーの自発的な取組を促すための工夫として、インセンティブ施策やガバナンスルールを検討することが望ましい（図7）。
- インセンティブ施策の例として、社会実装に結びついた優良発明を創出した研究者に対する学内の表彰制度の創設や、研究資金提供等の追加的な予算措置等が想定される。ガバナンスルールの例としては、エコシステムによる社会実装を前提とした知財ポリシーの整備等が想定される。
- これらを整備した上で、学内ステークホルダーへ働きかけを行うことが肝要である。

	関心事	インセンティブ施策	ガバナンスルール
研究者	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究成果を上げたい</li> <li>研究資金を獲得したい</li> <li>自分の研究成果を社会実装したい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会実装に結びついた優良発明を創出した発明者に対し、表彰・資金提供の機会を与える <ul style="list-style-type: none"> <li>学内の表彰制度や予算制度の整備</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エコシステムでの社会実装を前提とした透明性ある大学発明の取扱いの整備 <ul style="list-style-type: none"> <li>発明成果の取扱いを整備</li> </ul> </li> </ul>
学生	<ul style="list-style-type: none"> <li>将来の起業準備の機会を獲得したい</li> <li>将来の起業に向けた経験をしたい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>起業の機会や環境を整備する <ul style="list-style-type: none"> <li>大学周辺の起業支援環境の整備</li> <li>教育プログラムの提供</li> <li>大学知財のライセンス</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エコシステムによる社会実装を前提とした起業ルールや知財ポリシーの整備と教育 <ul style="list-style-type: none"> <li>学生が大学から支援を受けて起業する場合、支援内容等に応じて、権利関係や金銭面について大学と学生で予め合意</li> </ul> </li> </ul>
産学連携本部	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究資金を獲得したい</li> <li>研究成果の社会実装を増やしたい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大学知財の社会実装に貢献した発明のライセンス収入のうち一定割合を還元する</li> <li>実績給の割合を増やす (社会実装に結び付いた優良発明の創出、契約締結実績、企業等の誘引実績等を評価) <ul style="list-style-type: none"> <li>学内の評価制度、給与・予算制度の整備</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会実装に貢献度合いに応じた予算制度の整備 <ul style="list-style-type: none"> <li>社会実装(ライセンス等)の成否による評価制度の導入</li> </ul> </li> </ul>
知財部門	<ul style="list-style-type: none"> <li>知財活動費用を獲得したい</li> <li>知財の社会実装件数を増やしたい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大学知財の社会実装に貢献した発明のライセンス収入のうち一定割合を還元する</li> <li>実績給の割合を増やす (社会実装に結び付いた優良発明の創出、契約締結実績、企業等の誘引実績等を評価) <ul style="list-style-type: none"> <li>学内の評価制度、給与・予算制度の整備</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会実装への貢献度合いに応じた知財予算制度の整備 <ul style="list-style-type: none"> <li>社会実装(ライセンス等)の成否による評価制度の導入</li> </ul> </li> </ul>

図7 学内ステークホルダーへのインセンティブ施策とガバナンスルール（例）

## 4 知財マネジメントのプロセス管理

### 4.1 マーケティングに基づく一貫通貫の知財マネジメント

#### プリンシプル 2 – 1 マーケティングに基づく一貫通貫の知財マネジメント

- 大学は、大学知財イノベーションエコシステムを活用して、大学知財の社会実装機会の最大化及び資金の好循環を図るための、マーケティングに基づく一貫通貫の知財マネジメント、すなわち、①ネットワークング、②研究、③知財確保、④知財ライセンス、⑤事業化支援、⑥権利行使、を実施すること。

ただし、①②のプロセスについては、社会実装を直接の目的としない研究に関しては一貫通貫の知財マネジメントの対象外。

- 上述のプリンシプルを達成するための具体的な方法として考えられるものは、以下のとおり。
- マーケティングに基づく一貫通貫の知財マネジメントの例を図 8 に示す。①ネットワークング、②研究、③知財確保、④知財ライセンス、⑤事業化支援、⑥権利行使の各プロセスにおける具体的な活動内容の例としては、例えば以下が想定される。
  - ①ネットワークング：論文や特許による大学の強み分野の把握と共同研究先候補の探索と営業、アイデア段階からのベンチャーキャピタルとの意見交換、シンポジウム・学会等の企画・開催等。
  - ②研究：①で把握した大学の強み分野等を踏まえた特定の研究分野の強化等。研究者数や研究予算の強化等を含む。
  - ③知財確保：発明相談の活性化、マーケティングに基づく出願・権利化の徹底等。事業化が想定される研究成果を中心に、事業やビジネスモデルを想定して知財を確保。
  - ④知財ライセンス：①で把握した大学の強み分野を踏まえたライセンス先候補への営業等。大学知財イノベーションエコシステムに参画する企業の探索と営業、大学知財のライセンスの推進等。なお、ライセンスではなく、権利を譲渡する場合も想定される。
  - ⑤事業化支援：ライセンス先の大学知財の実施状況又は実施準備状況の把握、大学知財の事業化に向けたライセンス先への支援等。スタートアップに対するインキュベーション施設の運営、アントレプレナーシップ教育等。
  - ⑥権利行使：大学知財を権利侵害する第三者への権利行使。大学知財を権利侵害する第三者への侵害警告や訴訟提起等を含む。

- なお、①②のプロセスについては、社会実装を直接の目的としない研究に関してはマーケティングに基づく一貫通貫の知財マネジメントの対象外である。

社会実装機会最大化						
	① ネットワーキング	② 研究	③ 知財確保	④ 知財ライセンス	⑤ 事業化支援	⑥ 権利行使
知財 マネジメント	マーケティング活動に基づく一貫通貫の知財マネジメントの例					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>論文や特許による大学の強み分野把握と共同研究先候補の探索と営業</li> <li>アイデア段階からのベンチャーキャピタルとの意見交換</li> <li>シンポジウム・学会等の企画・開催</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①で把握した大学の強み分野等を踏まえた特定の研究分野の強化（研究者数や研究予算の強化を含む）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>発明相談の活性化</li> <li>マーケティングに基づく出願・権利化の徹底（事業化が想定される研究成果を中心に、事業やビジネスモデルを想定して知財を確保）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①で把握した大学の強み分野等を踏まえたライセンス先候補の探索と営業（エコシステムに参画する企業の探索と営業）</li> <li>大学知財のライセンスの推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ライセンス先の大学知財の実施状況又は実施準備状況の把握</li> <li>大学知財の事業化に向けたライセンス先への支援</li> <li>スタートアップに対するインキュベーション施設の運営、アントレプレナーシップ教育</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大学知財を権利侵害する第三者への権利行使（大学知財を権利侵害する第三者への侵害警告や訴訟提起等を含む）</li> </ul>

※①②のプロセスについては、社会実装を直接の目的としない研究に関しては一貫通貫の知財マネジメントの対象外

図8 マーケティングに基づく一貫通貫の知財マネジメント（例）

- 研究者の自発的な活動や大学の知財関連部門（産学連携部門や TLO を含む。）による活動のみでは限界があるため、大学の知財ガバナンスを統括する大学知財ガバナンスリーダー（5章を参照）が、学長・プロボスト・産学連携担当理事等の執行部の支援の下で役割を果たし、組織としてマーケティングに基づく一貫通貫の知財マネジメントに取り組むことが望ましい。
- さらに、大学の知財関連部門（産学連携部門や TLO を含む。）の知財担当者も一貫通貫で案件を担当することが望ましい。大学知財イノベーションエコシステムのステークホルダーにとって、同じ担当者が一貫通貫で担当し続けることで継続的に連携がとりやすいというメリットがある。また、担当者にとっても、研究者とも大学知財イノベーションエコシステムのステークホルダーとネットワークを構築する機会が得られるため、担当者が大学知財イノベーションエコシステムにおける社会実装機会の最大化により貢献できるという意義も大きい。
- なお、近年の機微技術の窃取等による安全保障上の懸念の広がりも踏まえ、大学においても安全保障貿易管理の厳格な運用が求められており、大学は「機微技術管理ガイダンス」<sup>9</sup>も踏まえた体制整備が求められる<sup>10</sup>。特に、大学がスタートアップを含む第三者に対して大学

<sup>9</sup>「安全保障貿易に係る機微技術管理ガイダンス（大学・研究機関用）第四版」（令和4年2月 経済産業省貿易管理部）を指す。以下同じ。

<sup>10</sup> 産学官連携における技術流出防止マネジメント（安全保障貿易管理）については、「産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン」（平成28年11月 イノベーション促進産学官対話会議）pp. 32-33も参照。

知財のライセンスを行う際には、事前許可の要否を適切に判断する<sup>11</sup>とともに、「みなし輸出管理」の明確化<sup>12</sup>等も踏まえ、機微技術の管理が徹底される必要があることに留意が必要である。また、大学が外国企業と連携する際の適正なアプローチに関し、連携の基本的な考え方やリスクマネジメントの方策等が令和元年 6 月にガイドラインとして取りまとめられている<sup>13</sup>。

---

<sup>11</sup> 「機微技術管理ガイドンス」には、「許可の取得を検討する必要がある例」として、「外国の企業に特許使用許諾とともに製造ノウハウを開示する」場合が挙げられている。p. 32 を参照。

<sup>12</sup> 「機微技術管理ガイドンス」 p. 33 以降を参照。

<sup>13</sup> 「[大学・国立研究開発法人の外国企業との連携に係るガイドライン—適正なアプローチに基づく連携の促進—（中間とりまとめ）](#)」（令和元年 6 月 内閣府政策統括官（科学技術・イノベーション担当））。

## 4.2 共同研究における大学知財の権利帰属と実施権限

- 大学は、大学知財イノベーションエコシステムを活用して大学知財の社会実装機会の最大化及び資金の好循環を達成しようとする場合には、基本的に社会実装の事業主体となることが想定されないこと、及び、大学知財が社会実装されないことは社会的損失であることを踏まえ、共同研究先の企業等との間で以下のプリンシプルの実現を追求する。
- なお、大学は、社会実装機会の最大化及び資金の好循環以外に、研究、教育、人材の育成など多岐にわたるミッションを有しており、本ガイドラインに記載したプリンシプルの実際の活用については、大学のミッションのバランス及び案件ごとの性質等に応じて、大学自らの経営責任において判断されるものである。

### プリンシプル 2 - 2 - 1 大学による権利持分の確保

- 大学は、大学知財の社会実装機会の最大化及び資金の好循環のために必要となる権利の確保を目指すこと。

### プリンシプル 2 - 2 - 2 共同研究先による大学知財の社会実装と大学と共同研究先の間 の情報共有

- 大学は、共同研究先との契約において、以下を明記することを目指すこと。
  - 契約で定める期間内に共同研究先が大学知財の社会実装に向けた具体的な目標を達成すべきこと。
  - 大学と共同研究先は、共同研究先による社会実装の状況又はその準備状況を把握するために必要な限度において、情報共有を行うべきこと。
  - 大学は、共同研究先に対して社会実装に向け可能な協力を行うこと。

### プリンシプル 2 - 2 - 3 大学による第三者への実施許諾権限の確保（事業分野毎の実 施許諾）

- 大学は、共同研究先の事業への影響に配慮しつつ、共同研究先が実施を予定している事業分野にとらわれず広い権利範囲の確保を目指すこと。
- 大学は、共同研究先が実施を予定している事業分野以外の事業分野について、共同研究先が将来事業を行う可能性に対する配慮措置も講じつつ、第三者に実施許諾する権限の確保を目指すこと。

**プリンシプル 2 - 2 - 4 大学による第三者への実施許諾権限の確保（共同研究先が社会実装しない場合）**

- 大学は、共同研究先との信頼関係及び意思疎通の下、共同研究先が契約で定める期間内に社会実装に向けた具体的な目標を正当な理由なく達成していないと判断した場合は、大学の判断で第三者に実施許諾できる権限の確保を目指すこと。

**プリンシプル 2 - 2 - 5 紛争解決手続**

- 大学は、プリンシプル 2 - 2 - 1 の大学知財の権利の帰属、プリンシプル 2 - 2 - 4 の共同研究先が社会実装していないことについての正当な理由の有無等について共同研究先との間で見解の相違が生じた場合の紛争解決手続について、共同研究先との間であらかじめ契約で明記しておくこと。



#### 4.2.1 権利帰属

- 以下、上述のプリンシプル 2 – 2 – 1 を達成するための具体的な方法として考えられるものを説明する。

##### (1) 権利帰属の考え方

##### ① 大学知財の権利帰属

##### (i) 発明者の認定

- 共同研究成果についての大学知財の権利帰属を決定するための前提として、研究成果が発明に該当する場合には、特許法の規定に基づき適切に発明者の認定を行う必要がある。
- 特許法第 29 条第 1 項柱書では、発明をした者が特許を受ける権利を原始的に有すると規定している<sup>14</sup>。そして、発明をした者、すなわち、発明者が誰であるかは、「新しい着想」と「新しい着想の具体化」への貢献から判断され、発明の創出への技術的貢献度を考慮して決定されるものと解されている。ここで、「新しい着想」は、課題とその解決手段ないし方法が具体的に認識され、技術に関する思想として概念化されたものである必要があるとされている。また、「新しい着想の具体化」については、着想についての実験やデータの評価などの具体化が当業者にとって自明のことである場合は除かれるとされている。大学知財の発明者も、この考え方に従い、大学知財の創出に係る技術的貢献度に基づき決定する。
- 発明者としての認定に際して考慮すべきでない事情としては以下のようなものとされている：(a)単なる管理者（部下の研究者に対し、具体的な着想を示さずに、単に研究テーマを与えたり、一般的な助言や指導を行ったにすぎない者）、(b)単なる補助者（研究者の指示に従い、単にデータをまとめた者や実験を行った者）、(c)単なる後援者・委託者（発明者に資金や設備を提供するなどし、発明の完成を援助した者又は委託した者）。なお、実験設備等を提供した場合でも、新しい着想やその具体化に関与していない場合には、発明者に該当しないとされた裁判例<sup>15</sup>があり、上記(c)に関する判示をしたものと解されている<sup>16</sup>。大学知財の発明者も、これらに留意の上で認定する。

##### (ii) 権利帰属

- 権利帰属については、「とりあえず」大学と共同研究先である事業化主体（以下、単に「共

<sup>14</sup> 「特許法 第四版」（令和元年 8 月 中山信弘、弘文堂）p.44 を参照。

<sup>15</sup> 東京地裁平成 13 年 12 月 26 日判決（平成 12 年(ワ)第 17124 号実績報償金請求事件）

<sup>16</sup> 「[日本における発明者の決定](#)」（平成 15 年 2 月 産業構造審議会 知的財産分科会 第 6 回特許制度小委員会資料 7-1）

