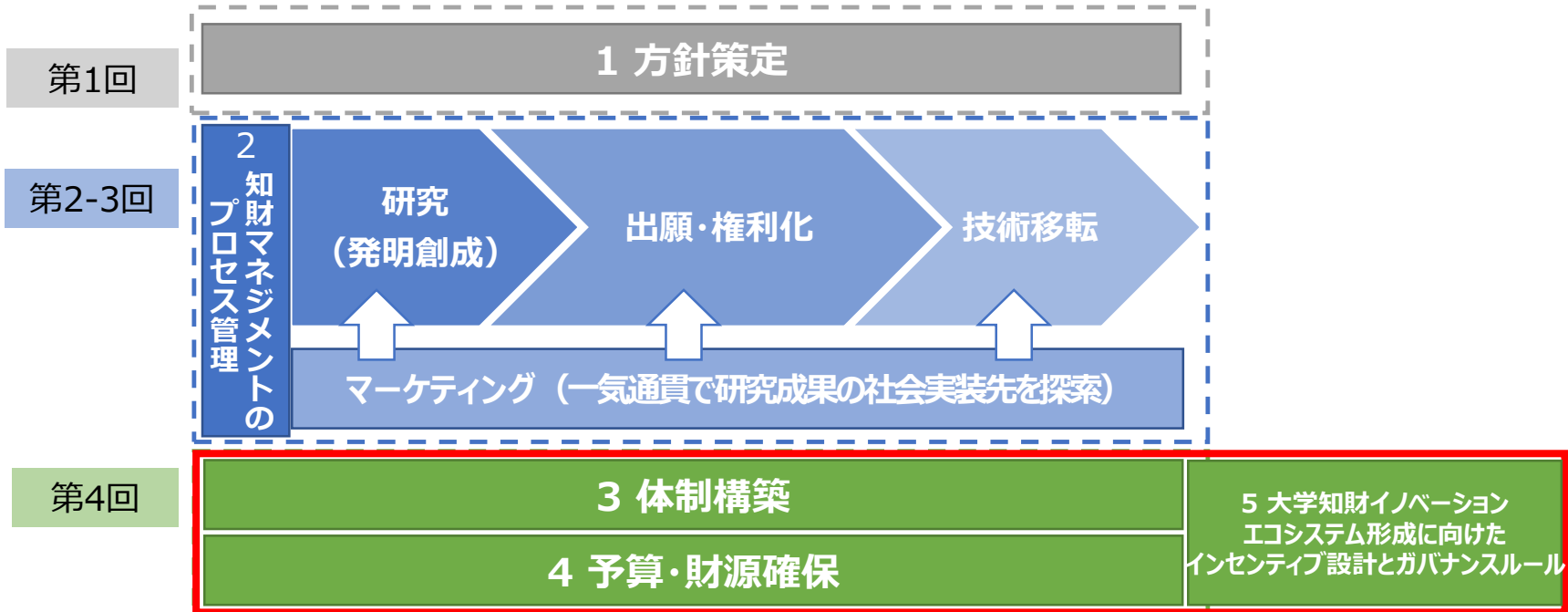


3. 体制構築、
4. 予算・財源確保、
5. 大学知財イノベーションエコシステム形成に向けた
インセンティブ設計とガバナンスルール
について（たたき台）

2023年1月18日

第4回検討会のスコープ



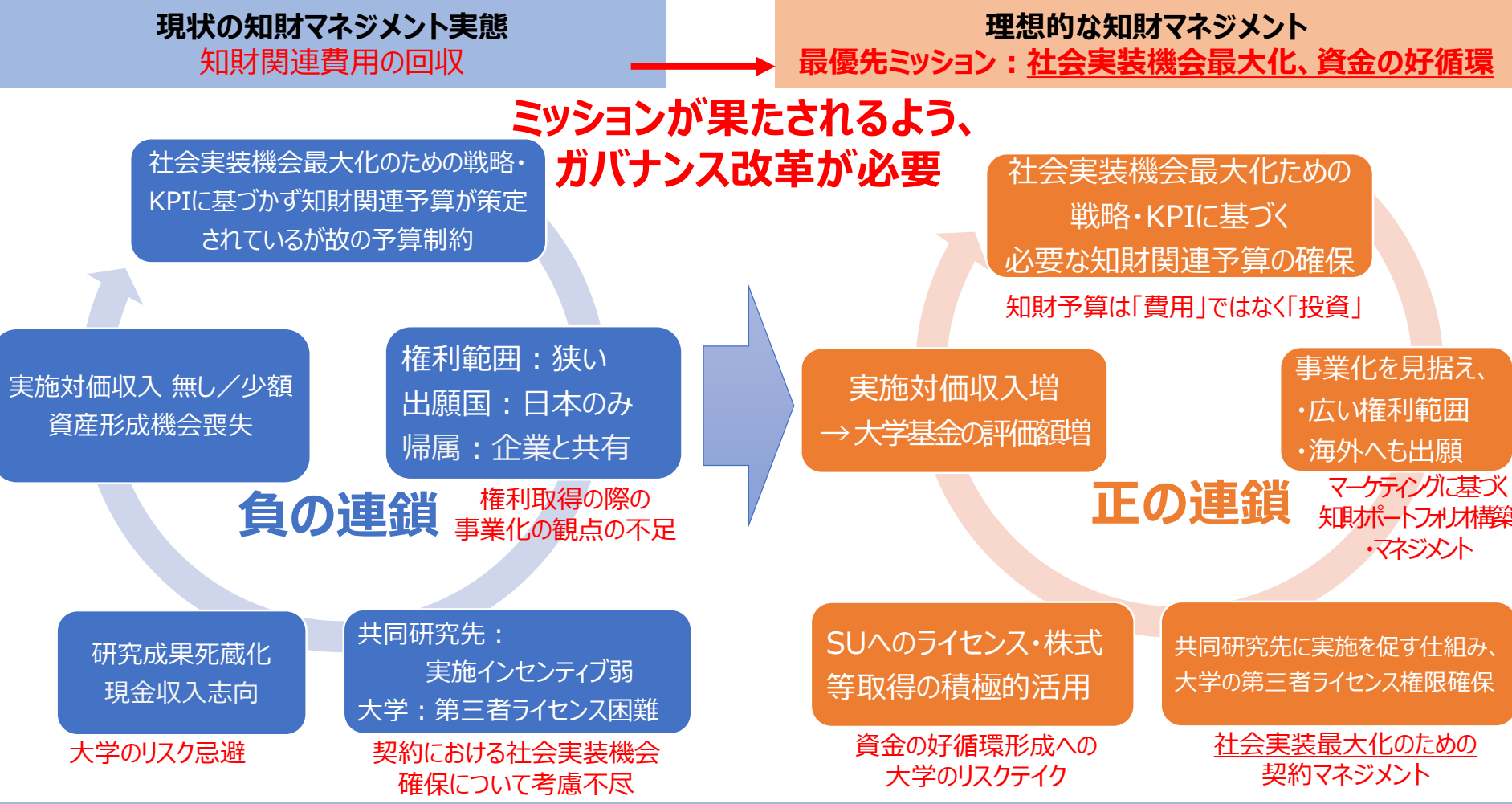
第1回～4回(10月～1月) 各論を議論 (但し、議論を尽くすために回数を増やす可能性有)

- 第1回：「1.方針策定」大学知財マネジメントの課題と方針策定について
- 第2回：「2.プロセス管理」
SUへのライセンスの在り方、マーケティングに基づく一気通貫の知財マネジメント
- 第3回：「2.プロセス管理」大学が生む発明の帰属・ライセンスの考え方
- 第4回：「3.体制構築」「4.予算・財源確保」
「5.大学知財イノベーションエコシステム形成に向けたインセンティブ設計とガバナンスルール」

第5・6回(2月～3月)：ガイドライン案について議論

- 第5回：ガイドライン素案（事務局案）に対する議論
- 第6回：第5回議論を反映させたガイドライン案の確認

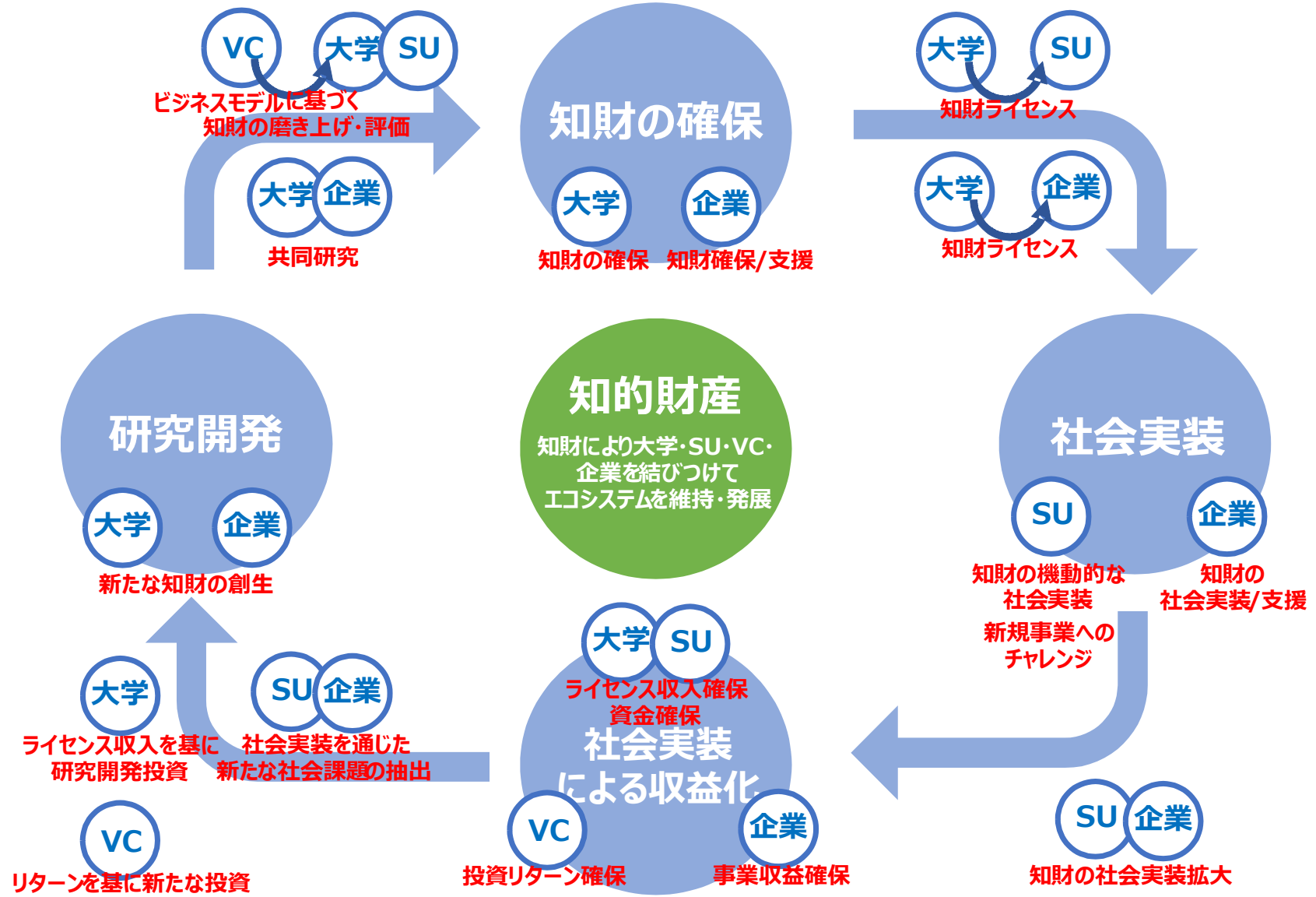
大学知財マネジメントがめざすべき姿



- 社会実装の重要性は広く大学に認識されているにもかかわらず、費用回収が知財マネジメントの目的と化しているのが実態。
- 知財マネジメントの最優先ミッションである、**社会実装機会最大化、資金の好循環が果たされるよう、知財ガバナンス改革が必要**ではないか？

大学知財イノベーションエコシステムがめざすべき姿

大学・スタートアップ・企業・VCを含むエコシステムを、知財を触媒（ツール）として、人・物・資金を円滑に循環させることで発展させ、大学知財の社会実装機会最大化を図る



