

事業を強くする知財ガバナンスに関する研究

マネジメント第2委員会
第3小委員会*

抄 録 近年、知財部門において、知財的な観点で関係会社や事業部門にガバナンスを効かせ、事業強化に貢献する必要性が高まっており、その必要性はM&Aやグループ内の組織再編が頻繁に行われるような状況で、顕著になってきている。しかしながら、何をどこまで把握すべきなのか、また限られたリソースで迅速・効果的に行うにはどのように取り組むべきかを迷っている会社が多いのではないだろうか。

本稿では、コーポレート・ガバナンスに関する既往研究・基準も参考に、知財ガバナンスの定義・目的・枠組み(骨子)を明確にし、どのような観点で組織の実態を把握すべきかを明らかにした。また、知財自立度および重要度から知財ガバナンスを効かせる優先順位を導く優先度を提唱し、いかにして迅速・効果的に、適切な知財ガバナンスを行うべきかを提言する。

目 次

1. はじめに
2. 知財ガバナンスとは
 - 2.1 定 義
 - 2.2 目 的
3. 知財ガバナンスの枠組み(骨子)とは
 - 3.1 知財ガバナンスの基本的要素
 - 3.2 方向付け
 - 3.3 モニタリング, 評価
4. 知財ガバナンスの実現
 - 4.1 経営への影響度と知財リスクの関係
 - 4.2 知財自立度の確認
 - 4.3 重要度の確認
 - 4.4 優先度
5. 知財ガバナンス構築手法
 - 5.1 ケース1 (新組織の立ち上げ)
 - 5.2 ケース2 (組織の強化)
 - 5.3 ケース3 (組織の拡大・縮小)
 - 5.4 ケース4 (M&Aをした組織)
 - 5.5 ケースのまとめ
6. 検討結果を踏まえた提言
7. おわりに

1. はじめに

近年、企業経営の要として、ガバナンス、特にコーポレート・ガバナンスに注目が集まっている。

これに伴い、知財部門においても、知財的な観点で関係会社や事業部門(以下「関連会社等」という。)にガバナンスを効かせ、事業強化に貢献する必要性が高まっている。また、このような必要性は、M&Aやグループ内の組織再編が頻繁に行われるような状況で、特に顕著になってきている。

しかし、多くの企業が既に何らかの形で法令遵守や知財リスク低減の活動に取り組んではいるが、ガバナンスという視点でとらえた場合、何をどこまで把握すべきなのか、また限られた知財部門のリソースで迅速・効果的に行うにはどのように取り組むべきかを迷っている会社が

* 2018年度 The Third Subcommittee, The Second Management Committee

多くあると考えられる。

一方で、コーポレート・ガバナンスやその構築の要である内部統制などに関しては、多くの既往研究・基準が存在し、これらは知財業務に反映できる観点も多数含まれている。

本稿では、コーポレート・ガバナンスに関する既往研究・基準も参考に、知財ガバナンスの枠組み（骨子）を明確にし、どのような観点で組織の実態を把握し、いかにして迅速・効果的に、適切な知財ガバナンスを行うべきかを提言する。

なお、知財マネジメントについては、知財ガバナンスと両輪であり、知財組織の運営・業務遂行などにおいては一体不可分の関係にあるが、多くの既往研究^{1)・2)}もあるため、知財ガバナンスに関する本稿では必要に応じて知財ガバナンスとの関係性のみ示し、詳細には触れない。

2. 知財ガバナンスとは

コーポレート・ガバナンスは、「企業統治のことであり、ステークホルダーによって企業を統制し、監視する仕組み」として、様々な定義^{3)・4)}があり、その他、情報セキュリティガバナンス⁵⁾においても、「情報セキュリティに関わる意識、

取組及びそれらに基づく業務活動を組織内に徹底させるための仕組みの構築・運用」と定義されている。

一方、知財ガバナンスに関してはこれらのように明確に定義したものは発見できなかった。そこで、本研究を進めるにあたり、まず、これらの定義を参考に、知財ガバナンスを定義するところから始めたい。

