

～世界から期待され、世界をリードするJIPA～



一般社団法人日本知的財産協会



2019年度 JIPA関東部会

事業を強くする 知財ガバナンスに関する研究

2018年度 マネジメント第2委員会・第3小委員会
小委員長補佐 小笠原淳（富士フイルム知財情報リサーチ(株)）

2019年12月19日 @ベルサール八重洲



テーマの狙いと概要

ねらい

近年、M & A やグループ内の組織再編（関係会社含む）が頻繁に行われていることを踏まえ、**限られたリソース**で再編された組織に**迅速・効果的に知財ガバナンス**を効かせる方策について検討・考察を加える。

概要

知財ガバナンスを**定義**し，目的と整備すべき項目を明確にし，**標準的な姿**を明らかにした。

また，再編された組織の**自立度**を測りつつ，**優先度**の指標を設け，知財ガバナンスの構築手法として4つの事例を示しつつ提言をまとめた。



本日の報告内容

1. 知財ガバナンスとは
2. 知財ガバナンスの標準的な姿
3. 知財ガバナンス実現の優先度
4. 具体例（ケース紹介）
5. 提言



知財ガバナンスとは

日本取引所グループ
「上場会社コーポレート・ガバナンス原則」

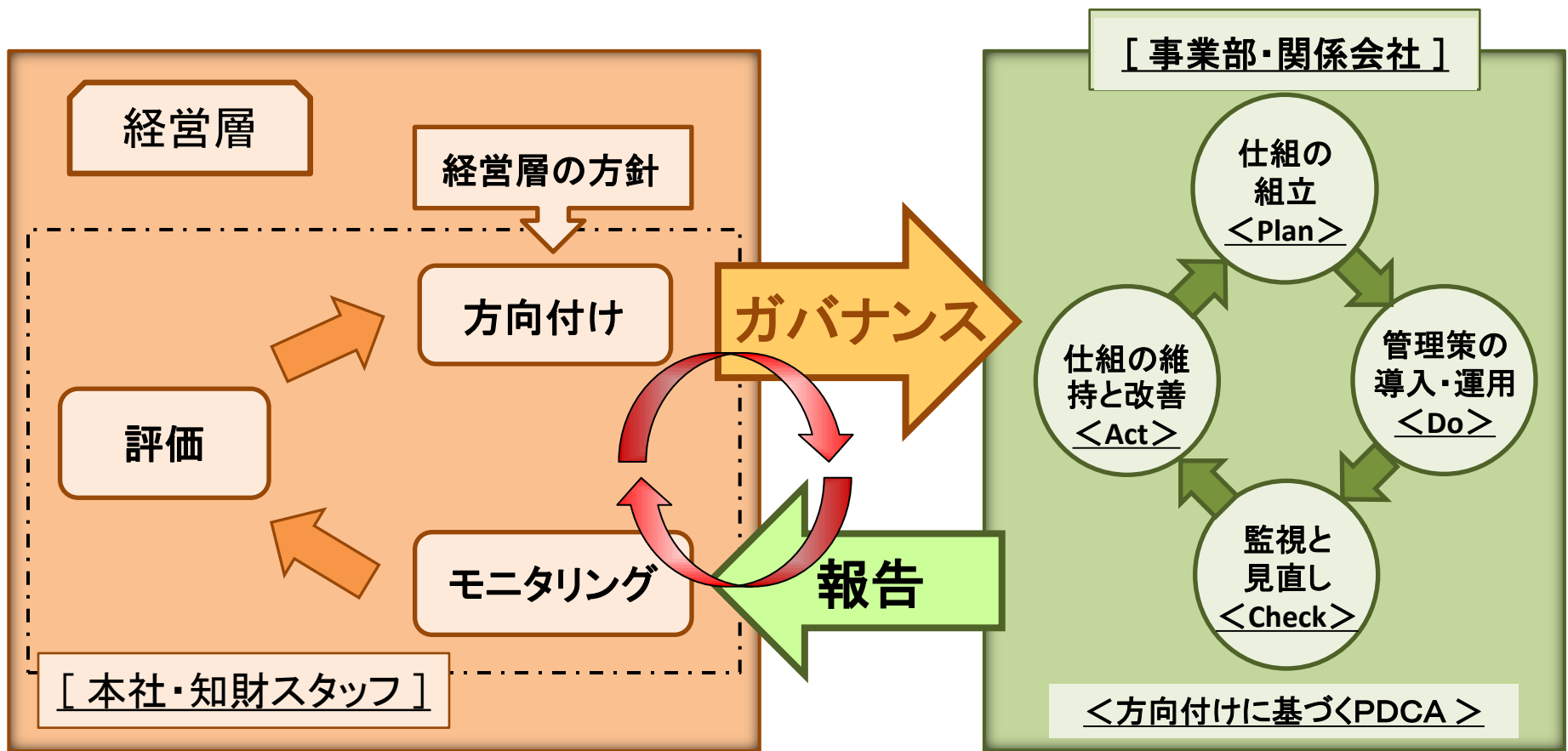
経済産業省
「情報セキュリティガバナンス導入ガイダンス」

知財面からの企業統治であって、企業が永続的に存続していくために、あらゆる事業における知財活動が、法令遵守の原則に基づいて行われるとともに、あらゆる知財リスクに的確に対応し、企業がさらに発展していくことができるような仕組みや仕掛け、当事者の意識を変革するための取り組み

内閣府経済社会総合研究所
「日本のコーポレート・ガバナンス - 構造分析の観点から -」



知財ガバナンスのフロー



知財ガバナンス機能

知財マネジメント機能



知財ガバナンスの目的と基本要素

知財ガバナンスの目的

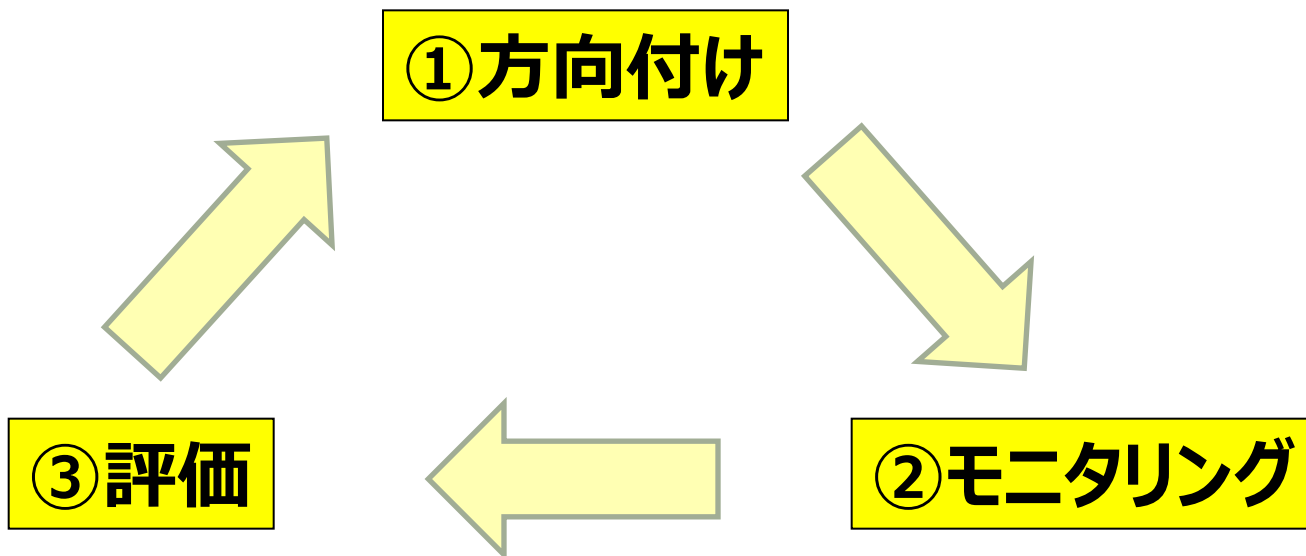




知財ガバナンスの標準的な姿とは

目的の実現に向けて、基本要素を満足する形で、

①方向付け、②モニタリング、③評価し、さらに**①方向付け**する
サイクルを廻せる状況になっている状態



①～③それぞれについて、金融庁・企業会計審議会による
「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準」
に当てはめて、具体的内容を検討