大学知財イノベーションエコシステムがめざすべき方向性と課題認識

めざすべき方向性

- 大学・スタートアップ・VC・企業のそれぞれが、お互いの立場を尊重し、Win-Winの関係でエコシステムに参画し、大学知財イノベーションエコシステムのループで大学知財の社会実装機会最大化を図る
- その際には、大学と共同研究先(企業等)が、お互いフェアな関係性で社会実装に向けての説明責任およびコミットメントを果たすことが鍵となる

大学に求められる責務

- 社会のイノベーション・インフラの公器として、**公正・中立に大学知財の実施を管理する責務**
- 社会実装機会最大化に向けて、公正な判断の下、企業に対して**適切な実施権限を設定する責務**

企業に求められる責務

- 大学知財の**社会実装に向けて責任あるコミットメント**を果たす責務
- 必要な場合、大学との信頼関係の下で、社会実装に向けての**取組状況を誠実に報告・説明する責務**

課題認識

- 大学は、社会の公器として高い視座での知財の管理責任を負う。すなわち、**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果たすためのケイパビリティ**が求められる。
- しかしながら、多くの大学の知財組織はそのようなケイパビリティを前提とせずに構築されてきたことから、体制・人材・財源等の観点から多くの課題がある。この課題は知財活動が小規模な大学では特に顕著と考えられる

体制・人材

体制の検討と構築 大学知財ガバナンス人材

大学知財ガバナンス人材

大学が社会の公器として責務を遂行するためには、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果たす役割を持つ**大学知財ガバナンス人材**（大学知財ガバナンスリーダー）が、各大学毎に求められるのではないかと。

企業に対する責任

- 大学知財の**社会実装に向けて責任あるコミットメント**をするよう、実施許諾先や共同研究先との信頼関係の下、**公正な立場で実施状況を管理**する
- 所定期間経過後も当該大学知財が実施されない場合に、実施許諾先や共同研究先に対して**社会実装に向けた取組状況の説明**を求め、お互いの信頼関係の下、実施していない**正当な理由を公正な立場で判断**する
- 大学知財の社会実装機会が最大化が果たされるよう、**適切なライセンス条件**(①実施許諾先、②許諾範囲、③ライセンス料等)を判断する

大学に対する責任

- 大学研究者の発明内容を確認し、市場性や事業性の観点から当該発明の**出願是非を公正に判断**する
- 市場性や事業性の観点から**適切なライセンス料の水準を見極め**、必要場合は学内を説得する（研究者による過度の評価を抑止する）
- スタートアップの**ビジネスを正確かつ客観的に把握したうえで、適切な新株予約権や株式対価を設定**する
- スタートアップの成功や事業価値向上のための研究者による追加サービスを引き出す

求められるスキル

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
共感・信頼させる
コミュニケーション力



ビジネスを
正確かつ客観的に
判断するための
ビジネスリテラシー*



国外展開も
見据えた語学力と
グローバル経験

...

* 起業経験またはその支援、企業の事業立ち上げ経験またはその支援等

課題認識

国内の大学知財人材はもとより不足しているところ、上記のハイレベルのスキルが要求される**大学知財ガバナンス人材は希少**と思われる。各大学毎に、そのような人材を如何に獲得・育成するか、体制を検討する必要があるのではないかと。

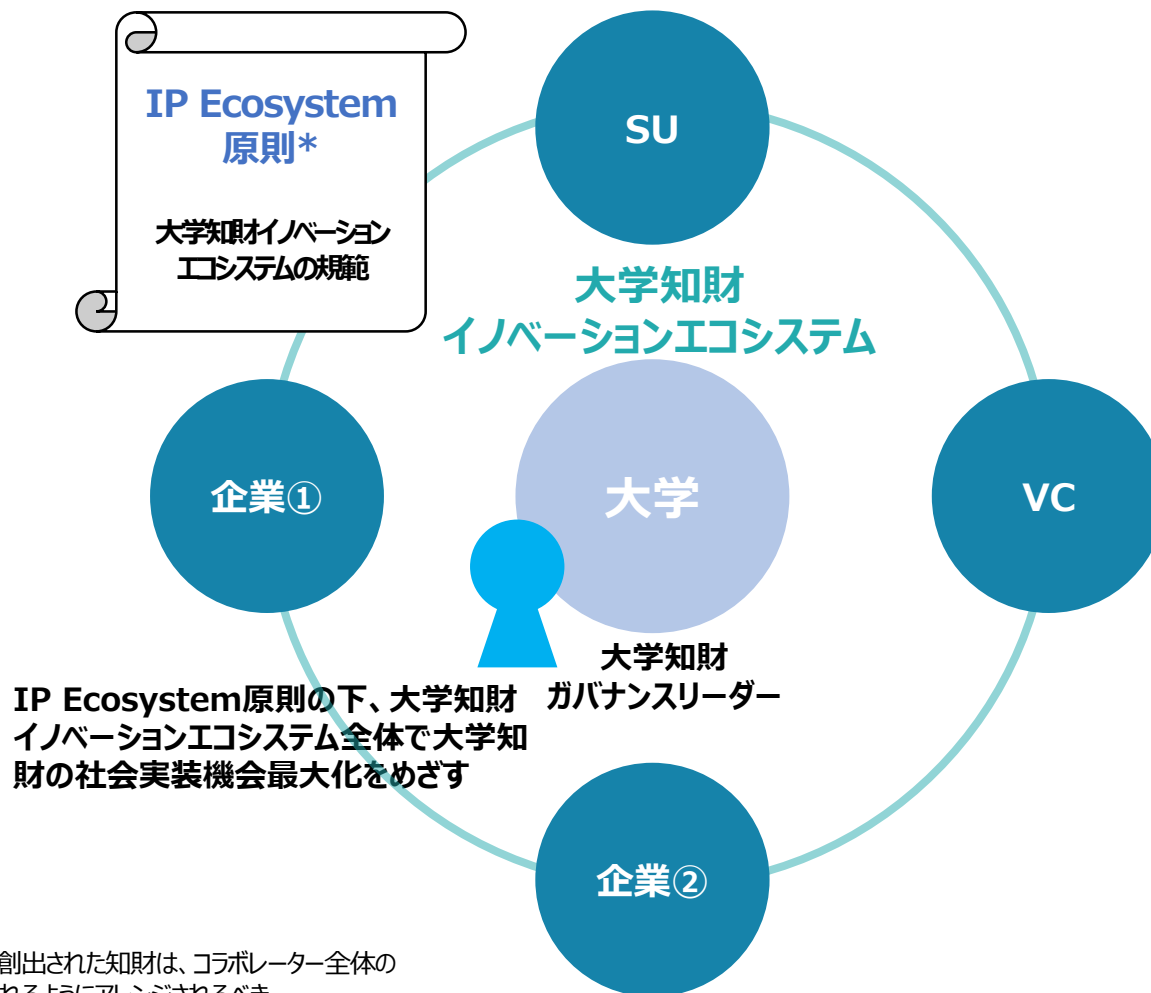
体制の検討と構築

大学の主な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類型に概ね分類される。各大学の実状と、下表に示す類型毎のメリットとデメリットを各大学が検討のうえで、体制構築をめざすべきではないか

体制	メリット	デメリット
①学内完結型	<ul style="list-style-type: none"> 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ンメントが最も取りやすい 執行部・研究者とのコミュニケーションがとりやすい 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(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) 	<ul style="list-style-type: none"> 大学の人材処遇方針に従う必要があり、採用の自由度が小さい 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 大学が生む知財の規模に対して、学内組織をおくコストが見合わない場合がある
②外部TLO(一体型)	<ul style="list-style-type: none"> 一大学だけに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ンメントは取りやすい 執行部・研究者とのコミュニケーションがとりやすい 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 採用の自由度が大きい インセンティブ設計の自由度が大きい 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(一体型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) 	<ul style="list-style-type: none"> 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 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
③外部TLO(広域TLO)	<ul style="list-style-type: none"> 人材処遇の自由度が大きい 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 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 国内の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 	<ul style="list-style-type: none"> 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ンメント確保には工夫が必要 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 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 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つたりコスト効率が上がらないおそれがある 広域TLO参加組織のインセンティブ設計をしっかりとしなければ機能不全に陥る可能性

体制の検討と構築 学内完結型での大学知財ガバナンス

- 大学に、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**を置く
- 大学知財ガバナンスリーダーは、IP Ecosystem原則の下、大学知財イノベーションエコシステム全体での大学知財の社会実装機会最大化をめざす



*IP Ecosystem原則：
オープンイノベーションにより創出された知財は、コラボレーター全体の
経済価値の最大化が図られるようにアレンジされるべき

マーケティングに基づく一気通貫の知財活動

戦略：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
	マーケティング活動とこれに基づく各プロセスへの提案（KPI:研究者と企業のマッチング件数、研究テーマの提案件数）					
打ち手とKPIの例	<ul style="list-style-type: none"> シンポジウム・学会等の企画・開催（KPI:開催数） 	<ul style="list-style-type: none"> 特定研究分野の強化（KPI:当該分野の研究者数、研究予算の増加率） 大型共同研究・国家プロジェクトの推進（KPI:外部資金獲得額、プロジェクト数、成果の実施化率） 異分野連携プロジェクトの推進（KPI:プロジェクト数） 	<ul style="list-style-type: none"> 発明相談の活性化（KPI:相談受付件数） マーケティングに基づく出願・権利化の徹底（KPI:発明評価会議への提案件数、 	<ul style="list-style-type: none"> 大学知財のライセンス推進（KPI:ライセンス件数、ライセンス料収入、研究成果の実施化率） SUへのライセンス（KPI:SUへのライセンス件数、対価として引き受けた株式等の時価総額） 	<ul style="list-style-type: none"> インキュベーション施設の運営（KPI:稼働率、大学発SUやEXITしたSUの数、SUとの共同研究数） 企業への技術指導・コンサルティング活動の推進（KPI:実施件数、研究成果の実施化率） アントレプレナーシップ教育（KPI:プログラム数、受講者数、企業家数） 	<ul style="list-style-type: none"> 大学知財の権利行使による第三者の侵害排除（共同研究先等に代わり権利行使）

<トップの役割>

大学には教育や研究に関する戦略等、重要戦略が他にも存在するため、社会実装機会最大化戦略の策定・実施に際しては他の重要戦略との調整が必要。そこでトップは

1. 人事・財務等についての、他の戦略との間の優先順位付け
2. 教育や研究に関する戦略等他の重要戦略と、社会実装機会最大化戦略とが相乗効果を発揮するよう調整することが必要

