

# 知財を活用した経営戦略に関する

## 英語教材の活用のご案内

平成29年7月

特許庁総務部企画調査課

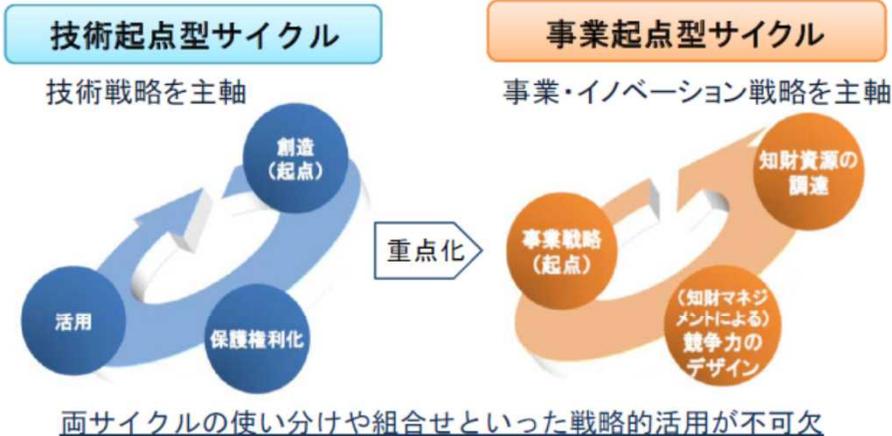
# 知財人財育成の方向性

- ◆ グローバル競争が激化する中において、企業においては、競争力強化のために知的財産や国際標準を戦略的に事業戦略に活用できる人財（**知財マネジメント人財**）や、世界を舞台に活躍できる知財人財（**グローバル知財人財**）が求められている。
- ◆ 企業組織内においては、知財部門のみならず、経営層、経営企画部門・事業部門においても、経営戦略の観点から知的財産を戦略的に調達・活用することの重要性を認識し、実践できる「人財」を確保していくことが必要。

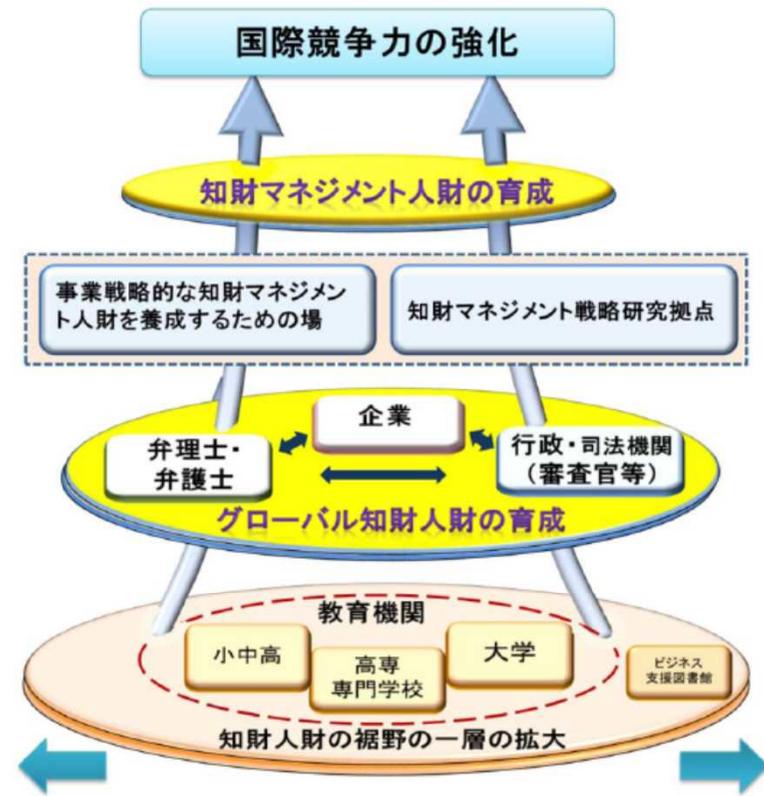
我が国の優れた技術力・デザイン力・ブランド力が、必ずしもグローバルな競争力に結び付いていない。

我が国のイノベーションシステムとして、研究開発成果を事後的に特許権化する「技術起点型サイクル」のみならず、事業戦略を起点とした「事業起点型サイクル」を併用し、両サイクルの使い分けや組合せといった戦略的活用が不可欠。