2.1 定義

知財ガバナンスとは、「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」と定義する。

したがって、「知財ガバナンスを効かせる」とは、知財ガバナンス機能がこれらの仕組みや仕掛け等を的確に実行させることになる。

また、知財業務にかかる組織や知財業務の遂行体制には、企業毎にいろいろな形態があるため、一概には言えないが、知財ガバナンスは図1

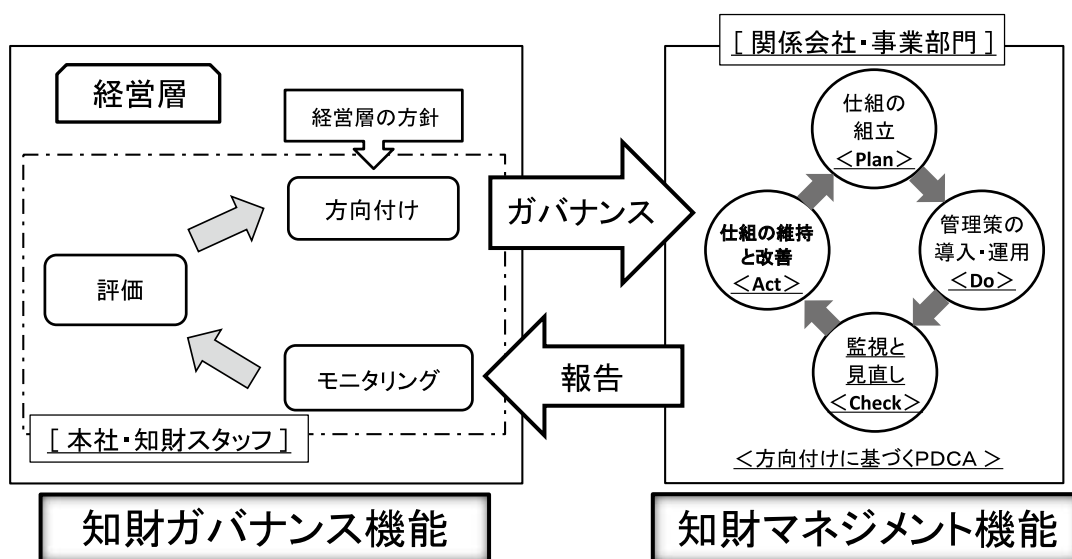


図1 知財ガバナンスのフロー

に示すようなフローとなり、便宜的に本稿では、知財部門を「知財ガバナンス機能」（関連会社等を含む企業グループ全体を統括する知財部門を想定）、関連会社等を「知財マネジメント機能」（関連会社等の知的財産を所管する組織や知財推進部門を想定）と同義と解釈し、論を進めるものとする。

ちなみに、これら知財ガバナンスを含めた状況については、コーポレート・ガバナンス等と同様に経営層によりステークホルダーに対して、知的財産報告書といった形で報告がなされている企業もある。

なお、本節では知財ガバナンスのフロー構成についてのみ簡単に触れ、その目的やガバナンスを効かせるべき要素が、具体的にどのようなものであるべきかを、次節以降で検討していきたい。

(1) 方向付け

知財ガバナンス機能は知財業務を担う知財マネジメント機能に対して、経営層の方針に基づき、法令遵守や知財リスクの低減、知的財産の保全等の目的に沿って方向付けを行う。

(2) モニタリング

知財マネジメント機能の中では、経営層の方針に基づいた「方向付け」に従って、P（仕組の組立）⇒D（管理策の導入・運用）⇒C（監視と見直し）⇒A（仕組の維持と改善）のサイクルが回される。この知財マネジメント機能でのPDCAにおいてガバナンスが機能しているかを評価するために、知財ガバナンス機能は適切な評価指標により必要な情報を収集する。

(3) 評価

「モニタリング」の結果から、知財ガバナンス機能は経営環境やリスクの変化を考慮し、方向付けした方針が達成できたかどうかを評価する。未達の場合はその原因を分析するとともに、必要に応じて知財マネジメント機能に対する「方向付け」の見直しを行う。

2.2 目的

知財ガバナンスの目的の検討を行うにあたって、当小委員会では、金融商品取引法における財務報告にかかる内部統制に関するガイドラインである「財務報告に係る内部統制の評価及び

表1 内部統制の目的と知財ガバナンスの目的

内部統制の目的	知財ガバナンスの目的
業務の有効性・効率性の確保： 事業活動の目標達成のため、業務の有効性及び効率性を高めること。	知財業務の有効性・効率性の確保： 事業上、知財が担う、期待する目標達成のため、知財業務の有効性・効率性を高めること（効果・効率的な仕組み／仕掛け）。
財務報告の信頼性： 開示する財務諸表と財務諸表に重要な影響をおよぼす可能性がある情報について、その信頼性を担保すること。	知財関係情報の信頼性の確保・向上： 事業戦略・知財戦略の遂行に影響を及ぼす可能性のある知財情報の信頼性を担保すること。
法令遵守： 事業活動に関わる法令や会計基準もしくは規範、各社の倫理綱領やガイドラインを順守させること。	知財に係る法令・基準・社内規定の遵守： 知財活動に関わる法令等を遵守、社内規定の整備、周知、順守すること。
資産の保全： 会社の資産（有形・無形、人的資源も含む）の取得やその使用、処分が正当な手続きや承認のもとで適切に行われるように資産の保全を図ること。	知的財産の保全： 会社の知的財産の取得（創出／購入）、権利化、活用（実施、許諾、行使）、処分が正当な手続き、承認のもと行われること。

監査の基準」および「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」⁶⁾(以下、まとめて「ガイドライン」という。)で示されている内部統制の基本的枠組みを参考とした。これは前述のとおり、内部統制の構築がコーポレート・ガバナンスの要であるからである。

まず、ガイドラインにおいては、内部統制の目的を表1左欄に記載の4点の実現と整理しており、これを知財業務にあてはめることにより「知財ガバナンス」の目的とした。あてはめを行うにあたっては、いずれも経営層が正しく判断する材料を提供するという観点で目的は共通するが、財務と知的財産の特質の違いも念頭に、より事業強化に知的財産が貢献できる目的となるようにした。

3. 知財ガバナンスの枠組み(骨子)とは

「知財ガバナンス」の枠組み(骨子)とは、知財ガバナンスの目的実現に向けて、知財マネジメント機能を「方向付け」「モニタリング」「評価」し、さらにこれに基づいて「方向付け」するサイクルを回せる状態になっていることである。