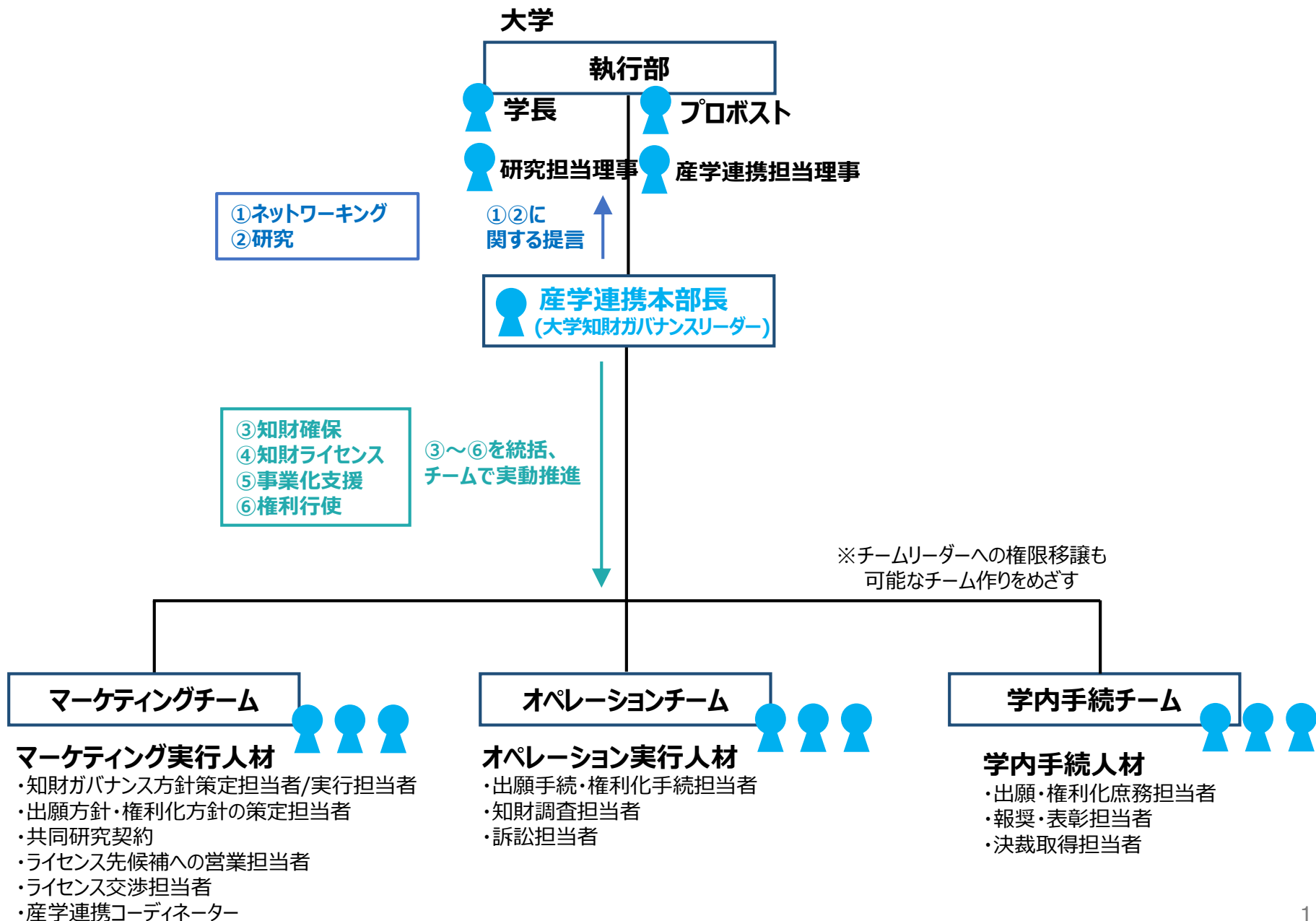
大学知財ガバナンスリーダーの役割

大学知財ガバナンスリーダーは、学長、プロボスト、研究担当理事、産学連携担当理事、産学連携本部長等の学内関係者と連携し、関係者を結び付けてマーケティングに基づく一貫通貫の知財活動を一体的に推進する役割を負う

フェーズ	マーケティングに基づく一貫通貫の知財活動	大学知財ガバナンスリーダーの役割
① ネットワーキング	<ul style="list-style-type: none"> 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 アイデア段階からVCと意見交換 シンポジウム・学会等の企画・開催 	<ul style="list-style-type: none"> 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シナリオを、学長、プロボスト、研究担当理事、産学連携担当理事に提言
② 研究	<ul style="list-style-type: none"> 特定研究分野の強化（研究者数や研究予算の強化） 大型共同研究・国家PJの推進 異分野連携PJの推進 	<ul style="list-style-type: none"> 強化すべき研究分野の特定と研究者・研究予算の強化計画を、学長、プロボスト、研究担当理事、産学連携担当理事に提言
③ 知財確保	<ul style="list-style-type: none"> 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（事業化を想定した研究を実施し、成果を事業・ビジネスモデルを想定して知財化） 	<ul style="list-style-type: none"> 左記マーケティングに基づく出願計画・権利化計画の策定・実行 共同研究契約の交渉、チェックと承認
④ 知財ライセンス	<ul style="list-style-type: none"> 論文や特許による大学の強み分野把握とライセンス先候補への営業（エコシステム参画企業の探索と営業） 大学知財の企業、SUへのライセンス推進 	<ul style="list-style-type: none"> ライセンス先候補とのライセンス交渉、ライセンス契約締結
⑤ 事業化支援	<ul style="list-style-type: none"> 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 ライセンス先による大学知財の実施状況、実施準備状況の管理 不実施の場合の正当な理由の判断とそれに応じた実施許諾継続可否の判断 	<ul style="list-style-type: none"> ライセンス先による大学知財の実施状況、実施準備状況の管理 ライセンス先が大学知財を不実施の場合の正当な理由の判断とそれに応じた実施許諾継続可否の判断
⑥ 権利行使	<ul style="list-style-type: none"> 大学知財の権利行使による第三者の侵害排除（共同研究先等に代わり権利行使） 	<ul style="list-style-type: none"> 大学知財の権利行使による第三者の侵害排除（共同研究先等に代わり権利行使）

赤枠内は大学知財ガバナンスリーダーが中心になって活動することを想定

学内完結型の場合の体制（案）



必要な人材とその確保に際しての留意点

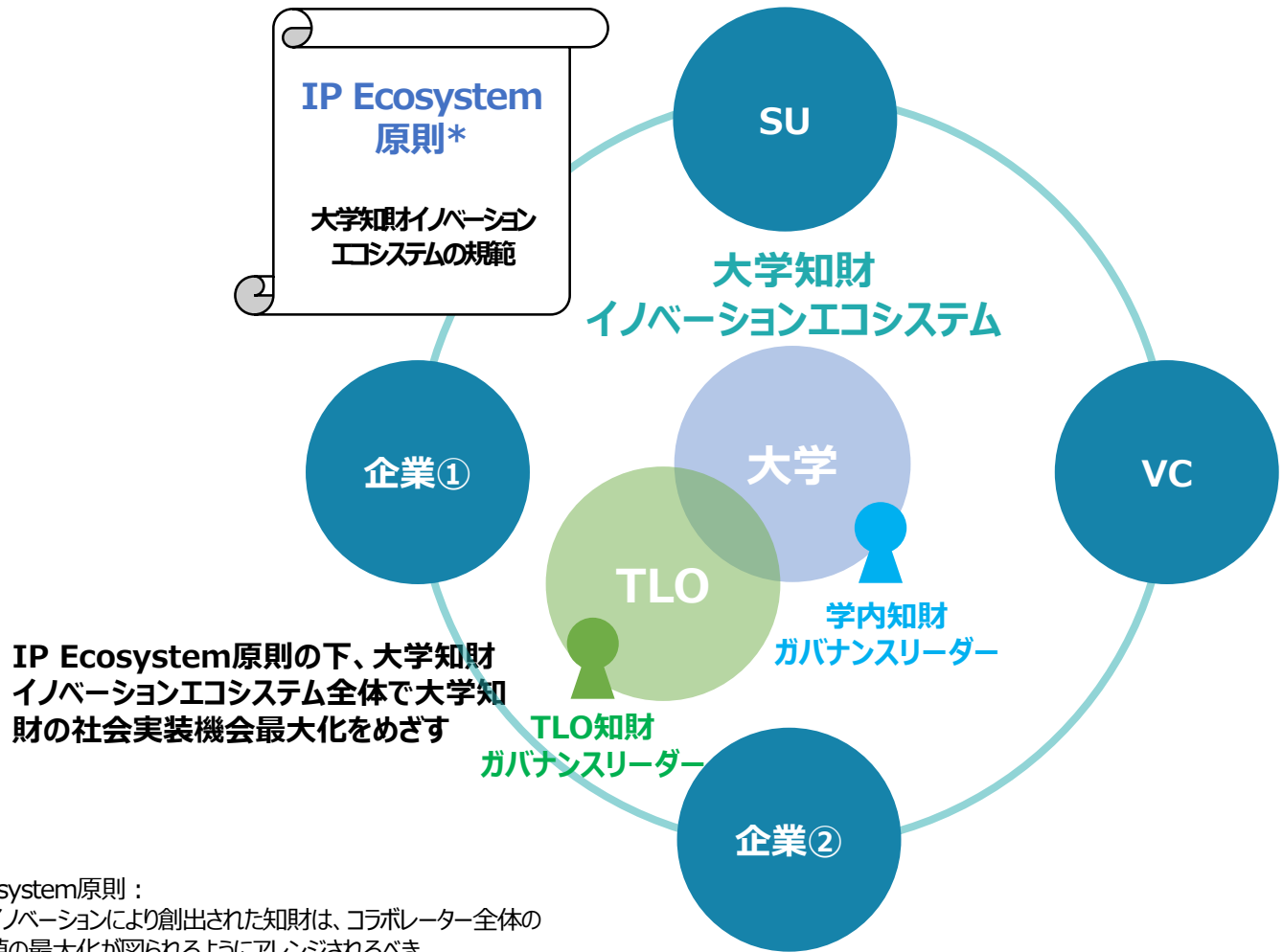
必要な人材		役割	人材確保に際しての留意点
大学	執行部 (学長、プロボスト、研究担当理事、 産学連携担当理事)	トップダウンで大学の知財ガバナンス改革を実行	<ul style="list-style-type: none"> 知財の意義を理解し、その実現にコミットすることが必要。即ち、新たなイノベーション創出により社会課題解決や社会変革・進歩を達成しうる知財ガバナンス改革実現に覚悟を持って取り組むことが必要
	産学連携戦略責任者 (産学連携本部長) (大学知財ガバナンスリーダー)	執行部方針に従って、知財戦略を含む長期的な産学連携戦略を策定と推進の責任を担う	<ul style="list-style-type: none"> 起業経験またはその支援、企業の事業立ち上げ経験またはその支援等をしたことがある人材が望ましい 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 執行部メンバの兼務も選択肢
	戦略実行人材 (マーケティング人材)	個々の案件について研究（発明創生）から技術移転まで一貫通貫して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"> 各案件は同じ担当者が一貫通貫で担当することが肝要故、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 研究者およ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
	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"> 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か

上記人材を留意点を踏まえて確保すると共に、キャリアパスおよ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⇒執行部メンバといったキャリアパスや准教授・教授就任への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や企業の副業制度を活用することも選択肢

体制の検討と構築 外部TLO(一体型)での大学知財ガバナンス

- TLOに**TLO知財ガバナンスリーダー**、大学に**学内知財ガバナンスリーダー**を置く
- TLO知財ガバナンスリーダーと学内知財ガバナンスリーダーは、IP Ecosystem原則の下、大学の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めざす



