

進化する知財ネゴシエーション

——変貌する事業環境下でどうネゴシエーションすべきか——

二 又 俊 文*

抄 録 海外事業展開の拡大とともに交渉力が話題になる機会が増えている。業種、国をまたがった、あるいはビジネスモデルを異にする相手との交渉では、これまでとは異なる対応を考える必要がある。特に知財交渉では時として利害対立が先鋭化し訴訟になるリスクもある。伝統的クロスライセンスでは多様なプレーヤーたちとの変化に富む交渉には適合できない場面が増えている。拙論では米国を中心に進化した「交渉論」をベースにあらたな「知財交渉論」を考察した。交渉力強化のため従来のOJTに加えOff-JTの活用と理論・実践のサイクル学習を提言する。さらに交渉を二つの段階(Preparation準備・Persuasion説得)で組み立てること、それぞれの段階でのTo DoとNot To Doを整理し、変貌する事業環境での新しい知財交渉を提言する。

目 次

1. はじめに
2. ネゴシエーションとは
 2. 1 定 義
 2. 2 ネゴシエーション・トレーニング
 2. 3 ネゴシエーション論の進化
3. 知財ネゴシエーション
 3. 1 知財ネゴシエーションとは
 3. 2 取り巻く環境の変化
 3. 3 知財ネゴシエーションの実践
4. 合意書・契約書作成プロセス
5. おわりに

1. はじめに

筆者は日本企業と欧州企業の双方の立場で海外知財ネゴシエーションを担当した¹⁾。知財ネゴシエーションは多額のロイヤリティが絡むだけに、時として訴訟にまで至る厳しい世界であった。その後さらに知財ネゴシエーションについての研究²⁾を続け、それを機会に様々な場で海外ネゴシエーション・トレーニングを実施する機会を得た。また、シンガポール特許庁での

ネゴシエーションコースにも協力するなか海外参加者の反応も見ることができた。これらの国内外の研修参加者との議論からさらに多くの気づきを得た。筆者の知見は限られているが、多くの海外ネゴシエータとの出会いが多面的な視点を与えてくれた。

2. ネゴシエーションとは

2. 1 定 義

交渉論で先駆的な役割を果たしたハーバード大学はネゴシエーションを「個人またはグループが議論を解決し、商取引を取り決め、あるいは合意を結ぶためのプロセス」³⁾と定義する。相違点を認識し、合意点を模索する努力こそがネゴシエーションであると考えている。近年の「ネゴシエーション」のイメージは、両当事者が利害の違いを把握し乗り越えるため共同で努力をするというものに変わりつつある。

* 東京大学政策ビジョン研究センター 客員研究員
Toshifumi FUTAMATA

2.2 ネゴシエーション・トレーニング

ネゴシエーションの対象がより複雑になればなるほど、それを解決するための創造的なネゴシエーションが求められる。それには多面的なネゴシエーション訓練が欠かせない。

日本企業での一般的な知財ネゴシエーションの習得は上司と交渉に参加し、そのネゴシエーションスタイルを学ぶというOJT (On the Job Training) が一般的である。しかし、米国などでの知財ネゴシエーションの習得をみるとより効率のよいOFF-JT (Off the Job Training) 訓練も活用されているように見える。社外のビジネススクール・ロースクールでのネゴシエーションプログラム、さらに社内外の渉外弁護士を対象とする専門コースなどなかなか優れたものがある。

日本でも昨今ネゴシエーション・トレーニングプログラムを多くみかけるようになったが、知財のネゴシエーション・トレーニングはまだ少ない。内容を見ると交渉テクニックにかたよりすぎたもの、あるいは知財ネゴシエーションを「ディベート」ととらえ、いかに技術力誇示をするかだけを目的とするものもある。これはかつて主流であったパワーネゴシエーションとも共通し、どの交渉でも通用するとは限らない。そのほかに交渉劇をみせるもの、交渉をあたかも契約書作りと同視するトレーニングなど、その効果にいささか疑問を感じる場合もある。今回拙論ではハーバード流が切り開いたネゴシエーション論をベースに、これまでの実戦的経験を整理しどのようにネゴシエーションを組み立てていけば当事者同士の合意形成が達成できるのかを考察する。

ネゴシエーションの学びかたの基本形を筆者はサイクル学習 (図1) と考えている。すなわちネゴシエーション理論を学んだあと、それをもとにあるべきネゴシエーションイメージを各