同研究先」という。)との共有とするのではなく、大学知財の活用を見据え、大学単独帰属、大学と共同研究先との共有、共同研究先単独帰属、のいずれとするか決めることが有効である。

- 権利帰属は、発明者の認定と同様に、大学知財の創出に係る技術的貢献度に基づき決定することが望ましい。なぜならば、大学が権利を確保し、前述のプリンシプルに沿った取組を実施することで、大学知財の社会実装機会の最大化が期待されるからである。共同研究先単独帰属の場合、当該共同研究先が実施しないと大学知財を社会実装できなくなる可能性がある。

## ②大学が権利を持つ必要性が低いと考えられる場合

- 大学知財の創出に係る技術的貢献度に基づき権利帰属を決定し、大学単独帰属となった場合又は大学と共同研究先の共有となった場合において、共同研究先以外の事業化主体による事業化が見込まれない等の特別の事情がある場合には、社会実装機会の最大化のために大学が権利持分を保持し続ける必要性は低く、研究成果に係る大学知財を当該共同研究先に単独帰属させる、すなわち、大学の権利持分を共同研究先に譲渡することも考えられる。
- そのような特別の事情がある場合には、第三者による社会実装の見込みが極めて低く、大学が権利持分を保持したとしても社会実装機会が増加するとは考え難いからである。なお、大学は、上述のような特別の事情の存在を認め、自らの権利持分を譲渡する場合には、相当の対価を取得するとともに、対外的にその理由を説明できることが望ましい。

### 「特別の事情」の具体例

- 大学と共同研究先との共同研究成果の社会実装には、当該共同研究先が独自に保有する知財を利用することが必要であり、当該共同研究先が自ら共同研究成果を活用した事業を現に実施又は予定しており、かつ、当該共同研究先が独自に保有する知財について他者への実施許諾意思がないことが明らかな場合。
- 大学と共同研究先との共同研究成果が、用途が限定されたもの（用途発明等）であり、共同研究先が現に当該共同研究成果を活用した事業を実施している場合であって、当該共同研究成果について他者へ実施許諾意思がないことが明らかな場合。
- 大学が、共同研究成果の社会実装可能性又は社会実装を追求する必要性が低いと経営判断した場合。

#### 4.2.2 実施権限

- 以下、上述のプリンシプル 2-2-2 から 2-2-4 を達成するための具体的な方法として考えられるものを説明する。

##### (1) 実施権限の考え方

- 共同研究成果についての大学知財の権利帰属は、①大学単独帰属、②共有、又は、③共同研究先単独帰属のいずれかとなる。以下、それぞれの場合に分けて共同研究先等の実施権限についての考え方を説明する。

##### ①大学単独帰属の場合

- 大学は、社会実装機会の最大化及び資金の好循環を実現するため、共同研究先との間の共同研究契約において、以下の(i)から(iii)に記載の内容を定めることを目指す。
- (i) 大学は、共同研究先が対象となる大学知財の実施を予定している事業分野（以下、「対象分野」という。）について、当該共同研究先に独占的な実施権限を許諾する。
  - 大学は、共同研究先が対象分野について非独占的な実施権限を希望するときは、当該共同研究先に非独占的な実施権限を許諾する。その場合において、実施を希望する第三者が現れたときは、大学は、当該共同研究先の同意を得ることなく、当該第三者に対して非独占的な実施権限を許諾することができる。
- (ii) 対象分野以外の事業分野（以下、「対象外分野」という。）については、共同研究先による事業化が予定されていないことから、大学は、共同研究先の同意を得ることなく、第三者に対し、独占的又は非独占的な実施権限を許諾することができる。
  - 一方、共同研究先が、対象外分野において新たに大学知財を独占的又は非独占的に実施することを希望する場合には、後述するオプション権又は Right of First Refusal（以下、「RoFR」という。）を行使することができる（4.2.2（2）②参照）。なお、共同研究先がオプション権又は RoFR の行使により独占的又は非独占的な実施権限を取得した事業分野については、その時点から、対象分野として取り扱う。
  - 共同研究先としては、自らが独占的に実施権限を行使できる範囲は広ければ広いほどよいが、実施を予定していない事業分野にまで範囲を広げると、当該大学知財の活用先が当該共同研究先に限られ、その事業範囲を超えた活用がなされず、社会的損失が生ずることを考慮したためである。
- (iii) (i)及び(ii)のいずれの場合においても、契約で定める期間内に実施権限の許諾を受けた共同研究先が大学知財の社会実装に向けた具体的な目標を達成せず、かつ、達成していないことについて正当な理由がない場合に、大学がそれを看過していると、大学知財の社会実

装機会が失われる可能性が高い。これを防ぐため、大学と共同研究先は、以下の対応を取ることをあらかじめ共同研究契約において定めることを目指す。

- 共同研究先は、契約で定める期間内に大学知財を実施するために達成すべき目標を定める。
  - 共同研究先が、契約で定める期間の目標を期間内に達成した場合、又は、期間内に達成しなかったことに正当な理由があると大学が判断した場合には、共同研究先は、次の期間と当該期間における目標について大学と合意した上で、引き続き独占的又は非独占的な実施権限を有する。期間内に達成すべき目標を定め、その達成状況等により次の期間への移行を判断するフェーズゲートの考え方を導入するものである。
  - 一方、共同研究先が、正当な理由なく当該期間の目標を達成しなかったと大学が判断した場合には、共同研究先は実施権限を喪失する。この場合、大学は、(i)及び(ii)で許諾されていた事業分野の範囲を含め、共同研究先の同意を得ることなく、第三者に独占的又は非独占的な実施権限を許諾することができる。なお、大学は、共同研究先との信頼関係の下、共同研究先と意思疎通した上で、正当な理由の有無を判断することが望ましい。
  - 契約で定める期間と当該期間における目標を定めるにあたって、共同研究先が大学知財を社会実装する期限（以下、「実施目標期限」という。）について合意されていれば、実施目標期限を踏まえてより妥当な契約で定める期間の長さ及び当該期間における目標を設定しやすくなると考えられる。
  - また、短期間のうちに社会実装されると考えられる場合には、実施目標期限までの期間を、契約で定める期間とし、当該期間における目標を社会実装の実現と定めることが考えられる。大学と共同研究先が、中長期の実施目標期限について合意した場合には、その実施目標期限までの社会実装の実現に向けた共同研究先のフェーズゲート管理等の期間に合わせて契約で定める期間及び当該期間における目標を定めることも一案である。
  - 一方、社会実装まで長期間を要する基礎研究等、実施目標期限を設定することが困難な場合もあり得る。その場合であっても、事業状況や技術状況は比較的短期間のうちに変化していくことも想定されるため、短期間（例えば3年から5年）の目標を設定し、その達成状況を確認する。その上で、共同研究が進捗する中で実施目標期限が設定できるようになった場合には、実施目標期限を定めることが望ましい。
  - なお、共同研究先は、大学による研究又は教育を目的とした当該大学知財の実施について権利を行使しない。
- (iv) 共同研究と無関係に大学が自ら創出した大学単独帰属の大学知財について、任意の者に実施権限を許諾する場合も、共同研究における大学単独帰属の大学知財と同様に取り

扱う。例えば、当該任意の者は、契約で定める期間内に大学知財を実施するために達成すべき目標を定める。当該任意の者が、契約で定める期間の目標を期間内に達成した場合、又は、期間内に達成しなかったことに正当な理由があると大学が判断した場合には、当該任意の者は、次の期間と当該期間における目標について大学と合意した上で、引き続き独占的又は非独占的な実施権限を有する。一方、当該任意の者が、正当な理由なく当該期間の目標を達成しなかったと大学が判断した場合には、当該任意の者は実施権限を喪失する。この場合、大学は、当該任意の者の同意を得ることなく、第三者に独占的又は非独占的な実施権限を許諾することができる。

## ②共有の場合

- 大学は、社会実装機会最大化及び資金の好循環実現を実現するため、共同研究先との間の共同研究契約において、以下の(i)から(iii)に記載の内容を定めることを目指す。
- (i) 大学は、契約に基づき、対象分野について、当該共同研究先に独占的な実施権限を許諾する。
  - 共同研究先は、大学から独占的な実施権限の許諾を受けない場合は、対象分野について、非独占的な実施権限を有する。その場合において、実施を希望する第三者が現れたときは、大学は、契約に基づき、当該共同研究先の同意を得ることなく、当該第三者に対して非独占的な実施権限を許諾することができる。
- (ii) 対象外分野については、共同研究先は、非独占的な実施権限を有する。他方で、共同研究先による事業化が予定されていないことから、大学は、契約に基づき、共同研究先の同意を得ることなく、第三者に非独占的な実施権限を許諾することができる。
  - 一方、共同研究先が、対象外分野において新たに大学知財を独占的に実施することを希望する場合には、後述するオプション権又は RoFR を行使することができる。なお、共同研究先がオプション権又は RoFR の行使により独占的な実施権限を取得した事業分野については、その時点から、対象分野として取り扱う。
  - 共同研究先としては、自らが独占的に実施権限を行使できる範囲は広ければ広いほどよいが、実施を予定していない分野にまで範囲を広げると、当該大学知財の活用先が当該共同研究先に限られ、その事業範囲を超えた活用がなされず、社会的損失が生じることを考慮したためである。
- (iii) (i)及び(ii)のいずれの場合においても、契約で定める期間内に、独占的な実施権限の許諾を受けた共同研究先が大学知財の社会実装に向けた具体的な目標を達成せず、かつ、達成していないことについて正当な理由がない場合に、大学がそれを看過していると、大学知財の社会実装機会が失われる可能性が高い。これを防ぐため、大学と共同研究先は、以

下の対応を取ることをあらかじめ共同研究契約において定めることを目指す。

- 共同研究先は、契約で定める期間内に大学知財を実施するために達成すべき目標を定める。
- 共同研究先が、契約で定める期間の目標を期間内に達成した場合、又は、期間内に達成しなかったことに正当な理由があると大学が判断した場合には、共同研究先は次の期間と当該期間における目標について大学と合意した上で、引き続き独占的な実施権限を有する。期間内に達成すべき目標を定め、その達成状況等により次の期間への移行を判断するフェーズゲートの考え方を導入するものである。
- 一方、共同研究先が、正当な理由なく当該期間の目標を達成しなかったと大学が判断した場合には、共同研究先は独占的な実施権限を喪失する（非独占的な実施権限は引き続き有する）。この場合、大学は、(i)及び(ii)で許諾されていた事業分野の範囲を含め、共同研究先の同意を得ることなく、第三者に非独占的な実施権限を許諾することができる。なお、大学は、共同研究先との信頼関係の下、共同研究先と意思疎通した上で、正当な理由の有無を判断することが望ましい。
- 契約で定める期間と当該期間における目標を定めるにあたって、共同研究先が大学知財を社会実装する期限（以下、「実施目標期限」という。）について合意されていれば、実施目標期限を踏まえてより妥当な契約で定める期間の長さ及び当該期間における目標を設定しやすくなると考えられる。
- また、短期間のうちに社会実装されると考えられる場合には、実施目標期限までの期間を、契約で定める期間とし、当該期間における目標を社会実装の実現と定めることが考えられる。大学と共同研究先が、中長期の実施目標期限について合意した場合には、その実施目標期限までの社会実装の実現に向けた共同研究先のフェーズゲート管理等の期間に合わせて契約で定める期間及び当該期間における目標を定めることも一案である。
- 一方、社会実装まで長期間を要する基礎研究等、実施目標期限を設定することが困難な場合もあり得る。その場合であっても、事業状況や技術状況は比較的短期間のうちに変化していくことも想定されるため、短期間（例えば3年から5年）の目標を設定し、その達成状況を確認する。その上で、共同研究が進捗する中で実施目標期限が設定できるようになった場合には、実施目標期限を定めることが望ましい。
- なお、共同研究先は、大学による研究又は教育を目的とした当該大学知財の実施について権利を行使しない。

### ③共同研究先単独帰属の場合

- 共同研究先は、単独帰属の知財を自由に実施することができる。また、共同研究先は①②

の場合と異なり、当該知財を実施していない場合でも特段の制約を受けないほか、当該知財の処分権限も有する。

- 共同研究先は、大学による研究又は教育を目的とした当該大学知財の実施について権利を行使しない。

## (2) 実施権限の考え方の詳細

### ①対象分野についての実施権限

- 大学知財が大学単独帰属の場合には、大学は、共同研究先に対して、対象分野において優先的に独占的な実施権限を許諾する。また、大学知財が共有の場合には、大学は、共同研究先に対して、対象分野において優先的に独占的な実施権限を許諾する。
- 共同研究先が共同研究先自身ではなく共同研究先の関連会社等への実施許諾を希望する場合には、大学は、当該共同研究先の関連会社等に対して、当該関連会社等が事業を予定している事業分野について、独占的な実施権限を許諾することができる（この場合、当該事業分野を「対象分野」とする。）。
- いずれの場合でも、大学は、対象分野において共同研究先に独占的な実施権限を許諾した場合は、第三者に実施権限を許諾しない。他方、大学は、共同研究先に非独占的な実施権限を許諾した場合は、共同研究先の同意を得ることなく、第三者に非独占的な実施権限を許諾し得る。

### ②対象外分野についての実施権限

- 対象外分野については、大学単独帰属の場合、共同研究先は、オプション権又は RoFR を行使することにより実施権限を獲得しうる。共有の場合、共同研究先は、オプション権又は RoFR を行使することにより独占的な実施権限を取得しうる。
- 社会実装機会の最大化の観点からは、大学知財を活用できる事業分野は多い方が好ましいため、大学は、共同研究先が実施を予定している事業分野にとらわれず、広い権利範囲の確保を目指すことが望ましい。特許出願であれば、出願前の発明の上位概念化や実施例の追加等により、カバーできる事業分野を広げることが望ましい。一方、過度に広い権利範囲を追求することは出願の遅延等にもつながるため、大学は、共同研究先の事業への影響にも配慮しつつ、対応することが好ましい。
- 大学は、対象外分野について、第三者に実施許諾する権限の確保を目指す。一方、共同研究先が将来的に対象外分野において事業を行う可能性に対する配慮措置として、オプション権及び RoFR を共同研究先の希望を踏まえて付与する。