## ○求められるイノベーションシステムが変化



## 10年先を見据えた「知財人財育成プラン」の策定



知財人財の裾野の一層の拡大と、優れた事業・イノベーション戦略に貢献する知財人財の育成確保を図る。

- ◆ 事業戦略的な知財マネジメントを構築・実践するグローバル知財人財の育成を政府が主体となって推進することが「知的財産政策に関する基本方針」に規定。

## 「知的財産政策に関する基本方針」（閣議決定、平成25年6月7日）

### 1 産業競争力強化のためのグローバル知財システムの構築

- ・・・以上のような我が国の企業によるグローバルな事業展開を支えるため、事業戦略的な知財マネジメントを構築・実践するグローバル知財人財の育成・確保に取り組む必要がある。
- (5) グローバル知財人財を育成・確保するため、工業所有権情報・研修館を活用するなど、政府が主体となってその育成・確保を推進する。

## 「知的財産政策ビジョン」（知的財産戦略本部決定、平成25年6月7日）

- 世界を舞台に活躍できるグローバル知財人財や、経営層も含む知財マネジメント人材を育成するためには、諸外国の様々な知財情報、知財に関する法律的な知識、事業戦略と連携した知財戦略に関する知見やノウハウを包括的に提供できる場が必要である。米国特許商標庁（USPTO）などの取組を参考にしながら、我が国においても、民間セクターと連携しつつ政府機関が中心となって世界を舞台に活躍できる知財人財などを育成するための場を整備する。

## 「知的財産政策ビジョン」（知的財産戦略本部決定、平成25年6月7日）

- 知的財産に関する研究機関については、世界から優れた知的財産などに関する研究者を集めるための方策について検討し、必要な措置を講じる。また、知的財産に関する教育機関については、日本の知財システムをグローバルに展開すること及びグローバル知財人財を確保することを目的とした知財教育プログラム（英語を基本とした講義など）を設け、この知財教育プログラムを着実に実行する体制を確立する。

# 知財を活用した経営戦略に関する英語教材

- ◆ グローバルな事業展開の中で、自社の競争優位性追求のために知的財産等に関する知見・スキルを海外企業との交渉等に応用できる人材を確保するために、**事業部門リーダー（候補）・知財部リーダー（候補）**を対象とした教材を5科目作成しました。