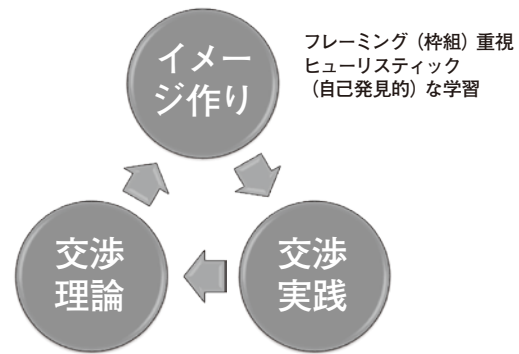


図1 ネゴシエーションの学び方

個人のなかで作り上げる。さらに、それをさまざまな場面で具体的にあてはめ実践しつつ、レビューをしながら誤りを修正し、改善を重ね再度、交渉理論に帰るサイクル学習である。

理論的学習のキーはネゴシエーション理論の進化をたどることである。Win-Lose交渉から、Win-Win交渉に進化し、さらにWin-Win交渉がゆきづまり、それを脱皮するさまざまな努力がなされた理論的進化の過程である。ネゴシエーションモデルは多様であるが、進化の過程を知ることによってそれぞれの基本パターンと限界を知ることができる。ネゴシエーションスキルの習得には、なによりヒューリスティック (自己発見的) な習得が有用である。交渉を行うものは結局「自分」である以上、自らつかみとることなしには理想のネゴシエーションスキルを習得することはできない。

次に習得を深めるために、交渉を準備段階と交渉テーブルにおける説得段階との2段階にわけてイメージ構築することを推奨する (図2)。ネゴシエーターとして未熟な段階でありがちな失敗は、この2段階に対する明確な区別ができていない事による場合が多い。準備段階は自分でコントロールできるが、説得段階は交渉相手があるため自分でコントロールすることができない。それぞれの段階になすべきことと進め方は全く異なる。ネゴシエーションを学ぶことはまったく異質な2つの段階を学習することであ

る。この正確な理解がないとぶれない交渉イメージ作りに失敗する。

理論学習の後はさまざまな場面でイメージの具体化の訓練となる。交渉チーム内部での模擬交渉はことのほか有用である。徐々に揺らぎないネゴシエーションスタイルを学びとることができる。

ネゴシエーション研修セミナーを終えての感想に、「これまで知っていたことがはじめて系統立てて理解できた」、「腑に落ちた」などがよく聞かれる。参加者は実は学んだことをすでに体験上知っている場合が少なくない。しかし、それらを交渉のなかで具体的に動かす力にかえるには、もう一工夫がある。凡庸なことを動かす力に変えることができるのが優れたネゴシエーターである。

2.3 ネゴシエーション論の進化

(1) 分配型ネゴシエーション

ネゴシエーション論で長らく主流であったのは、「分配型ネゴシエーション (Distributive Negotiations)」である。ネゴシエーション相手からできるだけの価値を引き出そうとするネゴシエーションで、よりパワーを発揮できた側がより多く獲得するというWin-Loseの交渉である。「駆け引き型交渉」と呼ばれることもある。確かに、短期的な利益を追求するためには、シンプルでわかりやすい交渉である。しかし、ソフトなアプローチでも、ハードなアプローチであってもそれらが成功するとは限らない。一見解決したようにみえても安定した解決とはならず後日のトラブル再発の原因となることがある⁴⁾。

(2) 原則立脚型ネゴシエーション⁵⁾

これに対して1980・90年代から登場したのがハーバート大学のRoger Fischerらが提唱した「原則立脚型 (Principled Negotiations)」である。「一緒に解決していくべき共通の問題というコ

ンセンサスができれば利害の折り合いをつけ、友好的に合意到達できる可能性が高まる」⁶⁾。Fisherはかつてのネゴシエーションを「立場」を巡る駆け引きと定義し、新たなネゴシエーションは「立場」ではなく「利害」に焦点を合わせる交渉と定義づけた。パワーではなく原則で解決すべき交渉を主張した⁷⁾。この手法は交渉当事者の利害の対立のなかから共通の利益を引き出し、パイを大きくすることにより、双方にとり新たな価値を創出しようとする交渉スタイルである。Glaserはこれを以下のように整理した⁸⁾