## オプション権

- 対象外分野のうち特定された事業分野（以下、「オプション権対象分野」という。）について、一定の期間内に一方的な意思表示とオプション行使料の支払いを行うことにより、共同研究先が、大学単独帰属の場合は直ちに独占的又は非独占的な実施権限を、共有の場合は直ちに独占的な実施権限を得られる権利である。共同研究先がオプション権を行使することにより実施権限を取得可能な期間を「オプション権行使期間」という。
- オプション権行使期間中、大学は第三者に実施許諾できないため、共同研究先は、オプション権行使期間の間、オプション権対象分野で大学知財を活用するかどうかを検討することができる。オプション権行使期間は、例えば、契約締結又は研究の完了若しくは中止を大学及び共同研究先が確認した日から6か月等の比較的短期間とすることが想定される。大学は、オプション権行使期間が経過すれば第三者へ実施許諾できるようになるため、共同研究先に対して具体的な実施計画の策定を促すことができる。

## Right of First Refusal (RoFR)

- 大学知財の実施許諾を希望する第三者が現れた場合、大学は、共同研究先に対して、第三者が提示する実施許諾条件を提示する。共同研究先は、当該提示された実施許諾条件以上の条件を大学に提示することにより、大学単独帰属の場合は独占的又は非独占的な実施権限、共有の場合は独占的な実施権限の許諾を受けることができる（共同研究先は、大学から第三者への実施許諾を拒否できる）。
  - 共同研究の成果として生まれた大学知財について、具体的な実施意思がない事業分野においても活用の機会を確保したいとの共同研究先の要請は、大学との共同研究の実施に適切なインセンティブを与える意味でも尊重されるべきものである。一方、大学としては、各事業分野において研究成果を最も有効に活用できる第三者を共同研究先以外からも広く探したいという要請がある。RoFR は、この二つの要請のバランスを取るために有効と考えられる。
- 以上のオプション権及び RoFR は、対象外分野においても、共同研究先が第三者に優先して独占的又は非独占的な実施権限（共有の場合は独占的な実施権限）を得ることができることを認めるものである。



### **(i) オプション権が設定されている場合**

- オプション権を有する共同研究先から、オプション権行使期間内にオプション権対象分野について独占的又は非独占的な実施権限（共有の場合は独占的な実施権限）の許諾を受ける意思表示とオプション行使料の支払いを行った場合、当該共同研究先は、直ちにその実施権限を取得する。大学は、共同研究先によるオプション権行使期間内は、第三者からの申込みは受け付けない。ただし、問合せやオプション権行使期間経過後に向けた相談への対応は可能である。

### **(ii) RoFR が設定されている場合**

- RoFR が設定されている事業分野について独占的又は非独占的な実施権限の許諾を希望する第三者は、大学に対し、(a)ライセンスを希望する事業分野、(b)事業実施予定時期、(c)ライセンス対価（一時金・ランニングロイヤリティ等）を含むライセンス条件を明示して大学に実施権限等の許諾を申し込む。第三者からの申込みがあった場合、大学は、RoFR を有する共同研究先に対して(a)～(c)の条件を通知するとともに、(a)の事業分野について、第三者の提示した条件以上の条件で実施権限の許諾を受ける（RoFR を行使する）意思があるかを確認する。
- RoFR が行使された場合には、RoFR を行使した共同研究先が独占的又は非独占的な実施権限（共有の場合は独占的な実施権限）の許諾を受け、行使されなかった場合（RoFR を有する共同研究先が実施権限の許諾を受ける意思を表明しなかった場合、又は、第三者の提示した条件以上の条件を提示できなかった等により RoFR の行使が認められなかった場合）は、第三者が独占的又は非独占的な実施権限の許諾を受けることとなる。
- RoFR を有する共同研究先は、上述のような第三者が出現する前であっても、RoFR を有する事業分野について、自発的に大学から独占的又は非独占的な実施権限（共有の場合は独占的な実施権限）の許諾を受けることもできる。

### **(iii) RoFR・オプション権のいずれも設定されていない場合**

- 大学は、契約に基づき、任意の第三者に対して自由に独占的又は非独占的な実施権限の許諾が可能である。ただし、共有の場合は共同研究先が非独占的な実施権限を有するため、大学が第三者に対して許諾できるのは非独占的な実施権限に限られる。

### **③大学と共同研究先間の情報共有**

- 大学と共同研究先（共同研究先の希望に応じて実施権限を許諾された関連会社等を含む。以下、4.2.3まで同じ。）は、共同研究先による社会実装の状況又はその準備状況を把握するために必要な限度において情報共有を行う。社会実装の状況又はその準備状況

を把握するための情報としては、共同研究先における大学知財を活用した事業活動の状況、今後の事業実施に関する計画、研究開発の実施状況に関する計画等が考えられる。

- 大学は、情報共有により共同研究先による社会実装の状況又はその準備状況を把握するとともに、共同研究先による大学知財の社会実装に向け、提供可能な協力を行う。大学知財の社会実装を共同研究先に任せるだけでなく、大学自身も可能な範囲で共同研究先と協力し、大学と共同研究先とが協調して社会実装を進めることが望ましい。大学が提供可能な協力の例としては、例えば、社会実装に向けた製品開発やサービス開発に必要な、大学の研究者の知見やノウハウの共同研究先への提供、実験設備等の研究施設の共同研究先への開放等が考えられる。
- 大学と共同研究先は、共同研究契約で秘密保持条項を規定していない場合には、必要に応じて秘密保持契約を締結した上で情報共有を行う。
- 大学は、共同研究先から大学に共有される情報が秘匿性の高い情報であることを理解し、社会実装の状況又はその準備状況を把握するために必要最低限の情報を求めることに努め、共同研究先の事業環境にリスクを生じさせないように、共同研究先から共有された情報を厳格に管理する。
- 一方、共同研究先は、企業秘密を理由に情報共有を怠ると、大学が大学知財の社会実装の状況又はその準備の状況を把握できなくなることを理解し、社会実装の状況又はその準備状況を把握するために必要最低限の情報の共有に努めることが望ましい。
- なお、大学と共同研究先の情報共有は定期的に行われることが望ましい。

#### ④目標不達成の場合の取扱い

##### (i) 契約で定める期間の定め方

- 4.2.2（1）で述べたとおり、共同研究先は、契約で定める期間内に大学知財を実施するために達成すべき目標を定める。共同研究先が、契約で定める期間の目標を期間内に達成した場合、又は、期間内に達成しなかったことに正当な理由があると大学が判断した場合には、共同研究先は、次の期間と当該期間における目標について大学と合意した上で、引き続き実施権限を有する。
- 事業状況や技術状況は比較的短期間のうちに変化していくことも想定されるため、短期間（例えば3年から5年）の目標を設定し、その達成状況を確認することで、当該期間中に生じた事業状況や技術状況の変化を踏まえて大学知財の実施に向けた準備を進め、大学知財の社会実装機会の最大化を図ることも考えられる。大学は、大学知財の社会実装を共同研究先に任せきりにせず、技術状況の変化を踏まえた新たな共同研究の提案等、大学と共同研究先の協調関係の下で大学知財の実施に向けた準備を進めることが望ましい。

- なお、契約で定める期間の起算日については、以下の3つの考え方がある。
  - (a) 実施権限の許諾の効力発生日。それぞれの実施権者に一律の基準とすることが望ましいと考えられるためである。
  - (b) 大学と共同研究先による共同研究の完了又は中止を大学及び共同研究先が確認した日。研究開発に基づく知的財産権はその研究が終了し結果の報告がなされて初めて実質的に利用可能となると考えられるためである。
  - (c) 研究成果に係る出願等を行った日。出願等により、実施権限の対象となる研究成果が明確となると考えられるためである。

## (ii) 正当な理由の考え方

- 大学は、共同研究先との信頼関係及び意思疎通の下、共同研究先が契約で定める期間内に社会実装に向けた具体的な目標を達成していない場合には、正当な理由の有無を判断する。
- 正当な理由の有無については、大学が、大学知財の社会実装機会の最大化の観点から正当か否かという基準で判断する。
- より具体的には、正当な理由の有無の判断は、1.1（3）に記載した、「大学知財イノベーションエコシステムで創出された知財は、大学知財イノベーションエコシステム全体で社会実装機会の最大化、ひいては、社会的・経済的価値の最大化が図られるように取り扱われることが望ましい」という考え方を基準とすることが推奨される。
- 大学知財イノベーションエコシステムに参画する特定のステークホルダーの利益を優先した場合には、他のステークホルダーの利益が損なわれ、ステークホルダー間の協調関係が崩れて大学知財イノベーションエコシステムが機能不全に陥る可能性がある。大学イノベーションエコシステムに参画するステークホルダーである大学は、同じくステークホルダーである共同研究先との協調関係の下で大学知財の社会実装を進められるよう、正当な理由の有無を、大学知財イノベーションエコシステム全体で社会実装機会の最大化、ひいては、社会的・経済的価値の最大化が図られるかという観点から判断することが望ましい。また、大学は、共同研究先との信頼関係の下、共同研究先と意思疎通した上で、正当な理由の有無を判断することが望ましい。

## 「正当な理由」と認めべきと考えられる例

- 契約で定める期間の開始時点では予測し得なかったやむを得ない事情により社会実装に向けて必要な研究開発に遅延が生じた、又は、当該研究開発が実施できなかったと認められる場合。やむを得ない事情としては、対象となる大学知財に予測し得ない技術上や安全上の課題が事後的に発覚し、それに伴い新たな研究開発に注力する必要が生じた場合や、戦災や天変地異等の影響により社会実装に向けて必要な研究開発に必要な資機材の調達が困難となった場合のほか、社会実装に向けて必要な研究開発の実施に対する社会的な受容が得られなかった場合等が考えられる。
- 共同研究成果が、共同研究先が現に実施している又は具体的に予定している事業で採用されている技術に対する代替的な手段等を提供するものである場合であって、共同研究成果に係る知財について第三者に実施許諾した場合、共同研究先の当該事業における競争優位性が阻害されると認められる場合。
- 共同研究先において、大学知財の社会実装に向けて研究開発が継続されていることが確認でき、それまでに提示されてきた事業実施に関する計画、研究開発の実施に関する計画等及び今後の同種の計画等に照らして進捗が滞っている等の事情がない場合。
- 共同研究先において、医薬品の製造販売承認に向けて研究開発が継続して行われており、進捗が滞っている等の事情がない場合。
- 共同研究先が、現時点では大学知財の実施である事業をしていないが、その事業の準備をしていると認められる場合<sup>17</sup>。

---

<sup>17</sup> 特許法第 79 条に記載されている「事業の準備」について、「[先使用权制度の円滑な活用に向けて 一戦略的なノウハウ管理のために（第2版）](#)」（令和 4 年 4 月 特許庁） pp. 19-20 において、「いまだ事業の実施の段階には至らないものの、即時実施の意図を有しており、かつ、その即時実施の意図が客観的に認識される態様、程度において表明されていること…すなわち、発明の完成後に、その事業の実施を現に目指しており、しかも、その意図が内心にあるだけでなく、人が客観的に認識できる態様、程度にある場合をいう」と記載されている。共同研究先による「事業の準備」の有無もこれと同様に判断すべきと考えられる。

### 「正当な理由」と認めべきでないと考えられる例

- 具体的な事業の予定がないにもかかわらず、将来事業化する予定がゼロではないことを理由として、共同研究先が独占的な実施権等の確保を求める場合。
- 専ら他者が実施権等を取得するのを防ぐために共同研究先が自身の独占的な実施権等の確保を求めているものの、共同研究先が現に実施している又は具体的に実施を予定している事業の競争優位性確保のために当該大学知財の独占的な実施権限の保持が必要であると認められない場合。
- クロスマイセンスパッケージに含めることを予定しているために、共同研究先が独占的な実施権等の確保を求める場合。

### ⑤実施権限に関し、その他考慮すべき要素

- 特に権利が共有の場合、実施権限の許諾を受けた事業化主体のチェンジ・オブ・コントロール（例：事業化主体が M&A により買収された場合の株主の異動や支配権の変動）が起きた際、当該事業化主体に対して許諾されている実施権限が共同研究先によって解除されないようにする必要がある。特に、事業化主体がスタートアップの場合には、M&A により大学と権利を共有する共同研究先の競合企業に買収されるような場合も含めて、スタートアップの実施権限が維持される必要がある。M&A によってスタートアップが実施権限を喪失するおそれがある場合、スタートアップの企業価値を損なうことになる。そのような場合に備え、例えば、スタートアップに実施権限を許諾する場合、大学と権利を共有する共同研究先に対し、当該スタートアップのチェンジ・オブ・コントロールが生じる場合について、優先交渉権（競合企業を含む第三者が提示した条件と同条件で共同研究先が優先的に買収することができる権利）を与えておくことも一案である。

#### 4.2.3 共同研究における大学知財の権利帰属と実施権限に関して見解の相違が発生した場合の紛争解決手続

- 以下、上述のプリンシプル 2 - 2 - 5 を達成するための具体的な方法として考えられるものを説明する。
- 共同研究成果の権利帰属や契約で定める期間内に目標が達成されなかった場合の正当な理由の有無等を巡って、大学と共同研究先との間で見解の相違が発生する場合も考えられる。そのような場合に備えて、共同研究先と議論の上、以下の紛争解決手続を共同研究契約においてあらかじめ定めておくことが望ましいと考えられる。

##### ①知財ライセンスの専門家から構成されるパネルの活用

大学が、知財ライセンスの専門家から構成されるパネルを用意する。例えば、複数の弁護士や弁理士をあらかじめ選定しておき、大学と共同研究先との間で見解の相違が発生した場合に中立の立場からの意見を求める。このパネルは常設である必要はなく、必要が生じたときに、あらかじめ選定した知財ライセンスの専門家から構成されるパネルを立ち上げ、当該専門家に意見を求めることで足りる。

##### ②調停

大学は、調停の申立方法、調停員の選定方法等の調停のためのプロセスを定めておき、契約に当該プロセスによる調停に応じる規定を記載する。

##### ③ADR 機関の活用

知的財産の紛争処理等を行う ADR（裁判外の紛争解決手段）機関である、日本知的財産仲裁センター等における仲裁・調停を活用する。

### 4.3 大学知財のスタートアップへのライセンスの考え方（対価を中心に）

- 科学技術・イノベーション創出の活性化に関する法律（平成 31 年 1 月施行）において、国立大学法人等がスタートアップに対して特許等の知的財産権のライセンス等の支援をする際に、当該スタートアップから株式・新株予約権（以下、まとめて「エクイティ」という。）を受け取ることが認められた。これを受け、エクイティの活用に向けて、「大学による大学発ベンチャーの株式・新株予約権取得等に関する手引き」<sup>18</sup>が策定された。また、ライセンス対価にエクイティを用いたモデル契約書として、「オープンイノベーション促進のためのモデル契約書（大学編）について」の「ライセンス契約書（大学・大学発ベンチャー）」<sup>19</sup>も公表されている。