*IP Ecosystem原則：
オープンイノベーションにより創出された知財は、コラボレーター全体の
経済価値の最大化が図られるようにアレンジされるべき

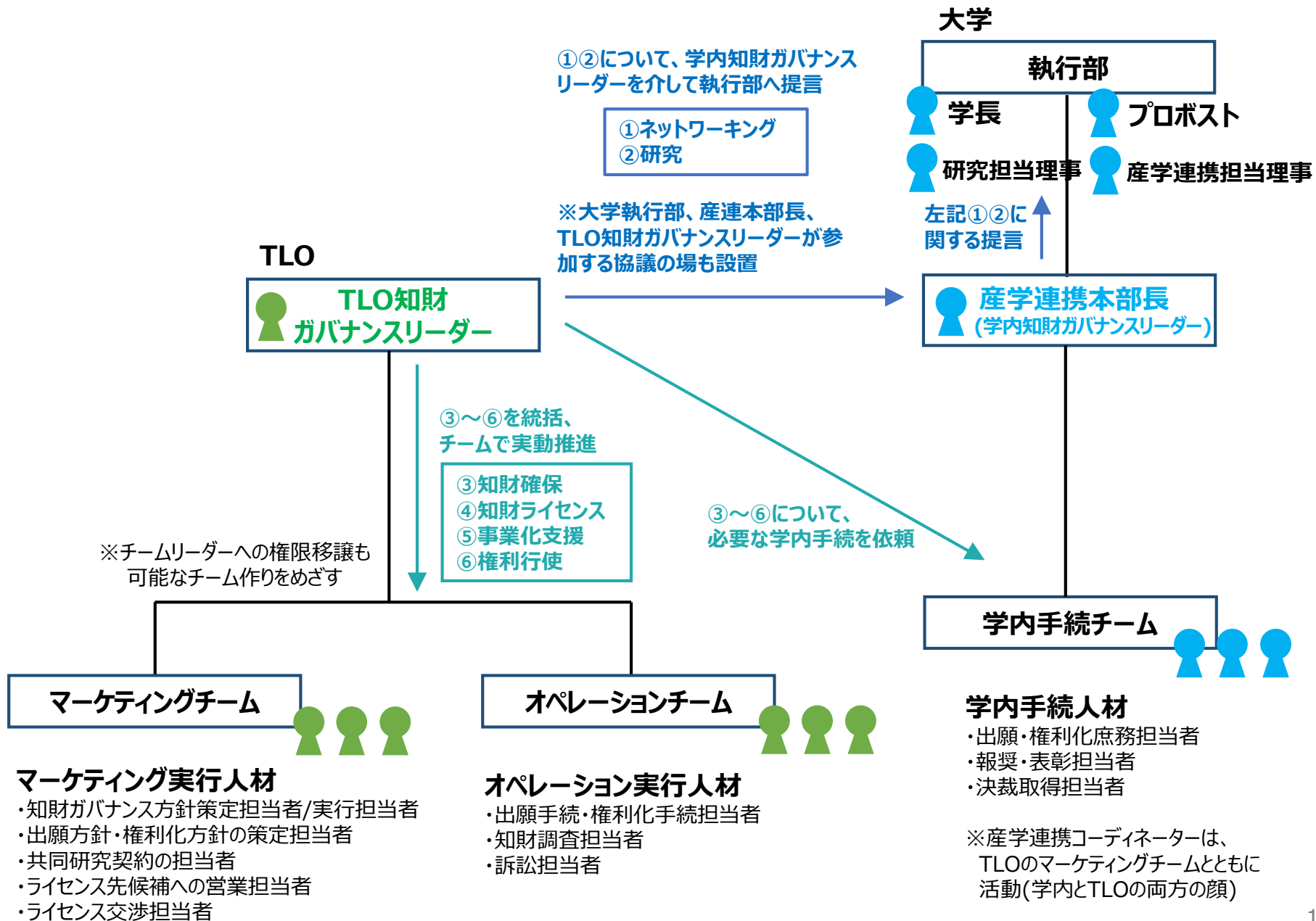
TLO知財ガバナンスリーダーと学内知財ガバナンスリーダーの役割

TLO知財ガバナンスリーダーは、学長、プロボスト、研究担当理事、産学連携担当理事、産学連携本部長等の学内関係者と連携し、関係者を結び付けてマーケティングに基づく一貫通貫の知財活動を一体的に推進する役割を負う

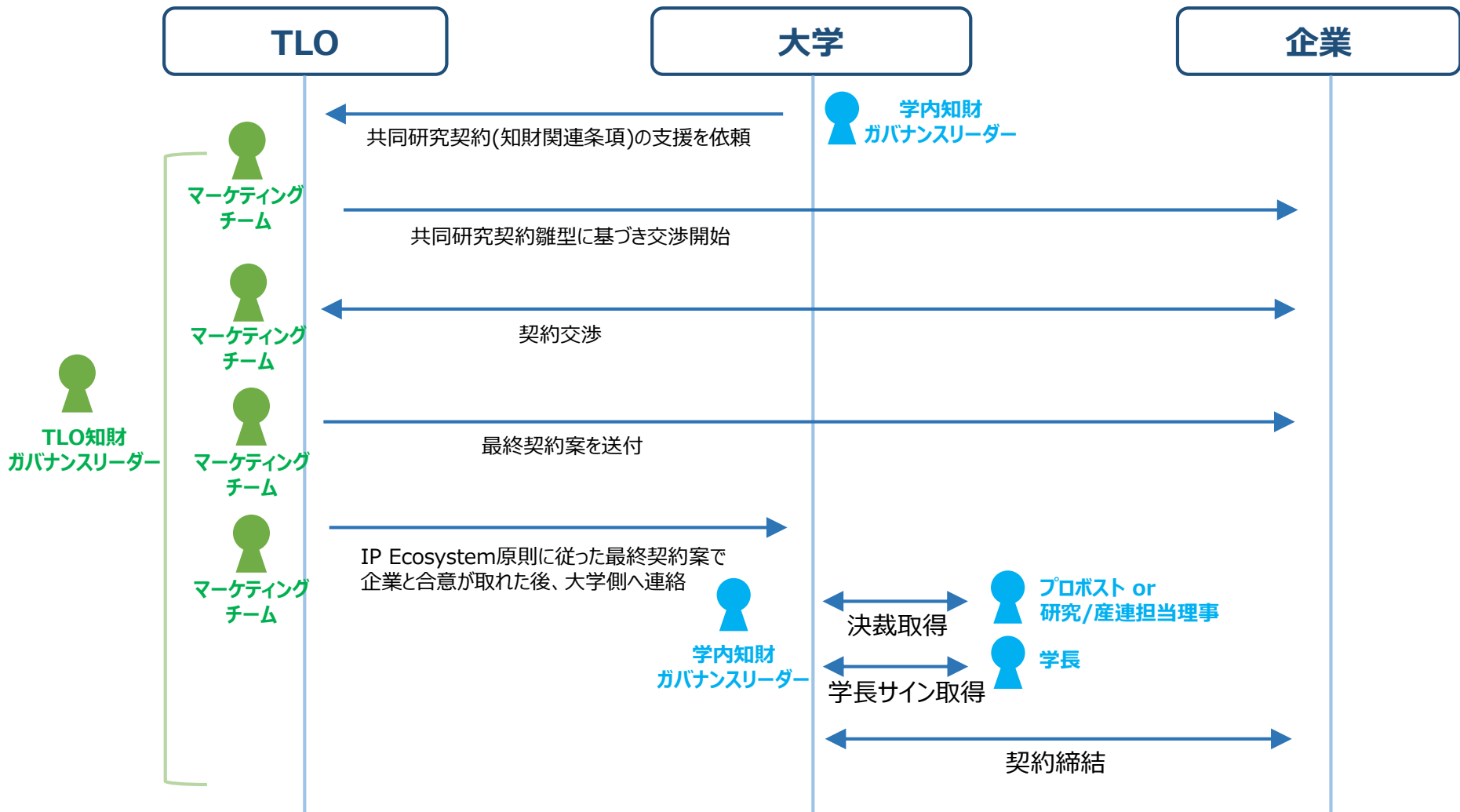
フェーズ	マーケティングに基づく一貫通貫の知財活動	TLO知財ガバナンスリーダーの役割	学内知財ガバナンスリーダーの役割
① ネットワーキング	<ul style="list-style-type: none"> 論文や特許による大学の強み分野把握と、共同研究先候補の探索と営業 アイデア段階からVCと意見交換 シンポジウム・学会等の企画・開催 	<ul style="list-style-type: none"> 大学知財イノベーションエコシステムを活用した大学知財の社会実装シナリオを、学内知財ガバナンスリーダーを介して学長、プロボスト、研究担当理事、産学連携担当理事に提言 	<ul style="list-style-type: none"> TLO知財ガバナンスリーダーとともに、左記社会実装シナリオを、学内の立場で学長、プロボスト、研究担当理事、産学連携担当理事に提言
② 研究	<ul style="list-style-type: none"> 特定研究分野の強化（研究者数や研究予算の強化） 大型共同研究・国家PJの推進 異分野連携PJの推進 	<ul style="list-style-type: none"> 強化すべき研究分野の特定と研究者・研究予算の強化計画を、学内知財ガバナンスリーダーを介して学長、プロボスト、研究担当理事、産学連携担当理事に提言 	<ul style="list-style-type: none"> TLO知財ガバナンスリーダーとともに、左記強化計画を、学内の立場で学長、プロボスト、研究担当理事、産学連携担当理事に提言
③ 知財確保	<ul style="list-style-type: none"> 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（事業化を想定した研究を実施し、成果を事業・ビジネスモデルを想定して知財化） 	<ul style="list-style-type: none"> 左記マーケティングに基づく出願計画・権利化計画の策定・実行 共同研究契約の交渉、チェックと承認 	<ul style="list-style-type: none"> TLO知財ガバナンスリーダーとともに、左記出願計画・権利化計画を、学内の立場で実行
④ 知財ライセンス	<ul style="list-style-type: none"> 論文や特許による大学の強み分野把握とライセンス先候補への営業（エコシステム参画企業の探索と営業） 大学知財の企業、SUへのライセンス推進 	<ul style="list-style-type: none"> ライセンス先候補とのライセンス交渉推進、ライセンス契約締結の統括 	<ul style="list-style-type: none"> TLO知財ガバナンスリーダー統括の下、左記に必要な学内対応を実施
⑤ 事業化支援	<ul style="list-style-type: none"> 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 ライセンス先による大学知財の実施状況、実施準備状況の管理 不実施の場合の正当な理由の判断とそれに応じた実施許諾継続可否の判断 	<ul style="list-style-type: none"> ライセンス先による大学知財の実施状況、実施準備状況の管理 ライセンス先が大学知財を不実施の場合の正当な理由の判断とそれに応じた実施許諾継続可否の判断 	<ul style="list-style-type: none"> TLO知財ガバナンスリーダー統括の下、左記に必要な学内対応を実施
⑥ 権利行使	<ul style="list-style-type: none"> 大学知財の権利行使による第三者の侵害排除（共同研究先等に代わり権利行使） 	<ul style="list-style-type: none"> 大学知財の権利行使による第三者の侵害排除（共同研究先等に代わり権利行使） 	<ul style="list-style-type: none"> TLO知財ガバナンスリーダー統括の下、左記に必要な学内対応を実施

赤枠内はTLOに権限を付与し、TLO知財ガバナンスリーダーが中心になって活動することを想定

外部TLO(一体型)の場合の体制 (案)



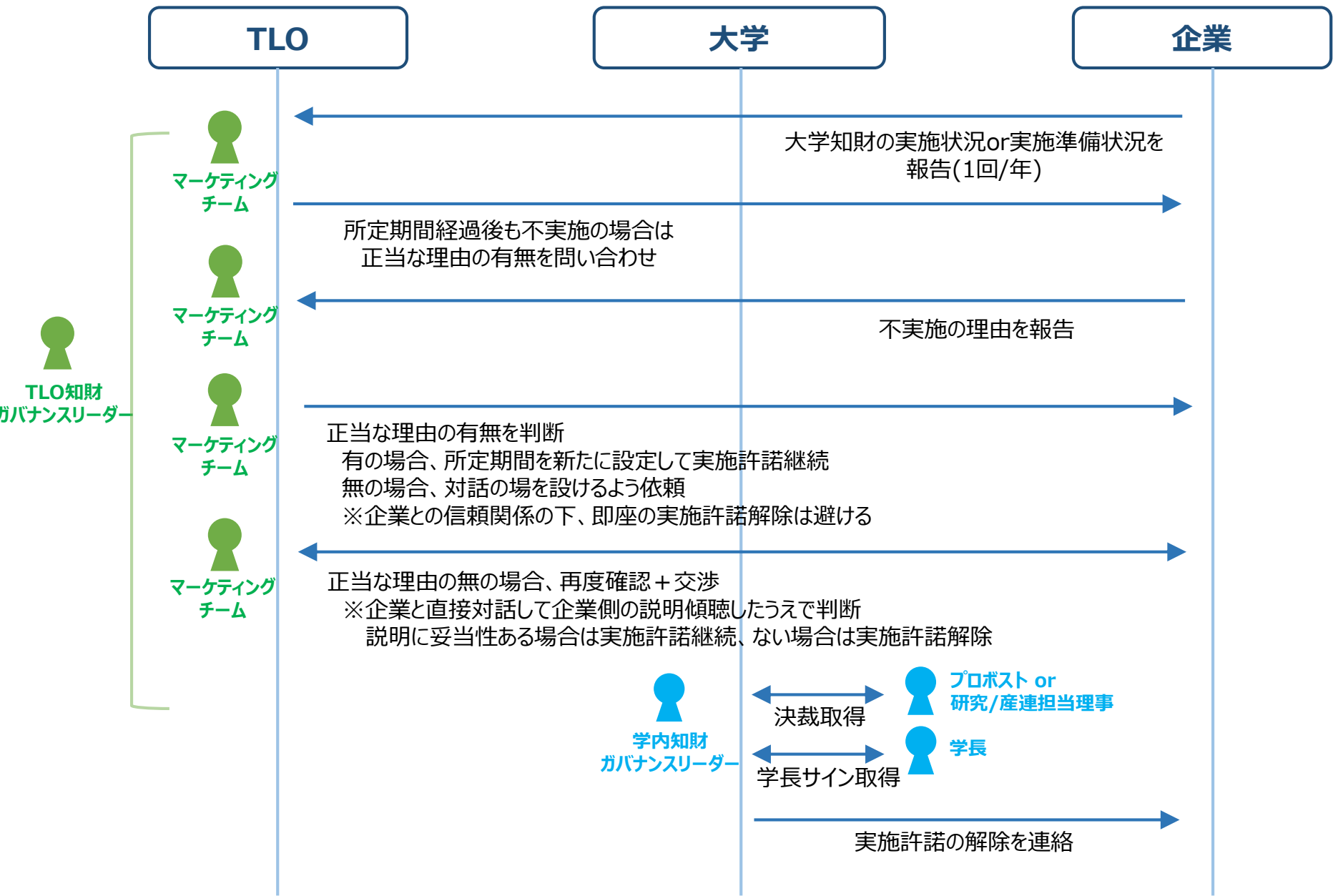
共同研究契約締結時の基本的な流れ



論点：

- 大学がTLOに支援依頼する案件は、例えば、次の基準で案件を選定するのが良いのではないか：①大学が初めて契約する企業との共同研究契約、②大学が希望する重要案件/テーマに関する共同研究契約、③将来の適用先が広い研究に絞る（特定の企業にのみ実施可能性があるものを除外）
- 上記スキームは、はじめはスモールスタートでスタートし、成功事例を蓄積しながら将来的に対象案件を拡大するのが良いのではないか