- ① 人と問題 (Issues) を切り離す
- ② 立場 (Position) ではなく、背後の利害 (Interest) に焦点を合わせる
- ③ 合意に至る前に複数オプションを準備する
- ④ 客観的基準 (Objective criteria) に基づく合意を実現させる

原則立脚型ネゴシエーションは交渉論の進化に大きな影響を与えた。

しかし、その後原則立脚型交渉論は複雑な利害の対立激化や、まったく交渉を望まない当事者との交渉など厄介な課題に直面するなか、関係を重視しすぎる、あるいはWin-Winは虚構にすぎないのではないかというJim Campの批判⁹⁾などを浴びることとなった。

(3) 進化型ネゴシエーション

原則立脚型交渉論をさらに修正発展させたのは、心理学、戦略的提携論、ゲーム理論、社会的ネットワーク論、意思決定論などである。2000年以降隣接分野における研究の成果が、交渉理論に取り入れられ百花繚乱となった¹⁰⁾。ネゴシエーションがグローバル化するなか文化論が一層重要性を増し、さらに多面的な進化を続けている。特に中国との交渉の増加で文化的差異への関心が増大した¹¹⁾。

3. 知財ネゴシエーション

3.1 知財ネゴシエーションとは

(1) 知財ネゴシエーションの位置づけ

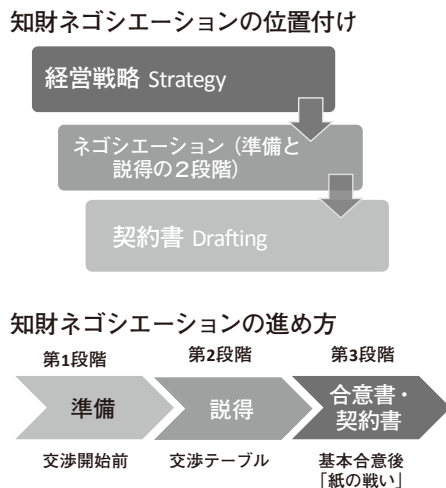


図2 知財ネゴシエーションの組み立て

ネゴシエーションを単に方法論と位置付ける考えもある。しかし、筆者はネゴシエーションが事業戦略を具体化するための要の位置にあると考えている。ネゴシエーションにより初めて経営戦略を実現させることができるのではないだろうか。ネゴシエーションを軽視するのは惜しい。筆者は確実な経営を行う米欧韓企業では知財ネゴシエータが事業戦略をよく踏まえ、踏み込んだ知財ネゴシエーションを行っている例を多く見てきた。日本で往々に見かける後追いの処理の知財ネゴシエーションは稀有であった¹²⁾。

(2) 知財ネゴシエーションの特徴

ここではネゴシエーションと知財ネゴシエーションの違いを考えてみたい。基本的に両者は共通する。しかし、知財ネゴシエーションには通常のネゴシエーションでは少ない①技術議論の存在と、②訴訟リスクの存在が大きいこと、さらに③交渉時間が長いことが特徴として挙げられる。

知財ネゴシエーションにおける典型的な場面は特許ライセンス交渉である。たとえば、特許侵害を知った権利者が、実施者に対して実施を中止するか、ライセンスを取得するよう求める場面である。実施者は特許侵害を自認していることは少ないので、権利者は特許について説明する必要がある。多くの場合知財ネゴシエーションでは技術的な議論が行われることになる。すなわちビジネス議論に加え、技術議論があるのが知財ネゴシエーションの特徴となる。技術議論を戦わせることになると、権利者、実施者双方で専門家によるデューデリジェンスという過程が必要となる。

他方、知財ネゴシエーションはビジネス上の影響が大きいため訴訟になるリスクを内包している。場合によっては販売している製品が差し止められるリスクもある。したがって、知財ネゴシエーションは通常のネゴシエーション以上に訴訟リスクの下に行われることになる。

(3) 知財ネゴシエーションのスキル習得

知財ネゴシエーションは技術論や経営的観点など広範な議論から構成されるためスキル習得に時間がかかる。

極論ではあるが、知財ネゴシエーションの最良の教材は知財訴訟である。日本の知財トレーニングでボトルネックになるのは知財訴訟が極端に少ないことである。知財ネゴシエーションの基本が同業者でのクロスライセンスにある日本と比べ、米国での景色は異なる。米国の場合年間5,500件あまりの特許訴訟があり、市場規模の差があるにしても日本の年間200件あまり¹³⁾の特許訴訟数とは25倍以上の差がある。米国での知財訴訟は日常茶飯事であり、企業が及び腰になることがない。訴訟という極限を知ると知らないとは差は大きい¹⁴⁾。筆者が理想と考える知財ネゴシエーション訓練は社内外の専門的な研修と実践のサイクルトレーニングを基本と