本章では、このような姿となるために必要な

「基本的要素」を提唱しつつ、「知財ガバナンス」の枠組み(骨子)を明らかにする。

3. 1 知財ガバナンスの基本的要素

まず、「知財ガバナンス」の目的を実現するためには「基本的要素」を整備することが必要である。ここでいう「基本的要素」についても、我々はガイドラインを参考とした。なぜなら、ガイドラインにおいては、表2左欄のとおり6つの基本的要素が提示され、整理されており、各基本的要素を整備し、それらが適用されることで内部統制の構築が完成するとされており、「知財ガバナンス」にも準用が可能であると判断したためである。具体的には、ガイドラインの基本的要素の解説部分を参考に表2に示すようなあてはめを行った。

ちなみに、あてはめは前述「目的」と同様の観点でおこない、定義のとおりガバナンス機能が知財マネジメント機能に対して実行させる視点で記載した。

なお、「目的」と「基本的要素」の関係は、図2に示すような重層的な関係となっている。

以下、知財ガバナンスの枠組み(骨子)につ



図2 知財ガバナンスの目的と基本的要素の関係(日本版COSOフレームワーク⁷⁾を基に作図)

表2 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. 知財リスクの評価	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／取扱いの方針など） ・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

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

基本的要素			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えているか	・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	・上記各基本的要素への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、関連会社等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保証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

いて表2を参照しつつ、「方向付け」「モニタリング」「評価」の順で説明していく。

3. 2 方向付け

「方向付け」のためには、ハード面では知財マネジメント機能が守るべき最低限の基本ルール
の制定と、ソフト面では知財マネジメント機能
に対する基本ルールの周知・徹底が必要である。

(1) 知財ガバナンスの基本ルール

方向付けのためには、基本ルールの制定が必須となり、これが枠組み（骨子）の根本となる。基本ルールの制定に当たっては、事業部門等の業務内容や事業の状況に応じて、基本的要素の整備、運用について優先順位をつけて対応して

いくことが実効的である。

また、表2中の大項目「1. 統制環境」については参考にした前出のガイドラインにおいても他の基本的要素に比べて重視すべきことが記述されており、統制環境の整備を抜きに進めることはできない。特に、表2中、個別項目「1-1. 経営者の意向・姿勢」、「1-2. 経営方針・経営戦略」における知的財産に対する経営者の意向／姿勢の表明や知的財産に関する方針、経営／事業計画への組み込み、さらには個別項目「1-4. 権限・職責」に対応する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、職責の付与は基本ルールに入れ込む必要がある。

また、企業の事業活動継続の観点では、表2

中の個別項目「2-1. リスクの評価」、 「2-2. リスクへの対応」も基本ルールに入れ込むべき観点である。

(2) 基本ルールの周知、徹底

次に、制定した基本ルールは周知、徹底される必要がある。これは、「方向付け」のソフト面であり、知財ガバナンスに限らずルールを制定した場合には、どのような場合でも必要ではあるが、知財ガバナンスにおいては、極めて重要である。

なぜならば、今回モデルとした財務の内部統制の場合に比べ、知財業務が事業遂行に必須の業務であるとの認識は一般に低いためである。このためにも知財マネジメント機能が自らの業務として遂行するための動機付けやこのための経営層の意向表明、さらには知財ガバナンス機能による継続的サポートを必要とするからである。

つまり、これは知財ガバナンスの基本ルール内には、単なるルールだけを定めればよいというものではなく、前述の統制環境が整備される内容も盛り込んだ基本ルールとすべきことを意味する。

そして、知財ガバナンスのサイクルを回すには、知財ガバナンス機能と知財マネジメント機能の相互理解が必須であり、それを醸成するうえでは、知財ガバナンス機能がサポート的立場で知財マネジメント機能の自立支援を行うことを方針やルールに定めるなど、財務や法的義務に基づくものとは異なったルール制定も必要となってくるのである。

3. 3 モニタリング、評価

最後にサイクルを回すための残りの2つ「モニタリング」「評価」に触れたい。

知財ガバナンス機能は、「方向付け」に従って知財マネジメント機能が自らPDCAサイクルを回し、知財ガバナンスの基本的要素を満たし

ているかという観点で運用状況を把握する必要がある。これが「モニタリング」である。

具体的には、基本ルールで定めた事項が遵守されているか（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、など）について必要な情報を収集し把握する。

この際、重要になるのは表2中、個別項目「4-1. 情報の識別・把握・処理」に記載のとおり、必要な情報の識別、把握、処理がなされているかという点である。「モニタリング」の精度は、知財マネジメント機能からの「報告」（図1）内容の精度に依るところが大きいわけであるが、正確な報告の前提となるのが必要な情報を適切に識別、把握し、処理することだからである。

さらに個別項目「4-2. 情報の伝達」に記載のとおり、これらの情報が適切に伝達される仕組みが整備されているかという点も同様に重要である。知財マネジメント機能から知財ガバナンス機能への情報の伝達に関しては、このための体制、仕組みをルールとして構築することが望ましいが、知財マネジメント機能のPDCAが浸透するほど自主的に報告が上がってくるのが、ヒアリング結果からも判明している。