共同研究契約後の実施状況の確認



必要な人材とその確保に際しての留意点

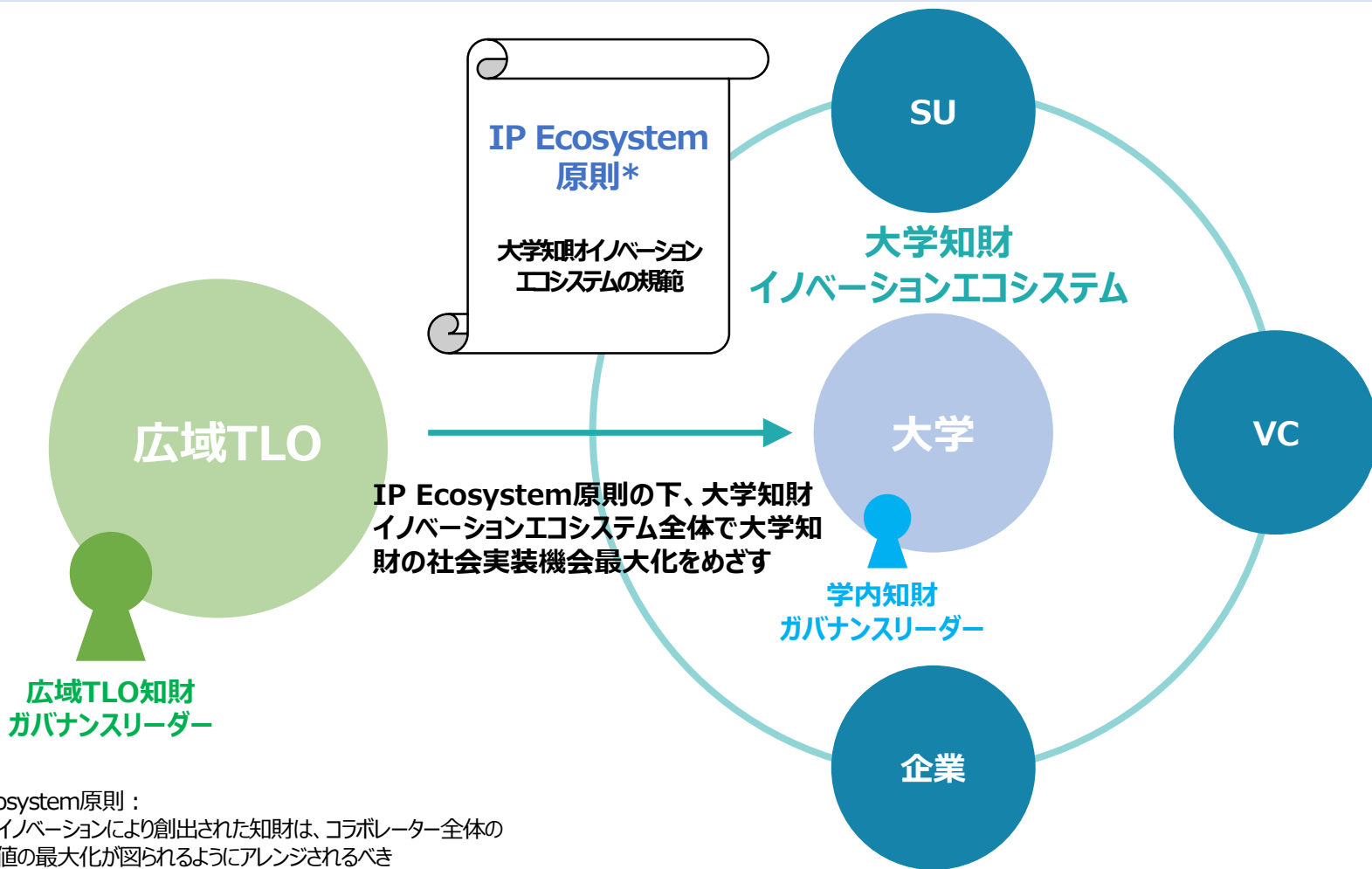
必要な人材		役割	人材確保に際しての留意点
大学	執行部 (学長、プロボスト、研究担当理事、 産学連携担当理事)	トップダウンで大学の知財ガバナンス改革を実行	<ul style="list-style-type: none"> 知財の意義を理解し、その実現にコミットすることが必要。即ち、新たなイノベーション創出により社会課題解決や社会変革・進歩を達成しうる知財ガバナンス改革実現に覚悟を持って取り組むことが必要
	産学連携戦略責任者 (産学連携本部長) (学内知財ガバナンスリーダー)	執行部方針に従って、知財戦略を含む長期的な産学連携戦略を策定と推進の責任を担う	<ul style="list-style-type: none"> 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 執行部メンバの兼務も選択肢
TLO	TLO知財ガバナンスリーダー	大学からの委託を受けて、大学の知財戦略の策定と推進の責任を担う	<ul style="list-style-type: none"> 起業経験またはその支援、企業の事業立ち上げ経験またはその支援等をしたことがある人材が望ましい 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
	戦略実行人材 (マーケティング人材)	個々の案件について研究（発明創生）から技術移転まで一貫通貫して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"> 各案件は同じ担当者が一貫通貫で担当することが肝要故、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 研究者およ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
	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"> 必要な専門的知識と経験を備えていることが重要。 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か

上記人材を留意点を踏まえて確保すると共に、キャリアパスおよ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

体制の検討と構築 広域TLO型での大学知財ガバナンス

- 広域TLOをハブ、広域TLO参画大学をスポークとして、各大学が出資するハブ&スポーク型の広域TLOを設置する
- 広域TLOに**広域TLO知財ガバナンスリーダー**、広域TLO参画大学に**学内知財ガバナンスリーダー**を置く
- 広域TLO知財ガバナンスリーダーと学内知財ガバナンスリーダーは、IP Ecosystem原則の下、大学の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めざす



*IP Ecosystem原則：
オープンイノベーションにより創出された知財は、コラボレーター全体の
経済価値の最大化が図られるようにアレンジされるべき

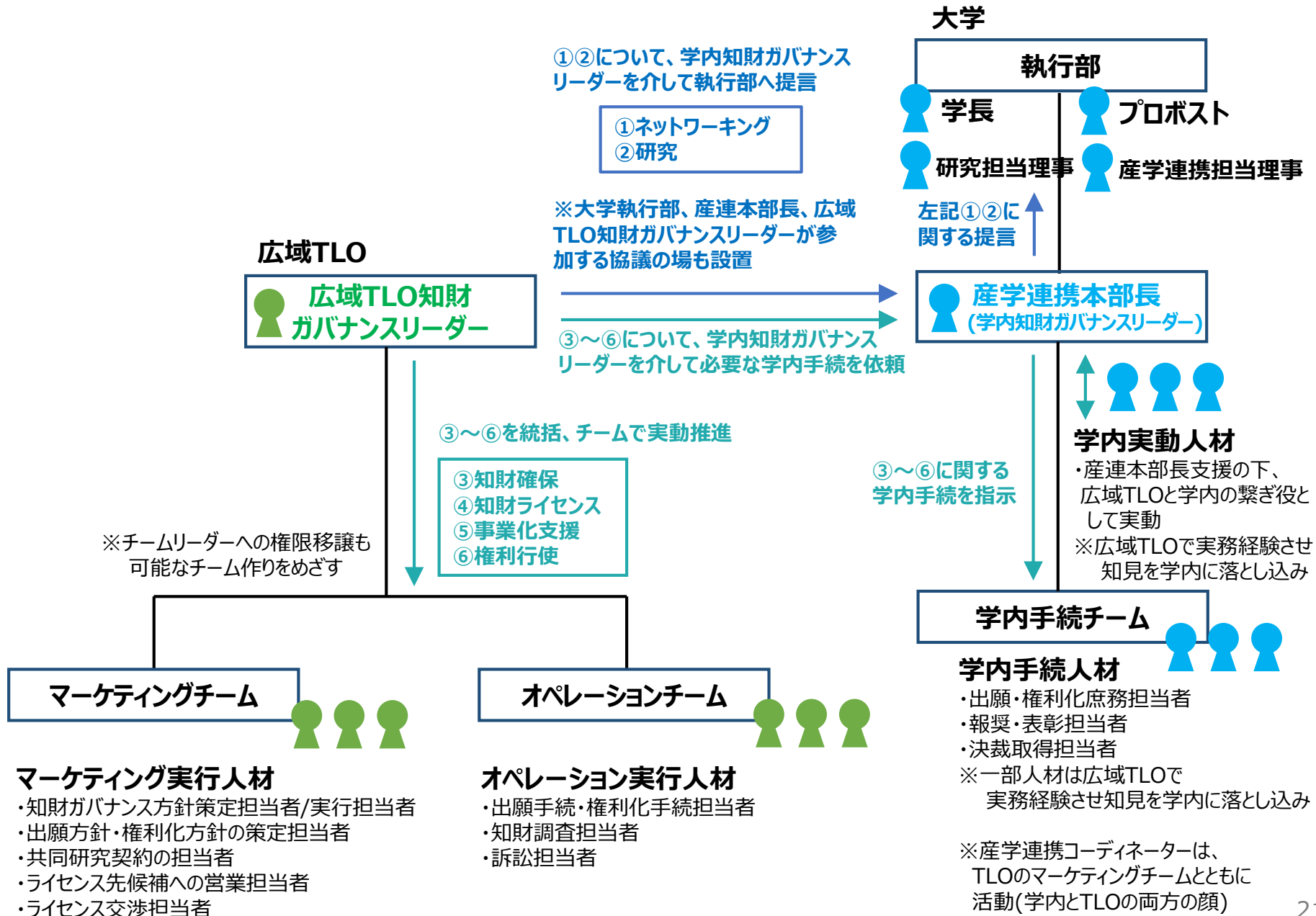
広域TLO知財ガバナンスリーダーと学内知財ガバナンスリーダーの役割

広域TLO知財ガバナンスリーダーは、学長、プロボスト、研究担当理事、産学連携担当理事、産学連携本部長等の学内関係者と連携し、関係者を結び付けてマーケティングに基づく一貫通貫の知財活動を一体的に推進する役割を負う