内部統制の基本要素と知財ガバナンスの基本要素

| 基本要素 | | | 知財ガバナンスへの当てはめ |
|--------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 大項目 | 個別項目 | 概要 | 概要 |
| 1. 統制環境 | 1-1. 経営者の意向・姿勢 | ・経営者の知財に対する意向/姿勢、その発信（経営理念、倫理規程などの社内の諸規程）がなされているか | ・知的財産に対する経営者の意向/姿勢の表明 |
| | 1-2. 経営方針・経営戦略 | ・経営方針・経営戦略は定められているか | ・知財に関する方針、経営/事業計画への組み込み |
| | 1-3. 組織構造・慣行 | ・規模、製品/サービスの種類、市場、従業員構成などに従って、組織目的に適合した組織形態、権限、職責、人事制度などが構築されているか ・慣行に組織の存続・発展の障害となる要因があると判断した場合、経営者は適切な方針等を示せるか | ・関連会社等の状況及び組織目的に適合した知財業務体制の構築 |
| | 1-4. 権限・職責 | ・権限・職責の適切な割り当てがなされているか | ・関連会社等への知財業務に関する権限、職責の付与 ・関連会社等内における知財業務に関する権限、職責の付与 |
| | 1-5. 人的資源に対する方針と管理 | ・人的資源に対する適切な方針策定とその運用がなされているか | ・知財業務遂行のために必要な、知財スキル等に関する教育/研修 |
| 2. リスクの評価と対応 | 2-1. リスクの評価 | ・リスクの評価が適切になされているか | ・知財リスク、知財業務リスクの評価に係る体制及びプロセスの整備 |
| | 2-2. リスクへの対応 | ・リスクへの対応が適切になされているか | ・知財リスクへの対応（設計回避、無効化、ライセンス取得など） ・知財業務リスクへの対応 |
| 3. 統制活動 | 3-1. 権限及び職責の付与、職務の分掌等の広範な方針及び手続き | ・権限及び職責の付与、職務の分掌が適切に分担、分離されているか ・権限及び職責の付与、職務の分掌が業務プロセスに組み込まれているか | ・権限等の明確化と権限等の範囲内で適切に業務を遂行する体制の整備 |
| | 3-2. リスクの評価・対応との統合 | ・業務プロセスにリスクへの対応策が組み込まれているか | ・特定・評価された知財リスクへの対応の業務プロセスへの組み込み |
| | 3-3. 統制活動の方針と手続き | ・統制活動の方針は定められているか ・必要に応じ、承認、検証、記録等の適切な手続きを設けているか | ・全社で標準的・統一的に定めるルールの発信（職務発明規程、知的財産業務/取扱い方針など） ・関連会社等の事業・業務内容に即した知財業務プロセス等の作成 |
| 4. 情報と伝達 | 4-1. 情報の識別・把握・処理 | ・必要な情報が識別、把握、処理されているか | ・知財に必要な情報が識別、把握、処理される仕組み |
| | 4-2. 情報の伝達 | ・情報が組織内または組織外に適切に伝達される仕組みが整備されているか | ・知財業務の遂行、経営/事業判断にあたって、必要な情報が適時/適切に伝達される仕組み ・秘密/秘匿情報の取り扱い。制度上、業務運営上、戦略上開示する情報と、秘匿する情報の取り扱い。もしくは情報開示規程などの整備 |
| | 4-3. 他の基本要素との関係 | ・内部統制の他の基本要素を相互に結び付け、内部統制の有効な運用を可能とする機能を有しているか | ・知的財産（業務）に関して、組織間、組織内の情報システムが適切に構築され、質の高い情報と適切な伝達の経路が確保される仕組み |