「モニタリング」プロセスにおいては、表2中、大項目「6. ITへの対応」に挙げられているように、適切にITが利用・統制されているかという点も重要である。特に近年、知財業務プロセス全般においてIT化・AI化の進展が著しく、知財ガバナンスの有効性・効率性の点でITへの対応はこれまで以上に重視すべきことは衆目の一致するところであろう。

最後に、「モニタリング」の結果から、経営環境やリスクの変化を考慮し、「方向付け」した方針が達成できたかどうかを「評価」することによりサイクルがつながる。

そして、評価の過程においては、各社の経営状況や戦略などによる軽重を前提に、適切な評価指標を用いることが必要であり、評価によって運用状況の不備が認められた場合には、その原因を分析するとともに、必要に応じて「方向付け」の見直しを行うこととなる。

4. 知財ガバナンスの実現

ここまでは、概念的に知財ガバナンスについて論じてきたが、ここからは知財ガバナンス機能である知財部門の限られたリソースを迅速・効果的に活用しながら、知財ガバナンスをどう実現していくかという観点で論じていきたい。

具体的には、知財ガバナンスが「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」（リスク対応）、「企業がさらに発展していく」（チャンス増大）ためのものであるため、この2項目に着目して知財ガバナンス実現の必要性が高い関連会社等を選択し、優先的に実現を図ることが必要となってくる。このため、以下では、優先度を決定する要素として、リスク対応を「自立度」として、チャンス増大を「重要度」として論じる。

4. 1 経営への影響度と知財リスクの関係

まず、企業目的の達成には、経営への影響度すなわち経営リスクと知財リスクとの関係を明確にし、知財リスクを考慮した適切なガバナンスが必要である。つまり、知財ガバナンスが不十分であれば経営リスクの増大を招き、逆に過剰であっても事業運営の委縮に繋がり、企業経営に悪影響を及ぼす。

経営リスクには、事業継続リスク・社会的信用維持リスク・市場シェアリスク・研究開発力リスク・経費負担リスク・組織秩序リスクなどがある。

各企業グループの経営方針にしたがって、重要視すべき経営リスクを総合的に判断するこ

とになる。

経営リスクと知財リスクの対応を表3にまとめた。ちなみに、経営リスクと知財リスクの考え方は、前述既往研究²⁾で詳しく述べられているので参照されたい。

表3 経営リスクと知財リスクの対応表

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
	自社知財のPPF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	自社知財のPPF構築不備
	技術のコモディティ化
	業界標準の採否
研究開発力リスク	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

また、関連会社等の企業グループ内での役割により、重要視すべき経営リスクが異なる。例えば、製造を担う場合は、事業継続リスク・研究開発力リスク・市場シェアリスクを重要視する傾向にある。研究開発を担う場合は、研究開発力リスク・組織秩序リスクが重要視される傾向がある。販売等の顧客へのサービスを担う場合は、社会的信用維持リスクが重要視される傾向がある。なお、事業継続リスクについては、全ての役割において重要視され、その他の経営リスクについても、重要ではないという意味ではないことを付言しておく。

4. 2 知財自立度の確認

関連会社等の重視すべき経営リスク及び知財リスクが分かってくると、現時点での関連会社等の知財業務の整備の程度を確認することになる。

本稿では、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を「知財自立度」と定義した。

知財業務としては、知財戦略の立案業務・知財関連契約締結業務・他部門との連携業務・知的財産の権利化業務・知財調査業務・渉外対応業務などが挙げられる。これらの項目抽出は特許庁知財人材スキル標準（version2.0）⁸⁾業務サマリが参考になる。

表4に自立度評価マトリックスを示す。自立度評価マトリックスは、経営リスク及び知財リスクの列に対し、関連する知財業務を行とした

マトリックスである。各関連会社等の経営方針や事業環境に則って、各関連会社等の方針等を考慮した各知財業務に重み付けておく。例えば、他社知財権の侵害リスクでは、知財調査の比重が高くなるのは容易に想像できる。

そして、関連会社等から、アンケート調査・ヒアリングを通じて確認し、各知財リスクに対する体制整備状況、運用実態、当該企業の事業環境などの総合的な判断を行う。

具体的には、知財業務ごとに整備状況をチェックする。この際、レベルを設けてチェックしてもよい。次に、関連会社等が重要視する経営リスクに影響する知財リスクについてチェック数を集計する。合計点が高いほど、自立度が高い状況であると判断する。

このようにして、関連会社等の自立度を確認すると、定量的にかつ視覚的に理解しやすい。

表4 自立度評価マトリックス

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	自社知財のPPF構築不備	重要契約の不備・不成立	知財関連法令違反	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	自社知財のPPF構築不備	技術のコモディティ化	業界標準の採否	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																		

ただし、自立度は定性的に判断することを否定するのではなく、各社環境に合わせて併用するのが好ましい。

4. 3 重要度の確認

自立度が低い組織であっても、それだけでガバナンスの優先度が高いことにはならない。企業グループ内において、関連会社等の役割や会社規模等によって、その関連会社における知的財産の重要度が異なるからである。例えば、コモディティ製品を製造する企業にとっては、工場、製造装置などの有体物としての財産の重要度が高い傾向にある。これに対して、新しい顧客価値の創造のための研究開発に投資をしている企業では、知的財産などの無体財産の重要度が高い傾向にある。

