

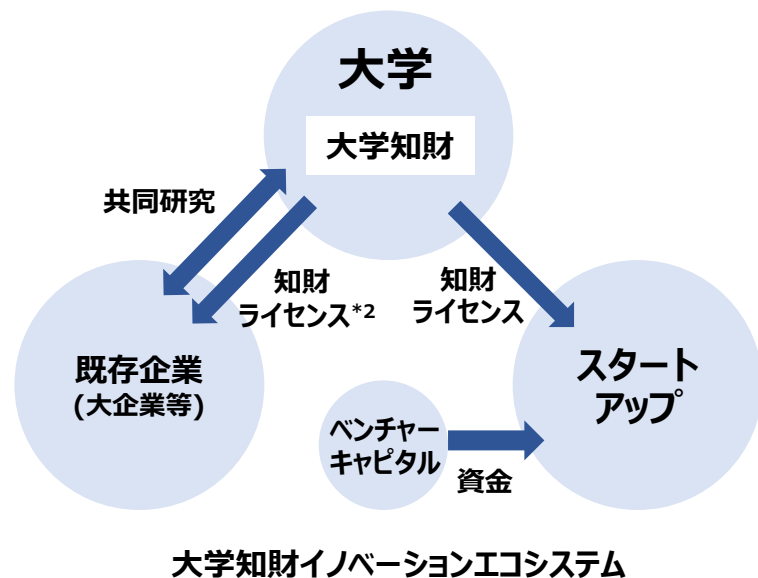
# 大学知財ガバナンスガイドライン (概要)

内閣府  
文部科学省  
経済産業省

令和5年3月29日

# 大学知財ガバナンスガイドラインの狙い

大学・スタートアップ・ベンチャーキャピタル・既存企業（大企業等）のステークホルダーとの協調関係の下、**大学知財イノベーションエコシステム**（下図）を活用し、大学知財\*<sup>1</sup>の**社会実装機会の最大化及び資金の好循環**を図る



- 大学知財イノベーションエコシステムを発展させて大学知財の社会実装機会の最大化を図るためには、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することが鍵。
- 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。
- 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、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。

\*1 大学が創出した研究成果のうち、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的財産。大学単独保有のもの、大学と既存企業との共有のものを含む。

\*2 大学単独保有の大学知財を既存企業が実施する場合。

## 本ガイドラインの位置付け

- 本ガイドラインは、「産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン」（以下、「産官学連携ガイドライン」という。）及び「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】」（以下、「産官学連携ガイドライン【追補版】」という。）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、産官学連携ガイドライン及び産官学連携ガイドライン【追補版】の附属資料であり、これら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。

# 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ての課題

## ①事業化を見据えた知財マネジメントの不足

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

例：大学と共同研究先の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

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

例：大学からスタートアップへの特許ライセンスの際に、大学が現金支払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。

## 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

例：知財マネジメント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。

# 現状の知財マネジメントの実態例と理想的な知財マネジメント

## 現状の知財マネジメント実態例

大学知財の社会実装機会の最大化に必要な費用が確保されていないがゆえの予算制約

ミッションが果たされるよう  
ガバナンス改革が必要

## 理想的な知財マネジメント

最優先ミッション：社会実装機会最大化、資金の好循環

大学知財の社会実装機会の最大化に必要な費用を  
基にした予算計画

知財予算は「費用」ではなく「投資」

実施対価収入 無/少額、  
外部資金・寄附金獲得機会喪失  
⇒資産形成機会喪失

事業化見据えた権利化  
や事業化の担い手の探索が不十分

実施対価収入増、外部資金・寄附金獲得機会創出  
⇒大学の資産形成

事業化見据えた権利化、  
事業化の担い手の探索等

## 負の連鎖

事業化を見据えた知財  
マネジメントの不足

## 正の連鎖

マーケティングに基づき  
知財ポートフォリオ構築

現金収入志向

共同研究先：  
実施インセンティブ弱  
大学：第三者ライセンス困難

スタートアップへのライセンス・  
株式等取得の積極的活用

共同研究先に実施を促す仕組み、  
大学の第三者ライセンス権限確保

大学のリスク忌避

社会実装機会最大化のための  
契約マネジメントの不足

資金の好循環形成への  
大学のリスクテイク

社会実装機会最大化のための  
契約マネジメント

研究成果  
社会実装されず

研究成果の  
社会実装

# 大学知財ガバナンスガイドラインの全体構成

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ての課題解決策を以下の構成で整理

## ①知財ガバナンスの方針策定

3章

- 大学財産に関する基本的な考え方の整理
- ステークホルダーに対するインセンティブ施策等

## ②知財マネジメントのプロセス管理

4章

- マーケティングに基づく一気通貫の知財マネジメント
- 共同研究における大学知財の権利帰属と実施権限
- スタートアップへのライセンスの考え方
- 特許の質の管理