#### プリンシプル 2-3-1 スタートアップのエクイティ引受けの積極検討

- 社会実装機会の最大化及び資金好循環のために、大学は、適切と判断する事案について、ライセンスの対価として、スタートアップの株式・新株予約権（エクイティ）を選択肢として積極的に検討すること。

#### プリンシプル 2-3-2 スタートアップのエクイティ引受け時の留意点

- 大学がライセンス対価としてエクイティの引受けを検討する際には、ライセンス先のスタートアップの資力に加えて、スタートアップへの貢献による企業成長を通じた将来の企業価値を踏まえて判断すること。

#### プリンシプル 2-3-3 エクイティ数量に関する留意点

- エクイティの数量を検討する際には、大学は、スタートアップの資本政策上の制約を認識した上で、合理的な論拠に基づき、スタートアップと交渉すること。

- 上述のプリンシプルを達成するための具体的な方法として考えられるものは、以下のとおり。
- 図 9 に示すとおり、大学からスタートアップへのライセンスは、アーリーステージに行われるケースが多いが、アーリーステージのスタートアップにはライセンス対価として拠出できる現金がない場合が多い。また、事業開発の途上で大学知財が不要となる可能性もあることから、スタートアップは、大学へのエクイティへの割当て等の資本政策上重要な影響を与える取引に慎重になる。一方、大学もリスクの高いアーリーステージのスタートアップからライセンス対価としてエクイティを引き受けること、特に、高額な外国出願・権利化費用まで全てエクイティで引き受け

<sup>18</sup> 「[大学による大学発ベンチャーの株式・新株予約権取得等に関する手引き](#)」（平成 30 年 5 月 経済産業省）

<sup>19</sup> 「[オープンイノベーション促進のためのモデル契約書（大学編）について](#)」の「[ライセンス契約書（大学・大学発ベンチャー）](#)」（令和 4 年 3 月 特許庁）

ることには慎重である。このため、ライセンス対価の在り方はスタートアップへのライセンスにおいて重要課題の1つになっている。

- 大学がスタートアップと Win-Win の関係を構築するには、大学がスタートアップを支援し事業成長に貢献できるかどうかにかかっており、大学は、自らの貢献分も加味してライセンス対価の回収の見込みを見極めることが重要である。

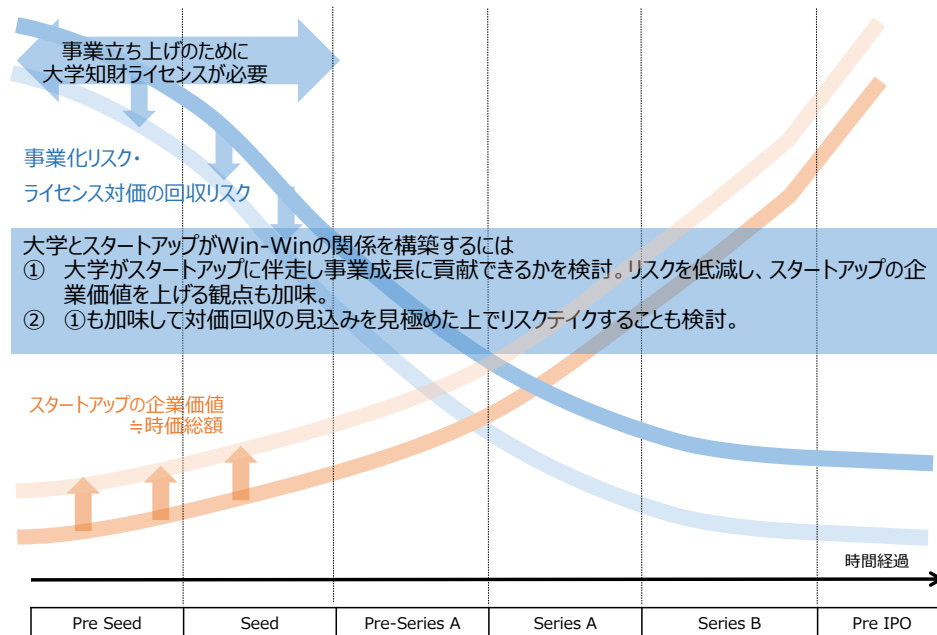


図9 大学からスタートアップへ知財ライセンスする際の検討

- また、大学が知財関連経費をコストとみなし、コスト回収に追われている限りは、大学がスタートアップに伴走して事業成長に貢献する知財マネジメントを行うインセンティブが働きにくい。そのため、大学は、スタートアップへの知財ライセンスを投資とみなして知財マネジメントを行うことが肝要である。
- 上記を踏まえ、ライセンス対価は、①スタートアップの成長を阻害しない、②大学がスタートアップの事業成長へ貢献するインセンティブとなる、かつ、③大学における特許等の知財取得・維持予算を枯渇させないといった点を踏まえて総合的に設計することが必要である。
- また、大学自身にとって、スタートアップのエクイティを蓄積すれば、その中からバリューアップする資産が出てくる可能性があることも踏まえ、「資金の好循環」の経営面からも適切な事案については積極的に引き受ける姿勢が求められる。
- 対価の受け取り方法がエクイティと現金の場合におけるベンチャーキャピタル及びスタートアップと大学におけるメリットと懸念については図10のようなことが考えられる。エクイティは、大学とスタートアップとが Win-Win の関係を構築するインセンティブとして働くとともに、成長過程の



スタートアップの手元に現金を残すことでスタートアップが現金を人材獲得・技術開発に使うことができるメリット等がある。一方で、ランニングロイヤリティには株式売却後も大学とスタートアップとの関係継続が可能なメリット等がある。

対価の受け取り方法		メリットと懸念（△メリット、▼懸念）	
		ベンチャーキャピタル及びスタートアップ	大学
エクイティ	新株予約権	△現金払いを低減可 △大学の支援がスタートアップの評価向上につながる資金調達に高与 ▼持分希薄化(スタートアップはベンチャーキャピタルの方が懸念強)⇒※1 ▼知財を実際の製品・サービスに利用するが不透明な段階で付与要⇒発行条件にマイルストーン設定することで低減可 ▼発行妥当性を株主に説明要(スタートアップの懸念)⇒※1	△将来価値が増大する可能性 △株式と異なり流動性不要 △取等コミュニケーションを直し、スタートアップ支援に積極的に関与可 ▼株価が行使価格以下となるリスク⇒※2 ▼スタートアップのランニングコストとなる等の回収リスク⇒※2 ▼スタートアップの不祥事等による大学ブランドの低下⇒事前のデューデリジェンスによって低減可
	株式	上記に加えて下記 ▼大学が知財取得を待つことへの懸念 ⇒無意義な普通株式とする必要あり	上記に加えて下記 ▼大学が知財取得を行使することへの抵抗感 ⇒無意義な普通株式とする必要あり ▼スタートアップの財務悪化時に減損処理必要
現金	一時金	▼現金は人材獲得や研究開発に使用しない ▼知財を実際の製品・サービスに利用するが不透明な段階で支払い必要	△知財取得コストを確実に回収可能 ▼スタートアップの事業成長が阻害し社会実装されない虞れ ▼大きな含み益を得るリスク投資機会の喪失
	ランニングロイヤリティ	△事業貢献が知財のみに対価を支払うことが可能 ▼収益構造が不確実な時点で利益率に大きな影響を与える決定をしなければならぬ⇒ロイヤリティにマイルストーン設定することで低減可	△(株式売却後も)スタートアップと長期的な関係構築が可能 ▼売上が立たず十分な回収ができないリスク⇒※2 ▼大きな含み益を得るリスク投資機会の喪失 ▼売上発生まで対価受領が無く、学内説明が困難

赤字:懸念 青字:懸念のうち低減策や解決策のあるもの

※1: 事案によっては、スタートアップが投資家を説得する際の材料を大学から提供することにより低減可

※2: 事案によっては、スタートアップの事業成長に対する大学の貢献によって低減可

図 10 ライセンス対価の受け取り方法に関する関係者のメリットと懸念

- 上記①スタートアップの成長を阻害しない、及び、②大学がスタートアップの事業成長へ貢献するインセンティブとなる、の観点からは、スタートアップの事業価値の増大に伴い、大学が受け取るライセンス対価が増加するよう設計することが適切である。そのためには図 11 に示すように、(A-1) 現金でのランニングロイヤリティの受け取りと (A-2) エクイティでの受け取りが考えられる。
- 他方で上記③大学における特許等の知財取得・維持予算を枯渇させないという観点からは、(B)大学の知財取得・維持費用を目安にライセンス対価の一部をライセンス時に現金で受け取ることも有効である。ただし、大学が海外での特許出願・権利化を積極的に行うことにより知財取得・維持費用が高額な場合等、スタートアップが知財取得・維持費用見合いのライセンス対価を現金で支払うことが困難な場合には、知財取得・維持費用の一部又は全てをエクイティで受け取ることも考えられる。

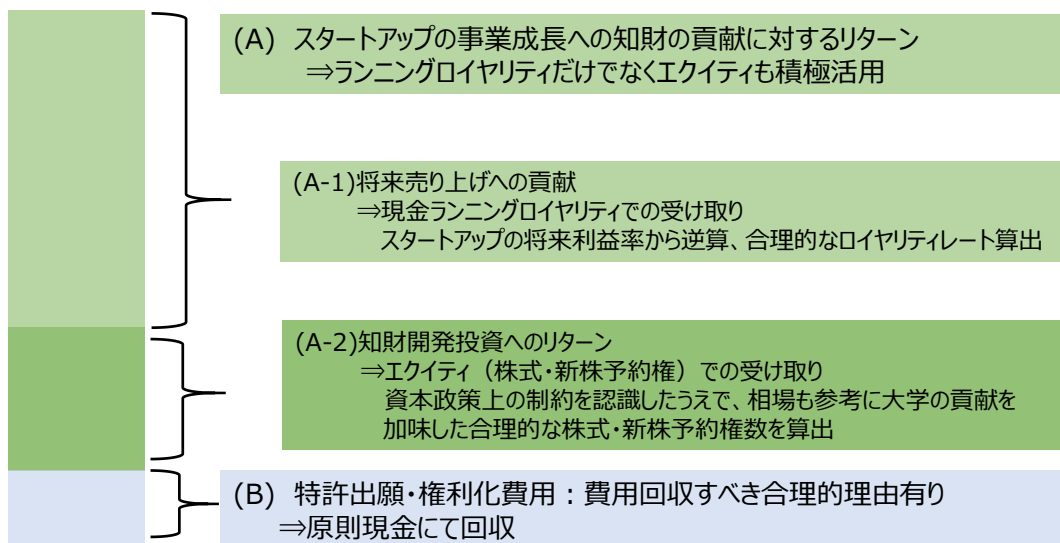


図 11 スタートアップへのライセンス対価の考え方

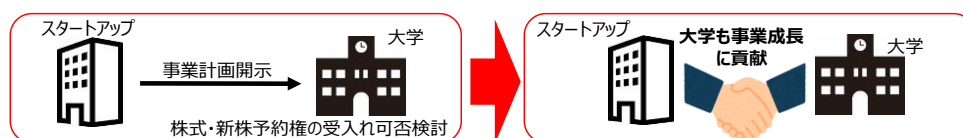
- 大学がランニングロイヤリティを受け取る場合、ロイヤリティ料率の設定が重要である。スタートアップの将来の事業における売上げから支払われるランニングロイヤリティは、スタートアップの利益率に直結するためである。また、スタートアップがライセンスビジネスをする場合、大学が受け取るロイヤリティ料率が高くなるとスタートアップから他の企業へのサブライセンス料率が高くならざるを得ずビジネスとして成立しなくなる場合や、株式上場の妨げとなる懸念もある。
- ロイヤリティ料率については、「実施料率 技術契約のためのデータブック」<sup>20</sup>、あるいは「ロイヤリティ料率データハンドブック」<sup>21</sup>、近時の知財に関する裁判例等も参考になるが、スタートアップの事業に対するライセンスする大学知財の貢献度、ライセンスする技術に対する代替手段の有無、スタートアップの収益予測等を踏まえた合理的なロイヤリティ料率を設定することが重要である。また、収益性と成長性の両方を確保する趣旨で、ロイヤリティ料率を下げる代わりにエクイティも引き受けるという考え方もある。
- 大学がエクイティを受け取る場合、大学は、スタートアップの資本政策上の制約を認識した上で、相場も参考に大学の貢献を加味した合理的なエクイティの数量を算出することが肝要である。例えば、スタートアップ側からすると、事業発展の途中で早期に大学からライセンスを受けた技術が事業上貢献するかわからないという事情があり、その時点で将来の利益配分を大きく左右する資本政策上のリスクをとる限界があることを大学側は理解しておくことが重要である。
- 大学として、エクイティを引き受けるか否か検討する際には、ライセンス先のスタートアップの事

<sup>20</sup> 「実施料率 技術契約のためのデータブック（第5版）」（平成 15 年 11 月 発明協会）

<sup>21</sup> 「ロイヤリティ料率データハンドブック」（平成 22 年 8 月 経済産業省知的財産政策室）

情（現金による支払いを免除・軽減することが必要か）だけでなく、大学の事情（①スタートアップの事業成長にどのような貢献が可能か、②スタートアップの事業成長を阻害せず大学からスタートアップへの貢献インセンティブとして十分な対価設計が可能か、③対価の回収がどの程度見込めるか）も踏まえた総合的な判断が重要となる（図 12）。

- 上記①スタートアップの事業成長にどのような貢献が可能か、については、技術アドバイスや実験データの提供等といった個々の研究者の貢献だけでなく、大学が組織としてどのような貢献ができるか（インキュベーション施設の提供等）についてもスタートアップから大学は問われるので、サポート策の充実が重要となる。大学とスタートアップとのエクイティに関する契約は、大学知財のライセンスにとどまらず、こうしたサポートも含めた対価設計及び契約になると考えられる。