このため本稿では、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を「優先度」と定義した。

つまり、4. 1と4. 2では経営リスクの観点で、知財業務の重要度に基づいて自立度を決定したが、「重要度」とは経営資源としての知的財産の重要度を意味している。

次節にて、自立度に知的財産の重要度を掛け合わせてマトリックスとして優先度が決定するのはこのためである。

4. 4 優先度

企業グループを構成する全ての関連会社等に対して、知財ガバナンスを一律に効かせるのは、知財ガバナンス機能の実務を行うスタッフのリソースを鑑みると現実的でない。

そこで、関連会社等の自立度、および重要度の関係から知財ガバナンスを効かせる優先順位を優先度として提唱する。

図3は、横軸に自立度、縦軸に重要度とした、4象限マトリックスを示す。

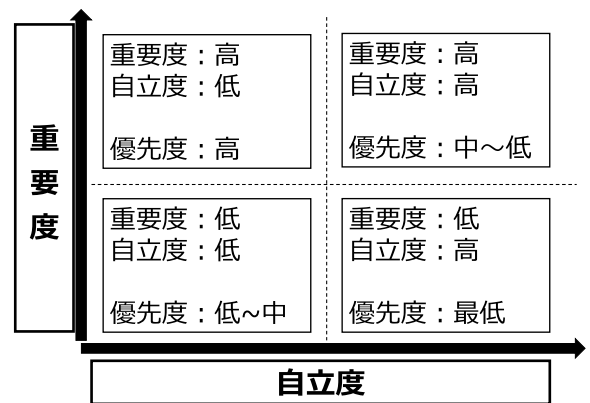


図3 優先度の4象限マトリックス

各関連会社等の自立度が高いほど知財ガバナンスを効かせる必要性は低い。知財業務を適切に行っている会社であれば、経営に影響する知財リスクが小さいと考えられるからである。

他方、各関連会社等における知的財産の重要度が高いほど、知財ガバナンスを効かせる必要性は高い。各関連会社等における知的財産の重要性が低ければ、知財リスクも低いと考えられるからである。

したがって、知財ガバナンスを実現する際は、優先度に基づき、統制環境を整備し、経営リスクに影響の大きい知財リスクに対応できる体制を順次整えていくことになる。

以下、次節から親会社の知財ガバナンス組織が、関連会社等に対しどのように知財ガバナンスを行うかという具体例を枠組み（骨子）にあてはめつつ、示したい。

なお、優先度は業界・製品等により千差万別であり、一概に定めることができないものであるが、関連会社等の知的財産の重要度を高く見直した場合や新たに「組織再編」が行われる場合は、既存の組織に比べその優先度は高いと判断し、以下の4ケースを選定した。

5. 知財ガバナンス構築手法

知財ガバナンス構築手法としては、「方向付け」→「モニタリング」→「評価」→「方向付

表5 知財ガバナンス構築手法

	知財ガバナンス		(ケース1) 新組織の 立ち上げ	(ケース2) 組織の強化	(ケース3) 組織の 拡大・縮小	(ケース4) M&Aをした 組織
①	方向	基本ルールの制定	着手	既存	既存	既存
	付け	基本ルールの周知, 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		↓	↓	↓	↓
:	:		↓	↓	↓	↓

け」のループを回す点は大きく変わらないが、表5のように、どこから着手するかが異なる。

ここから示す事例は、前節を踏まえて優先度が高く、また着手点が異なると想定される4つのケースについて検討をおこなったものである。

5.1 ケース1 (新組織の立ち上げ)

ケース1は、経営方針により新組織の立ち上げがなされたケースの知財ガバナンスである。前述の4象限マトリックス(図3)に当てはめると左上欄に位置するが、その新組織には知的財産の仕組みが全く無い状態であるため、まず、体制の構築と基本ルールの制定、及びこの周知徹底が重要なポイントとなる。

(1) 方向付け (体制の構築と基本ルールの制定)

体制としては、知財マネジメントを行うための知財責任者を組織に設ける。そして知財責任者には、当該組織の知財業務の全責任を持たせる。更に、知財責任者が知財マネジメント機能を代表して、本社知財部等の知財ガバナンス機能との間で情報が密に伝達されるような仕組みを設ける必要がある。なお、当該組織外に、例えば本社機構や別組織に知財業務をサポートする部門を設けてもよい。

基本ルールとしては、「組織内で発生した知

的財産の取扱い」と「他社知財リスクの取扱い」については、少なくとも最初に明確化しておく必要がある。

(2) 方向付け (基本ルールの周知, 徹底)

体制と基本ルールを制定した後は、これを周知、徹底させる必要がある。新組織立ち上げの場合、新組織の知財マネジメント能力が不足しているため、特に教育活動など、知財ガバナンスを根付かせる活動が重要である。

また、新組織での知財業務の具体的活動方針を明確化する際には、本社の既存事業と新組織の事業間の関係を考慮する必要がある。その手法としては、今回我々は以下に述べるようなアンゾフの成長マトリックス(図4)にあてはめる方法を提案する。