し、そこに時として知財訴訟による実戦訓練を加えることである¹⁵⁾。

3. 2 取り巻く環境の変化

知財ネゴシエーションが変化を迫られている背景には企業環境が大きく変化していることを指摘したい。

(1) プレーヤーが変わった

今日でも同業他社との知財ネゴシエーションも少なくない。しかし、増加しているのはなにより新しいビジネスモデルを持って市場参入し存在感を高めるプレーヤーたちとのネゴシエーションである。さらにビジネスの地域的な拡大とともにこれまでとは全く異なるプレーヤーとの交渉が増えている。話す「言葉」も異なる。異なるプレーヤーとはプレーの仕方も変えざるを得ない。

(2) 知財ネゴシエーションの対象が変わった

知財ネゴシエーションにあたり従来であれば製品というハードさえ考えればよかった。しかし、いまはソフトなどサービスの部分が占める割合が増している。バリューチェーンが部品から完成品で閉じるというより、その上位にあるサービスがプラットフォームやクラウドで具体化され、ほとんどの価値がクラウド上にあるということも稀ではない。知財ネゴシエーションでは常にどこに価値が生じ、どのように配分するかが議論になる。しかし、その切り分けが容易でない時代となったのである¹⁶⁾。

(3) 外部接続性と変化速度が変わった

製品同士が外部接続性を持って密接につながるようになり始めている。IoT (Internet of Things) では世界中の機器が2020年までに3,000億個がつながり、市場規模は200兆円にも上がるとすら予測されている (Gartner調査)。

このような流れのなか個別製品を対象にした知財ネゴシエーションを続けることはできない。

技術革新のスピードも早い。この変革の時代にあっという間にスピーディな知財ネゴシエーションを行うのか課題は大きい。

3. 3 知財ネゴシエーションの実践

(1) 二つの段階

よく知財ネゴシエーションをどう進めたら良いかわからないという悩みを聞く。そこで漠然と悩むより準備段階 (Preparation) と説得段階 (Persuasion) の2段階でネゴシエーションを組み立てることを筆者は勧める。たまたま両方ともPがつくので「2P」として覚えやすい。

本節では二つの段階でなすべきことと、起こりやすい失敗を整理する。

(2) 準備段階 (Preparation)

1) フレーミング (Framing)

準備段階とは次の段階である交渉テーブルにつく以前の自分のチーム内で行う交渉準備を指す。その特徴は自らの判断で準備の内容・時間をコントロールすることができることにある。準備段階で重要なのは適切なフレーミングである。ネゴシエーションリーダーの下で時間割を作り、行うべきことを確認し準備する。フレーミングで行うことは

- ① 目指す合意の形態
- ② 対象物の特定 (ライセンスの対象, 範囲)
- ③ 当事者の特定 (当事者の範囲)
- ④ 時間軸の設定 (契約期間)
- ⑤ 対価 (ロイヤリティ, 算定式など)
- ⑥ 地域 (グローバル契約か, 地域契約か)
- ⑦ ライセンス条件 (片務的・双務的, グラントバックなど)
- ⑧ その他 (監査, 適用法など)

フレーミングとはいわば建物の設計図を書き上げる作業である。担当するのは知財・法務・

技術・ビジネス部門から構成されるチームメンバーである¹⁷⁾。必要に応じて外部から弁護士・弁理士・技術コンサルタントも加わる。

2) ゴール

準備でかならず行わなければならないことはゴールのビジュアル化である。ゴール（ミッションも同義）は、かならずイメージできることが重要である。漠然としたイメージで交渉に進むと次の交渉テーブルの場面で内部意見の相違や相手の反撃により動揺し、みずからの弱点を露呈することとなる。先のイメージが見えると交渉の安定感が増す。出たところ勝負はネゴシエーションを担当するものとしてはもっとも避けなければならない。