| 基本要素 | | | 知財ガバナンスへの当てはめ |
|-----------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 大項目 | 個別項目 | 概要 | 概要 |
| 5. モニタリング | 5-1. 日常的モニタリング | ・通常の業務に組み込まれた一連の手続きを実施することで内部統制の有効性を継続的に検討・評価されているか | ・全社的/統一的な業務プロセス、組織内容の業務プロセスが適切に遂行されているかなどを日常的、定期的に自己で点検/評価する仕組み |
| | 5-2. 独立的評価 | ・日常モニタリングでは発見できないような経営上の問題がないかを、別の視点から評価されているか | ・経営者（経営層）による知財業務の評価 （客観的視点で評価できるように本社知財部門がサポート） |
| | 5-3. 内部統制上の問題についての報告 | ・モニタリングを通じて識別された内部統制上の不備は、その内容に則して適切な者に適時に報告されているか ・そのための方針及び手続きは定められているか | ・関連会社等における日常的モニタリング（自己点検/評価）結果が、本社知財部門に報告される仕組み ・本社知財部は、関連会社等からの報告を取りまとめて経営層に報告する仕組み |
| 6. ITへの対応 | 6-1. IT環境への対応 | ・IT環境を適切に理解し、ITの利用統制について適切な対応が行われているか | ・本社知財部門、関連会社等の知財業務におけるITの利用状況の把握 |
| | 6-2. ITの利用及び統制 | ・ITを有効かつ効率的に利用されているか ・組織内で体系的に組み込まれて利用されているITに対して、予め適切な方針及び手続きは定められているか | ・上記各基本要素へのITの適切な利活用 ・企業グループ内での知財業務共通IT基盤の導入/運用、関連会社間ごとの導入レベル分けなど ・関連会社等独自の知財ITシステムの導入、他の業務ITシステムへの知財業務の組み込みなどに対する方針、対応 |
| | 6-3. ITの統制の構築 | ・ITに対する統制活動がなされているか | ・業務処理統制が有効に機能する環境を確保するための統制活動（システム開発/保守、運用/管理、内外アクセス管理/安全性確保、（IT）外部委託契約管理など） ・知財管理システムにおいて業務が正確に、記録されることを確保するための業務プロセスに組み込まれたITに係る内部統制 |



知財ガバナンスの標準的な姿とは

①方向付け

・最低限守るべき基本ルールの制定（ハード面）

| 内部統制の基本的要素 | | 知財ガバナンスの基本要素 |
|------------|---------------|---------------------------------------------------------|
| 統制環境 | 経営者の意向・姿勢 | ・知的財産に対する経営者の意向/姿勢の表明 |
| | 経営方針・経営戦略 | ・知財に関する方針、経営/事業計画への組み込み |
| | 組織構造・慣行 | ・関連会社等の状況及び組織目的に適合した知財業務体制の構築 |
| | 権限・職責 | ・関連会社等への知財業務に関する権限、職責の付与 ・関連会社等内における知財業務に関する権限、職責の付与 |
| | 人的資源に対する方針と管理 | ・知財業務遂行のために必要な、知財スキル等に関する教育/研修 |



知財ガバナンスの標準的な姿とは

①方向付け

・基本ルールの周知、徹底（ソフト面）

当たり前のようにだが、知財ガバナンスでは極めて重要。
(財務と異なり、事業遂行に必須の業務との認識が低く、
法的義務でもないため)