## 各科目の教材構成

コマ単位でも利用できますので、大学における授業のほかに、企業における社内研修、大学におけるセミナーや短期コースでの活用も可能です！

英語による教材  
(概ね90分×15コマ)  
※日本語版も作成

→ **主に講義で活用**  
**(1コマ毎の利用も可能)**

海外の講師による  
自己学習用動画教材

→ **事前・事後学習で活用**

教材指導ガイド

→ **講師が活用**

上記教材構成により5科目分の教材を作成した

既存の人材育成において十分にカバーできていない5科目の教材を作成

基礎科目

応用科目

## 教材の対象

科目1.グローバルビジネス戦略概論

科目2.テクノロジーソーシング  
・ M & A 戦略

科目3.ライセンスエコシステム  
～ライセンスによる多角的アライアンス～

科目4.ライ  
フサイエン  
ス業界の事  
業戦略と知  
財マネジメ  
ント

科目5.事業  
ポートフォ  
リオ転換と  
知財マネジ  
メント

戦略系

実務系

法律系

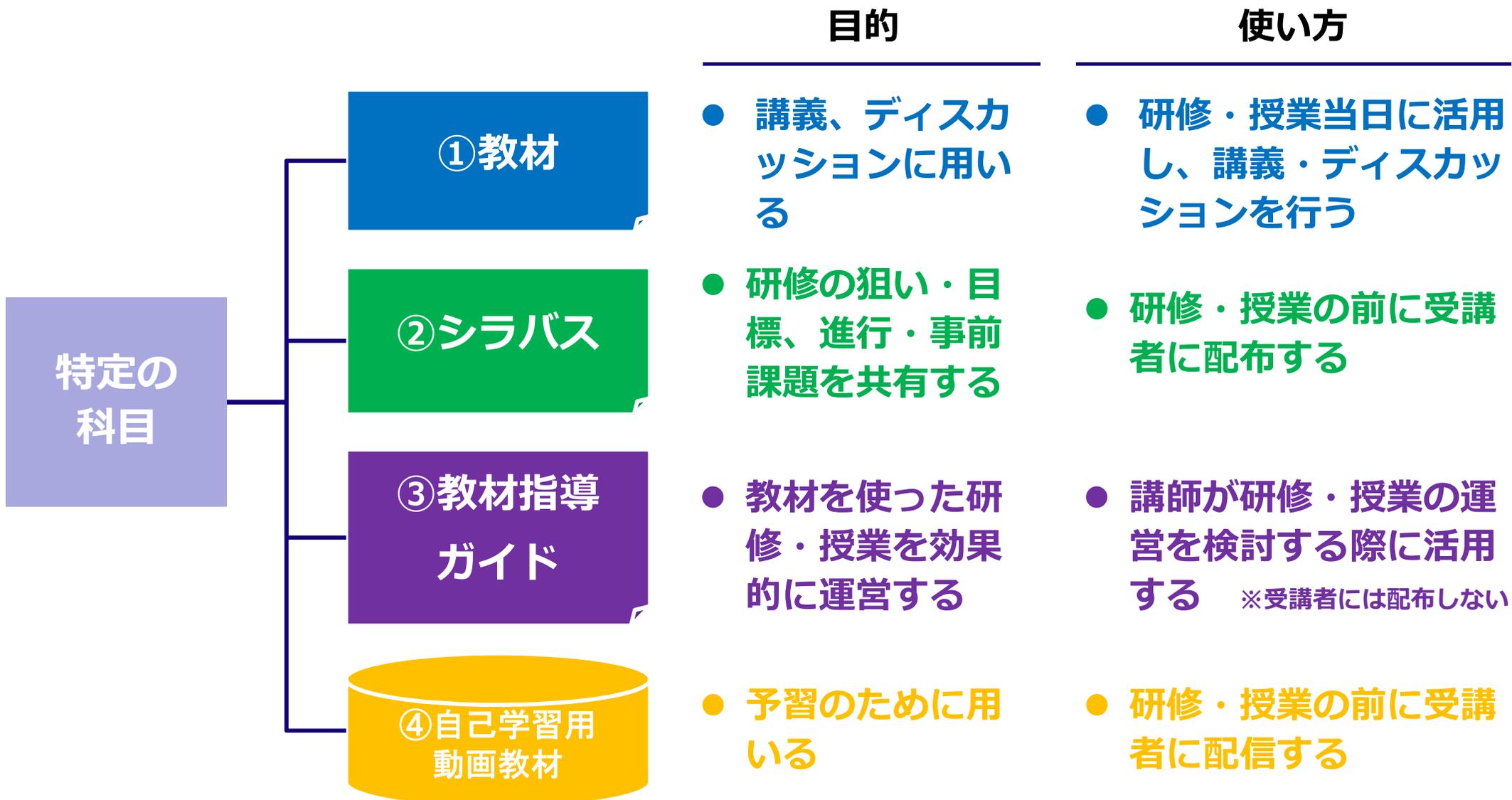
## 教材の対象外

知的財産出願実務、知的財産調査実務、権利行使実務  
知的財産法制度など

# 各科目の概要

No	科目	開発体制(肩書は原則執筆時)
1	<p>「グローバルビジネス戦略概論」</p> <p>必須科目として、近年の事業環境の変化を踏まえ、グローバルな事業展開に知財や標準を活用するための基本的な考え方を学ぶ。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・田中 義敏 東京工業大学 工学院 経営工学系・経営工学コース 教授(委員長)</li> <li>・勝沼 依久 味の素株式会社知的財産部契約商標グループ専任部長</li> <li>・小山 隆史 外務省経済局 知的財産室 室長(弁護士)</li> <li>・守屋 文彦 金沢工業大学大学院工学研究科知的創造システム専攻 客員教授</li> </ul>
2	<p>「テクノロジーソーシング・M&amp;A戦略」</p> <p>オープンイノベーションのうち、外部の知識を社内に取り込む形態であるインバウンド型のテクノロジーソーシングに焦点を当て、近年の新たな動向や実行方法を学ぶ。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・広瀬 正 大阪府立大学21世紀科学研究機構産学協同高度人材センター 特認教授(委員長)</li> <li>・小林 誠 デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社知的財産グループシニアヴァイスプレジデント</li> <li>・高木 真人 横河電機株式会社 オープンイノベーション室 室長</li> </ul>
3	<p>「ライセンスエコシステム ～ライセンスによる多角的アライアンス～」</p> <p>異業種や複数企業など多様な主体とのアライアンスを前提とした近年のライセンスと、ライセンスを通じて自社の事業を優位に進める戦略を学ぶ。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・荻野 誠 東京理科大学大学院イノベーション研究科 知的財産戦略専攻 教授(委員長)</li> <li>・上野 剛史 日本アイ・ビー・エム株式会社 知的財産部 部長</li> <li>・原嶋 克巳 特許業務法人 太陽国際特許事務所 理事</li> <li>・波々伯部 自克 オブロン外国法事務弁護士事務所シニアアドバイザー</li> <li>・吉田 直樹 フィネガン・ヘンダーソン・ファラボー・ギャレット&amp;ダナー外国法事務 弁護士事務所パートナー弁護士</li> </ul>