米国弁護士とともに交渉に臨む場合、彼らからポイント表（Scorecard）の作成を勧められることがある。たとえばライセンス交渉であれば8から10項目ぐらいの重要ポイント（ライセンス料・ライセンス条件・許諾範囲・期間など）にそれぞれ（上）8点、（中）5点、（下）3点などのスコアを項目ごとに与え、合計何点をボトムにし、何点から何点までを交渉のZOPA（Zone of Possible Agreement合意可能領域）とするなどの作業をすることがある。数値化は固執しすぎると危険であるが、目標を具体的に共有できる効果がある。さらに、この最低目標値を下回った場合の代替案BATNA（Best Alternative to Negotiated Agreement不調時代替案）を準備する際にも有用なツールである¹⁸⁾。BATNA無くして交渉開始なしと言われる。BATNAは自分が交渉上不利な立場にある場合にとくに重要で、自陣がさらに不利な立場に陥ることを防止する効果がある。

3) 準備段階での失敗

準備段階でよくある失敗の例をいくつか挙げる。

① 自社の特許についての過度の自信：

相手はかならず権利者の特許を「つぶそう」

と考える。大きな係争であればある程それに耐えられるよう第三者（場合により複数）による検証も含めデューデリジェンスを必ず行うべきである。

とくに訴訟にまで進んだ場合に重要な自社特許が無効化されるのは避けなければならない。これらは準備の段階で準備を怠らなければならない。これらは準備の段階で準備を怠らなければならない。これらは準備の段階で準備を怠らなければならない。これらは準備の段階で準備を怠らなければならない。

② 交渉相手を軽視する：

交渉相手には一定の敬意と警戒を怠るべきでない。相手方がたとえば新興国の中小企業の場合でもくれぐれも過少評価してはならない。新興国でよくあるのはスピントフした優秀な人材が権利者に果敢に挑んでくる場合がある。不用意な失敗を避けるためにも、相手方についての正確な情報を確保できる現地法律事務所、特許事務所を選定しなければならない。

③ 異なる文化圏との交渉：

異なる文化圏との交渉となると、近隣諸国での交渉ではあり得ないような情報ギャップに遭遇する場合がある。情報の質を上げられるよう情報入手チャンネルを複数確保すべきである。たとえばインド進出のためインド企業と合弁しようとした会社が現場主義とばかりに、現場の調査だけに依存して交渉を始めたものの、現地で続出する新事態で立往生した例も聞く。事前情報収集と複数情報チャンネルの確保は異文化圏との知財ネゴシエーションを成功させるため特に重要である。

④ 特許・商標・意匠権の確保

現地に進出する前にまず基本となる自社特許・商標・意匠権の最低限の確保は行うべきである。新興国に進出し、情報漏洩され、類似品が出回り、顧客が奪われたあとに対策を考えたのでは遅過ぎる。強力な知財ネゴシエーションをすすめるためには最低限

の知財権の確保が必要である。営業機密だけで防御しようとするのは無謀である。

(3) 説得段階Persuasion

1) 説得段階の特徴

説得段階とは交渉テーブルにおける出来事を指す。それぞれ異なる利害を持つ両当事者がテーブルの両側にいることは、一方の当事者の考えだけで動くわけではなく予期しないことが起こることを意味する。

説得段階では「聞く(Listen)」という行為がきわめて重要となる。米国のネゴシエーション・トレーニングでは「Listen, Listen and Listen」と教え、会話のうち70~80%をListenに割り当てることを訓練する。「聞く」という行為は漫然と聞くことでなく、相手が考えることを解き明かそうとすることである。そのためには質問の仕方はYes Noで答える形式ではなく、どうして相手がそのように考えるのか、どの点を重視するかを尋ねることである。聞くことはネゴシエーションの展開の予見性を高めることに役立つ。もっとも、聞くことは相手の主張を鵜呑みすることを意味するわけではない。相手の主張を理解した上で、自分の主張とどう統合できるかを常に考えるのである。

2) 心理的バイアス

説得段階では両当事者が向き合って話をするだけに感情的(emotional)な側面が存在することに注意すべきである。知財ネゴシエーションというあたかも淡々とビジネストークが進むと誤解しがちだが、実は心理的に様々なトラップが説得段階で存在する。

説得段階で気をつけなければならないのは心理的なバイアス(思い込み)の存在である。典型的な心理的バイアスを挙げる¹⁹⁾。

① パイの大きさは一定(Fixed-pie bias)

答えはこれしかない。

② 目のものだけが目立つ(Vividness

bias)

目の前に出された情報に飛びつく傾向

③ 感情的なエスカレーション(Irrational escalation of commitment)

