

# 知財ビジネス交渉のケース体験

— 交渉学紙上体験 —

隅田 浩司・一色 正彦・高槻 亮輔

## 目 次

1. はじめに
  2. ケース 1「交渉学基礎（合意の意味）」
  3. ケース 2「交渉学基礎（事前準備の方法論）」
  4. ケース 3「交渉学基礎（不合意の対処策）」
  5. ケース 4「知財契約交渉」
  6. ケース 5「知財ファイナンス交渉」
  7. 解答と解説
- .....

### 1. はじめに

知財ビジネス交渉学授業では、実事例をベースに作成された4つから5つのケース教材に基づき、交渉ロールプレイングを行う。個人単位で行う一対一の交渉から、チーム単位で行う複数対複数の交渉まで、徐々に情報量を増やして、レベルを上げて学習する設計になっている。ケース教材は、共通課題シートと個別情報シートに分かれている。共通課題シートは、交渉を行う双方が共有する情報であり、交渉に到るまでの過程やそれぞれの役割に関する基本情報が記載されている。個別情報シートには、交渉に臨む方針や交渉相手には秘密にしている個別情報等が記載されている。受講生は、この二つのシートの情報に基づき、授業前に事前準備を行った上で、授業では交渉ロールプレイングを中心とした演習を行う。チーム単位で行う交渉では、同じチームに複数の役割が設けられている。例えば、技術課長、法務課長、営業課長のように、役割が区分され、それぞれの役割毎に、他の役割には見せない個別情報が設定されている。

実際の企業間の知財ビジネスに関する交渉では、それぞれが交渉チームを編成して交渉に臨むことが多い。そのため、それぞれの立場を背負った交渉者が共通目標を目指して意志を統一し、役割を分担して交渉する必要がある。また、代表者が交渉を行う場合でも、自社の交渉方針を決めるためには、事前に社内の利害関係者との交渉が行なわれる。つまり、最初に社内交

渉が行なわれ、その後、相手の企業との交渉に臨むのである。このように、交渉ロールプレイングでは、ケース教材に設定された情報を如何に読み込み活用するかが重要であり、交渉相手には情報を開示しないようにしている。そのため、本稿で、実際に授業で活用しているケースをご紹介することはできないが、紙上で交渉ケースを疑似体験してもらうために、オリジナルの交渉ケース問題を5問作成した。

場面の設定は、本稿の読者を想定して、特許事務所の弁理士、企業内弁理士など、すべて弁理士が登場する場面に統一している。あなたは〇〇の弁理士である、という出だしから始まるケース問題では、自らの立場を登場人物に置き換えて、本稿に記載された情報のみから、最も適切もしくは、不適切と考えられる選択肢を選ぶ出題にしている。最初に問題を考えて選択肢を選んだ後、交渉学の論理から見た解答とその選択理由を解説している。設問1から3は、交渉学の基礎理論を趣旨とした出題である。その中では、「合意バイアス」、「確証バイアス」、「アンカリング」、「BATNA」など、交渉学のキーワードを用いて詳しく解説している。設問4と5は、契約と独占禁止法に関するリーガル分野の問題と知財ファイナンス分野の問題である。これらは、知財ビジネス交渉における戦略的選択肢を広げるために必要な要素であり、関係法規やファイナンスの専門用語を用いて詳しく説明している。自らの立場を場面事例の役割に置き換えて考えながら読んで頂きたい。

### 2. ケース 1「交渉学基礎（合意の意味）」

#### 【設問】

あなたは、50名ほどの弁理士を擁するX特許事務所の所長である。あなたの事務所は、化学系の特許を専門としている。最近では、クライアント企業から、出願業務にとどまらず、企業の知財戦略や知財を

活用した様々な戦略について、相談をうける機会が増えてきた。従来、クライアント企業とは、個々の出願に関して発生する報酬などとは別に、顧問契約を締結している場合が大半であり、年間一定額の顧問料の中で、この種の相談に応じてきた。ただし、追加費用が発生するような場合には別途、請求していた。しかしこれまで、この追加費用の請求に関しては、さして交渉することもなく請求したとおりに支払いを受けていた。そのような状況の中、クライアントであるY社が、ある外資系化学メーカーに買収された。そして、新しく外資系メーカーからY社の知財部長に就任した田中氏から、早速連絡があり、今後のことについて相談したいということで早速、あなたは化学メーカーの新本社に赴き田中氏と面会した。

面会に際して、田中氏は、「当社は、貴事務所の高度な専門性を高く評価しているので今後も、継続して出願などに関する業務をお願いしたいと思っています。それに以前と同様、日本における当社及びグループ関連企業の知財戦略などについて、所長の貴重なアドバイスを頂戴したいと思っていますので、よろしくお願いします。ただし、従来お支払いしていた顧問料という形ではなく、今後は、タイムチャージという報酬体系でお支払いをしたいのですがいかがでしょうか。」と言われた。そこで、あなたは、タイムチャージでの新しい報酬体系を事務所内で検討し、次の交渉に臨んだ。あなたとしては、自分のコンサルティングにある程度の自信を持っているので、タイムチャージも5万円くらい、請求できれば理想的だと考えていたが、交渉次第では4万円程度までの引き下げはやむを得ないと考えていた。交渉では、田中氏及び事務所員のコンサルティング業務に関するタイムチャージの金額及び、事務処理手順が焦点となった。

田中氏からは、所長であるあなたのタイムチャージについて、あなたの提示した1時間5万円は、「正直、その金額は厳しいですね。ここはひとつ、3万5千円にさせていただけないだろうか。」と言われた。さて、次のうち、あなたにとって、最も適切な対応策はどれか。

(ア) Y社との長期的関係が最優先なので、田中氏の機嫌を損ねないように、すぐに3万5千円で合意する。

(イ) 「では、4万円はどうでしょうか」と提示してみる。

(ウ) Y社のペースに乗せられてはいけな思考え、「私のコンサルティング料は5万と私が決めているので、1円たりともまけるわけにはいかない。」と強く主張し、理由の説明も拒否する。