## ③体制構築

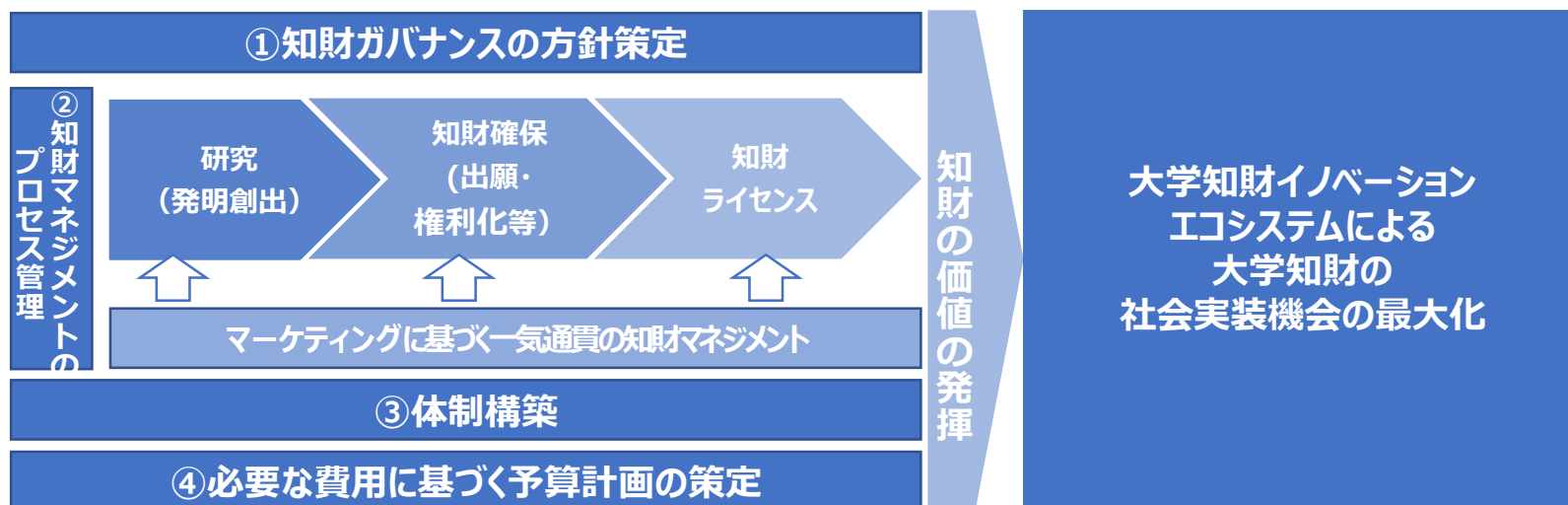
5章

- 上記①及び②を実現するための知財ガバナンス体制の構築

## ④必要な費用に基づく予算計画の策定

6章

- 上記①から③を実現するための予算計画策定



- 本ガイドラインでは、前ページ①～④に対応する各章の冒頭に「**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。

- 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、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。

## 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（詳細は本ガイドライン3.1参照）

- 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。

- 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及び資金の好循環を目指すためには、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）を明確化することで、大学知財イノベーションエコシステムに参画するステークホルダーが大学知財を実施しやすくすることが望ましい。既に明確化済みの場合には、必要に応じて、社会実装機会の最大化及び資金の好循環の観点から見直しや改定を検討することも一案である。