- ・知財マネジメント機能が自らの業務として知財業務を遂行するための動機付け
- ・このための経営層の意思表示
- ・知財ガバナンス機能による継続的サポート



知財ガバナンスの標準的な姿とは

② モニタリング

- ・ 知財業務が経営方針と一致しているか
- ・ 重大な知財リスクはないか
- ・ 知財リスクに対応しているか
- ・ 運用ルールが適切か、ルール通りに運用されているか
- ・ 適切な情報が伝達されているか

③ 評価

- ・ 適切な評価指標を用いることが必要
- ・ 運用状況の不備が認められた場合には、
原因分析、必要に応じて「①方向付け」の見直しを行う。



知財ガバナンス実現の優先度

知財ガバナンスの対象はすべての関係会社等である

しかし、ガバナンス側と被ガバナンス側のリソースに鑑み、ガバナンスを実現する優先度の考え方が必要となる

自立度評価マトリックス

| 経営リスク(知財関連) | 知財リスク |
|-------------|--------------|
| 事業継続リスク | 他社知財権の侵害 |
| | 自社知財PPFの構築不備 |
| | 重要契約の不備・不成立 |
| | 知財関連法令違反 |
| 社会的信用維持リスク | 自社知財のPPF構築不備 |
| | 自社秘密の漏洩 |
| | 知財関連法令違反 |
| | 商標権の被侵害/侵害 |
| 市場シェアリスク | 自社知財PPFの構築不備 |
| | 技術のコモディティ化 |
| 研究開発リスク | 職務発明規程の不備 |
| | 人材の流出 |
| | 特許出願数の低迷 |
| 経費負担リスク | 知財コストの膨張 |
| | 知財の棚卸 |
| 組織秩序リスク | 自社秘密の漏洩 |
| | 重複研究・開発 |

| 知財業務 | 事業継続 | | | 社会的信用維持 | | | 市場シェア | | | 研究開発力 | | | 経費負担 | | 組織秩序 | | |
|---------|----------|--------------|-------------|----------|----------|---------|----------|--------------|------------|----------|-----------|-------|----------|----------|-------|---------|---------|
| | 他社知財権の侵害 | 自社知財PPFの構築不備 | 重要契約の不備・不成立 | 知財関連法令違反 | 自社商標権の侵害 | 自社秘密の漏洩 | 知財関連法令違反 | 自社知財PPFの構築不備 | 技術のコモディティ化 | 業界標準への採否 | 職務発明規程の不備 | 人材の流出 | 特許出願数の低迷 | 知財コストの膨張 | 知財の棚卸 | 自社秘密の漏洩 | 重複研究・開発 |
| 知財戦略の立案 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 契約締結 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 他部門との連携 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 権利化 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 知財調査 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 渉外対応 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 知財教育 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 知的財産の管理 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 小計 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 合計 | | | | | | | | | | | | | | | | | |