(エ) あなたが、Y社から受領していた顧問料は、一月10万円であり、簡単な電話相談などはそれで応じてきた経緯がある。その意味では、3万5千円でも3時間チャージできれば元が取れるので、適当に時間を調整して毎月最低3時間、請求すればいいと考えて、3万5千円で応じる。

(オ) 田中氏の提示する金額の根拠を尋ねる。また、その際、Y社として今後、どのような知財戦略を必要としているのか、そしてX特許事務所さらにあなたがどのような貢献が可能なのかという視点から、田中氏と金額以外の情報交換を行う。

### 3. ケース2「交渉学基礎（事前準備の方法論）」

#### 【設問】

30名ほどの弁理士を抱えるS特許事務所の所長S氏は、かつて、ある酒造メーカーで酵母の研究者として多くの特許を取得し、さらに、社内弁理士として多くの独狐交渉を成功に導いた。その後、自ら、バイオ関連特許の専門家として独立し、現在、S特許事務所はバイオ関連特許の分野で日本国内でもトップクラスの事務所として多くのクライアントを抱えている。さて、最近、弁理士業界も、訴訟代理権に伴う弁護士事務所との連携やグローバルな展開など、新しい動きを見せ始めている。そんなある日、日本でも有数のT大手法律事務所から、事業提携の話が持ち上がった。あなたはT法律事務所の弁護士の何名かは知っているが、特に親しいという人はいない。また事業提携の中身も具体化しているわけではないが、顔合わせ程度に終わった第一回交渉では、提携の一例として、法律事務所のクライアント企業の出願業務をS特許事務所に紹介すること、知財に関する訴訟の際の協力、中国出張所の共同開設及び、知財法務戦略などに関する顧問業務などが持ち上がった。

これは第二回交渉前に、S特許事務所内でのS氏と副所長との間で交わされた会話である。次のうち、交渉を成功に導くための準備の仕方としてもっとも不適切な副所長の発言はどれか。

**S氏**「具体的な話は後にするとして、交渉に際してどのようなことを準備すればいいだろうか。何か意見があれば聞かせてほしい。」

(ア) 副所長「今回の提携によってうちの事務所が達成すべき目標が曖昧だと交渉もうまくいきません。まずそのあたりを検討することが最優先だと思います。」

**S氏**「なるほど、それから前回は、なんとなく話は盛り上がったのだが、交渉というよりも雑談になってしまっただけだね。」

(イ) 副所長「確かに、提携の内容については、前回にでたアイデアの他にもいろいろなことが考えられると思います。提携に関するいろいろなアイデアをできるだけ抽出して、整理してみましょう。」

**S氏**「T法律事務所は、今回の提携でどのようなことを実現したいのかな？」

(ウ) 副所長「それは、非常に重要な点ですね。T法律事務所がこの提携に望んでいることを推測してみましょう。また前回の交渉である程度わかってきたこともありますので、それを図式化して整理してみるとわかりやすいと思います。」

**S氏**「T法律事務所の人たちは、こちらのことも考えてくれて好意的だね。」

(エ) 副所長「所長、しかし油断は禁物です。おそらく相手は、私たちが、バイオ特許分野で多くのクライアントを抱えているので、是非とも提携したいのでしょう。おそらくもっと強硬にできれば相手は譲歩しますよ。クライアント向けの知財研修などでは、先日の話し合いでの合意金額を白紙に戻して、もっと多く請求してみてもはどうでしょう。」

**S氏**「中国の出張所の件は、私も是非実現したいね。」

(オ) 副所長「はい。ただしT法律事務所も中国進出は初めてのようでしたね。この段階で、いきなり、現地事務所の維持経費など費用の負担や現地スタッフ採用の問題さらに、中国の政府との交渉などについて話し合うよりも、どのように準備を進めていくのか、その方法を話し合うのはどうでしょう。」

#### 4. ケース3「交渉学基礎（不意への対処策）」

##### 【設問】

あなたは、ある大手電子機器メーカーC社の知財部長（弁理士）である。先日、あなたが出願を担当し

たある特許に関して、常にライバルとして、しのぎを削っている大手電子機器メーカーE社から、自社の特許権を侵害しているとして、警告書が届いた。その後、E社からは、とにかく話し合いをしたいという連絡が入ったため、早速C社は、知財部や営業部など関係者を集めて、E社との交渉にむけた社内会議を開いた。なお、社内会議では、①この特許は、C社の新製品開発の中核を担う特許であること、②権利侵害の有無について、現段階で詳細がわからないこと、が確認された。以下の会話は、自分の部下である知財部主任と、営業課長との会話である。

**主任**「とにかく今回のE社のクレームは、言いがかりに近いものですよ。うちはしっかり調査して、E社の特許を無効にする資料を見つけているので、例え訴訟になったとしても、この特許侵害警告を退ける自信はあります。」

**課長**「訴訟なんて困るよ。とにかくクレームが発生している以上、この特許を使った製品の製造も営業も全部ストップしているのだから、これ以上、この異常事態を長引かせるような話はやめてほしいな。」

**主任**「しかし、この特許は当社にとって極めて重要な特許ですから、権利は権利としてしっかり主張し、守り抜かないと技術の人間のやる気なくなるのも心配です。権利侵害はあるかないかの二者択一ですし、特許侵害は、勝つか負けるかしかないので、ここは腹をくくって勝負すべきでしょう。」

**課長**「E社とうまく話をつける方法はないのかな。確かに特許侵害についてはきちんと自己主張すべきだと思うけど、ビジネスはスピードが大切だからね。例えば、お互いに納得できるような解決策のアイデアはないかな。例えば、クロスライセンスとか、共同開発とか……。」