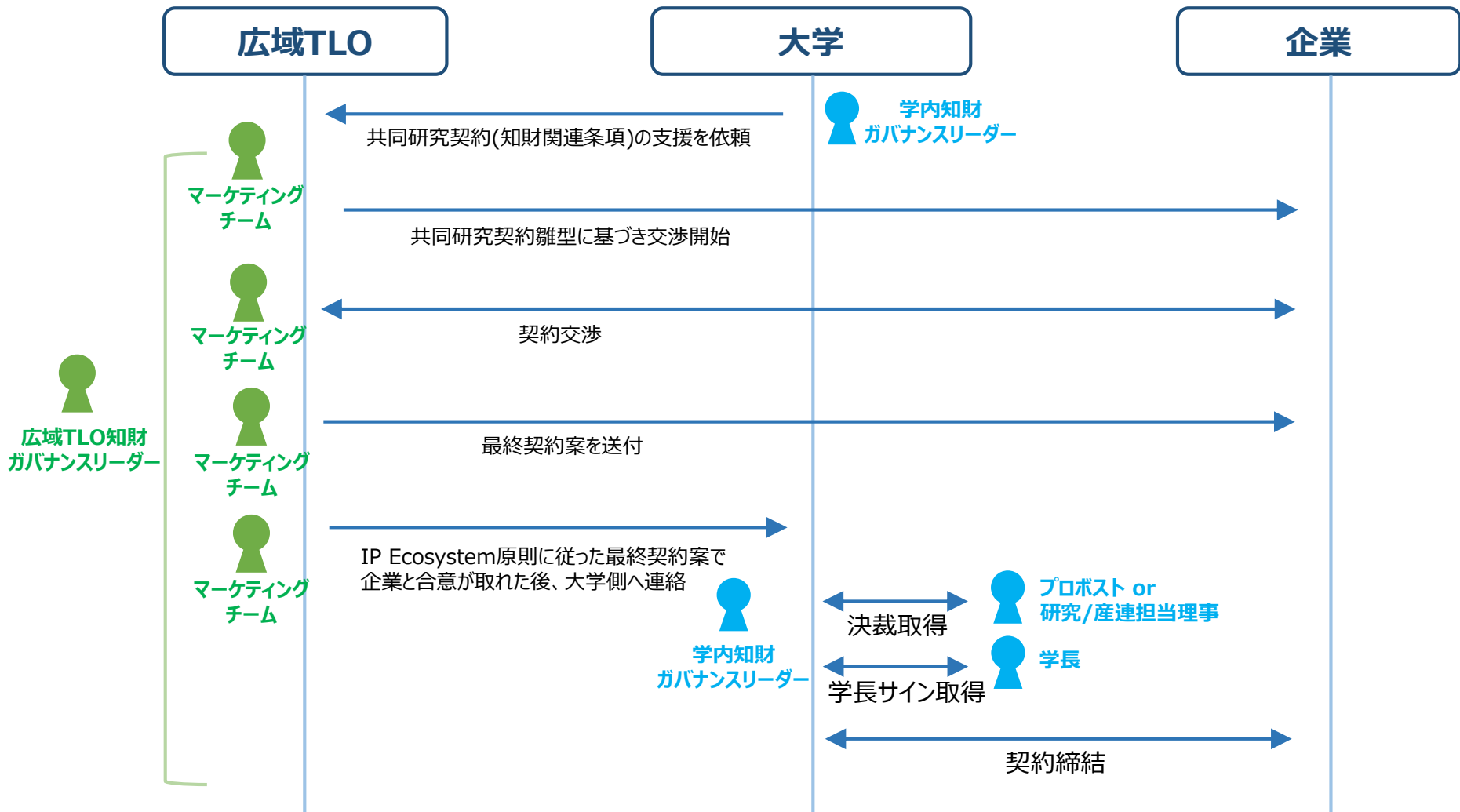
フェーズ	マーケティングに基づく一貫通貫の知財活動	広域TLO知財ガバナンスリーダーの役割	学内知財ガバナンスリーダーの役割
① ネットワーキング	<ul style="list-style-type: none"> 論文や特許による大学の強み分野把握と、共同研究先候補の探索と営業 アイデア段階からVCと意見交換 シンポジウム・学会等の企画・開催 	<ul style="list-style-type: none"> 大学知財イノベーションエコシステムを活用した大学知財の社会実装シナリオを、学内知財ガバナンスリーダーを介して各大学の学長、プロボスト、研究担当理事、産学連携担当理事に提言 	<ul style="list-style-type: none"> 広域TLO知財ガバナンスリーダーとともに、左記社会実装シナリオを、学内の立場で学長、プロボスト、研究担当理事、産学連携担当理事に提言
② 研究	<ul style="list-style-type: none"> 特定研究分野の強化（研究者数や研究予算の強化） 大型共同研究・国家PJの推進 異分野連携PJの推進 	<ul style="list-style-type: none"> 強化すべき研究分野の特定と研究者・研究予算の強化計画を学内知財ガバナンスリーダーを介し各大学の学長、プロボスト、研究担当理事、産学連携担当理事に提言 	<ul style="list-style-type: none"> 広域TLO知財ガバナンスリーダーとともに、左記強化計画を、学内の立場で学長、プロボスト、研究担当理事、産学連携担当理事に提言
③ 知財確保	<ul style="list-style-type: none"> 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（事業化を想定した研究を実施し、成果を事業・ビジネスモデルを想定して知財化） 	<ul style="list-style-type: none"> 左記マーケティングに基づく出願計画・権利化計画の策定・実行 共同研究契約の交渉、チェックと承認 	<ul style="list-style-type: none"> 広域TLO知財ガバナンスリーダーとともに、左記出願計画・権利化計画を、学内の立場で実行
④ 知財ライセンス	<ul style="list-style-type: none"> 論文や特許による大学の強み分野把握とライセンス先候補への営業（エコシステム参画企業の探索と営業） 大学知財の企業、SUへのライセンス推進 	<ul style="list-style-type: none"> ライセンス先候補とのライセンス交渉推進、ライセンス契約締結の統括 	<ul style="list-style-type: none"> 広域TLO知財ガバナンスリーダー統括の下、左記に必要な学内対応を実施
⑤ 事業化支援	<ul style="list-style-type: none"> 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 ライセンス先による大学知財の実施状況、実施準備状況の管理 不実施の場合の正当な理由の判断とそれに応じた実施許諾継続可否の判断 	<ul style="list-style-type: none"> ライセンス先による大学知財の実施状況、実施準備状況の管理 ライセンス先が大学知財を不実施の場合の正当な理由の判断とそれに応じた実施許諾継続可否の判断 	<ul style="list-style-type: none"> 広域TLO知財ガバナンスリーダー統括の下、左記に必要な学内対応を実施
⑥ 権利行使	<ul style="list-style-type: none"> 大学知財の権利行使による第三者の侵害排除（共同研究先等に代わり権利行使） 	<ul style="list-style-type: none"> 大学知財の権利行使による第三者の侵害排除（共同研究先等に代わり権利行使） 	<ul style="list-style-type: none"> 広域TLO知財ガバナンスリーダー統括の下、左記に必要な学内対応を実施

赤枠内は広域TLOに権限を付与し、広域TLO知財ガバナンスリーダーが中心になって活動することを想定

広域TLO型の場合の体制 (案)



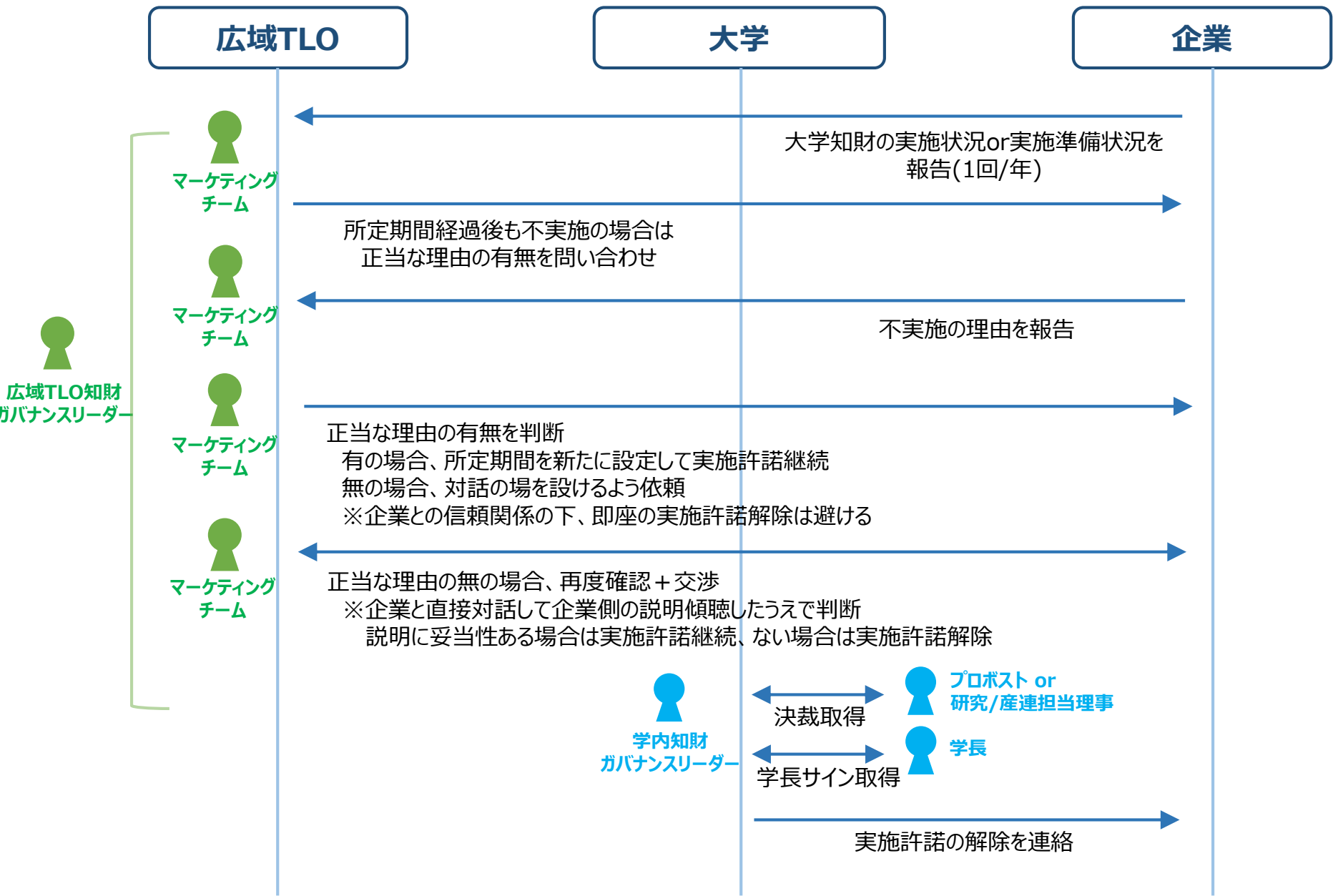
共同研究契約締結時の基本的な流れ



論点：

- 大学が広域TLOに支援依頼する案件は、例えば、次の基準で案件を限定するのが良いのではないか：①大学が初めて契約する企業との共同研究契約、②大学が希望する重要案件/テーマに関する共同研究契約、③将来の適用先が広い研究に絞る（特定の企業にのみ実施可能性があるものを除外）
- 上記スキームは、はじめはスモールスタートでスタートし、成功事例を蓄積しながら将来的に対象案件を拡大するのが良いのではないか

共同研究契約後の実施状況の確認



広域TLO型における契約のイメージ

広域TLO契約

広域TLOと大学との間で締結（大学が広域TLOに参画するときの契約）

- IP Ecosystem原則の下、広域TLO参画大学が大学知財の社会実装を促進できるよう、広域TLOが当該広域TLO参画大学からの委託を受けて、マーケティングに基づく一気通貫の知財活動を推進することを明記する

ex. 広域TLOが、広域TLO参画大学からの委託を受けて、広域TLO参画大学と大学知財を実施する企業との間で締結される共同研究契約。広域TLO参画大学は、知財条項につき広域TLOの同意を取得してから契約締結する

共同研究契約

広域TLO参画大学と企業との間で締結（大学と企業が共同研究を始めるときの契約）

- 広域TLOは、広域TLO契約に基づき、広域TLO参画大学と企業との間で締結される共同研究契約の内容をチェックし、広域TLO参画大学は、知財条項につき広域TLOの同意を得てから共同研究契約を締結する)
- 広域TLOが、広域TLO参画大学からの委託を受けて、マーケティングに基づく一気通貫の知財活動を推進することを明記する。例えば、契約締結後、広域TLO参画大学の大学知財についてライセンスを受けた企業の実施状況等を管理することも明記する