人の感情には連鎖効果があり、一気にエスカレーションする傾向

④ プロスペクト効果(The possible influence of positive or negative framing)

認知において人は損失感を利得感よりも強く感じ、損失を前提に議論し、意思決定する傾向

説得段階では両当事者に様々な心理的バイアスが生じ得ることを知っておかねばならない。また相手がそれを利用する場合もあることを知ることは自らが不用意な判断ミスをするリスクを最小化する。William Uryは特に緊張した交渉のなかでの「③感情的なエスカレーション」を指摘しており、その場合、自分自身のなかの衝動や感情と距離を置いて「『バルコニーに上がれ』という内心の声に耳を傾けるゆとりを持つ」とアドバイスしている²⁰⁾。

3) 説得のメカニズム

人は説得され決定する時に予想以上にショートカットをするという研究がある²¹⁾。全ての場合にショートカットが採られる訳ではないが、そのメカニズムの存在を知っておくことは自分がネゴシエーションにおいて説得する側、説得される側にあっても役立つ。

6つの影響力へのショートカット

① 互惠(Reciprocity)：恩義を受けると返したくなる

② 希少性(Scarcity)：希少なものは価値が高いと思ひ込む

③ 権威(Authority)：権威ある者の意見には耳を傾ける

④ 一貫性(Consistency)：自分が宣言したことは守ろうとする傾向がある

⑤ 好み(Liking)：似た者同士と感じると素

直に聞く傾向がある

- ⑥ 多数の合意 (Consensus) : 多数の間でコンセンサスが成立していると従う傾向がある

4) 文化的差異

ネゴシエーション段階に及ぼす文化的な違いへの理解も重要である。コミュニケーションにおいてストレートな会話を好む文化と、間接的な表現を好む文化がある。よく知られたことだが、米国はよりdirect/straightforward (直截的)な議論を好み、日本はよりindirect/deviuous (間接的)な議論を好む傾向がある²²⁾。この違いを知り意識的に議論をすすめることは、無用な誤解を避けることに役立つ。あるいは合意を細かく行いたい文化と、合意はより包括的にすべきという文化では、交渉の進め方はまったく異なる。英国や米国では議題をspecific (特定した) 取り決めに好む一方、日本や中国はbroad (包括的)な取り決めに好む傾向が指摘されている。文化的な違いが交渉の行方を左右する場合がある。日頃からどうすれば文化的な違いをのり超えられるかの訓練をすべきである。

5) 説得段階での失敗例

よくある失敗の例を挙げる。

ア) 位負け

交渉において会社の規模にいたずらにとられるべきでない。日本のある中小企業が外国で商標類似を争った際に、相手企業が著名商標を有したことで位負けして、主張すべきことが全くできないまま撤退したのを見たことがある。会社の規模で争っているのではなく、権利自体で争っていることを忘れるべきではない。知財ネゴシエーションはゲームであると考えそのゲームのルールに従って主張すべきは主張しなければならない。ビジネス上の決着はいつでもできるが、権利の主張には行うタイミングがある。

イ) 技術論議

技術議論への参加メンバー人選は丁寧に
行うべきである。技術者は往々にして正直に口頭や表情で不利な情報を開示してしまうことがある。相手の誘導に乗りやすい技術者を厳しい技術交渉には参加させるべきではない。また当該技術をもっともよく知る発明者の同席はさらに注意がいる。自分の特許を攻撃されることで感情的になって無用な混乱を引き起こしたりすることがある。参加の前にリハーサルをくりかえす必要がある。

ウ) 無用な即断即決

交渉において交渉相手が突然予想外の提案を行う、あるいは想定外の特許を侵害特許として提示することがある。よくある戦術 (Sudden surprise) であるが、このような場合には決して即断で回答を行ってはならない。まず誤解がないように相手の主張を説明させ、相手の主張に矛盾点がないか確認し、できれば資料を提供させ、その上で必要に応じてコーヒープレイクを挟む、あるいは後日回答などを返答すべきである。相手が突然の提案をしている以上その場で即答する義務はない。動揺したなかでの安易な同意でも後日の撤回は困難である。

エ) Neediness (合意願望)

ひとたび交渉が始まるとネゴシエータは心理的に始めた以上なんとか妥結させなければならないとして、無用な妥協を重ねる場合がある。交渉において過剰な合意願望はよくある失敗である。準備段階で丁寧にBATNAを検討する、リハーサルを重ねることなどで失敗を防止することができる。