## 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（詳細は本ガイドライン3.2参照）

- 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。

- 大学は、大学が提供可能なインセンティブ<sup>\*1</sup>を与えることで、学外ステークホルダーを大学知財イノベーションエコシステムに誘引し、大学知財イノベーションエコシステムを発展させることが可能となる。また、学外ステークホルダーとコミュニケーション<sup>\*2</sup>を図ることも大学知財イノベーションエコシステムの発展に有効である。更に、学内ステークホルダーへのインセンティブ施策<sup>\*3</sup>と学内ガバナンスルールの設定も、大学知財イノベーションエコシステムの発展に有効である。これらにより、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及び資金の好循環を図ることが期待される。

\*1 例：スタートアップや既存企業への知財ライセンス、スタートアップへの研究施設や教育プログラムの提供等。

\*2 例：大学による大学知財に関する基本的な考え方の開示等。知財IRを含む。

\*3 例：社会実装に結び付いた優良発明を創出した者、創出された発明の社会実装に貢献した者の評価や表彰等。

## 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。

- 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）では達成することは難しい。研究成果の事業化の担い手となる企業、大学知財の社会実装につながらないためである。
- これを解決するため、大学は、大学知財イノベーションエコシステム全体で、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を実行する必要がある。大学は、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連携できるよう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、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実行することが重要である。

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
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				

### 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、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、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。

- 大学が大学知財の創出に貢献した場合には、大学が大学知財の創出に係る技術的貢献度に基づく権利を確保し、社会実装に向けた取組みを実施することで、大学知財の社会実装機会の最大化が期待される。共同研究先単独帰属とした場合、当該共同研究先が事業化しないと大学知財が社会実装されない可能性がある。
- 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、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。

## 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を行うこと。

- 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定めることで、共同研究先による社会実装を促進する趣旨である。比較的短期間（例えば3年から5年）の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したものである。社会実装まで長期間を要する基礎研究等も考慮したものである。
- 大学と共同研究先との間で共同研究先による社会実装の状況を共有し、大学が上記契約で定める期間内の目標の達成状況を把握できるようにする趣旨である。秘匿性の高い情報が含まれ得ることから、大学は、必要最低限の情報を求めることに努め、共有された情報を厳格に管理する。
- 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、大学の研究者の知見やノウハウの提供等、社会実装に向け可能な協力をを行う。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。

## 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。

- 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。
- 社会実装機会の最大化の観点からは、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では、大学が第三者に実施許諾する権限を確保することが望ましい。一方、共同研究先が将来事業を行う可能性に対する配慮措置を講ずることも重要である。本ガイドラインでは、配慮措置の例として、オプション権及びRight of First Refusalを掲載した。

## 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。

- 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べきである。
- 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」と認めるべきと考えられる例（本ガイドラインから一部抜粋）

- 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つ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性が生じた場合や、震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。

### 「正当な理由」と認めるべきでないと考えられる例（本ガイドラインから一部抜粋）

- 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限等の確保を求める場合。
- 専ら他者が実施権限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限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。

## 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。

- 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、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。
- 本ガイドラインでは、紛争解決手続の例として、知財ライセンスの専門家から構成されるパネルの活用、調停、ADR期間の活用を掲載した。

## 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。

- 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、ライセンスの対価としてスタートアップのエクイティを積極的に引き受ける姿勢が求められる。
- 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情（現金による支払を免除・軽減することが必要か）だけでなく、大学の事情（スタートアップの事業成長にどのような貢献\*1が可能か、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、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である。
- 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。また、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。

\*1 例：特許・ノウハウ・データ等のライセンスに加え、スタートアップとの新たな共同研究の実施、大学の研究者による技術指導等。インキュベーション施設やギャップファンドの提供等。