	メリット	デメリット
大学	<ul style="list-style-type: none"> 広域TLOの知見・経験の下、理不尽な契約の排除と交渉力向上、ひいては、大学知財の社会実装機会最大化を図りやすくなる 	<ul style="list-style-type: none"> 広域TLOの同意取得等、契約工数が従来よりも増える 知財ガバナンス体制変更に伴い、学内外への丁寧な説明が必要
企業	<ul style="list-style-type: none"> 広域TLOを通じて自社が関わる大学知財の社会実装進展が期待できるため、市場拡大等を通じた事業収益の拡大、知財を通じた社会貢献の拡大を期待できる 知見・経験ある広域TLOと交渉するため、契約実務に不慣れな担当者との交渉を避けられ、より合理的な契約交渉が期待できる 	<ul style="list-style-type: none"> 広域TLOが交渉役となることで、契約工数が従来よりも増える可能性がある

必要な人材とその確保に際しての留意点

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)	トップダウンで大学の知財ガバナンス改革を実行	<ul style="list-style-type: none"> 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。即ち、新たなイノベーション創出により社会課題解決や社会変革・進歩を達成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
	産学連携戦略責任者 (産学連携本部長) (学内知財ガバナンスリーダー)	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を策定と推進の責任を担う	<ul style="list-style-type: none"> 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リップし、広域TLOによる活動の円滑化を図る 執行部メンバの兼務も選択肢
	産学連携実動人材 (学内実動人材)	産連本部長支援の下、広域TLOと学内の繋ぎ役として実動を担う	<ul style="list-style-type: none"> 広域TLOと学内の実動繋ぎ役として、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 広域TLOで実務を経験させて（出向等を含む）育成を図ることが望ましい 長期的なコミットメントが必要故、有期ポストとしたり、ローテーションで数年ごとに責任者が変わることは望ましくない
広域TLO	広域TLO知財ガバナンスリーダー	大学からの委託を受けて、広域TLO参画大学の知財戦略の策定と推進の責任を担う	<ul style="list-style-type: none"> 起業経験またはその支援、企業の事業立ち上げ経験またはその支援等をしたことがある人材が望ましい 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
	戦略実行人材 (マーケティング人材)	個々の案件について研究（発明創生）から技術移転まで一貫通貫して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"> 各案件は同じ担当者が一貫通貫で担当することが肝要故、有期ポストとしたり、ローテーションで頻りに担当者が変わることは望ましくない 研究者およ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
	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"> 必要な専門的知識と経験を備えていることが重要。 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か

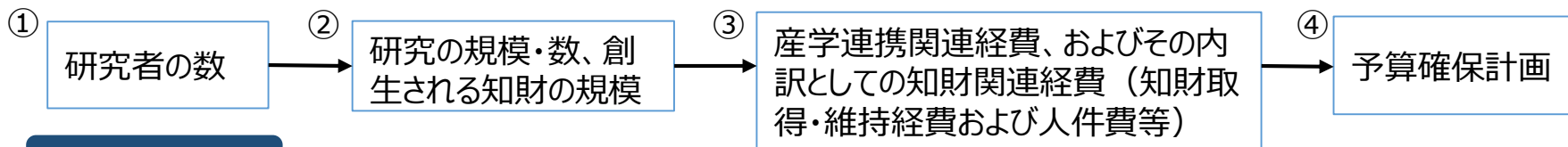
上記人材を留意点を踏まえて確保すると共に、キャリアパスおよび報酬上のインセンティブ施策の設計も必要

- 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

予算・財源確保

予算・財源確保の考え方

1. 資金好循環達成に向けた知財関連経費を見積り、**予算確保計画**を策定



① 研究者の数

- ・ 文科省の“大学等における産学連携等実施状況について”の調査項目の研究者数と同数を想定

② 研究の規模・数、創生される知財の規模

- ・ 上記研究者のうち、知財が創生される研究に携わる研究者数を特定し、創生される知財の規模を算定

➤ 特許の場合

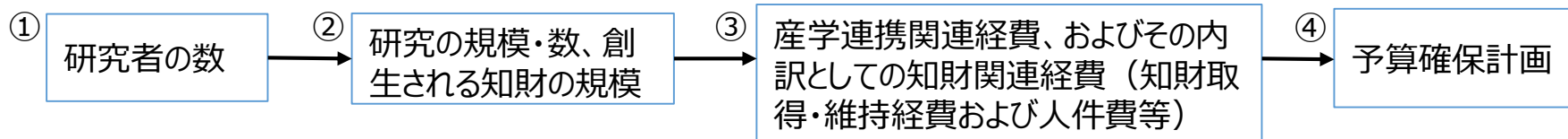
- ✓ 特許法上の「産業上利用することができる発明」が創生される研究テーマを抽出し、該当テーマの研究者数を特定
例) A研究：a人、B研究：b人、C研究：c人、として、A研究とB研究は、「産業上利用することができる発明」が創生される研究テーマだが、C研究は、学術目的の研究等で「産業上利用することができる発明」が明らかに創生されない研究テーマであった場合、c人については対象の研究者から除外する。
- ✓ 市場規模、産学連携/ライセンス候補先企業、過去のライセンス実績、該当テーマの特許出願状況、他大学の特許出願状況、等から活用目論見を立案可能な特許出願件数を算出
例) A研究では、過去の特許出願とライセンス実績に基づいて、 α 件/人・年とする。B研究では、特許出願が毎年増加傾向にあり、市場も大きいため、 β 件/人・年とする。X年後の特許総件数は、「 $X(a\alpha + b\beta)$ 」となる
- ✓ 係属中特許/登録特許について、活用の目途が立たない特許は棚卸しを実施し、特許出願分と合算
- ✓ 大学保有の知財関連経費は、大学が自ら負担することを前提とする

➤ 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等についても特定
例) 上記のC研究について、データ、ノウハウ、ソフトウェア、マテリアル等の無形資産が創生される場合、対象を特定し管理する

予算・財源確保の考え方

1. 資金好循環達成に向けた知財関連経費を見積り、**予算確保計画**を策定



③ 産学連携関連経費、およびその内訳としての知財関連経費（知財取得・維持経費および人件費等）

- ①②より得られた知財の規模を元に知財関連経費を算出
- 変動費と固定費（人件費）に大別されるため、必要な知財の規模に基づき、経費を費目毎に見える化
- データやノウハウ等は変動費が発生しないものは変動費から除外、管理コスト等について人件費として計上
- 広域TLOへ業務委託する場合、広域TLOの経費についても変動費/固定費として計上

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weep等の戦略調査含)、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論見から算出
固定費	人材人件費	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。 (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 ※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

④ 予算確保計画

- 短期ではなく、長期的な目標をベースに必要な経費を決めていく
- 知財関連経費が不足する場合、発明者還元分を除く知財ライセンス対価を知財関連予算に回すことで充当

予算・財源確保の考え方

2. 長期的な収入目標、時間軸を伴うKPI、これを支える予算確保計画をトップと合意合意した**予算確保計画を支える財源配賦のルール化**も必要。特に発明者還元分を除く知財ライセンス対価は知財関連予算へ積極投資

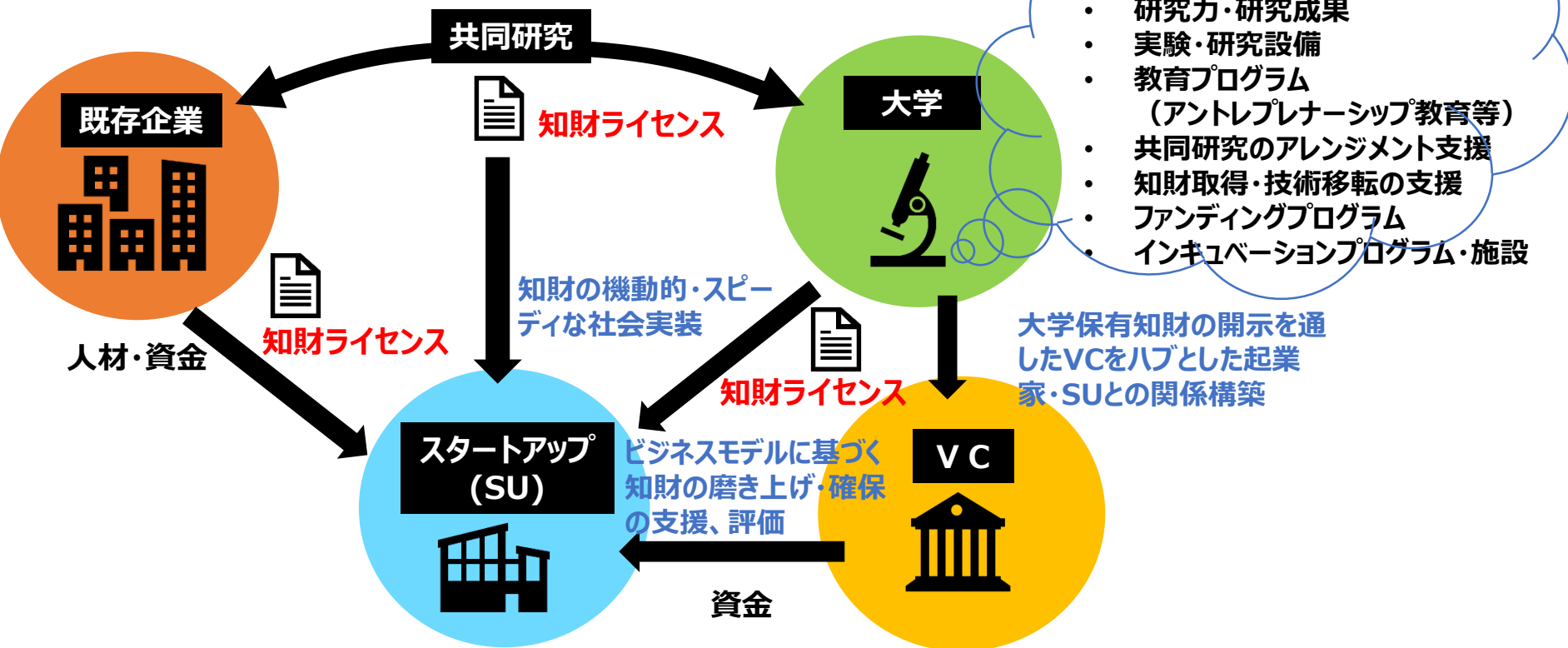
3. KPIの達成状況を確認しながら、資金好循環達成に向けた**予算確保計画を随時見直し**

- ・ 知財予算を「費用」ではなく「投資」として捉え、資金好循環の正の連鎖が回るようにトップと合意しながら進めることが肝要
- ・ KPI達成が目的化すると知財マネジメントが特定KPI達成のための個別最適化に陥るおそれがあるため、常にイノベーション創出による社会課題解決、社会改革・進歩の達成を念頭に遂行することが重要
- ・ 同様に、KPI達成が目的化すると大学のKPI達成のための大学の個別最適化に陥るおそれがあるため、大学知財イノベーションエコシステム全体との調整も意識する必要がある
- ・ 大学を取り巻くステークホルダーにも積極的に情報を開示することで、Win-Winの関係を構築していく

大学知財イノベーションエコシステム形成に 向けたインセンティブ施策とガバナンスルール

大学知財イノベーションエコシステム

社会ニーズの高い知財創成、ビジネスモデルに基づく知財の磨き上げ・確保、知財の確実な社会実装



- 大学がインセンティブとして提供できる有形・無形の資産の例
- 研究力・研究成果
 - 実験・研究設備
 - 教育プログラム (アントレプレナーシップ教育等)
 - 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
 - インキュベーションプログラム・施設

大学が持つ有形・無形の資産をフル活用し、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共に、①社会ニーズの高い知財の創成、②ビジネスモデルに基づく知財の磨き上げ、③知財の社会実装に取り組むことで、社会課題解決、社会変革・進歩を達成することが、必要。そのために、

1. 学内ステークホルダーへのインセンティブ設計と学内ガバナンスルールの構築
2. 学外ステークホルダーとのコミュニケーションとインセンティブ設計による大学知財イノベーションエコシステム形成の両面から大学知財ガバナンスを検討することが肝要

学内ステークホルダーへのインセンティブ設計と学内ガバナンスルール

執行部、研究者、学生、産学連携本部、知財部門(TLOを含む)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の優先順位は高くない可能性がある。学内ステークホルダーへのインセンティブ設計や学内ガバナンスルールでこれを解決することができないか