4. 合意書・契約書作成プロセス

知財ネゴシエーションにおいて議論が尽くさ

れると、合意できる点と相違点とが明確になる時期がくる。交渉の終りが見え始める (ripe) 時期である。この段階となると双方で合意書 MoU (Memorandum of Understanding), Letter of Intentなどで主要ポイントを書き留める段階となる。これらは契約書の前段階といえるが、法的な性格により拘束的bindingと非拘束的non bindingとに分かれる。法的に拘束的でなければ交渉が決裂した場合、単なるペーパーに終わる危険がある。新興国での交渉例で本契約が締結できない中MoUだけが残り、曖昧な文言のうちに無償ライセンス供与が広範に行われてしまったという事例を見たことがある。悲惨である。ビジネス部門だけが「覚書」という形で漠然とした取り決めを行った場合の事故である。必ず弁護士レビューを経るべきである。

MoU, Letter of Intentの後には契約書の交渉が待つ。長い「紙の戦い」という段階となる。弁護士は契約書の作成とレビューを二つの「そうぞう力」(想像力, 創造力)を持って進めよと言われるが²³⁾, 事業部門・技術部門と連携して「5年後どうなるか」をイメージしてドラフトすることがきわめて重要である。契約書ドラフトについてはまだまだ多くの注意事項があるが、ここでは紙面の都合で割愛する。

5. おわりに

ネゴシエーション論から説き起こし、知財ネゴシエーションのあり方まで述べた。日本では知財ネゴシエーションを特別に難しいものと考えられる例も散見する。面倒な海外交渉は外国弁護士に任せておけば良いという極端な例もある。しかし、知財ネゴシエーションは既述のように特別なものではなく、理論と実践のサイクルトレーニングを積み重ねていけば必ず習得できるスキルである。

特に実践のなかではOpen-mindedで柔軟な議論を重ねることで知財ネゴシエーション力が鍛

えられていく。たとえ厳しい交渉であっても、その背後のメカニズムに気づけば創造的な解決策を発見できる。変化スピードの激しい競争下ではこれまで以上にオープンな対話姿勢は重要である。相手の考えていることを聞き出す Listenの力を最後まで信じて議論を重ねるべきである。

最後に繰り返しになるが、ネゴシエーションを成功させるためには事業部門・技術部門・知財部門は知財ネゴシエーションを始める前に経営戦略を必ず共有していなければならない。それが交渉開始の大前提である。その上で知財ネゴシエーションの基本(準備・説得段階)を丁寧に行えば必ず経営戦略の実現に近づくことができる。ぜひネゴシエーションをエンジョイしていただきたい。

注 記

- 1) 知財ネゴシエーションでは立場の明確化は重要である。しかし、立場は固定的なものでなく変化しつづけることも忘れてはならない。
- 2) 二又俊文「新たな知財ネゴシエーション序論ーグローバルな知財ネゴシエーションのあり方」日本弁理士会「パテント」Vol.67, p.86, 2014年2月号
- 3) Glossary, Program on negotiation, Harvard Law School 2014
- 4) William Uryは相手にパワープレイをしかけられた時には、相手の力を受け流す「柔術ネゴシエーション」を推奨する。すなわち質問ではぐらかし戦術的な沈黙をする。
- 5) 両者の利害を統合させる交渉スタイルで「統合型ネゴシエーション」(Integrated Negotiations)とも表現される。
- 6) ロジャー・フィッシャー「ハーバード流交渉術」p.79 (2011) 三笠書房
- 7) ロジャー・フィッシャー「『交渉』からビジネスは始まる」p.247 (2005) ダイヤモンド社
- 8) Tanya Glaser, Conflict Research Consortium
- 9) Jim Camp, "Start with No" 2002, p.16
- 10) 交渉論では, "Negotiation Genius" Max Bazerman

(2007), "Getting More : How You Can Negotiate to Succeed in Work & Life" (2011), Stuart Diamondなど多数。