4	<p>「ライフサイエンス業界の事業戦略と知財マネジメント」</p> <p>製薬、医療機器、再生医療などライフサイエンス業界の事業戦略を踏まえた知的財産マネジメントを学ぶ。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・寺西 豊 京都大学大学院医学研究科「医学領域」産学連携推進機構特任教授(委員長)</li> <li>・早乙女 周子 京都大学大学院医学研究科 社会健康医学系専攻 知的財産経営学分野 特定教授</li> <li>・小柳 智義 同大学院医学研究科「医学領域」産学連携推進機構 特定准教授</li> <li>・内海 潤 がん研究会 研究本部 知財戦略担当部長</li> <li>・北尾 忠彰 武田薬品工業株式会社 知的財産 IPリージョンヘッド</li> <li>・仙石慎太郎 東京工業大学 環境・社会理工学院 技術経営専門職学位課程・イノベーション科学系 准教授</li> <li>・デービット・アルバグリ ホワイト&amp;ケース外国法事務弁護士事務所 弁護士</li> <li>・梅垣 菊男 北海道大学大学院工学研究院教授</li> <li>・江畑 勝紀 テルモ株式会社 知的財産部長 担当課長代理</li> <li>・高橋 伸夫 テルモメディカルイノベーション 社長</li> <li>・佐野 政夫 国立研究開発法人 日本医療研究開発機構 知的財産部 知的財産コンサルタント</li> </ul>
5	<p>「事業ポートフォリオ転換と知財マネジメント」</p> <p>事業環境の変化を背景とした事業のポートフォリオ転換と、それに伴う知的財産マネジメントの対応を学ぶ。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・延岡 健一郎 一橋大学イノベーション研究センター センター長 教授(委員長)</li> <li>・鈴木 崇 日立製作所知的財産本部長、専門理事</li> <li>・浅見 正弘 富士フイルム株式会社 執行役員 知的財産戦略担当 知的財産本部管掌</li> <li>・吉岡 徹 東京大学大学院 工学系研究科 技術経営戦略学専攻 特任助教</li> </ul>

教材のほか、科目ごとに研修・授業を効果的に運営するためのシラバス、教材指導ガイド、自己学習用動画教材も無料で提供しています



# ①教材のポイント

知財を活用した経営戦略を学ぶための**本格的な英語教材**です。

Japan Patent Office “English-Language IP Training Program Development”  
No.3-6,7

## Case 4 : Qualcomm ～Innovations and Development in Telecommunications and IP Management Strategy～

These case study materials have been created for the purpose of class discussion, and will not be used for judging its suitability as a business. The copyright for these case study materials belongs to the Japan Patent Office. As such, the adaptation, translation, reproduction or duplication of these materials for purposes other than human resources development, etc. is prohibited without obtaining the permission of the Japan Patent Office beforehand. Inquiries should be addressed to the Policy Planning and Research Division, Japan Patent Office (Tel: 03-3592-2911).