基本的な
考え方

インセンティブ設計：大学知財の社会実装への貢献やエコシステム発展に寄与する活動を評価する制度を設計する
ガバナンスルール：特定のステークホルダーへの利益集中(エコシステム発展の障害)を排除するルールを整備する

	関心事	インセンティブ設計/制度	ガバナンスルール
執行部	<ul style="list-style-type: none"> 大学運営資金を獲得したい 優秀な研究者/学生を獲得したい 学外からの共感と信頼を獲得したい 大学の研究成果を社会実装したい 	<ul style="list-style-type: none"> 社会実装に結び付いた発明の創生件数/ライセンス件数、社会実装を果たしたSUの数/率(支援したSU数、EXIT成功SU数/率)等を大学への政策支援の要件とする <ul style="list-style-type: none"> 知財の社会実装状況に応じた、大学への政策支援制度の整備 	<ul style="list-style-type: none"> 学内ステークホルダーへの適切な還元を条件とした政策支援制度の整備 <ul style="list-style-type: none"> ⇒知財エコシステムが回るよう学内に適切に知財関係費用を配分する
研究者	<ul style="list-style-type: none"> 研究成果を上げたい(表彰) 研究資金を獲得したい 自分の好きなことを研究したい 自分の研究成果を社会実装したい 	<ul style="list-style-type: none"> 社会実装に結びついた優良発明を創生した発明者に対し、表彰/資金提供の機会を与える <ul style="list-style-type: none"> 学内の表彰制度や予算制度の整備 	<ul style="list-style-type: none"> 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り扱いの整備 <ul style="list-style-type: none"> ⇒大学職務発明の成果を研究者に独占させない
学生	<ul style="list-style-type: none"> 将来の起業準備の機会を獲得したい 将来の起業に向けた経験をしたい 	<ul style="list-style-type: none"> 起業の機会や環境を整備する <ul style="list-style-type: none"> 大学周辺の起業支援環境の整備 教育プログラムの提供 大学知財のライセンス提供 	<ul style="list-style-type: none"> 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"> ⇒大学支援を受ける以上、成果を学生に独占させない
産学連携本部	<ul style="list-style-type: none"> 研究資金を獲得したい 研究成果の社会実装件数を増やしたい 	<ul style="list-style-type: none"> 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 実績給の割合を増やす <ul style="list-style-type: none"> ※社会実装に結び付いた優良発明の創生、契約締結実績、企業等の誘引実績等を評価 <ul style="list-style-type: none"> 学内の評価制度、給与/予算制度の整備 	<ul style="list-style-type: none"> 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"> ⇒社会実装(=ライセンス許諾等)の成否による評価制度の導入
知財部門	<ul style="list-style-type: none"> 知財活動費用を獲得したい 知財の社会実装件数を増やしたい 	<ul style="list-style-type: none"> 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 実績給の割合を増やす <ul style="list-style-type: none"> ※社会実装に結び付いた優良発明の創生、契約締結実績、企業等の誘引実績等を評価 <ul style="list-style-type: none"> 学内の評価制度、給与/予算制度の整備 	<ul style="list-style-type: none"> 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"> ⇒社会実装(=ライセンス許諾等)の成否による評価制度の導入

学外ステークホルダーへのインセンティブ設計

- 大学・SU・VC・企業の各ステークホルダーは、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エコシステムへ参画するモチベーションを理解**することが、Win-Winの関係を構築するために必要ではないか
- 大学は、他の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、他のステークホルダーを誘引**し、エコシステムを発展させることができるのではないか

	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】 ・大学知財イノベーションエコシステムの監督者 ・大学知財をSUや企業に実施許諾して社会実装を進める 【モチベーション】 ・ライセンスによるライセンス収入を獲得したい ・VCを介して起業家やSUとの関係を構築したい	-
SU	【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 ・VCを介してビジネスモデルと知財を磨き上げたい ・大学の施設・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
VC	【役割】 ・SUを資金・人材・ネットワーキング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】 ・SU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SUの情報入手したい	大学によるSU支援を通じたSUの価値拡大 有望なSUの情報（人材の情報を含む）の提供
企業	【役割】 ・大学やSU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新たな社会課題を抽出したい	大学知財へのアクセス確保、事業優位機会の提供 （ライセンス許諾・優先交渉権等）

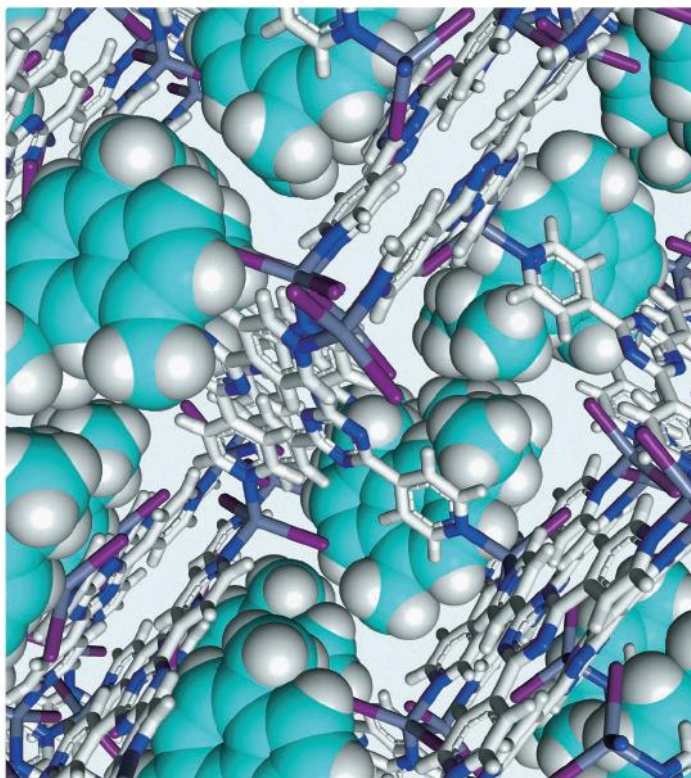
大学は、上記のインセンティブ設計を含め**大学知財に対する考え方を開示**し、学外のステークホルダーとのコミュニケーションを強化することで、ステークホルダーの誘引ひいてはエコシステムのさらなる発展も図ることができるのではないか

学外ステークホルダーとのコミュニケーション（知財IR）

東京大学 知的財産報告書

2022

活用される東京大学の知的財産 — 研究成果の社会実装に向けて



出典：東京大学 知的財産報告書2022

<https://www.ducr.u-tokyo.ac.jp/ip/2022IR.html>

東大知財報告書のコンテンツ

- 東京大学における知的財産権の役割
- 特許を使った普及と社会実装（結晶スポンジ法）
- 発明の届出状況
- 特許の出願状況
- 特許の活用状況
- 知財を活用するスタートアップ企業
- ソフトウェア著作権等の承継と活用状況
- 知財活動から得られる収入の状況
- 知財活動による更なる社会貢献

コンテンツを抽象化して整理

- 知財ビジョン
- 発明件数
- 特許出願件数
- 知財活用状況
- スタートアップ支援
- 知財予算/収支
- 知財による社会貢献
- 成功事例

学外ステークホルダーとのコミュニケーション（知財IR）

エコシステムと知財戦略開示

エコシステムがうまく機能するよう、知財を通じて大学・スタートアップ・VC・企業の間でコミュニケーションを図ることが重要

- 学外へ知財戦略を開示することで、**ステークホルダーからの共感と信頼の獲得やパートナーシップの促進**を図り、ひいては、エコシステムの円滑な維持・発展をめざすことができるのではないかと（**エコシステムIR**）
- 学外に限らず、学内に対しても、執行部・研究者の知財理解促進や学内知財プレゼンス向上、優秀な学生の誘引等の効果も期待できるのではないかと

ステークホルダー毎に期待される知財戦略開示の効果、および、特に開示すべきコンテンツ

	ステークホルダー	知財戦略開示で期待される効果		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	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	大学保有知財の開示を通じたVCをハブとした起業家・SUとの関係構築	知財ビジョン、 SUのサポート 成功事例
	対 VC		大学保有知財の開示を通じたVCをハブとした起業家・SUとの関係構築	知財ビジョン、 SUのサポート 、 成功事例 出願/登録件数、 活用状況 、知財予算/収支
	対 企業		パートナー企業の誘引、パートナーシップの強化	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・寄付者		大学への共感獲得・支援者拡大を通じた投資・寄付の拡大	知財ビジョン 、 社会貢献 出願/登録件数、 活用状況 、 知財予算/収支
	対 メディア		メディアによる報道を通じた発信効果の最大化	知財ビジョン 、 社会貢献 、 成功事例
学内	対 執行部	知財に関する幹部との対話機会の確保、幹部の知財の理解促進、知財財源確保可能性、学内知財プレゼンス向上		知財ビジョン 、 社会貢献 、 SUのサポート 出願/登録件数、 活用状況 、 知財予算/収支
	対 研究者	大学が進む方向性を知財をツールとして活用して理解促進、また、大学方針にアラインした発明創生の意識醸成		知財ビジョン 、 SUのサポート 、 社会貢献 成功事例 、 活用状況
	対 学生	起業の機会・環境を知財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、 SUのサポート 、 成功事例

学外ステークホルダーとのコミュニケーション（知財IR）

想定されるコミュニケーションの手段

		インパクト・効果	難易度・実現性
①	知財報告書の発行	<ul style="list-style-type: none"> ・メディアが取り上げる可能性 ・学外へのプレゼンス向上、エコシステム発展の可能性向上 ・+ 下記②の効果 	発明件数が一定規模以上の大学であれば可能か？
②	統合報告書に知財部分を掲載	<ul style="list-style-type: none"> ・学外への知財アピール ・執行部への知財アピールと学内知財プレゼンスの向上 ・大学の知財ビジョン、知財ポリシー、知財ポートフォリオ等の定期的な見直し 	統合報告書が発行されていれば比較的容易に実施できるか？
③	webページで知財に言及	<ul style="list-style-type: none"> ・学外への知財アピール ・大学の知財ビジョン、知財ポリシー、知財ポートフォリオ等の定期的な見直し 	既に実施している大学は多いがエコシステムを意識したコンテンツにはなっていない？

インパクト 大
難易度 高



インパクト 小
難易度 低

コミュニケーション効果の最大化に向けて

- ・ 大学は、前ページに示した知財戦略開示の効果および本ページに示したコミュニケーションの手段を意識して、各大学の実状も踏まえつつ各ステークホルダーとのコミュニケーションを強化すべきではないか
- ・ 上記①②③のいずれも、大学のサイトへ情報を掲載するだけでは効果は限定的。**積極的な学外・学内への発信方法（広報戦略）**も合わせて検討すべきではないか
 - メディアの活用（全国紙や地方主要紙への積極的な情報提供）
 - 投資家・寄付者へのアピール
 - 企業・SU・VC等との交流機会（既存の会議体や打ち合わせの場でも可）での積極的な説明や情報提供 etc

ご議論いただきたいこと

1. 体制・人材

- 外部TLO型(一体型)または広域TLO型の体制を採る場合において、大学側とTLO側の役割分担をどのように設計するのが望ましいか？ 具体的には、契約知見を蓄積したTLO側で共同研究契約(知財関連条項)の全件を一括対応することが効率面や品質管理面では望ましいとも思われる中、大学側とTLO側とで案件を分担する必要があるとすれば、それはどのような理由からか？

例1：大学と企業が経営幹部レベルで合意した大型案件については、両組織の関係性の下、大学側で個別対応するのが望ましいか？

例2：大学が初めて契約する相手先との案件については、初期契約が将来の契約にも継続的に影響を及ぼしうる重要性に鑑み、契約知見を蓄積したTLO側で対応するべきか？

例3：複数の適用先が想定される等、将来的な適用範囲が広い案件についてはTLO側、特定の企業にのみ実施可能性がある案件については大学側で対応するべきか？

例4：重点研究領域の案件については、契約知見を蓄積したTLO側で対応するべきか？

2. 予算・財源確保

- 知財関連経費の算出にあたり、他に想定される項目やより落とし込んだ項目として追加すべきものはあるか？

3. 大学知財イノベーションエコシステム形成

- 学外ステークホルダーとのコミュニケーション強化の際の学内調整で注意すべきことは何か？（何をすれば学内の対応を進めやすくなるか？）