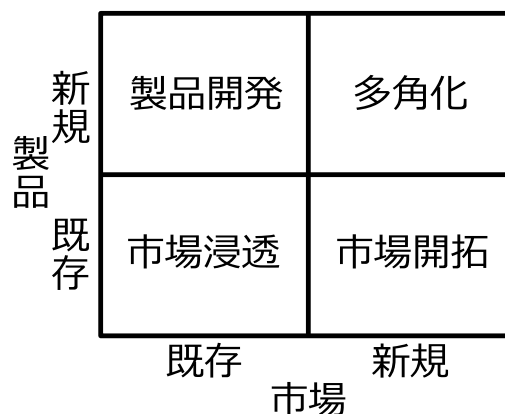


図4 アンゾフの成長マトリックス (新組織)

アンゾフの成長マトリックスは、「市場」と「製品」を二軸とし、それぞれ「既存」と「新規」に分けて表した企業の成長戦略を表現したマトリックスである。本社の既存事業と新組織の事業の関係性をこのマトリックスにポジショニングすることで、必要な知財活動の方針を立てることができる。

新組織の立ち上げの場合、経営層は新事業や新ビジネスの創出を期待された組織であることが多い。この場合、製品としては新規、市場についても新規となるので、「多角化」にポジショニングされることとなる。

「多角化」の場合、既存事業との関連性が低いので新組織の知財リスクはより高いことが多いであろう。結果として「リスクを減らし、事業を成功に導く」という方針が重要になるとすれば、知財ガバナンス組織は特許ポートフォリオ強化の方向付けをすべきである

(3) モニタリング、評価

新組織が自ら知財業務を行うが、その業務を素早くモニタリングする。そして知財活動に停滞がないか、知財リスクの対応状況等を的確に評価し、必要があれば方向付けの見直しを行う。

5. 2 ケース2 (組織の強化)

ケース2は、事業計画等の見直しにより、関連会社等の知財業務の重要度が高い組織とされ、当該組織の知財マネジメントを強化したいケースの知財ガバナンスである。前述の優先度の4象限マトリックス(図3)によれば、左下欄に位置する組織が左上欄に移動した状況で、自立度を現状よりも高めるための知財ガバナンスが必要となる。このケースにおいては、ガバナンス対象の組織の知財課題を評価することが重要なポイントとなる。

(1) 評価

評価にあたっては、関連会社等の知財情報にとどまらず、営業情報・開発情報など出来る限りの広い観点で情報を把握する。そのため知財ガバナンス組織だけでなく、関連部署と協力して行うことが好ましい。得られた情報は、前述の自立度評価マトリックス(表4)に当てはめて整理する。得られた情報の解析により、知財課題を抽出する。例えば、経営リスク、知財リスクに対する知財業務のマトリックスなので、対応したいリスクに対する知財業務を抽出すればよい。

(2) 方向付け (基本ルールの周知、徹底)

抽出した内容から、制度・ルール・体制に問題があるのか、活動方針が伝わっていないのか、情報の伝達の不備なのか、ITの活用で改善できるようなものなのかなど、様々な着眼点で見極め、改善するように指示する。

(3) モニタリング

指示した内容が着実に知財マネジメントされているかを確認し、更に改善すべき内容がないか抽出し、評価に繋げていく。

5. 3 ケース3 (組織の拡大・縮小)

ケース3は、経営方針により組織が拡大・縮小した組織へ知財ガバナンスを効かせるケースである。このケースでは、既存組織という意味では前記ケース2に含まれる部分もあるが、組織を変更するという経営層の強い意向が現れているので、いち早く経営方針に知財方針、知財戦略を併せこむ知財ガバナンスが必要となる。すなわち前述の4象限マトリックス(図3)において、組織の拡大では自立度「低」、組織の縮小では重要度「低」の状況を想定している。

既存の知財ガバナンスの枠組みにおいて基本ルールの制定、その周知徹底は一通り終わって

いるケースではあるが、組織の拡大・縮小の具体的内容に沿って、知財マネジメントの強化ポイントを明確にするためのガバナンスが必要になると思われる。重要なのは方向付けのプロセスである。

(1) 方向付け（基本ルールの周知、徹底）

ケース2と同様に、自立度評価マトリックス（表4）を用いて方針を導いてもよいが、経営層が組織に何を求めているかをより明確にするため、ケース1で紹介したアンゾフの成長マトリックスに組織をあてはめて進めてもよい（図5）。

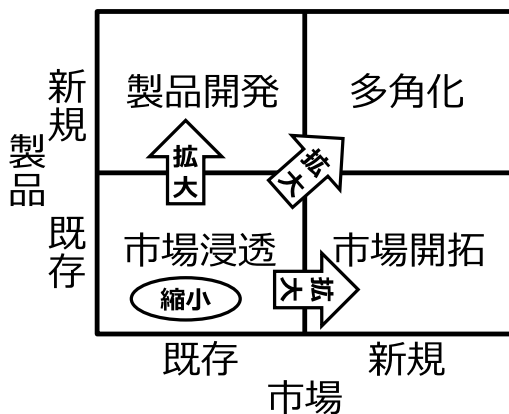


図5 アンゾフの成長マトリックス（拡大・縮小）

「多角化」にポジショニングされる場合、例えば前記ケース2と同様に、「リスクを減らし、事業を成功に導く」という方針であれば、知財活動としては、特許ポートフォリオの作成、更には商標、ブランディングの検討といったことになる。