①経営リスクにつながる知財リスクに対し、必要な知財業務の整備の程度を点数化（事業環境に即して重みづけ）

②各社からアンケート・ヒアリング通じて点数化・集計



自立度を定量的に評価



知財ガバナンス実現の優先度

<重要度 = 縦軸>

当該組織の事業規模・特性などに基づき、知的財産が企業の優位性と成長を支える経営資源として位置付けられている程度。

重要度：高
自立度：低

優先度：高

重要度：高
自立度：高

優先度：中～低

重要度：低
自立度：低

優先度：低～中

重要度：低
自立度：高

優先度：最低

<優先度>

知財ガバナンス機能と知財マネジメント機能の限られたリソースでガバナンスを迅速に実現するため、その対応順位を検討するための指標をいう。

<自立度 = 横軸>

経営リスクに影響する知財リスクに対し、必要な知財業務の整備の程度。



組織の強化を図る場面

知財ガバナンス

組織の知財業務の強化 ⇒ 自立度を高める

③ 評価

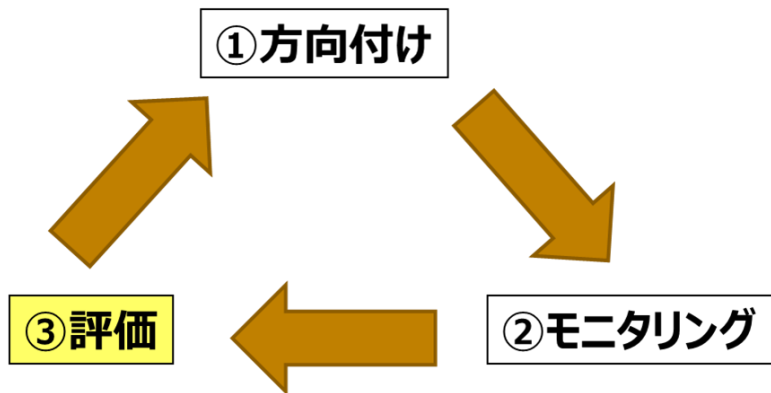
知財業務の自立度を評価する

① 方向付け

知財業務の知財リスクになっている点を明確にする

② モニタリング

知財リスクが改善しているか



| 知財業務 | 事業継続 | | 社会的信用維持 | | 市場シェア | | 研究開発力 | | 経費負担 | | 組織秩序 | | | | | | |
|---------|----------|--------------|-------------|----------|----------|---------|----------|--------------|------------|----------|-----------|-------|----------|----------|-------|---------|---------|
| | 他社知財権の侵害 | 自社知財 PPF の侵害 | 重要契約の不備・不成立 | 知財関連法令違反 | 自社高標権の侵害 | 自社秘密の漏洩 | 知財関連法令違反 | 自社知財 PPF の侵害 | 技術のコモディティ化 | 業界標準への採否 | 職務発明規程の不備 | 人材の流出 | 特許出願数の低迷 | 知財コストの膨張 | 知財の漏洩 | 自社秘密の漏洩 | 重複研究・開発 |
| 知財戦略の立案 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 契約締結 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 他部門との連携 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 権利化 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 知財調査 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 渉外対応 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 知財教育 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 知的財産の管理 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 小計 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 合計 | | | | | | | | | | | | | | | | | |



新組織の立ち上げする場面

知財ガバナンス

体制づくり ⇒ 最低限守るべき基本ルールの制定

経営層の考え ⇒ 知財方針の明確化

①方向付け

知財責任者、ルールを定める

①方向付け

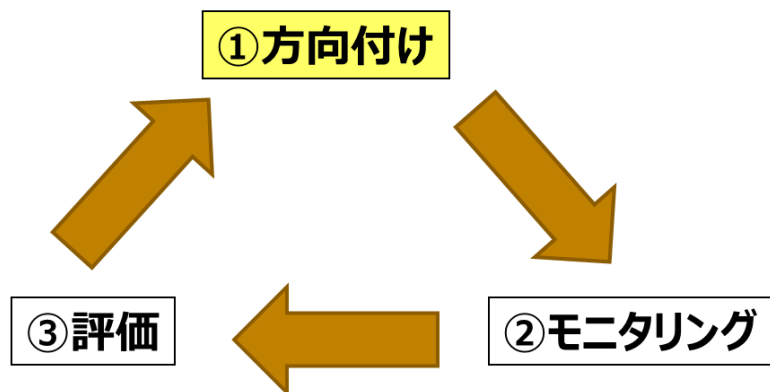
知財方針の明確化（例.アンゾフ成長マトリックス利用）

②モニタリング

ルール通りに運用されているか、知財業務の確認

③評価

不備があれば原因分析、知財方針のズレを確認



(アンゾフの成長マトリックス)

| | | |
|--------------|------|------|
| 新規製品 既存製品 | 製品開発 | 多角化 |
| | 市場浸透 | 市場開拓 |
| | 既存市場 | 新規市場 |