**主任**「何言っているんですか。そんな譲歩は、権利侵害を認めて白旗降伏するようなものですよ。権利侵害か否かでまず徹底して争っていかないと特許を守ることができなくなってしまいます。」

**課長**「とにかく、私は取引先や工場の関係者たちから、早く製品を作ってほしいと突き上げられているし、正直、この製品できるだけ早く市場に投入しないとビジネスとして何のメリットもないんだよ。知財部長、どう考えますか。」

さて、以下の選択肢は、知財部長であるあなたの営業課長の質問に対する回答案である。あなたは、上記の会話を読み、どのような発言をすることが、知財交渉の成功確率を上げることに繋がりやすいと考えるだろうか。最も適切と考えられる回答はどれか。

(ア)「課長、ここは、徹底して権利侵害がないことを争わないといけないと思います。その意味では、数年がかりの訴訟になるかもしれませんね。」

(イ)「課長、ここは、徹底して権利侵害がないことを争わないといけないと思います。その意味では、数年がかりの訴訟になるかもしれませんね。でも絶対に勝てますから、製品は作ってください。」

(ウ)「主任の気持ちもわかるけど、E社のクレームは、確かに微妙なところを突いていますね。ここは、最初から、争わずに、ライセンス料を払う方向でまとめましょうか。ライセンス料をどこまで値切れるか、そのたたき合いになるかもしれませんね。でもそれ以外の選択肢はないですし、とにかく訴訟だけは避けたいですから。」

(エ)「主任の気持ちもわかるけど、E社のクレームは、確かに微妙なところを突いていますね。いずれにせよ、E社が何を考えているのか、分析して、できるだけ多くの選択肢を考えてみませんか。権利侵害が存在しないことを相手に認めさせることが目指すべき目標ですが、選択肢としてクロスライセンスの話も共同開発や提携の話も考えましょう。最悪の場合、訴訟についても選択肢として残しておきましょう。」

(オ)「主任の気持ちもわかるけど、E社のクレームは、確かに微妙なところを突いていますね。いずれにせよ、E社が何を考えているのか、分析して、できるだけ多くの選択肢を考えてみませんか。権利侵害が存在しないことを相手に認めさせることが目指すべき目標ですが、選択肢としてクロスライセンスの話も共同開発や提携の話も考えましょう。ただし、前向きな交渉を進める以上、訴訟という選択肢は一切検討すべきではないと思います」

## 5. ケース4「知財契約交渉」

### 【設問】

あなたは、ある特許事務所の弁理士である。顧問契約をしているITベンチャー企業L社から、米国の携

帯電話メーカーR社が保有する特許のライセンスを受ける契約について、相談を受けている。R社は、L社に対して、ライセンスする特許に関連するノウハウについて、公知となった後においても、実施料を継続して請求したい旨を打診してきており、同僚の弁理士・弁護士と法的な課題について、検討している。L社の事業は、日本のみならず、グローバルな事業を展開しており、特許ライセンス契約の対象特許についても、日本・米国・欧州を許諾地域にしたい意向である。そのため、この契約については、各国の法的な問題を総合的に考慮する必要がある。このケースに関する解釈について、次の1から3のうち、適切と考えられるものがいくつあるか。

1. R社の要望は、日本においては違法となるおそれ強い要望である。ただし、契約期間中の短期間に限ってノウハウが公知となった後においても、L社に実施料の支払義務が継続する旨を規定することは、違法ではない。

2. R社の要望は、米国においては違法ではない。判例により、ノウハウが公知となった後においても実施料の支払義務を課すことはできるとされている。

3. R社の要望は、欧州においては、違法となるおそれがある。ただし、R社の行為によらずしてノウハウが公知となった場合に、契約当事者によって自由に決められた金額を、自由に決められた期間および方法で契約が終了するまで実施料を支払続けることは、違法ではない。

(ア) 1つ (イ) 2つ (ウ) 3つ

(エ) すべて誤り

## 6. ケース5「知財ファイナンス交渉」

### 【設問】

あなたは、ある中堅電子機器メーカーD社の知財部長（弁理士）である。D社は創業間もない頃に大手企業から権利侵害訴訟を受け、手痛い経験をしたことから、それ以降は特許取得には積極的に取り組んで来ており、これまでに約4,000件の特許を取得している。また、あなたは、着任と同時に利用特許と未利用特許の整理に着手し、社長が掲げる「選択と集中」という経営方針に知財の観点から対応できるように尽くして

きた。

このたび、社長から「ライセンスできないような未利用特許もオカネになると聞いた。何でもいからオカネにせよ。」との指示をうけた。未利用特許は1,500件程になっており、その中でもまず将来的にD社が活用する予定もないノンコア事業分野の特許が500件はあることが分かっている。業界の大手企業の中には、自社のウェブサイトで、そのような特許を開示して、ライセンス機会あるいは売却機会を模索している企業もあることは知っていたが、確たる成果を挙げたとは聞いていない。しかも、ウェブサイトの運営コストを考えると、オカネにする前にオカネが出て行ってしまう。

そのような中で金融機関出身の変り種の部下が、「投資ファンドの中には特許にフォーカスしているところもあるらしい。」という情報を得てきたため、外資系ファンドに勤める知人に聞いてみたところ、「確かに株式や債券ばかりでなく、特許などの知的財産権に投資をするファンドもある。」とのことで、コンタクト先も教えてくれた。

あなたと投資ファンドXパートナーズとの交渉内容として、次の1から3のうち、適切と考えられるものはいくつあるか。

1. ライセンス候補先企業の探索を依頼し、機会があればライセンス交渉につなげる。
2. 特許権を担保として提供し、融資を受ける。
3. 特許権の買い取りを依頼する。

(ア) 1つ (イ) 2つ (ウ) 3つ

(エ) すべて誤り

## 7. 解答と解説

### ① ケース1「交渉学基礎（合意の意味）」

#### 【解答】

最も適切な対応は、(オ)である。

#### 【設問の趣旨】

この設問は、交渉における「合意の意味」、特に目標達成を見据えた交渉の重要性に関するものである。通常、ビジネスでは、合意に着目するスタイルの交渉が行われる。しかし、交渉の本来の目的は、ある目標