- ① スタートアップの事業成長に対して、大学はどのような貢献が可能か？  
例
  - ・ 既存の研究データの提供（ライセンス）に加え、追加の実験・検証を実施しデータを提供（前提として再現性ある研究データ管理の導入・徹底が非常に重要）
  - ・ 特許・ノウハウ・データ等のライセンスに加え、スタートアップと新たな共同研究を実施・研究者が技術指導
  - ・ 特許・ノウハウ・データ等のライセンスに加え、インキュベーション施設やギャップファンドの提供
- ② どのような対価設計（受け取り方法・算出方法）であればスタートアップの事業成長を阻害せず、かつ大学からスタートアップへの貢献のインセンティブとしても十分か？
- ③ ①②を踏まえて、対価回収がどの程度見込まれるか？

図 12 エクイティ引受けを検討する際に大学に求められる姿勢のイメージ

- ライセンス対価として新株予約権を引き受ける場合、スタートアップが新株予約権を発行するには投資家の承諾が必要であり、スタートアップが自由に新株予約権を発行できるわけではない点を大学は理解しておくことが求められる。新株予約権の発行可能枠は、図 13 に示すとおり、発行済株式の総数の 10%程度であることが多いが、20～30%となるケースも存在する。ここで、新株予約権の発行可能枠は、主に人材獲得のためのインセンティブプラン向けに投資家から獲得していることが多く、実際にライセンス対価として割り当て可能なのは、そのうちの一部となる（例えば、特許が事業戦略において重要な役割を果たし、大学からの人的支援等のサポートがなされる場合、ライセンス対価として割り当てられる新株予約権の数量は、特許の総体として、付与時の発行済株式の 3～5%前後（その後の企業の資金調達過程で希釈化が進むことにより、エグジット時点で新株予約権を行使して得られる株式が発行済株式の総数に占める割合は 1～1.5%程度となることを想定）での交渉を行うことが適当なケースもあるとの専門家の意見もある。）ただし、大学知財の技術的価値や事業に対しての貢献度、上述した大学によるスタートアップへの貢献、等を総合的に勘案して、ライセンス対価として割り当てる新株予約権の数量を設定することが重要である。

なお、大学は、スタートアップに対して、新株予約権の数量についての合理的な理由を説明するとともに、必要に応じてスタートアップが投資家から承諾を得る際に協力することが望ましい。また、大学は、人材獲得のための新株予約権の発行可能枠とは別枠で、ライセンス対価のための新株予約権を発行するよう、スタートアップと交渉することも考えられる。この場合も大学は、合理的な理由を説明するとともに必要に応じてスタートアップが投資家から承諾を得る際に協力することが望ましい。

	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
最大値	27%	21%	28%	38%	27%
平均値	9.0%	7.4%	7.8%	9.1%	9.7%
中央値	8.7%	6.6%	7.0%	8.7%	9.2%

図 13 新規上場企業における潜在株式比率<sup>22</sup>

- また、大学の資金の好循環という意味では、エクイティを引き受けることのメリットはエクイティの評価益や売却益だけではない。エクイティを介してスタートアップと継続的な関係を構築し、大学知財イノベーションエコシステムの中でスタートアップが成長して株式上場等のエグジットを果たした場合、その後、そのスタートアップから寄附が入ることもある。それが再び大学の研究費等となり大学知財の創出につながりうる。
- なお、4.3 以外のスタートアップへのライセンスについての基本的な考え方は、4.2.2 に述べた内容と同様である。ただし、「東証 2022 新規上場ガイドブック（グロース市場編）」の記載<sup>23</sup>を踏まえ、上場を目指すスタートアップに対しては、専用実施権又は独占的通常実施権を設定する要請が高いことについて、大学も理解することが重要である<sup>24</sup>。

<sup>22</sup> 「2021 年の新規上場企業におけるストック・オプションの事例調査（2022 年 2 月 28 日号）」（令和 4 年 2 月 株式会社プルートラスコンサルティング）ここでの「潜在株式比率」は、ストック・オプションを活用している企業について、有価証券報告書提出時の発行済株式総数に対する新株予約権数の割合を意味する。

<sup>23</sup> 「2022 新規上場ガイドブック（グロース市場編）」（令和 4 年 6 月 東京証券取引所）の「VI 上場審査に関する Q&A（2）大学発ベンチャーについて」Q53 には、「専用実施権の付与を受けることにより、申請会社が排他的に当該知的財産権を利用でき、また、申請会社自身が特許等侵害に対抗できるような契約になっていますか。」との記載がある。

<sup>24</sup> 「オープンイノベーション促進のためのモデル契約書（大学編）について」の「ライセンス契約書（大学・大学発ベンチャー）」（令和 4 年 3 月 特許庁）の pp.9-13 を参照。

#### 4.4 特許の質の管理

- 大学が、大学知財の社会実装機会の最大化及び資金の好循環に向けた知財マネジメントを推進していくためには、大学から生み出される発明に関する特許の質を向上し、維持する必要がある。現状では、学術論文投稿前に特許出願しなければならないという研究者の事情の下、事業化について検討されないまま出願されている事例や、発明の評価において、責任の所在が不明確な上、研究者のみの合議で行われ、市場性・特許性に基づく評価がされていない事例等、適切な発明評価等がなされず、事業化の観点で不足した状態で特許出願されているケースが確認されている。

##### プリンシプル 2-4-1 事業化を見据えた質の高い特許権の取得

- 出願前のアイデア段階から、将来の事業化主体候補を探索し、その意見を聞く、又は、ベンチャーキャピタル等に意見を聞くことにより、事業化を見据えた質の高い特許権の取得を目指すこと。

##### プリンシプル 2-4-2 広い権利範囲の確保

- 大学は、共同研究先が実施を予定している事業分野にとらわれず、広い権利範囲を確保することを目指すこと。

##### プリンシプル 2-4-3 フェーズゲート管理による特許ポートフォリオ管理

- 出願・権利化・維持の手続において、フェーズゲート管理を実施し、特許の選別を行うとともに、事業に資する特許ポートフォリオを構築すること。

##### プリンシプル 2-4-4 適切な人材による発明の評価

- 発明の評価においては、客観的な基準に基づき、特許性と市場性を判断するとともに、特許請求の範囲の最適性を評価すること。その能力を持つ適切な人材を配置すること。

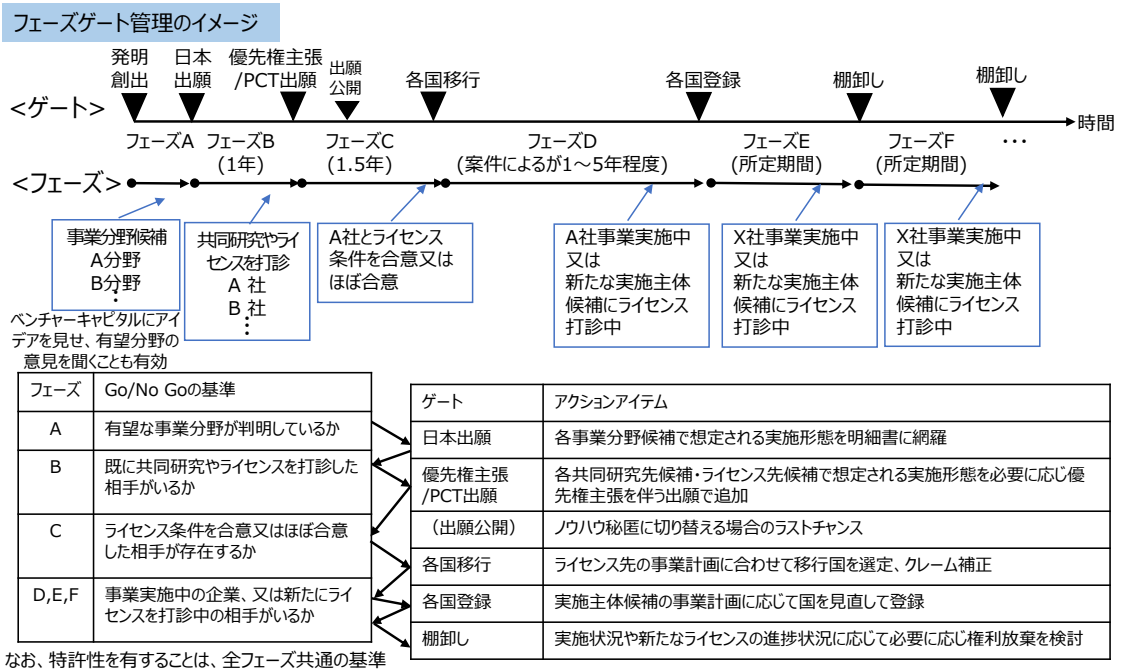
##### プリンシプル 2-4-5 大学と共同研究先による権利内容の検討

- 共同研究から生み出された発明を大学が単独で特許出願、又は、共同研究先と共同で特許出願する場合については、権利内容の検討を共同研究先任せにせず、大学は、共同研究先とともに権利内容を検討すること。

- 上述のプリンシプルを達成するための具体的な方法として考えられるものは、以下のとおり。

- マーケティングに基づく一気通貫の知財マネジメントは、特許の質を高めるための特許ポートフォリオ管理においても重要である。事業に資する特許権を取得するためには、出願前のアイデア段階から、例えば、ベンチャーキャピタルに意見を聞くなどして応用可能な分野を探索して共同研究先やライセンス先候補を探し始め、出願から6か月以内に将来大学の特許発明を事業化してくれる既存企業・スタートアップを探し出すことが望ましい（図14-① フェーズB）。出願から6か月以内に探し出すことができれば、優先期間である出願から1年以内に当該既存企業・スタートアップの意見を受け入れて明細書に実施例を追加することや、特許請求の範囲を補正した上で必要な国へ優先権の主張を伴う出願ができるためである。
- 優先期間経過後もマーケティング活動に基づき、特許法が定める出願・権利化の手続におけるマイルストーンに応じてフェーズゲート管理を実施し、間口は広く、フェーズを経るごとに厳しく特許出願・特許権の選別を行っていくことが、事業に資する特許ポートフォリオの構築のために肝要である（図14-① フェーズC以降）。
- 個々のフェーズゲート管理に加えて、基本発明と周辺発明を束ねてポートフォリオで管理することも重要である（図14-②）。特に、特許出願から相当の時間が経過している場合は、基本発明に関する特許出願の各国における登録状況に応じて周辺発明に関する特許出願の出願先・移行先を選択する、基本発明に関する特許出願・特許権の棚卸し結果を周辺発明に関する特許出願・特許権にも反映する等、特許出願・特許権ごとの判断ではなく、関連する特許ポートフォリオ全体で権利化方針や維持要否を判断することも重要である。

〈図 14-①〉



〈図 14-②〉

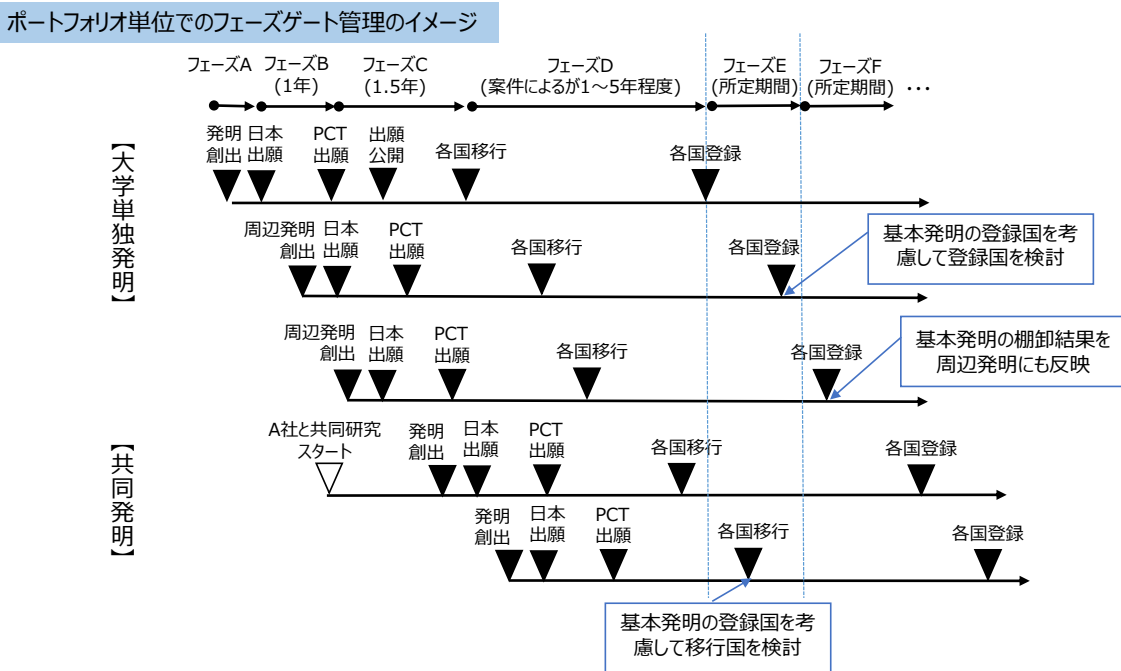


図 14 マーケティングに基づく特許ポートフォリオ管理

- フェーズゲート管理に欠かせない発明評価を特許性と市場性に基づいて適切に実施するには図 15 に示すように評価基準・評価者・評価材料について、望ましい仕組みの構築・見直しが必要である。発明評価においては、以下の①～④に留意する必要がある。

- ① 出願・権利化・ライセンス方針の策定の権限・責任の所在を明確化すること。
- ② 知財関連部門（産学連携部門や TLO を含む。）では同じ担当者・チームが出願からライセンスまで一貫通貫で方針策定に関与すること。
- ③ 担当者によるマーケティングに十分な時間を確保すること。
- ④ 市場性の評価は市場規模や動向のみならず、ビジネスモデルのレベルまで想定して評価を実施すること。

※④においては、早期の事業化が難しいものの、重要な発明（国家戦略上必要な技術や標準化戦略上必要なもの等）については、中長期的な視点で検討することが望ましい。

	課題が生じやすい仕組み	望ましい仕組み
評価基準	科学的な評価、学部・学科・研究室間の公平性	特許性と市場性に基づく客観的な基準
	科学的な評価と特許性・市場性とは必ずしも一致しない。 また、部門間の公平性を基準とすると、特許性・市場性に基づくリソース（費用や人材）配分の妨げとなる。	
評価者	学部・学科を代表する教授のみによる合議	特許性と市場性の判断が可能な人材による評価
	学部・学科を代表する教授のみでは特許性・市場性に基づく評価が困難かつ評価責任の所在が曖昧になる場合がある。特許性・市場性の判断が可能な人材を評価者にすることが必要。マーケティング活動とこれに基づく評価を産学連携本部やTLOに権限移譲し大学の発明評価委員会を廃止したり、大学の発明評価委員会にVCや起業家、企業の事業立ち上げ経験者を招くことも選択肢。	
評価材料	発明者や研究ファンド等の発明の背景情報、発明の技術的内容、権利化費用とこれをカバーする財源措置の説明	特許性と市場性についての説明と、当該発明のマーケティングを実施し出願・権利化・ライセンスの方針策定をする担当者のリコメンデーション
	特許性と市場性の判断に必要な材料を評価者に提供すること、特許性と市場性に基づき出願・権利化方針を判断できる者にその権限・責任を持たせることが必要。 なお、産学連携本部やTLOのメンバが発明評価のための資料作成に追われるのは本末転倒であり、マーケティングに時間を十分にさけるよう資料は簡潔なもののみ求めることも重要。	