組織の拡大・縮小する場面

知財ガバナンス

経営層の考え ⇒ 知財方針の明確化

①方向付け

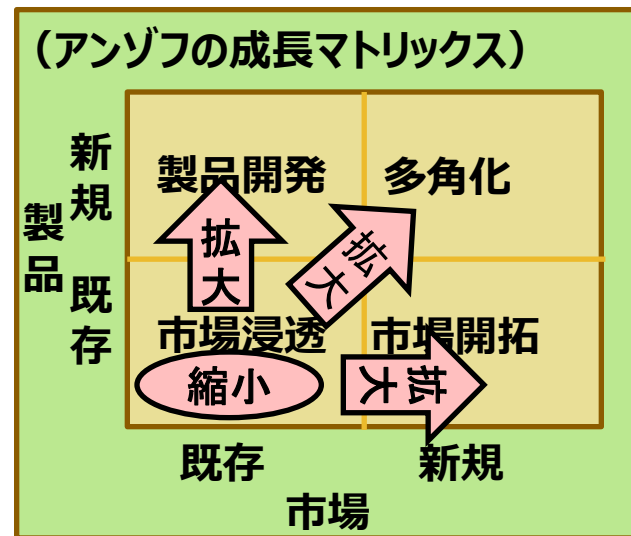
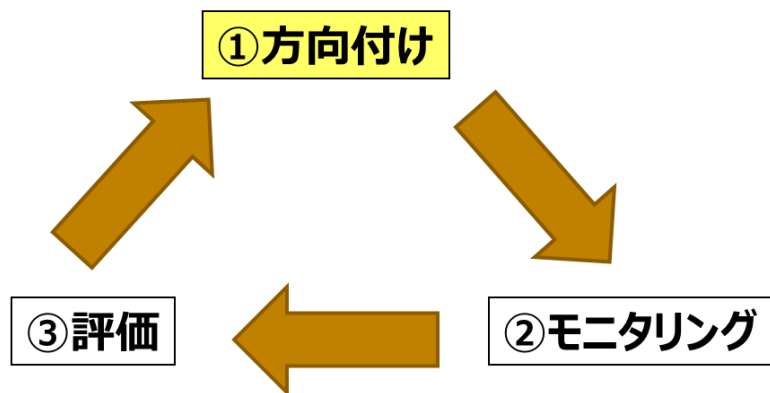
知財方針の明確化（例.アンゾフ成長マトリックス利用）

②モニタリング

知財業務の確認

③評価

知財方針のズレを確認





M&Aをした組織の場面

知財ガバナンス

旧体制の評価 ⇒ 旧体制の知財業務でOKか

②モニタリング

旧組織の知財業務を確認する

③評価

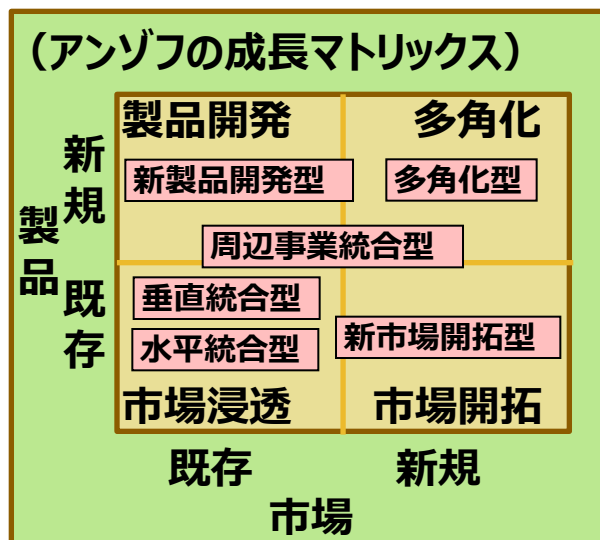
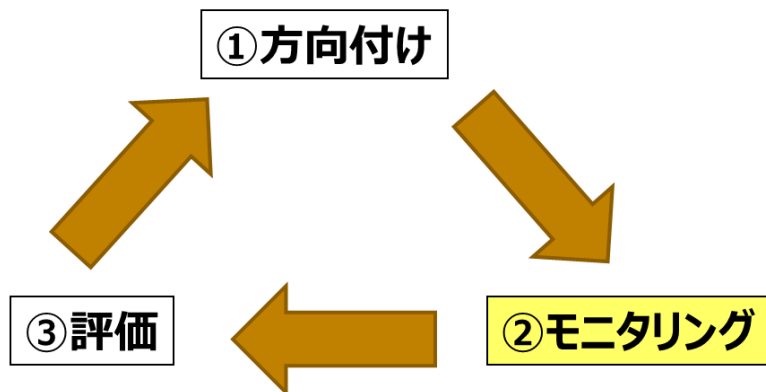
知財業務を評価表を用いて整理