を達成することにあり、合意はそのための手段にすぎない。この設問は、目標を達成することをどこまで重視した交渉を行うことができているのか、簡単な価格交渉を素材として再確認することを意図して作成されたものである。

#### 【選択肢の解説】

選択肢(ア)は、「合意バイアス」の典型例である。長期的な関係というY社の田中氏の言葉に依拠して、相手の提案をそのまま飲んでいく。しかし、長期的な関係が構築できるかどうかこの段階では未確定である。また、あまりにも早い段階で理由もなくあっさり3万5千円で応じるという態度は、相手に「最初の提案は単にふっかけていただけなのか」という印象を持たれる危険性もある。

選択肢(イ)は、「典型的な駆け引き」である。ところで弁理士であるあなたのコンサルティングのフィーを競りのように駆け引きで決めることが果たして、適切な交渉姿勢といえるだろうか。このような安易な譲歩提案の危険性は、当初の提案の信憑性が疑わしいのではないかと相手に思わせてしまうことである。今回のようにコンサルティング報酬という性質から見て、バナナや林檎のたたき売りのような金額の譲歩提案をすることは、コンサルティングそれ自体の価値を減じるおそれがある。これは、通常のビジネス交渉でも同じことがいえる。あなたの当初の提案を「大切にすること」は、安易な譲歩よりも相手の信頼を得ることになる。従って、この選択肢は必ずしも適切なものとは言えない。

選択肢(ウ)は、(イ)と同様に駆け引きなのであるが、こちらは、強硬に譲歩を拒絶している。自分の主張だけを繰り返す、一切妥協しないという交渉姿勢である。このような強硬な交渉姿勢は、相手が交渉の初心者である場合には、時として有効な場面も少なくないかもしれない。しかし、相手から、「なぜ譲歩できないのか、理由を説明してほしい」と質問されるとどうだろうか。この選択肢では理由の説明も拒絶している。すなわち、相手に自分の条件をのむか、飲まないか二者択一を迫っているわけである。このように交渉相手に対してわずかな選択肢だけを与え、相手をその枠の中に押し込めてしまうというスタイルも交渉戦術のひとつであるが、このような態度や姿勢は、相手を追い込

んで譲歩を迫るものであり、それが有効な場面かどうかの判断が重要となる。今回の場合、例えば、クライアントが報酬についてその根拠を尋ねてくることも当然想定される。そのとき、一切、理由を答えず、報酬に固執する姿勢が、中長期的な関係を構築する上で妥当かどうか、検討する必要がある。少なくとも今回の設定では、相手との交渉を拒み、自分の条件だけを提示することが最適な姿勢とはいえないであろう。むしろ、この報酬に関する交渉を契機として、いろいろと相手のニーズを探ることが重要である。自分の目標に忠実なことは大切であるが、このような強硬で柔軟な交渉の余地を封じる交渉姿勢は、つねに採用すべき交渉スタイルではない。その意味ではこの選択肢は必ずしも最適な選択肢ではないと言える。

選択肢(エ)は、あなた自身の中で、勝手にその後の状況を推測し、「元が取れる」と思い込んでいる。しかし、果たして、あなたの推測が正しいかどうか、少なくとも、上記の情報だけでは読み取れない。また、タイムチャージの場合、依頼がなければチャージをつけることができないので、毎月定期的にチャージできるかどうか、今後の交渉次第である。このように当て推量で合意することによって、あとで「こんなはずでは」と思うことになる危険性が高いだろう。また、意思決定論の世界では、「確証バイアス」と呼ばれる現象があることにも注意が必要である。つまり、自分に都合の良い結論を補強する情報だけに目がいつてしまうことである。このケースはその典型例である。交渉経緯から見て、3時間のタイムチャージを毎月、顧問料のごとく請求することが許されるとは思えない。しかし、過去の経緯や比較的好意的な交渉相手の態度を都合良く解釈し、このような結論を導いている。従って、この選択肢も適切なものとは言えない。

選択肢(オ)が、少なくとも(ア)から(エ)の選択肢と比較するならば、もっとも適切な対応策である。しかし、この選択肢は肝心の価格それ自体に対する態度は保留して、別な視点から議論をしている。これは、はぐらかしているのではないかと、という疑問を持つ方もいるかもしれない。しかし、この選択肢を注意深く見ればお解かりの通り、ここでは、相手の提示した金額を尋ねていく中で、顧問契約の中身それ自体をより細かく詰めていこうとしている。すなわち、この交渉では、顧問料の時間あたりチャージの金額その

ものを交渉することよりも、顧問契約で何を期待され、そして自分たちは何を提供できるのか、その部分の確認をすることで、おのずと顧問として何時間作業に従事することになるのか、その見極めが可能になる。なお、これはビジネスであり、あなたが顧問料で稼ぎたいと思うことは何ら不自然ではない。そして相手も知財戦略であなたの力を必要としている。従ってお互いのニーズが正確に反映される合意を目指す必要がある。ここが交渉学のもっとも重要なコンセプトである。従って、この顧問契約の金額も双方が合意によって得ることができる利益を反映したものでなければならぬ。そのためには、まだまだ金額だけを切り出して、その多寡を争うことのみで固執するのではなく、双方のニーズを把握するための交渉を行うべきである。その意味において、選択肢(オ)の交渉姿勢が他の4つの選択肢と比較して最も適切な交渉姿勢だと言える。

なお、当然のことながら、この5つの選択肢は、非常に単純化されたものであり、これ以外の交渉スタイルも十分に想定される。むしろ、最適な合意に至る方法は、無限にある。しかし、少なくともここで示した5つの選択肢は、問題の性質上、多少、誇張して示してはいるものの、価格交渉で陥りがちな代表的な対応である。従ってあなたがこの選択肢を見て、何を考え、どのような理由からどの選択を選んだかということそれ自体が、あなたの日頃の交渉姿勢を分析する手がかりとなるといえるのである。そこで、この5つの選択肢について自分が最も違和感を感じるものはどれであり、比較の日頃の交渉姿勢に近いものはどれかという視点でもう一度見直して欲しい。そうすれば、自分の交渉に対する態度や考え方を再確認することができるだろう。