「製品開発」にポジショニングされる場合、例えば「他社との差別化」「付加価値追及」という方針になるのであれば、知財活動としては、製品の新規機能等に関する権利化と特許クリアランスが進められる。

「市場開拓」にポジショニングされる場合、例えば「新市場の知財リスクの低減」という方針となり、特に外国に進出する場合、その国の

特許や商標のクリアランスを行う必要がある。

「市場浸透」にポジショニングされ、且つ組織が縮小される場合、経営層の意向を確認し、その「事業自身を縮小・撤退する」という方針であれば、知的財産の棚卸し、売却等の検討を進める。一方、組織が拡張する場合や事業自体の縮小・撤退を行わない意向の場合は、「製品を市場に根付かせる」という方針で、例えばブランド力を高めるような知財活動も必要となる。

(2) モニタリング、評価

知財業務を素早くモニタリングし、経営方針と一致しているかを評価し、問題があれば体制・ルールの変更、あるいは方針の徹底など、軌道修正させる。

5.4 ケース4（M&Aをした組織）

ケース4は、M&Aにより知財ガバナンスの対象となった組織に対して知財ガバナンスを効かせるケースである。M&Aの場合、既に知的財産デュー・デリジェンス（以下、知財DD）が行われているが、対象会社が保有する知的財産全てについて行われていない場合もあり⁹⁾、また、対象会社の実施行為全てにおいて知財リスクの判断が終了しているとはいえない。更に、知財DDでは、組織の知財マネジメント能力までは評価していない。従って、知財リスクを意識しながら、先ず、どのように知財マネジメントを行っているかを評価するため、モニタリングから着手する。なお、知財活動が行われていなければ、ケース2に準じて対応することになる。

(1) モニタリング

知財業務のモニタリングと平行して、知財権の保有数・知財リスク・知財マネジメントの体制・ルール・知財活動内容・知財経費など多岐に渡って情報を収集する。

(2) 評価

知財責任者が不在、あるいは、評価で不適任の場合は、速やかに新たな知財責任者を定める。場合によっては、本社知財ガバナンス部門より送り込むなど、体制づくりの強化を行う。

また、重大な知財リスクが顕在している場合、これに対処するため、知財リスクマネジメントの強化が急務であり、知財責任者と同様に人材を送り込む必要もある。

その他、聞き出した項目は、前述の自立度評価マトリックス（表4）を用いて、自立度を把握しておく。

(3) 方向付け（基本ルールの制定）

自立度評価において、知財ガバナンスとして容認できない状態を発見すれば改善させる。なお、管理システムなどシステムの統合などについては、特に急ぐ必要はない。

(4) 方向付け（基本ルールの周知、徹底）

知財活動の方針は、経営方針に沿ったものであるべきである。即ち、経営層が組織に何を求めているかを検討する必要がある。M&Aの場合においても、組織をアンゾフの成長マトリックス（図6）にあてはめるとよい。

なお、各ポジショニングにおける方針と行うべきことは、先のケース3において述べたとお

りであり省略する。

5. 5 ケースのまとめ

内部統制部門の監査、あるいは外部環境の急激な変化により、現在あるいは中長期的に重要な事業において事業継続リスクが顕在化して経営側からの立て直し指示に知財ガバナンス機能が直面した場合、当該事業の現状を把握し、ケース1～ケース4のいずれに適合するかを判断し対応を図る。

ケース1の新組織の立ち上げにおいては、これまでの経験が活かされない場合もあるので、知財ガバナンス部門のサポートは、他のケースに比べ重要である。

ケース2の組織の強化においては、自立度を高める知財ガバナンスが必要である。どの部分に力をいれるかは、自立度評価マトリックスを活用するとよい。

ケース3の組織の拡大・縮小する場合においては、組織変更の効果を発揮するため、方針を他のケースに比べより具体的に立てる必要がある。

ケース4のM&Aによる組織においては、組織の自立度が高いので、知財活動の方針にブレがないかのモニタリングを他のケースに比べ強めるべきである。

6. 検討結果を踏まえた提言

(1) 知財ガバナンスの基盤

冒頭の定義で述べたように、「知財ガバナンス」を機能させるためには、仕組みや仕掛け等を的確に実行させる必要がある。また、知財ガバナンスと知財マネジメントが両輪であることは前述のとおりであるが、この際、知財ガバナンス機能は、知財マネジメント機能に対し、上位に位置づけられるので、上意下達の命令系統と考えられがちである。

しかし、知財ガバナンス機能がこのような意識で知財ガバナンスの構築を試みても、知財業

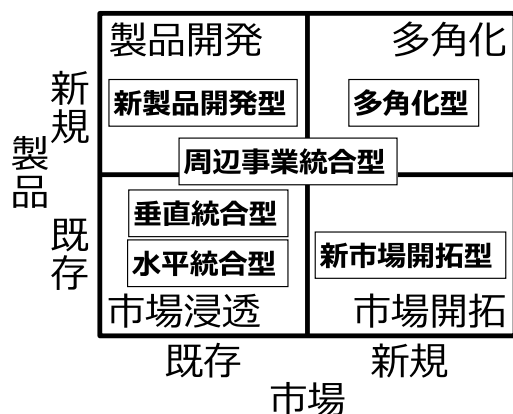


図6 アンゾフの成長マトリックス (M&A)