## 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

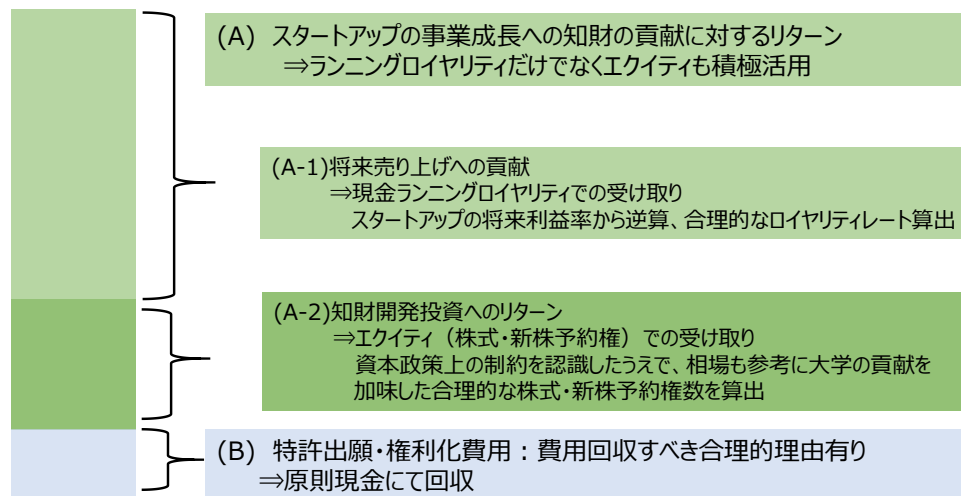
- 社会実装機会の最大化及び資金好循環のために、大学は、適切と判断する事案について、ライセンスの対価として、スタートアップの株式・新株予約権（エクイティ）を選択肢として積極的に検討すること。

## 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。



スタートアップへのライセンス対価の考え方



# 知財マネジメントのプロセス管理④ 特許の質の管理（詳細は本ガイドライン4.4参照）

## 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。

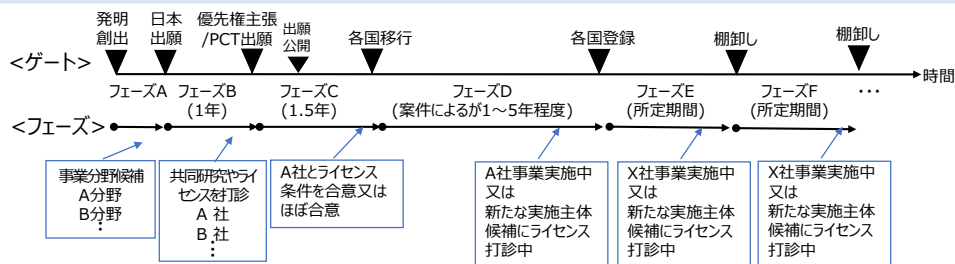
## プリンシプル2-4-4 適切な人材による発明の評価

- 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。

・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、維持する必要があります。そのためには、出願前のアイデア段階から、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ることが望ましい。また、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、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重要である。フェーズゲート管理においては、発明評価を特許性と市場性に基づいて適切に実施する必要がある。共同研究においては、共同研究先企業等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り、大学は、企業側の検討結果を再検討することが望ましい。



フェーズゲート管理

## 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\*1及び法務・知財専門家\*2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。

- ・ 知財マネジメントの責任や権限の所在が不明確な場合も見受けられる。そのような場合には、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・監督を実現することも困難であることから、大学知財ガバナンスリーダーを大学の知財ガバナンスの責任者として設置して大学の知財ガバナンスを徹底することが重要である。
- ・ 大学の知財ガバナンスの意思決定には専門知識が必要となるため、大学知財ガバナンスリーダーがマーケティング専門家及び法務・知財専門家から助言を参考に意思決定することが重要である。
- ・ 本ガイドラインでは、大学の知財ガバナンスの類型として、①学内完結型、②外部TLO（一体型）、③外部TLO（広域TLO）の3類型について記載した。大学は、類型ごとのメリットとデメリットを検討の上で、大学知財ガバナンスリーダーを支えるチーム体制としてどのような体制が最適か検討することが望ましい。
- ・ 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\*3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。

\*1 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。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に要注意。

\*2 必要な専門的知識と経験を備えていることが重要。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。

\*3 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。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。外部TLO型の体制を採る場合には、広域TLOと学内の実動繋ぎ役としての役割も期待される。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。



### 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。

- 大学知財ガバナンスリーダーが大学の知財ガバナンスを変革するにあたり、学内の各部署からの反対も予想されるため、執行部が大学知財ガバナンスリーダーの活動を適切に支援・保証し、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にすることが重要である。

### 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。

- 大学は、3章から5章に記載したプリンシプルを達成するために必要な予算計画を策定する必要がある。
- 予算計画は過去の費用のみを基に策定するのではなく、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を基に策定する。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等、新しい活動に必要な変動費及び固定費を算出することが重要である。
- また、特許の場合には、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、等を踏まえ、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。