## ② ケース2「交渉学基礎（事前準備の方法論）」

### 【解答】

最も不適切な発言は、(エ)である。

### 【設問の趣旨】

今後、弁理士事務所も法律事務所との提携など、様々なビジネスの展開が考えられる。このような事業提携を行うためには、当然のことながら交渉が不可欠である。そして事業提携の交渉では、普通のビジネス交渉と同じ感覚が求められる。すなわち、知的財産権のプ

ロフェッショナルとしての経験と共に、自分の事務所を運営するマネジメントの視点から、これまで日常の業務では考慮することが少なかった要素を検討し、交渉に臨まなければならない。この設問は、知財交渉というよりも、ビジネスで通常行われる交渉において、果たして何を事前に準備しなければならないのか、その方法論を学習することを目的として作成されたものである。ただし、この「事前準備の方法論」は、当然のことながら、知財に関する通常の交渉場面でも有効であることはいうまでもない。むしろ、知財交渉において、このような姿勢で事前準備を行うことは、交渉を優位に進めることができると思われる。

### 【選択肢の解説】

選択肢（ア）では、「今回の提携によってうちの事務所が達成すべき目標が曖昧だと交渉もうまくいきません。まずそのあたりを検討することが最優先だと思います。」と副所長が述べている。これは、交渉学の事前準備でもっとも重要かつ、最初に行うべき、目標設定の重要性を指摘しているもので適切な選択肢である。交渉では、事前準備の段階で自分たちが交渉に臨むことを全てリストアップし、その中で何を目標とするのか、明確に設定する必要がある。この目標設定が曖昧な場合、例えば、「とりあえず、話をしてみて誠実に問題を解決することを確認する」といった目標設定では、なにをもって交渉を成功というのか、失敗と評価できるのか不透明なまま、なんとなく合意したことをよしとして終わってしまう危険性がある。実は、多くのビジネス交渉では、的確な目標設定を行わず交渉が行われ、その結果、自分にとっても相手にとっても「なんのために交渉したのか？」と自問自答せざるを得ないような事態を招くことがある。そこで、交渉に臨む際には、何を目標とするのか、それを正確に設定することが重要なのだ。なお目標は定量化した方がわかりやすい。ただし、安易に数値を設定するのではなく、目標を正確に反映する定量化を行う必要がある。例えば、株式会社の合併交渉において、新会社の出資比率を交渉する場合であれば、定量化された出資比率が文字通り、各当事会社の交渉目標と密接に関連することは容易に理解できる。しかし、例えば、クロスライセンス契約において、相手と自社のクロスライセンスの数を100ずつにそろえるという定量目標を設定したと

して、それは、はたして交渉で実現したい本当の目標を反映した定量化といえるのかどうか、数だけをそろえたクロスライセンス契約が果たして妥当といえるのかを検討する必要がある。このように目標設定は重要であり、必ず、事前準備で設定しなければならない。

選択肢（イ）では、「確かに、提携の内容については、前回にでたアイデアの他にもいろいろなことが考えられると思います。提携に関するいろいろなアイデアをできるだけ抽出して、整理してみましょう。」と述べている。これは、交渉における選択肢の重要性を指摘しているものであり、適切な選択肢である。およそビジネスの交渉において、最良の解決策が一つしかないと考えるのは最も危険な発想である。特に事業提携のように複雑な条件が絡み合うような交渉では、唯一絶対の合意案など存在するはずもない。このような交渉では、様々なアイデアを組み合わせて合意を形成する。その際、いかに多くのアイデアや選択肢に目を配ることができるかが成功の鍵を握るのである。この設問の場合、前回の交渉でのアイデア以外に良いアイデアがないか考えようという姿勢は非常に有益である。それは、「アンカリング」による負の効果を防ぐことになるからである。アンカリングとは、初期段階で提示された条件を基準としてその後の交渉を進めてしまうことを意味する。特に、交渉の初期段階が比較的友好的な雰囲気の中で行われた時には、そこでの提案は相当強いアンカリング効果を持つことになる。このようなアンカリング効果のために、よりよい選択肢に思い至らなかつたり、当初の提案の問題点を看過してしまうことも少なくない。このように常に、様々な選択肢を考えておくことが交渉では重要となる。

選択肢（ウ）は「T法律事務所がこの提携に望んでいることを推測してみましょう。また前回の交渉である程度わかってきたこともありますので、それを図式化して整理してみるとわかりやすいと思います。」と述べている。これは、交渉相手のニーズを探り、又情報を図式化して整理するという交渉学の基本的なコンセプトを語っており、適切な選択肢である。まず、交渉相手のニーズを探ることについて説明する。交渉では、相手が100%負けて、自分だけが100%の勝利を得るといったスポーツのような勝ち負けで終わるケースは、まずほとんど存在しないと考えて良い。通常、交渉は、どれほど自分の目標や利益にこだわろうとも、

一定の譲歩を通じて合意を形成するものである。なぜなら、交渉相手がよほどの素人でもない限り、自分だけが一方的に損をするだけのゼロサムな合意案を受け入れるはずはないからである。このように交渉では、双方がある程度納得できる合意案が求められる。その際、相手のニーズを把握することは重要である。この点、時折、誤解が見られるので補足すると、相手のニーズを知ることと、そのニーズを満たすために譲歩することは全く別な問題である。相手の言い分は傾聴するが、それを受け入れるわけではない、という冷静な姿勢でニーズを把握し、相手が妥協できるラインを考えてみる、あるいは相手が合意できそうな選択肢を考えるために相手のニーズを聞き出すことが重要である。