務を実行する当事者の意識を変革することは不可能である。

これは、財務報告に係る内部統制のように知財ガバナンスが法的な義務ではないこと、及び知財に関する相応の知識を有する者が少ないことが大きな要因である。

したがって、ガバナンス側の意識及び知財ガバナンスの目的の共有が不可欠であり、この統制環境の整備こそが知財ガバナンスの基盤である。

(2) 知財ガバナンス機能の意識

知財ガバナンス機能側の意識と言っても、複雑なものではなく、簡単にいえば一緒に取り組むということである。仕組みや仕掛け等が的確に実行されるようにサポート（自立支援）する意識を持ち、知財ガバナンスの構築を相互に協力し信頼関係を構築しつつ進めていくことに尽きる。

ただ、当初はこのような意識で構築をしても、「方向付け」「モニタリング」「評価」を回していくと、えてして知財ガバナンス機能は上意下達に近づいていく。

したがって、本稿では軽く触れることしかできなかつたが、知財ガバナンスの仕組みや仕掛け等を構築するに際しては、サポート（自立支援）を方針やルールに定めたいえで、運用で実践していくことも、知財ガバナンス機能の意識を維持するためには必要であると考えられる。

(3) 事業が強くなるという確信

反面、知財マネジメント機能も知財ガバナンスの構築により事業が強くなるという確信が得られなければ、法的義務ではないため、どうしてもなおざりの対応に近づいていく。

このため、提言の最後に知財ガバナンスの構築により、事業は必ず強くなり、知財部門はその中心に位置することを具体例を挙げて簡単に

触れておきたい。

例えば、ケース4のM&Aの場面では、経営層の強い意思によりM&Aをした企業を、M&Aの目的を達成するような軌道に乗せていくためには、企業グループとその関連企業等との不整合を解消し、シナジーを発揮させる必要がある。このような場合、意識面はなかなか表面化しづらく、軌道に乗らないボトルネックにもなりかねない。このような問題を知財ガバナンスで「モニタリング」「評価」「方向付け」することにより、不整合を表面化させ、意識変革を促すことにより、シナジー実現につなげ、事業を強くすることが可能となると確信する。

7. おわりに

当小委員会では、これまで知財関係者が漫然と必要性を感じていたが、取り組めずにいた知財ガバナンスに関して、財務報告に係るガイドラインを参考に定義から解きほぐし、それを実現するための優先度等もからめて具体例まで検討してきた。

本稿では、これまで正面から知財ガバナンスというテーマで知財組織や知財業務の適切性を確保し、事業の競争力をいかに強化させるか、ということが論じられたものがなかったため、概念的な検討にならざるを得なかった部分もあった。ただ、これまで担当者間の信頼関係や担当者の個人資質等に依存しがちだったため、継続性に課題があった多くの知財業務の問題を、知財ガバナンスを構築することにより打開することができるという確信を得、さらに今後、知財ガバナンスの構築こそが知財部門における新たな必須業務になるとの確信も得た。

本稿を契機に、さらに踏み込んだ知財ガバナンスの検討が進み、知財部門が会社の核としてさらなる進歩を遂げる一助になれば幸いである。

本論説は、2018年度マネジメント第2委員会第3小委員会のメンバーである、倉貫北斗（小

委員長：IHI), 小笠原淳 (小委員長補佐：富士フイルム), 石川永子 (キヤノン), 福井誠司 (パスコ), 田井靖人 (王子ホールディングス), 村尾悟 (味の素), 樋口雄亮 (日本たばこ産業), 佐々木浩 (住友理工), 佐々木善英 (住友大阪セメント) によって執筆された。

注 記

- 1) 知的財産マネジメント第1委員会第1小委員会, 知財管理 Vol.63 No.3 pp.337~349 (2013)
- 2) 知的財産マネジメント第1委員会第3小委員会, 知財管理 Vol.61 No.6 pp.783~800 (2011)
- 3) 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」
<https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/03.html>
- 4) 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－」
<http://www.esri.go.jp/jp/archive/sei/sei012/sei012.html>
- 5) 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」

http://www.meti.go.jp/policy/netsecurity/secdoc/contents/seccontents_000003.html

- 6) 金融庁企業会計審議会「「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに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の改訂に関する意見書」の公表について」
https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kigyoutosin/20110330.html
- 7) 金融庁企業会計審議会第5回内部統制部会 (H17年4月21日) 配布資料, 参考図表
https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kigyousiryounaibu/20050421/03.pdf
- 8) 特許庁「知財人材スキル標準 (version2.0)」
https://www.jpo.go.jp/support/general/chizai_skill_ver_2_0.html
- 9) 特許庁「平成29年度特許庁産業財産権制度問題調査研究「知的財産デュー・デリジェンスの実態について」」
http://www.jpo.go.jp/resources/report/sonota/document/zaisanken-seidomondai/2017_06_youyaku.pdf

(URL参照日は全て2019年4月4日)

(原稿受領日 2019年4月5日)