図 15 発明評価の仕組みの構築・見直し

- 発明評価の仕組みとして、(a)複数の評価者による発明評価委員会方式、(b)特許性と市場性の判断が可能な知財担当者又は知財関連部門に権限を委譲し、知財担当者又は知財組織が発明を評価する権限移譲方式、が考えられる。
- (a)の発明評価委員会方式の場合、特許性・市場性の判断が可能な人材であるベンチャーキャピタリストや起業家、企業の事業立ち上げ経験者を委員とすることが望ましい。さらに、特許要件を満たしているか、及び、権利活用に耐えうる権利となっているかという両面から権



利範囲の設定についてアドバイス可能な人材である特許ライセンス交渉や特許訴訟経験のある弁護士や弁理士、企業の知財責任者の経験者も委員に加えることが有効である。また、オブザーバとして、学部・学科を代表する教授等の研究者も参加させることで、大学内の知財情報の共有や教員による知財を意識した研究活動等の醸成につながる。一方で、複数人による評価は、責任の所在があいまいになることや、会議のための資料作成等の準備に時間を費やす結果、上記③の時間が確保できなくなることも想定されるため、これらの点について留意することが望ましい。

- (b)の権限移譲方式の場合、(a)の方式と比較すると、マーケティングにより多くの時間を確保できることや、知財担当者や知財組織の権限・責任が明確である点が利点である。一方、発明評価の結果が知財担当者や知財組織のレベルに依存するため、特許性・市場性に基づく客観的な基準による判断を担保するための業務標準の策定や、当該判断が可能な最終評価者を設定することも重要である。また、(a)の発明評価委員会方式に比べ、研究者が知財情報に触れる機会が限られるため、知財担当者や知財組織が積極的に研究者に知財情報を共有することを意識することが望ましい。
- 共同研究から生み出された発明を大学が単独で出願、又は、共同研究先と共同出願する場合、共同研究先に権利内容の検討を委ねることがある。そのような場合、その発明が、潜在的には、複数の事業分野において応用可能であり、幅広い活用可能性を有している場合であっても、共同研究先が必要とする権利内容は、当該共同研究先が想定している事業分野における当該共同研究先のビジネスモデルのみを意識したもの（当該共同研究先が想定していない事業分野では価値が発揮されない権利内容）となりやすい。しかし、大学が大学知財の社会実装機会の最大化及び資金の好循環を目指す上では、共同研究先が想定している事業分野以外への展開可能性に目を向けることも重要である。したがって、大学は、共同研究先の検討結果を再検討し、更なる上位概念化を図ることや、応用可能な他の事業分野の実施例を拡充する等の作業を行った上で、権利内容を確定することが肝要である。

## 5 体制構築

### プリンシプル 3 – 1 大学の知財ガバナンスの徹底

- 大学は、3章及び4章に記載したプリンシプルに基づいて知財マネジメントプロセスの管理・監督を実現するため、その責任者である大学知財ガバナンスリーダーを設置して大学の知財ガバナンスを徹底すること。

### プリンシプル 3 – 2 大学知財ガバナンスリーダーの人材要件

- 大学知財ガバナンスリーダーは、大学の知財ガバナンス改革をリードするリーダーシップ、関係者を巻き込むコミュニケーション力に加えて、スタートアップビジネスを含む幅広いビジネスリテラシーを備えること。

### プリンシプル 3 – 3 大学知財ガバナンスリーダーの役割

- 大学知財ガバナンスリーダーは、3章及び4章に記載したプリンシプルに基づいて業務設計を行うこと。大学知財ガバナンスリーダーは、マーケティング専門家及び法務・知財専門家等からの助言を参考に意思決定を行い、業務を管理すること。

### プリンシプル 3 – 4 執行部の役割

- 執行部は、大学知財ガバナンスリーダーが3章及び4章に記載した知財マネジメントプロセスの管理・監督を確実に実行できるよう、大学知財ガバナンスリーダーの活動を適切に支援・保証すること。

- 上述のプリンシプルを達成するための具体的な方法として考えられるものは、以下のとおり。

## 5.1 大学の知財ガバナンス体制

### (1) 大学の知財ガバナンス体制の類型

- 大学の知財ガバナンス体制は、①学内完結型、②外部 TLO（一体型）、③外部 TLO（広域 TLO）の3類型におおむね分類されることが考えられる。各大学は、図 16 に示す類型ごとのメリットとデメリットを検討の上で、最適な体制構築を検討することが肝要である。

#### ① 学内完結型

- メリットとして、大学の知財ガバナンス方針や学内関係部署の施策との連携を取りやすいこと、執行部・研究者とのコミュニケーションが取りやすいこと、学内の大学知財への理解促進を図りやすいこと等が挙げられる。一方、デメリットとして、大学の人事方針に従う必要があり人材の採用の自由度が小さいこと等が挙げられる。また、大学知財の創出規模が小さい場合には、OJT による担当者の育成や知見共有を通じた組織力向上に時間がかかること、大学知財の創出規模に対して学内組織を置くコストが見合わない場合があること等もデメリットとなると考えられる。

#### ② 外部 TLO（一体型）

- メリットとして、TLO が 1 大学のみサービスを提供するため、学外組織であっても大学の方針との連携が取りやすいこと、執行部・研究者とのコミュニケーションがとりやすいこと、学内の大学知財への理解促進を図りやすいこと、人材の採用やインセンティブ設計の自由度が大きいこと等が挙げられる。一方、デメリットとして、大学知財の創出規模が小さい場合、OJT による担当者の育成や知見共有を通じた組織力向上に時間がかかること、大学知財の規模に対して当該大学専用の学外組織を設置するコストが見合わない場合があること等が挙げられる。

#### ③ 外部 TLO（広域 TLO）

- メリットとして、人材の採用やインセンティブ設計の自由度が大きいこと、広域 TLO とすることで組織規模が確保できるため、OJT による担当者の育成や知見共有を通じて組織力向上に効果的・効率的に取り組むことが可能であること、複数の大学でリソースを共有することで、各大学の知財マネジメントのコスト効率向上が可能であること、国内に限られた知財ガバナンス優良人材（知財ガバナンスを主導する能力のある人材）の量的制約下の中で、その能力を最大限活かして国内のより多くの大学の知財ガバナンスの質を上げるのに適していること等が挙げられる。一方、デメリットとして、複数の大学にサービスを提供するため個々の大学の方針との連携確保には工夫が必要であること、広域 TLO の指導力発揮と大学側の対応に対する明確なアラインメントが必要であること、個々の大学の執行部・研究者とのコミュニケーション機会の確保にも工夫が必要であること、地域的なつながり、技術分野、大学の

方針における共通点等を多面的に検討し、複数の大学間で運営に関する共通認識の下で広域 TLO を形成しないと、知財マネジメントの質を確保できないおそれがあること、広域 TLO 参加大学のインセンティブ設計を工夫しなければ機能不全に陥る可能性があること等が挙げられる。

- いずれの類型であっても、研究成果のうち権利化が見込める技術シーズを社会に提供していく方策は、権利化段階になってから事後的に検討するのではなく、研究段階から早期に検討し、それに適した知財マネジメントを実行することが望ましい。大学及び TLO は、各技術シーズに対する企業のニーズや事業化までの見通し状況も含めて、特許権等の取得意義を明確化するとともに（例えば、大学発スタートアップの上場を目指す場合等、単独特許権の取得が必要であること等）、特許権等を確実に社会実装するためのマーケティング活動を実行することが重要である。

体制	メリット	デメリット
①学内完結型	<ul style="list-style-type: none"> <li>大学の知財ガバナンス方針や学内関係部署の施策とのアライメントが最も取りやすい</li> <li>執行部・研究者とのコミュニケーションがとりやすい</li> <li>学内の知財への理解促進を図りやすい（知財部門が執行部や研究者に直接働きかけ、知財の理解促進・意識向上可）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大学の人材処遇の方針に従う必要があり、採用の自由度が小さい</li> <li>大学が生む知財の規模が小さい場合、OJTによる担当者の育成や知見共有を通じた組織力向上に時間がかかる</li> <li>大学が生む知財の規模に対して、学内組織を置くコストが見合わない場合がある</li> </ul>
②外部TLO（一体型）	<ul style="list-style-type: none"> <li>一大学のみサービスを提供するため、学外組織であっても大学の方針とのアライメントは取りやすい</li> <li>執行部・研究者とのコミュニケーションがとりやすい</li> <li>学内の知財への理解促進・知財プレゼンス向上を図りやすい</li> <li>採用の自由度が大きい</li> <li>インセンティブ設計の自由度が大きい</li> <li>学内の知財への理解促進・知財プレゼンス向上を図りやすい（TLOが執行部や研究者に直接働きかけ、知財の理解促進・意識向上可）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大学が生む知財の規模が小さい場合、OJTによる担当者の育成や知見共有を通じた組織力向上に時間がかかる</li> <li>大学が生む知財の規模に対して、当該大学専用の学外組織を設置するコストが見合わない場合がある</li> </ul>
③外部TLO（広域TLO）	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材処遇の自由度が大きい</li> <li>広域TLOとすることで組織規模が確保できるため、OJTによる担当者の育成や知見共有を通じた組織力向上に効率的に取り組むことが可能</li> <li>複数大学間でリソース共有することで、各大学の知財マネジメントのコスト効率向上が可能</li> <li>国内に限られた大学知財ガバナンス優良人材の量的制約下の中で、その能力を最大限活かして国内のより多くの大学知財ガバナンスの質を上げるのに適している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>複数大学にサービスを提供しているため、個々の大学の方針とのアライメント確保には工夫が必要</li> <li>広域TLOの指導力発揮と大学側の対応に対する明確なアライメントが必要</li> <li>同様に個々の大学の執行部・研究者とのコミュニケーション機会の確保にも工夫が必要</li> <li>地域的なつながり、技術分野や大学の方針における共通点等を多面的に検討して広域TLOを形成しないと、知財マネジメントの質を確保できなかったりコスト効率が上がらないおそれがある</li> <li>広域TLO参加組織のインセンティブ設計をしっかりとらなければ機能不全に陥る可能性</li> </ul>

図 16 大学の知財ガバナンス体制の類型

## （2）大学知財ガバナンスリーダー

- 学内完結型、外部 TLO（一体型）、外部 TLO（広域 TLO）のいずれの場合でも、知財ガバナンスを統括する大学知財ガバナンスリーダーを設置することが大学の知財ガバナンス上望ましい。
- 大学知財ガバナンスリーダーは、大学の知財ガバナンスの責任者としての役割を持ち、大学の知財マネジメントプロセスが 3 章及び 4 章に記載したプリンシプルのとおり執行されているかを管理・監督する。

- また、大学知財ガバナンスリーダーは、執行部（学長、プロボスト、研究担当理事、産学連携担当理事等）と密に連携し、必要な場合には、執行部の支援の下で、学内の関係者に働きかけて大学の知財ガバナンスの徹底を目指す。
- 大学知財ガバナンスリーダーは、産学連携本部長がその役割を担うことが想定されるが、プロボスト、研究担当理事、産学連携担当理事等、執行部その他の適切な人材がその役割を担ってもかまわない。なお、実態としては、大学知財ガバナンスリーダーが全ての知財ガバナンス権限を有するわけではなく、学長、プロボスト、研究担当理事、産学連携担当理事等の執行部と適切に役割分担する場合には留意すべきである
- なお、外部 TLO（一体型）又は外部 TLO（広域 TLO）の体制を採る場合においては、知財ガバナンス権限は、TLO 側ではなく大学側が持つのが妥当であると考えられる。知財ガバナンスには大学の責任が伴うためである。TLO 側に一定の権限移譲を行い、権限移譲した範囲内で実動を任せる場合には、大学知財ガバナンスリーダーは、どのような範囲で権限移譲するかを決定するとともに、権限移譲した範囲の知財マネジメントプロセスが 3 章及び 4 章に記載したプリンシプルに基づいて実行されるよう管理する。

### **(3) 大学知財ガバナンスリーダーを支えるチーム体制**

#### **① 学内完結型**

- 図 17 に、学内完結型の体制を採る場合の知財ガバナンス体制の例を示す。大学知財ガバナンスリーダーは、傘下のチームの各専門家から情報や助言を受けつつ、知財ガバナンスに関する意思決定を行い、知財マネジメントプロセスが 3 章及び 4 章に記載したプリンシプルに基づいて実行されるよう管理する。
- 大学知財ガバナンスリーダーの下には、例えば、マーケティングチーム、オペレーションチーム、学内手続チームを置く。マーケティングチームには、マーケティング実行人材（戦略実行人材）が配置され、知財ガバナンスの方針策定・実行、出願方針・権利化方針の策定、共同研究契約の締結、ライセンス先候補への営業、ライセンス交渉、産学連携コーディネート等の機能を担う。オペレーションチームには、オペレーション実行人材（法務・知財専門家）が配置され、出願手続・権利化手続、知財調査、訴訟対応等の機能を担う。学内手続チームは、出願・権利化の庶務、報奨・表彰、決裁取得等の機能を担う。図 17 では、理解を容易にするため、それぞれのチームや人材を機能別に明確に切り分けて示したが、あるチームが他のチームの機能を兼ね備えたり、ある人材が他の人材の役割を兼ねることも想定される。また、大学知財ガバナンスリーダーからそれぞれのチームのチームリーダーに、一定の権限移譲が可能となるようなチーム作りを目指すことも重要と思われる。
- 大学知財ガバナンスリーダーの下には、その支援の下で実動を担当する学内実動人材を置

き、大学知財ガバナンスリーダーを実動面からサポートできる体制を構築することも考えられる。

- 大学知財ガバナンスリーダーは、マーケティングに基づく一貫通貫の知財マネジメントプロセスのうち、①ネットワーク、②研究について、知財的視点で執行部に提言する。また、③知財確保、④知財ライセンス、⑤事業化支援、⑥権利行使について、傘下のマーケティングチーム、オペレーションチーム、学内手続チームを活用して活動を統括する。