次に、交渉の状況を図式化して整理することは非常に重要である。交渉の図式化にはいろいろなものがあるが、まず交渉相手の背景事情などを、直接の交渉相手の上司、取引先、株主さらには競合などを含め、総合的に把握できるような図を書いてみると相手が交渉で実現したい利益がどこにあるのか等、図式化する前には漠然と把握していたものを一目瞭然、可視化することができる。ビジネスではこの可視化して考えることが極めて重要であるが、実際には、あまり行われていないのが実情である。特に、交渉では、相手とのやりとりの中でどうしても、手元の準備資料をじっくりと読みながら交渉すると言うことは不可能である。できるだけ瞬時に交渉中の意思決定を補佐してくれる資料を手元にもっていることが、勝敗を左右する。その際、図式化した資料は非常に有効である。

選択肢(エ)では、「所長、しかし油断は禁物です。おそらく相手は、私たちが、バイオ特許分野で多くのクライアントを抱えているので、是非とも提携したいのでしょうか。おそらくもっと強硬にできれば相手は譲歩しますよ。クライアント向けの知財研修などでは、先日の話し合いでの合意金額を白紙に戻して、もっと多く請求してみてもどうでしょう。」と述べている。この選択肢には2つの問題がある。第一に、「おそらく相手は、私たちが、バイオ特許分野で多くのクライアントを抱えているので、是非とも提携したいのでしょうか。おそらくもっと強硬にできれば相手は譲歩しますよ。」という部分、果たしてそうだろうか。これは副所長の感想に過ぎない。また、副所長の見解は、いわゆる確証バイアスの影響を受けているおそれがある。

すなわち、ここでは、自分たちの事務所の優位性や特徴から、相手との交渉でも自分たちが有利だという結論を導き、その結論を補強しようとするような事情に目が向いている可能性が高いといえる。ただし、相手が是非とも提携したいと思っているという副所長の見解が、仮に確証バイアスが入っていたとしても、まだそれだけならさして大きな問題ではないが、続けて、「おそらくもっと強硬にできれば相手は譲歩しますよ。」という結論まで到ると問題は深刻である。このような安易な思いこみでせつかくの交渉に失敗してしまうことが実は現実のビジネスでは、よくある。相手が比較的紳士的に話を進めていた場合、それをうっかり、相手が弱腰だとか、譲歩をもっと引き出せるかもしれないと誤解して態度を変え、その後、相手も態度が硬化して最終的に合意を形成できなかったという例は少なくない。このような安易な思いこみでの交渉戦略の変更は極めて危険である。

次に、「クライアント向けの知財研修などでは、先日の話し合いでの合意金額を白紙に戻して、もっと多く請求してみてもどうでしょう。」という部分だが、この部分も問題がある。まず、誤解のないように説明するが、暫定合意を変更したり修正したりすることを求めること、それ自体が問題ではない。大きな交渉になればなるほど、合意形成のプロセスは試行錯誤、行きつ戻りつ行われることがやむを得ない部分がある。しかし、暫定とはいえ合意した内容をひっくり返すためには、それなりの理由が必要である。この設問では、相手が譲歩しやすそうだから、とりあえず、もう少しごねてやろうという提案である。交渉相手が交渉の素人であれば、この種の戦術も効果的かもしれないが、安易な譲歩要求によって、相手との信頼関係が破壊されることによるリスクを考慮すべきである。この種の合意の白紙撤回が何度も起きるようでは、交渉は最終的に決裂に向かうことになる。従って、この選択肢が最も不適切な選択肢となる。

選択肢(オ)は、「T法律事務所も中国進出は初めてのようでしたね。この段階で、いきなり、現地事務所の維持経費など費用の負担や現地スタッフ採用の問題さらに、中国の政府との交渉などについて話し合うよりも、どのように準備を進めていくのか、その方法を話し合うのはどうでしょう。」と述べている。交渉では、盛り上がった話をあたかも実現可能であると誤



解してしまい、その後、ビジネスモデルとして成り立たなかったり、後で問題が発生したりと言うことも少なくない。この選択肢は、そのような問題を回避するため、一つ一つの提携の選択肢を検証する必要性を述べているものであり、事前準備として、適切な選択肢であると言える。このように交渉では、細部の細かな条件面の詰めを行う際に、その一つ一つの条件の微妙な変化が自分たちの設定した目標とどのような関係に立つのか、常に把握しながら交渉する必要がある。これは、実は、言うは易く行うは難し、である。交渉の細部の詰めの議論を行えば行うほど、細部の中での部分均衡に気を取られ、全体の目標を見失う。このような問題を回避するためにも事前準備段階で、これらの細部の詰めの部分がある程度シミュレーションすることが重要である。

### ③ ケース 3 「交渉学基礎（不合意の対処策）」

#### 【解答】

最も適切と考えられる回答案は、(エ) である。

#### 【設問の趣旨】

この設問は、交渉では常に問題となる「不合意の場合の対処策」に関する設問である。交渉が合意に至らなかった場合、どのように対処するかその対応策を交渉学では、「BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreements)」と呼ぶ。この対応策を用意することによって、交渉が合意に至らなかった場合のリスクを正確に把握し、合意に向けた譲歩や選択肢の形成を検討することができる。同時に、交渉の経緯の中で、相手の姿勢などから、交渉の結果が目標を大きく下回ってしまうような場面で、交渉を継続するか、それとも決裂を選択するか、冷静に判断する際にもこの BATNA は重要である。

#### 【選択肢の解説】

選択肢 (ア) では、「課長、ここは、徹底して権利侵害がないことを争わないといけなと思います。その意味では、数年がかりの訴訟になるかもしれませんね。」と述べている。この選択肢と (イ) 「課長、ここは、徹底して権利侵害がないことを争わないといけなと思います。その意味では、数年がかりの訴訟になるかもしれませんね。でも絶対に勝てますから、製品

は作ってください。」を比較してみて欲しい。(ア) は、権利侵害に関する知財部ないし法務部の視点からの「分析」としては、適切かもしれない。しかし、ビジネスの視点から見ればなんら解決策を提示するものではない。また、ここでは、交渉での解決ではなく、訴訟だけの解決を志向しており、そもそも交渉を通じての問題解決という視点からすれば、何ら影響力のない発言である。つまり、訴訟という選択肢だけが存在し、BATNA がないと言える。その意味では、(ア) 及び (イ) 共に、共通する発言部分はいずれも適切ではないと言える。