具体的な事例に基づいた教材が中心

討論テーマを提示して活発な議論を促進

Japan Patent Office “English-Language IP Training Program Development”

No.3-6,7

## Case 4 : Qualcomm ～Innovations and Development in Telecommunications and IP Management Strategy～<sup>1</sup>

[Case Theme]

Based on the past performance, Qualcomm is one of the most successful companies in the telecommunications industry today. Qualcomm generates more patent licensing revenues than anyone. Not only has Qualcomm achieved technical superiority over others in the industry, but also the company has executed impressive patent licensing strategies. In this case, we will study how Qualcomm established its business model in the fast changing telecommunications industry, and has maintained its market share and stayed as the patent licensing revenue leader. We will also discuss what challenges Qualcomm will be facing in the future in terms of technology, law, and market and how the company can prepare for them.

### Introduction

Established in 1985, Qualcomm is a relatively young company. When all of our eyes searching for innovative technologies were on Silicon Valley, this small company located in San Diego, California was a decade later, however, the company became widely known, and another decade later, it grew up to be a giant in the telecommunications industry and everyone knew its name, Qualcomm. Today Qualcomm is a multibillion-dollar corporation and without them, telecommunications would not have been the same today. In addition to its telecommunications technology, Qualcomm's business model and IP management strategies (particularly patent licensing strategies) that supported the business model have contributed to the impressive growth significantly. So how did Qualcomm achieve its success and what challenges it

<sup>1</sup>These case study materials have been created for the purpose of class discussion, and will not be used for judging its suitability as a business. The copyright for these case study materials belongs to the Japan Patent Office. As such, the adaptation, translation, reproduction or duplication of these materials for purposes other than human resources development, etc. is prohibited without obtaining the permission of the Japan Patent Office beforehand. Inquiries should be addressed to the Policy Planning and Research Division, Japan Patent Office (Tel: 03-3592-2911).

## ②シラバスのポイント

### 「狙い」「コマ構成」等を明確化し、受講者・講師の間で共有

#### 1. 狙い

グローバルな産業構造や競争環境、競争ルールが大きく変化している中で、グローバルに産業形成を主導していく事業戦略が求められており、そのために知的財産や標準化の新たな戦略的活用が求められています。

本研修プログラムでは、それらの事業や知的財産における新しい潮流を様々な視点・ケースを通じて学びながら、グローバルかつ戦略的な思考法を身につけることを狙いとしています。

科目1「グローバルビジネス戦略概論」は、その入り口として受講する必須的な位置づけにある科目です。そこで、事業と知的財産の関連について、基礎的な考え方や現在起きている変化・新しい動きなどを、様々な視点・パターンから幅広く伝えることで、グローバルな事業展開に知的財産や標準を活用するための基本的な考え方を身に付けてもらうことを狙いとしています。

#### 2. 到達目標

本科目の受講後、受講生は自社の事業が置かれた内部・外部の事業環境を分析し、知的財産・標準化を活用した事業戦略を検討することができるようになっていることを目標とします。

#### 3.

本  
受  
講  
に  
お  
け  
る  
・  
・  
・

**研修の狙い、到達目標を記載**

#### 4. 他の科目との関係

本科目に続く他の応用科目では、個々の事象やケースにより深く踏み込んで学びます。科目2～3および5はそれら応用科目の1つであり、本科目にはこれらの応用科目の導入として各科目の概要を伝えるコマを用意しています。

2

#### 6. コマ構成

##### モジュール 1. イントロダクション

No.	内容	事例
1	ガイダンス～グローバル時代に求められる知財戦略、知財人材～ <ul style="list-style-type: none"><li>本研修プログラムの受講終了時に目指すべき人材像（グローバル知財人材）に身につけているスキル、企業・社会でどのように活躍し、貢献したいかを理解する。</li><li>その背景として、グローバルな産業構造や競争環境、競争ルールの変化（過去の単純な上での対比）の中で、産業形成を主導していくための戦略的発想・思考から生まれる「知財戦略的活用」が求められている。</li></ul>	
2	企業経営・事業戦略と知財戦略の連携～ <ul style="list-style-type: none"><li>ビジョン→全社的な戦略（マーケティング・製造など）の構造から、知財戦略の位置づけについて学ぶ。</li><li>その一例として、知財戦略の調査結果を用いて、知財戦略が企業経営においてどのように活用されるのかを理解する。さらに、事業戦略、研究開発戦略、知的財産戦略の連携（三位一体）や、連携をより強化する必要性を学ぶ。</li></ul>	ダイキン パナソニック
3	知的財産の役割～ <ul style="list-style-type: none"><li>知的財産の種類（特許、ノウハウ、商標など）、知的創造サイクル（創造、保護、活用）等の解説を通じて、知的財産が果たす基本的な（クラシカルな）役割について理解する。</li><li>空調機分野を例に特許ポートフォリオと消費者ニーズの関係性を調査した結果から、社会、顧客、最終消費者ニーズを意識した知的財産戦略が重要であることを理解する。</li></ul>	