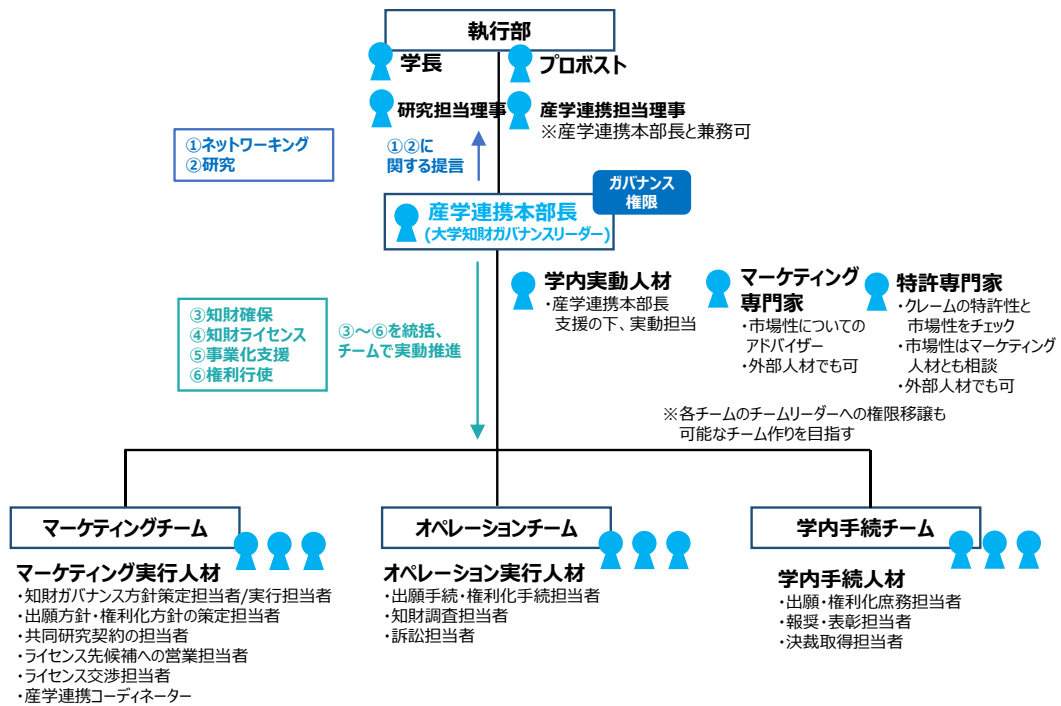


図 17 学内完結型の場合の組織体制

## ② 外部 TLO (一体型)

- 図 18 に、外部 TLO (一体型) の体制を採る場合の知財ガバナンス体制の例を示す。
- 上述したとおり、ガバナンス権限は、TLO 側ではなく大学側が持つのが妥当であると考えられる。TLO 側に一定の権限移譲を行い、権限移譲した範囲内で実動を任せる場合には、大学知財ガバナンスリーダーは、どのような範囲で権限移譲するかを決定するとともに、権限移譲した範囲の知財マネジメントプロセスが 3 章及び 4 章に記載したプリンシプルに基づいて実行されるよう管理する。
- 図 18 では、TLO 側にマーケティングチームとオペレーションチームを置き、大学側に学内手続チームに置く例を示している。
- TLO 責任者は、マーケティングに基づく一貫通貫の知財マネジメントプロセスのうち、①ネット

ワーキング、②研究について、知財的視点で執行部に提言する。また、執行部、大学知財ガバナンスリーダー、TLO 責任者が参加する定例・非定例の協議の場を設置し、大学の全体方針にアラインした形で知財ガバナンスを執行できる体制を構築しておくことが望ましい。

- TLO 責任者は、③知財確保、④知財ライセンス、⑤事業化支援、⑥権利行使について、傘下のマーケティングチーム、オペレーションチーム、学内手続チームを活用して活動を統括する。図 18 では、理解を容易にするため、それぞれのチームや人材を機能別に明確に切り分けて示したが、あるチームが他のチームの機能を兼ね備えたり、ある人材が他の人材の役割を兼ねることも想定される。また、TLO 責任者からそれぞれのチームのチームリーダーに、一定の権限移譲が可能となるようなチーム作りを目指すことも重要と思われる。
- 大学知財ガバナンスリーダーの下には、マーケティングについて助言するマーケティング専門家と、特許について助言する特許専門家を置くことが望ましい。マーケティング専門家は主に市場性等について、特許専門家は主に特許性の判断及びマーケティング専門家からの意見も踏まえた市場性等の判断について助言を行い、大学知財ガバナンスリーダーは、これらの専門家からの助言も参考に意思決定を行う。これらの専門家は学内人材に限らず学外人材でも構わない。また、TLO の人材が大学の人材として兼務することで人材シェアリングを図ることも考えられる。ただし、TLO のマーケティング人材に求められる主たる役割が技術移転先に対する営業活動であるのに対し、大学側のマーケティング専門家に求められる主たる役割が大学の経営判断に資する助言であることには留意する必要がある。
- 大学知財ガバナンスリーダーの下には、その支援の下で実動を担当する学内実動人材を置き、大学知財ガバナンスリーダーを実動面からサポートできる体制を構築することが望ましい。この実動人材は TLO と学内を実務面でつなぐ役割も期待され、TLO を兼務させて大学と TLO の双方の視点を持つ人材として育成することも考えられる。

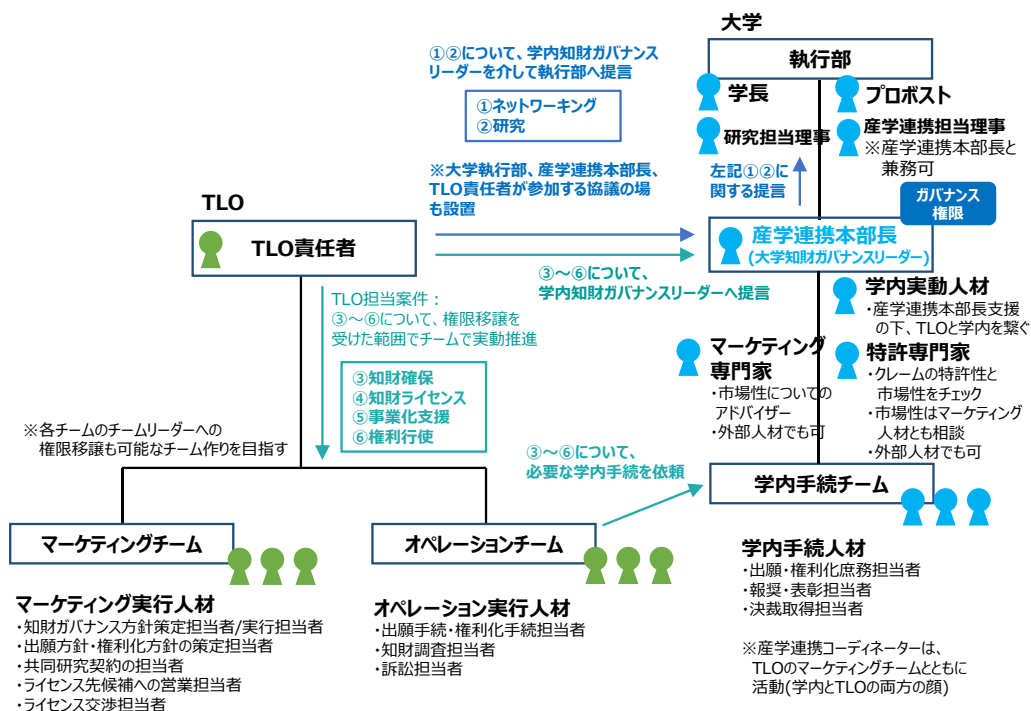


図 18 外部 TLO（一体型）の場合の組織体制

### ③ 外部 TLO（広域 TLO）

- 図 19 に、外部 TLO（広域 TLO）の体制を採る場合に必要知財ガバナンス体制の例を示す。
- 基本的には外部 TLO（一体型）の場合と同様の体制だが、外部 TLO（一体型）の場合には TLO と大学が実務レベルで直接やり取りする前提であるのに対し、外部 TLO（広域 TLO）の場合には、TLO と大学が実務レベルで直接やり取りせず、一本化された大学の窓口を通じてやり取りする点で異なる。図 19 では、大学の窓口を大学知財ガバナンスリーダー又は学内実動人材とする例を示している。



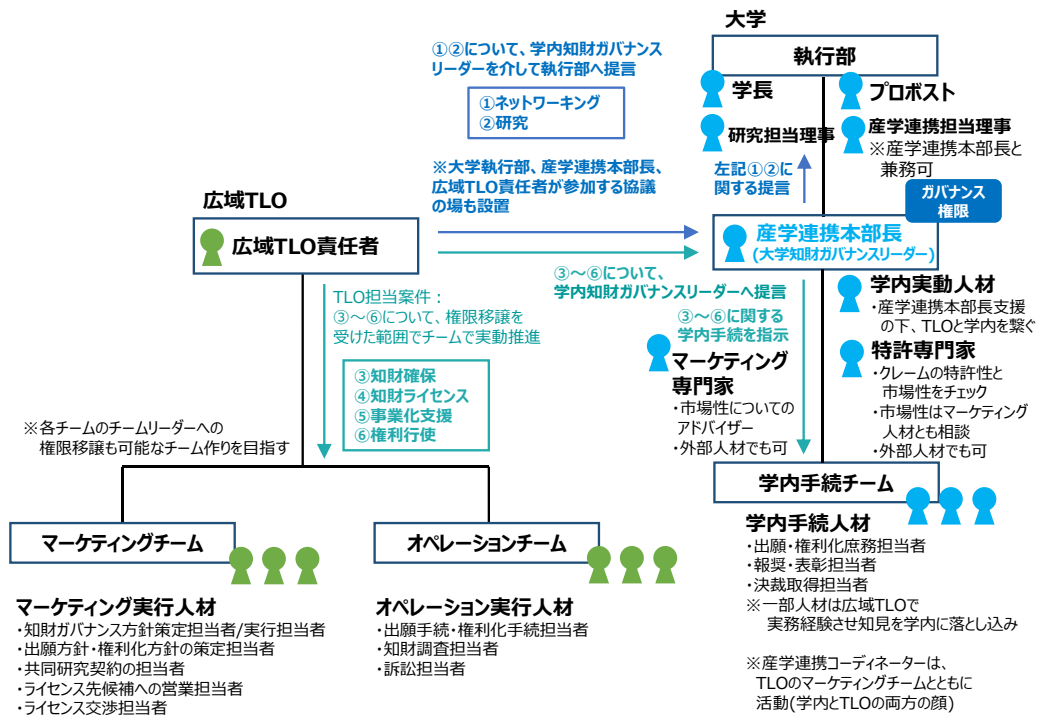


図 19 外部 TLO (広域 TLO) の場合の組織体制

## 5.2 大学の知財ガバナンスを担う人材

- 適切な知財ガバナンスの執行に必要な人材とその確保に際しての留意点を、①学内完結型、②外部 TLO（一体型）、③外部 TLO（広域 TLO）の類型ごとに、図 20 から 22 に示す。詳細は図中の表に示したとおりであるが、そのうち特に留意すべき点を以下に示す。
- 大学知財ガバナンスリーダーを学内に設置することが重要である。大学知財ガバナンスリーダーは、大学知財ガバナンス改革をリードするリーダーシップ、関係者を巻き込むコミュニケーション力に加えて、スタートアップビジネスを含む幅広いビジネスリテラシーを備える人材が望ましい。体制構築の初期段階において他の大学の産学連携本部や TLO の支援を受けて人材育成することも選択肢だが、その場合には執行部のコミットメントがあることが望ましい。
- 学内実動人材は、大学知財ガバナンスリーダーの支援の下、知財ガバナンスの実動を担う役割を持つことから、有期ポストとローテーションで数年ごとに異動するポストでの登用ではなく、中長期的に担当することが望ましい。また、将来的に大学知財ガバナンスリーダーの候補になりうる人材が望ましい。
- 戦略実行人材（マーケティング人材）の確保は知財マネジメントの質を左右する鍵となる。一気通貫で案件を担当する必要があるため、高いコミュニケーション能力が求められるため、部門を横断して調整できる人材が望ましい。特に、法務・知財専門家や企業の知財部出身者が必ずしも適任とは言えない点には注意する。なお、経験は必ずしも重要ではなく、適切な指導者がいれば育成も可能である。大学の規模によっては、広域 TLO に各案件の方針策定と実行判断の機能を集約させることも選択肢となる。
- 法務・知財専門家（オペレーション人材）は、各大学がどのような大学知財イノベーションエコシステムを形成しようとしているのかに応じ、適切な知識と経験（技術分野、専門知識の分野（法務・知財・財務・会計等））を持つ専門家とのつながりを確保しておくことが重要となる。外部に業務委託する（学外人材に委託する）ことも選択肢であり、必ずしも学内人材である必要はないと考えられる。
- 優秀な人材を獲得し、育成するには、長期雇用とキャリアパスの存在が重要である。学内に人材を確保する場合は、マーケティング担当者⇒産学連携本部長⇒執行部メンバーというキャリアパスを、学外の TLO に人材確保する場合は、TLO 内での適切なキャリアパスを示すことが肝要である。
- 学内に人材を配置する場合は大学の人事制度に縛られるため、クロスアポイントメントや企業の副業制度を活用することも選択肢となる。学外の TLO に配置する場合には大学の人事制度の制限を受けないため、実績に応じた設計が可能である。