選択肢 (イ) は更に問題である。(イ) では、訴訟には勝利できるので、製品は作っても良いと主張している。しかし、訴訟で絶対勝てるという根拠は示されていない。また、訴訟は常にリスクを伴う。確実に自社が勝訴できるかどうかは、相手の法廷での弁論や証拠次第で変わってくることになる。また、特許侵害訴訟が係属中に商品を製造・販売し、その後敗訴した場合、そこで発生する損失は図りしれない。このようなことを考慮するならば、(イ) は、少なくとももし仮に敗訴したらと言うリスクを適切に評価していないという意味で不適切である。

選択肢 (ウ) では、「主任の気持ちもわかるけど、E 社のクレームは、確かに微妙なところを突いていますね。ここは、最初から、争わずに、ライセンス料を払う方向でまとめましょうか。ライセンス料をどこまで値切れるか、そのたたき合いになるかもしれませんね。でもそれ以外の選択肢はないですし、とにかく訴訟だけは避けたいですから。」と述べている。こちらは、最初から特許侵害を争わず、ライセンス料を払うことで解決するという選択肢である。しかし、そもそもこのような交渉戦略をとることの当否はともかく、ライセンス料だけに最初から絞った交渉を行うだけで、その他の選択肢が考慮されず、さらに、BATNA も用意せず、合意だけを志向している。合意以外の選択肢を自ら封じてしまうことが、交渉では最も危険な行為である。それを防ぐためにわざわざ、合意できなかったときの代替案 (BATNA) を想定するわけであり、この選択では、最悪の場合、驚くほど高額なライセンス料を払わされることになりかねない。従って、(ウ) は不適切と言える。

選択肢 (エ) は、「主任の気持ちもわかるけど、E

社のクレームは、確かに微妙なところを突いていますね。いずれにせよ、E社が何を考えているのか、分析して、できるだけ多くの選択肢を考えてみませんか。権利侵害が存在しないことを相手に認めさせることが目指すべき目標ですが、選択肢としてクロスライセンスの話も共同開発や提携の話も考えましょう。最悪の場合、訴訟についても選択肢として残しておきましょう」と述べている。(オ)との違いは、最後の文章で、(エ)は、「最悪の場合、訴訟についても選択肢として残しておきましょう」と述べており、(オ)では、「前向きな交渉を進める以上、訴訟という選択肢は一切検討すべきではないと思います」となっている。すでにお解かりの通り、(オ)は、選択肢という言葉を使っているが、BATNAを用意せず合意だけを志向する交渉戦略である。これは、(ウ)と同様、最後は、譲歩に次ぐ譲歩になるおそれが強く、いかに多くの選択肢をもっていたとしても、結局その選択肢を有効に活用することができなくなる可能性が高いと言える。以上から、BATNAを用意する選択肢(エ)が最も適切ということになる。

#### ④ ケース4「知財契約交渉」

##### 【解答】

適切と考えられるものは3つあり、正解は(ウ)である。

##### 【設問の趣旨】

これは、特許ライセンス契約と独占禁止法の違法行為に関する問題である。知財に関連する契約条件について検討する場合、独占禁止法の基礎知識を持つおくことは重要である。また、独占禁止法の観点から検討する場合は、このケースに見られるように日米欧の三極における類似点と相違点を押さえておく必要がある。

##### 【選択肢の解説】

選択肢(ア)は、違法となる恐れが強いが一部例外があると判断している。日本における知的財産権のライセンスに関する独占禁止法の主な規制は、「私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律」に規定されている。公正取引委員会が、1999年7月に公表した「特許・ノウハウライセンス契約に関する独占禁止

法上の指針」(特許ライセンス・ガイドライン)によると契約中の短期間に限ってノウハウが公知となった後においても、ライセンサーがライセンシーに対して、実施料の支払義務が継続する旨を規定することは、違法ではないとされている。(特許ライセンス・ガイドライン4-3(2)イ)従って、(ア)は、適切な判断である。なお、特許については、実施料の分割払いや延払いと認められる範囲内で、特許権が消滅した後においても、ライセンサーがライセンシーに実施料の支払義務が継続する旨を規定することは、違法ではないとされている。(特許ライセンス・ガイドライン4-3(2)イ)

選択肢(イ)では、ノウハウについては、判例に基づき違法ではないと判断している。米国における知的財産権のライセンスに関する独占禁止法の主な規制については、「シャーマン法」、「クレイトン法」、「FTC法」、「知的財産権のライセンスに関する反トラストガイドライン」、他、過去の判例を見る必要がある。ノウハウの場合は1979年の判例(Aronson v. Quick Point Pencil Co., 440 U.S.257)において、違法ではないと判断されている。従って、(イ)は、適切な判断である。なお、特許の場合は、1964年の判例(Brulotte v. Thys Co., 379 U.S.29)において、違法であると判断されている。

選択肢(ウ)では、違法となるおそれがあると判断している。欧州における知的財産権のライセンスに関する独占禁止法の主な規制については、「ローマ条約」に規定されている。ライセンサーがライセンシーに対して、ライセンサーの行為によらずしてノウハウが公知となった場合に、契約当事者によって自由に決められた金額を、自由に決められた期間および方法で契約が終了するまで実施料を支払い続けることは、違法ではないとされている。(適用除外規則第2条-1(7))従って、(ウ)は、適切な判断である。なお、支払いを容易にするため、許諾特許の有効期間を超える期間について実施料を支払い続けることは、違法ではない。(適用除外規則第2条-1(7))