①方向付け

知財業務の改善

①方向付け

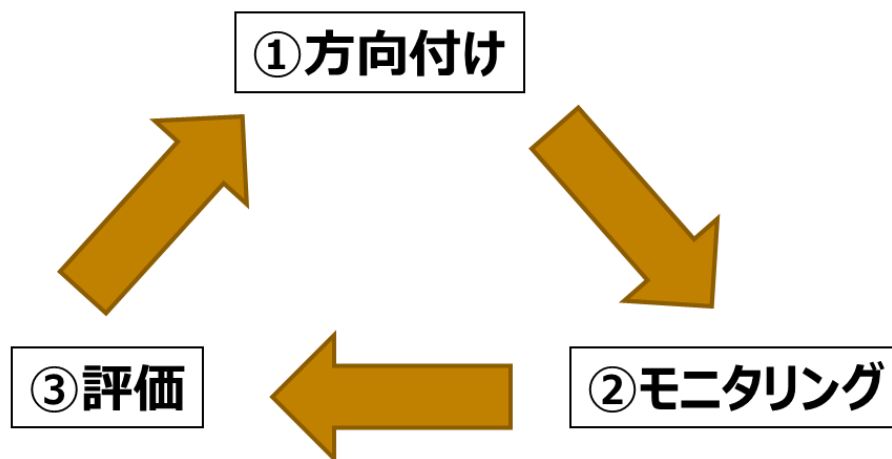
知財方針の明確化（例.アンゾフ成長マトリックス利用）





知財ガバナンス構築手法

| 知財ガバナンス | | 組織の強化 | 新組織の立ち上げ | 組織の拡大・縮小 | M&Aした組織 |
|---------|--------|-------|----------|----------|---------|
| ① 方向付け | ルールの制定 | 既存 | 着手 | 既存 | 既存 |
| | ルールの徹底 | | ↓ | 着手 | |
| ② | モニタリング | | ↓ | ↓ | 着手 |
| ③ | 評価 | 着手 | ↓ | ↓ | ↓ |
| ① | 方向付け | ↓ | ↓ | ↓ | ↓ |
| ② | モニタリング | ↓ | ↓ | ↓ | ↓ |
| : | : | ↓ | ↓ | ↓ | ↓ |





提言

提言1

知財ガバナンスの基盤

意識の変革（法的義務でない）
知財ガバナンスの目的共有

by 知財部門 + 関係会社等（+経営層）

提言2

知財ガバナンス機能
の意識

サポート（自立支援）
これをルール化

by 知財部門 + 関係会社等

提言3

事業が強くなる
という確信

ガバナンスはチャンスドリブン
知財の新たな必須業務

by 知財部門 + 関係会社等（+経営層）



メンバー

◇小委員長
倉貫 北斗 I H I

◇小委員長補佐
小笠原 淳 富士フイルム

◇委 員 (あいうえお順)

石川永子 キヤノン

佐々木浩 住友理工

佐々木善英 住友大阪セメント

田井靖人 王子ホールディングス

樋口雄亮 日本たばこ産業

福井誠司 パスコ

村尾 悟 味の素



ご清聴ありがとうございました。

～世界から期待され、世界をリードするJIPA～



一般社団法人日本知的財産協会