必要な人材		役割	人材確保に際しての留意点
大学	執行部 (学長、プロボスト、研究担当理事、産学連携担当理事等)	トップダウンで大学の知財ガバナンス改革を実行する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>知財の意義を理解し、その実現にコミットすることが必要。すなわち、大学知財イノベーションエコシステムにおける社会実装機会の最大化に貢献しうる知財ガバナンス改革実現に覚悟を持って取り組むことが必要。</li> </ul>
	大学知財ガバナンスリーダー (産学連携戦略責任者) (産学連携本部長)	執行部方針に従って、知財戦略を含む長期的な産学連携戦略の策定と推進の責任を担う。	<ul style="list-style-type: none"> <li>大学知財ガバナンス改革をリードするリーダーシップ、関係者を巻き込むコミュニケーション力、可能ならグローバル経験がある人材が望ましい。</li> <li>執行部メンバーの兼務も選択肢。</li> </ul>
	学内実働人材	大学知財ガバナンスリーダー支援の下、大学の知財ガバナンスの実働を担う。	<ul style="list-style-type: none"> <li>長期的なコミットメントが必要ゆえ、有期ポストとしたり、ローテーションで数年ごとに変えることは望ましくない。</li> <li>次の学内知財ガバナンスリーダー候補にもなりうる人材が望ましい。</li> </ul>
	戦略実行人材 (マーケティング人材)	個々の案件について一気通貫でマーケティング活動を実施し、これに基づく方針策定と実行判断を行う。知財マネジメントの質を左右する人材。	<ul style="list-style-type: none"> <li>有期ポストとしたり、ローテーションで頻繁に担当者が変わることは望ましくない。</li> <li>研究者及び企業とのコミュニケーション能力や営業能力が必要。法務・知財専門家や企業の知財部出身者が必ずしも適任とは言えない点要注意。</li> </ul>
	法務・知財専門家 (オペレーション人材)	マーケティング人材と協力して、知財調査、出願・権利化、契約ドラフト等を行う。	<ul style="list-style-type: none"> <li>必要な専門的知識と経験を備えていることが重要。</li> <li>学内に人材を確保することは必須ではなく、外部の専門家に業務委託することも選択肢。</li> </ul>

上記人材を留意点を踏まえて確保するとともに、キャリアパス及び報酬上のインセンティブ施策の設計も必要。

- キャリアパス：学内で人材確保する場合は、マーケティング担当者⇒産学連携本部長⇒執行部メンバーといったキャリアパスを示す。
- 報酬：学内に確保する場合は大学の報酬体系に縛られるため、クロスアポイントメント等を活用することも選択肢。

## 図 20 学内完結型の場合に必要な人材

必要な人材		役割	人材確保に際しての留意点
大学	執行部 (学長、プロボスト、研究担当理事、産学連携担当理事等)	トップダウンで大学の知財ガバナンス改革を実行する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>知財の意義を理解し、その実現にコミットすることが必要。すなわち、大学知財イノベーションエコシステムにおける社会実装機会の最大化に貢献しうる知財ガバナンス改革実現に覚悟を持って取り組むことが必要。</li> </ul>
	大学知財ガバナンスリーダー (産学連携戦略責任者) (産学連携本部長)	執行部方針に従って、知財戦略を含む長期的な産学連携戦略の策定と推進の責任を担う。	<ul style="list-style-type: none"> <li>大学知財ガバナンス改革をリードするリーダーシップ、関係者を巻き込むコミュニケーション力、可能ならグローバル経験がある人材が望ましい。</li> <li>TLO型の体制を採る場合でも、学内知財ガバナンスリーダーとして学内をグリップし、TLOによる活動の円滑化を図る。</li> <li>執行部メンバーの兼務も選択肢。</li> </ul>
	学内実働人材	大学知財ガバナンスリーダー支援の下、大学の知財ガバナンスの実働を担う。	<ul style="list-style-type: none"> <li>長期的なコミットメントが必要ゆえ、有期ポストとしたり、ローテーションで数年ごとに変えることは望ましくない。</li> <li>次の学内知財ガバナンスリーダー候補にもなりうる人材が望ましい。</li> </ul>
TLO	TLO責任者	大学からの委託を受けて、大学の知財活動推進の役割を担う。	<ul style="list-style-type: none"> <li>大学の知財活動推進を統括。大学と一定の関係性を持つことが望ましい。</li> </ul>
	戦略実行人材 (マーケティング人材)	個々の案件について一気通貫でマーケティング活動を実施し、これに基づく方針策定と実行判断を行う。知財マネジメントの質を左右する人材。	<ul style="list-style-type: none"> <li>有期ポストとしたり、ローテーションで頻繁に担当者が変わることは望ましくない。</li> <li>研究者及び企業とのコミュニケーション能力や営業能力が必要。法務・知財専門家や企業の知財部出身者が必ずしも適任とは言えない点要注意。</li> </ul>
	法務・知財専門家 (オペレーション人材)	マーケティング人材と協力して、知財調査、出願・権利化、契約ドラフト等を行う。	<ul style="list-style-type: none"> <li>必要な専門的知識と経験を備えていることが重要。</li> <li>TLO内に人材を確保することは必須ではなく、外部の専門家に業務委託することも選択肢。</li> </ul>

上記人材を留意点を踏まえて確保するとともに、キャリアパス及び報酬上のインセンティブ施策の設計も必要。

- キャリアパス：学外のTLOで人材確保する場合はTLO内でのキャリアパスを示す。
- 報酬：学内人材は大学の報酬体系に縛られるが、学外のTLO人材は大学の報酬体系の制限をうけないため、実績に応じた報酬体系を設計する。

## 図 21 外部 TLO (一体型) の場合に必要な人材

必要な人材		役割	人材確保に際しての留意点
大学	執行部 (学長、プロボスト、研究担当理事、産学連携担当理事等)	トップダウンで大学の知財ガバナンス改革を実行する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>知財の意義を理解し、その実現にコミットすることが必要。すなわち、大学知財イノベーションエコシステムにおける社会実装機会の最大化に貢献しうる知財ガバナンス改革実現に覚悟を持って取り組むことが必要。</li> </ul>
	大学知財ガバナンスリーダー (産学連携戦略責任者) (産学連携本部長)	執行部方針に従って、知財戦略を含む長期的な産学連携戦略の策定と推進の責任を担う。	<ul style="list-style-type: none"> <li>大学知財ガバナンス改革をリードするリーダーシップ、関係者を巻き込むコミュニケーション力、可能ならグローバル経験がある人材が望ましい。</li> <li>広域TLO型の体制を採る場合でも、学内知財ガバナンスリーダーとして学内をグループし、広域TLOによる活動の円滑化を図る。</li> <li>執行部メンバーの兼務も選択肢。</li> </ul>
	学内実働人材	大学知財ガバナンスリーダー支援の下、大学の知財ガバナンスの実働を担うとともに、広域TLOと学内の繋ぎ役として実働を担う。	<ul style="list-style-type: none"> <li>長期的なコミットメントが必要ゆえ、有期ポストとしたり、ローテーションで数年ごとに変わることは望ましくない。</li> <li>広域TLOと学内の実働繋ぎ役として、次の学内知財ガバナンスリーダー候補にもなりうる人材が望ましい。</li> <li>広域TLOで実務を経験させて（出向等を含む）育成を図ることも視野。</li> </ul>
広域TLO	広域TLO責任者	大学からの委託を受けて、大学の知財活動推進の役割を担う。	<ul style="list-style-type: none"> <li>大学の知財活動推進を統括。大学と一定の関係性を持つことが望ましい。</li> </ul>
	戦略実行人材 (マーケティング人材)	個々の案件について一貫通貫でマーケティング活動を実施し、これに基づく方針策定と実行判断を行う。知財マネジメントの質を左右する人材。	<ul style="list-style-type: none"> <li>有期ポストとしたり、ローテーションで頻繁に担当者が変わることは望ましくない。</li> <li>研究者及び企業とのコミュニケーション能力や営業能力が必要。法務・知財専門家や企業の知財部出身者が必ずしも適任とは言えない点要注意。</li> </ul>
	法務・知財専門家 (オペレーション人材)	マーケティング人材と協力して、知財調査、出願・権利化、契約ドラフト等を行う。	<ul style="list-style-type: none"> <li>必要な専門的知識と経験を備えていることが重要。</li> <li>広域TLO内に人材を確保することは必須ではなく、外部の専門家に業務委託することも選択肢。</li> </ul>

上記人材を留意点を踏まえて確保するとともに、キャリアパス及び報酬上のインセンティブ施策の設計も必要。

- キャリアパス：学外の広域TLOで人材確保する場合は広域TLO内でのキャリアパスを示す。
- 報酬：学内人材は大学の報酬体系に縛られるが、学外の広域TLO人材は大学の報酬体系の制限をうけないため、実績に応じた報酬体系を設計する。

図 22 外部 TLO（広域 TLO）の場合に必要な人材

## 6 必要な費用に基づく予算計画の策定

### プリンシプル4 大学知財ガバナンスの予算計画

- 3章から5章に記載したプリンシプルを達成するため、大学は、マーケティングに基づく一貫通貫の知財マネジメントプロセスの実行及びその体制整備に必要な費用（変動費及び固定費）を基に予算計画を策定すること。

- 上述のプリンシプルを達成するための具体的な方法として考えられるものは、以下のとおり。
- 3章から5章に記載したプリンシプルを実現するためには、資金の好循環達成に向けて知財関連経費を見積もり、予算計画を策定する必要がある。図23に示すように、①研究者の数、及び、②研究の規模・数、創出される知財の規模を算出した上で、③産学連携関連経費及びその内訳としての知財関連経費（知財取得・維持経費等の変動費及び人件費等の固定費）を算出し、④予算計画としてまとめることが必要と考えられる。すなわち、大学ごとに想定される特許ポートフォリオ等の姿を想定し、当該特許ポートフォリオの構築・維持に必要な費用（変動費及び固定費）を算出することが重要である。以下に算出例を示す。
- ①及び②で算出する知財の規模に関して、研究者のうち、大学知財が創出される研究に携わる研究者数を特定し、創出される大学知財の規模を算定することがまず行うべきことである。その上で、これまでの算出規模や、最近の社会実装の動向なども加味することが一案となる。

### 特許の場合

- 特許法上の「産業上利用することができる発明」が創出される研究テーマを抽出し、該当テーマの研究者数を特定する。
- また、市場規模、ライセンス候補先企業、過去のライセンス実績、該当テーマの特許出願状況、他大学の特許出願状況等から活用見込みを立案可能な特許出願件数を算出する。将来的な活用可能性が高い特許に重点的に予算を充てる一方で、活用可能性が低い特許への投資は控える等、メリハリのある予算計画とすることが重要である。

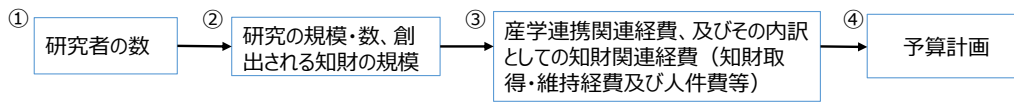
### 特許以外の場合

- 特許法上の「産業上利用することができる発明」に該当しない研究テーマであっても、知財を広く捉え、研究から生まれるデータやノウハウ、マテリアル等についても特定する。例えば、データ、ノウハウ、ソフトウェア等の無形資産が創出される場合、社会実装機会が見込めるものに

ついて対象を特定し管理する。この場合には、特許のように出願費用等のような変動費が必ずしも発生するわけではないが、人件費等の固定費が発生することは想定されるため、必要に応じて固定費を算出する。

- ③産学連携関連経費、及びその内訳としての知財関連経費（知財取得・維持経費等の変動費及び人件費等の固定費）については、①②より得られた大学知財の規模を元に知財関連経費を算出する。図 23 に示す表のように、変動費と固定費に大別されるため、必要な大学知財の規模に基づき、経費を費目ごとに可視化することが重要である。TLO へ業務委託する場合には、TLO の経費についても変動費/固定費として計上する。
- 費用はマーケティングに基づく一貫通貫の知財マネジメントを想定して算出する。特に、マーケティング機能の拡大や大学知財イノベーションエコシステム対応を目指す場合に必要となる変動費及び固定費を算出する。具体的には、変動費として、マーケティング、調査（特許性調査だけでなく IP ランドスケープ等の戦略調査を含む）、契約、ライセンス交渉に係る活動のための外部委託費用を含め算出する。また、固定費として、既存人材の人件費に加えて新たな活動のために必要な新規人材の人件費を算出する。例えば、①知財ポートフォリオの拡大、②マーケティング機能の拡大、③大学知財イノベーションエコシステム対応等を目指す場合には、それぞれに必要な人件費を人数規模と職位に応じて算出する。
- 例として、①：知財ポートフォリオが A 件増える見込みの場合、それに必要なオペレーション人材を B 人増員要として、 $B \text{ 人} \times \text{オペレーション人材単価 C 円/人月}$ で算出、②：マーケティング適用テーマ・分野が D 件予定される場合、それに必要なマーケティング人材を E 人増員要として、 $E \text{ 人} \times \text{マーケティング人材単価 F 円/人月}$ で算出、③：大学知財イノベーションエコシステム対応に必要なマーケティング人材を G 人増員要として、 $G \text{ 人} \times \text{マーケティング人材単価 H 円/人月}$ で算出、といった対応が想定される。なお、それぞれの人材単価は業界におけるハイスペック人材の給与水準を想定して算出することが望ましい。
- なお、予算計画は過去に知財マネジメントにかかった経費のみをベースに策定することは適切ではなく、将来的に有望な特許の活用計画（社会実装）を想定して策定することが有効である。予算計画は随時見直しが必要で、初期段階での赤字は許容することが必要な場合もあると思われるが、長期的には、収支が黒となるような予算計画を策定する必要がある。長期的な予算計画については、最終的にはトップの判断が必要である。決定した予算計画を実行するための財源配賦ルールの策定はトップの責任で実施すべきものである。

資金好循環達成に向けた知財関連経費を見積り、予算計画を策定



知財関連経費の例		
変動費	出願費用	将来の目標件数から逆算して当該年度の費用を算出、海外出願は前年度の出願案件から選定し当該年度の費用を算出
	中間費用	特許庁係属件数から算出
	権利維持費用	権利維持件数から算出
	報奨費用	大学毎の報奨基準に従い算出、特許以外についての報奨制度についても必要に応じて検討
	マーケティング/調査/契約/ライセンス費用	マーケティング、調査(特許性調査だけでなくIPランドスケープ等の戦略調査含む)、契約、ライセンス交渉に係る活動のための外部委託費用を活動目録見から算出
固定費	人件費	<p>既存人材人件費は前年ベースで算出。新規人材人件費は、①知財ポートフォリオの拡大、②マーケティング機能の拡大、③エコシステム対応等をめざす場合には、それぞれに必要な人件費を人数規模と人材職位に応じて算出。</p> <p>(例：①：知財ポートフォリオがA件増える見込みの場合、それに必要なオペレーション人材がB人増員要として、B人×オペレーション人材単価C円/人月で算出、②：マーケティング適用テーマ/分野がD件予定される場合、それに必要なマーケティング人材がE人増員要として、E人×マーケティング人材単価F円/人月で算出、③：エコシステム対応に必要なマーケティング人材がG人増員要として、G人×マーケティング人材単価H円/人月で算出)</p> <p>※それぞれの人材単価は業界ハイスペック人材の給与水準を想定して算出する。</p>

図 23 予算計画の策定