以上から、選択肢(ア)、(イ)、(ウ)は、すべて適切な判断ということになる。

## 【交渉学と独占禁止法】

交渉学の視点から、独占禁止法について考えてみる。日本の「私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律」の第21条には、「この法律の規定は、著作権法、特許法、実用新案法、意匠法又は商標法による権利の行使と認められる行為にはこれを適用しない。」と規定されている。そのため、知的財産権の権利行使については、すべて独占禁止法の適用除外であると誤解されている場合がある。しかし、日本でも、パチンコ機メーカーの特許プールに関する事件、北海道新聞社の商標登録出願に関する事件等があり、また、公正取引委員会からは、前述の「特許・ノウハウライセンス契約に関する独占禁止法上の指針」が公表されている。このケースを交渉学の観点からみると以下の3つの重要なポイントがある。

(1) 独占禁止法の違法リスクは、両者共通のリスクであることを認識する。

このケースは、R社の要望は、米国の下では合理的な判断に基づく要望であるが、特許ライセンス契約の対象に含まれる日本および欧州では、違法性のある要望となる。独占禁止法は、契約の合意に優先する強行法規である。仮に、違法性の高い合意がなされた場合、日本においては、その契約条件は無効となる。しかし、それだけではなく、独占禁止法は、いずれの国でも厳しい罰則を含む法律であり、その違反行為は、交渉当事者両方に共通するリスクであることを認識したうえで、交渉することが重要である。

(2) 国別の違い、特許とノウハウの違いを認識し、場合分けして整理して議論する。

R社は、米国の会社であり、米国の法律に基づいて判断したうえで、この条件を交渉している可能性がある。そのため、故意ではなく、日本および欧州での違法性リスクがある要望をしている認識がない場合が考えられる。企業間で特許ライセンス契約を締結する際には、複数の国が対象地域になることは珍しくない。複数国を対象として契約する場合には、その合意が、各国の法律に違反しないかどうかを良く精査する必要がある。

(3) R社の要望の本質が何であるかを質問により引き出してから判断する。

R社は、米国で適法な条件が、他の国では違法になる可能性があることを認識しないでこの条件を持ち出し

ている可能性がある。一方、認識しているが違法性のリスクが低いと誤解している場合、または、認識しているが他の意図があつてこの条件を持ち出している場合が考えられる。独占禁止法に基づく、複数国の取引における違法性の認識は、微妙なケースが多くある。そのため、双方とも違法性のリスクを認識した段階で、各国法の専門弁護士に検討を依頼し、その情報を共有したうえで、両者のリスクを軽減した契約を締結すべく交渉する方法が有効である。いずれにしても、R社の要望の本質が何であるかを質問により引き出し、その上で、交渉条件を判断する必要がある。

知的財産の契約に関する交渉においては、違法性のリスクを軽減すると共に、交渉の戦略的選択肢を広げるためにも、日米欧の独占禁止法の基礎知識を持ち、その知識を有効に活用することが重要である。

## ⑤ ケース5「知財ファイナンス交渉」

### 【解答】

適切と考えられるものは、1と3で2つあり、正解は(イ)である。

### 【設問の趣旨】

知財ビジネスに関しては、ライセンスなど、知的財産権の権利行使そのものに該当するものと、この設問にあるような資金調達といったファイナンス領域に関わるもののが存在する。ファイナンスというと専門外で、BS・PL、キャッシュフローなど見慣れない言葉も多く、尻込みしがちかも知れないが、知財立国を掲げるわが国においては、近年、法制度も急速に進展している。今後は、ファイナンスを含めた知財ビジネスとそうでない知財ビジネスとは、結果に大きな違いが生じてくることになると思われる。

### 【選択肢の解説】

選択肢(1)は、すぐさまオカネになる話かは分からないが、少なくともD社の事業活動とはまったく異なる事業活動(投資活動)をしているXパートナーズのビジネスネットワークを活用することで、D社内ではノンコアかつ未利用な特許になっているものが、有用な特許として認知される可能性を探ることが出来るという意味で検討したい選択肢である。運が良ければXパートナーズの投資先ビジネスの強化に資するという点で、ライセンスを受けたいという話に

つながる可能性もある。投資ファンドは、自らが投資先を発掘するために活動をするのはもちろん、投資を受けたいと考える事業者が多数コンタクトをしており、想像以上のビジネスネットワークが構築されていることが多い。

選択肢(2)は、「知財×ファイナンス」という発想をした際に、比較的思いつきやすいことかも知れない。投資ファンドは、投資先に対する融資を実行することもあるが、これはあくまで投資先の企業価値極大化を考えた際に、資金繰りを支えるなどの意味で融資する価値があると判断した際に実行されるもので、金利というリターンを獲得を企図するものではない。まして、投資先でもないところに対して、金利というリターンを得るがためのファイナンスを実施することはまずない。従って、この選択肢は誤りである。なお、投資ファンドではなく、市中銀行や日本政策投資銀行などに知的財産権担保融資の実行を依頼するということは、あり得るわけだが、既にライセンスが発生していて恒常的なキャッシュフローが見込まれる知財や、一定のユーザーが獲得されているソフトウェアなど、キャッシュフロー創出力が顕現化している知財を担保にする

ケースが大半であり、今回のような未利用特許の場合には、銀行から知的財産権担保融資を引き出すことも困難であると思っておいたほうが良い。

選択肢(3)は、投資ファンドの投資先の事業と関連性のある特許が含まれているような場合には現実的な可能性を持つ。わが国においては、特許など知的財産権そのものを投資対象にするファンドは、まだそれほど多くは存在していないが、投資対象にしていないファンドの場合でも、投資先に買い取りを検討させることは十分にあり、そのための追加ファイナンスを投資先に実施する可能性もある。従って、この選択肢もぜひ検討しておきたい選択肢となる。特許など知的財産権そのものを投資対象としている投資ファンドの場合には、特許権への持分投資と専用実施権の投資先への付与をペアにして、投資先の価値創造と投資ファンドの資金的イグジットを多様化させるようなスキームを実践しているようなところもある。

以上から、選択肢(2)を除く2つの選択肢が妥当と判断され、正解は(イ)である。

(原稿受領 2005.7.11)