**15コマのモデル講義の構成を掲載**

受講者が「研修を受ける意味」を理解・納得し、十分な準備をする

### ③自己学習用動画教材のポイント

海外の有識者が海外の戦略事例を解説し、受講者は海外の動向を直接取り込める

科目名	講演者
1. グローバルビジネス戦略概論 / Introduction to Global Business Strategy	Mr. Alan J. Kasper Dr. Henning Grosse Ruse
2. テクノロジーソーシング・M&A戦略 / Technology Sourcing/M&A Strategy	Dr. Alexander J. Wurzer
3. ライセンシングエコシステム / Licensing Ecosystems	Mr. Brian P. O'Shaughnessy
4. ライフサイエンス業界の事業戦略と知財マネジメント / Business Strategy and IP Management in the Life Sciences Industry	Dr. Javier Lezaun
5. 事業ポートフォリオ転換と知財マネジメント / Transformation of Business Portfolio and IP Management	Dr. Robert Pitkethly



# ④教材指導ガイドのポイント

## 誰でも教えることができるようにファシリテーション方法（発問、解説）を解説

### コマ No.1 ガイダンス

#### ■ 教材

教材 1-1-1: ガイダンス ～グローバル時代の知的財産戦略～ (テキスト)  
教材 1-1-2: ガイダンス ～グローバル時代の知的財産戦略～ (スライド)  
教材 1-1-3: ガイダンス ～グローバル時代に求められる知財人材～

#### ■ 狙い・目的

グローバルな産業構造や競争環境、競争ルールの変化（過去の単純なビジネス環境との対比）の中で、産業形成を主導していくためには、グローバルかつ戦略的発想・思考から生まれる「知的財産や標準化の活用」が求められていることを理解する。  
また、ビジネスのあり方が変わり、それに応じて知的財産の重要性、ビジネスへの影響度もますます高まってきている状況において、当然ながら知財人材に求められる業務やスキルも自ずと変化している。グローバルな産業構造や競争環境の変化の中で、産業形成を主導していく知財人材は、どのようなスキルを持ち、企業・社会でどのように活躍できる人材であるかを理解する。

#### ■ 進め方

教材 1-1-1 および教材 1-1-2、1-1-3「ガイダンス ～グローバル時代～」の時間割としては、教材 1-1-1、1-1-2の理解促進のため、教材 1-1-1を講義する。なお、教材 1-1-2 は教材 1-1-1 となる部分もあるため番号を分けて講義する。また、教材 1-1-3「ガイダンス」の講義の時間は短くした上で、「今」の時間を設けてもよい。

#### ■ レクチャー時の受講生への発問

本コマは講義スタイルで進めることを想定しているが、適宜、以下のような設問を投げかけて、受講生の発言やディスカッションを促す。

**学習の狙い、教材を活用した授業の進め方を記載した**

#### ■ レクチャー時の受講生への発問

本コマは講義スタイルで進めることを想定しているが、適宜、以下のような設問を投げかけて、受講生の発言やディスカッションを促す。

- 発問1 自社のビジネス・エコシステム構築に、標準化をどのように活かすことができるか
- 発問2 「探索期」（プロダクトライフサイクルの時間軸）において、どのような施策を行うべきか？（①自社権利および②他社権利の視点に分けて、17 頁に記入させても良い。）
- 発問3 他社のプラットフォームにおいて、補完財を供給する場合、どのような知財戦略を考慮すべきか
- 発問4 自社のビジネス・エコシステムにおいて、無償ライセンス戦略を活用できるか？

#### ■ レクチャーに対する想定問答

本コマは講義スタイルで進めることを想定しているが、講義中や講義後に受講生から以下のような質問を受けることが想定される。

質問1 標準化を活用した知財戦略において、明確な点

回答例) 1. 自社で活用しない技術に投資した業務を行うなど、一見自社のビジネスに不利を進める上で必要となります。

2. 標準化された部品を購入すれば、差異化に有利ありません。しかし、製品に標準化技術を使うと、この特許問題の解決のためには、標準規格不可とがあります。自分で発明するか購入するかですが、

質問2 クロスライセンスは、どのような場合有効な手段回答例) 1. 他社と共同で製品の開発を行う場合、発明が生じる可能性があります。この発明から得られる情報の開示に消極的になるなど、両者での協力関係共同開発の基盤として、クロスライセンスは有効です。

2. 全体として有力な特許ポートフォリオを有する一方で、相手方の会社から特許権行使されるリスクを低減することが可能です。

3. 包括的クロスライセンスは、除外範囲や balance of payment などについての協議が困難を極める場合もあるので、クロスライセンスの形式を取らないで、相互 springing license を締結するケースもあります。

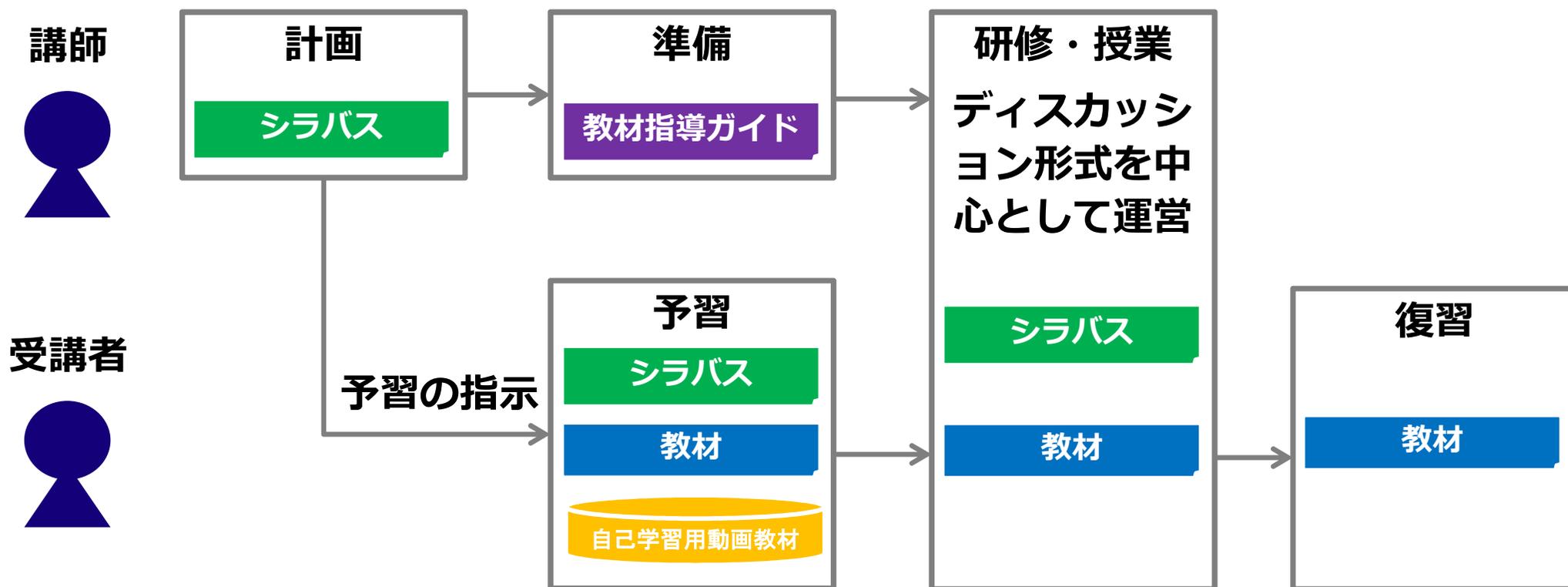
**クラスディスカッションの際の発問の例、受講者による想定発表例、解説の例を記載した。**

学習効果を高めるために検証研修を通じてブラッシュアップした教材です



受講者からのフィードバックを受けた学習効果の高い教材を提供

講師は教材以外のシラバス、教材始動ガイド等を活用して事前準備を行う



- **通常、MBAのプログラムでしか得られない数々のフレームワークに基づく思考方法が得られたのは本当に助かりました。**
- **英語のみで知的財産とビジネスについて話す機会があまりないので、良かったと思う。**
- **社内の勉強会などで今回のケーススタディを使ってみたいと思う。**