行動経済学は2002年ノーベル賞Kahneman教授のプロスペクト理論以後。心理学はA.H. Maslow以後の研究など。

- 11) John L. Graham, N Mark Lam "The Chinese Negotiation" HBR 2003 Oct.
- 12) Jurie Davis, Suzan Harrison, 2003 "Edison in the Boardroom" 「役員室にエジソンがいたら」 (2003) かんき出版
- 13) 2011年から2013年で日本の知財結審数238件。知財高裁HPより。
- 14) 米国には100万人を越す弁護士がおり、日本の5万人あまりとは20倍の開きがある。企業知財部門の大多数が社内弁護士という例は少なくない。米国ではリーガル業界は巨大な産業といえる。
- 15) 韓国勢は米国での訴訟、台湾、中国との訴訟などで知財スタッフにおける実戦経験が多く「試合慣れ」している例を多く見た。
- 16) 特許侵害の立証もますます困難をましている。どこで侵害されているか切り分けが容易でない事例も増えている。
- 17) かならずビジネス部門と知財部門、あるいはビジネス部門と技術部門というように、専門職とビジネス職とがペアを作るようにしなければ良い交渉が実現できない。
- 18) BATNAの具体例。たとえば不要となったものを処分する交渉を控えている場合、オークションに出す、友人に売却する、他の業者に売る、フリーマーケットで売却する、処分時期を延期するなどがBATNAになり得る。BATNAのなかでもっとも有利なものだけを残す。
- 19) Negotiation Genius, by Malhotra and Bazerman, 2007 「交渉の達人」 (2010) 日本経済新聞社
- 20) William Ury, "Getting Past No - Negotiating with difficult people", p.41, 1991
- 21) Dr. Robert Cialdini "Influence : The Psychology of Persuasion", 2009
- 22) 筆者が在住していたシンガポールでは米国以上にストレートな議論を好み、日本的な議論との差異がさらに広がる。
- 23) 鮫島正洋 「技術法務のススメ」 p.145, (2014) 日本加除出版

参考文献

- ・ Deepak Malhotra, Max H. Bazerman, "Negotiation Genius-How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond" (2007) 「交渉の達人」 (2010) 日本経済新聞出版社
- ・ David A. Lax and James K. Sebenius "3-D Negotiation : Powerful Tools to Change the Game in Your Most Important Deals" (2006) 「最新ハーバード流3Dネゴシエーション」 (2007) 阪急コミュニケーションズ
- ・ European Commission, "Patents and Standards, A modern framework for IPR-based standardization (finalreport)" (2014), Harvard Business Review Anthology, "The Wisdoms of Triple a Negotiation", (1988, 1999) 「ネゴシエーションからビジネスは始まる」 (2005) ダイヤモンド社
- ・ Harvard Business Review Anthology, "A Master of Persuasion Never Persuade", The Way to Persuade (1998-2004)
- ・ Jim Camp, "Start with No" (2002) 「ネゴシエーションはノーから始めよ」 (2003) ダイヤモンド社
- ・ Jurie Davis, Suzan Harrison, Michael Watkins and Susan Rosegrant, "Breakthrough International Negotiations" (2001)
- ・ Roger Fisher, William Ury and Bruce Patton, "Getting to Yes : Negotiating Agreement Without Giving In (2nd. ed.)" (1991) 「新ハーバード流ネゴシエーション術」 (2011) 講談社
- ・ Roger Fisher and Daniel Shapiro, "Beyond Reason - Using Emotions as You Negotiate" (2005) 「新ハーバード流ネゴシエーション術」 (2006) 講談社
- ・ Robert B. Cialdini, "Influence : Science and Practice" (2008), 「影響力の武器 (第3版)」 誠信書房
- ・ Stuart Diamond, "Getting More : How You Can Negotiate to Succeed in Work & Life" (2011)
- ・ Suzan Harrison and Patrick H. Sullivan, "Edison in the Boardroom, Revisted" (2012)
- ・ William Ury, "Getting Past No - Negotiating with difficult people" (1991) 「ハーバード流Noと言わせない交渉術」 (2010) 三笠書房
- ・ 小川絢一 「オープン&クローズ戦略 日本企業再興

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

- の条件」(2014) 翔泳社
- ・大垣昌夫・田中沙織「行動経済学」(2014) 有斐閣
- ・鮫島正洋「技術法務のススメ」(2014) 日本加除出版
- ・二又俊文「新たな知財ネゴシエーション序論－グローバルな知財ネゴシエーションのあり方」日本弁理士会「パテント」Vol.67, p.86, 2014.02
- ・渡部俊也編「ビジネスモデルイノベーション」(2011) 白桃書房
- ・渡部俊也「イノベーターの知財マネジメント」(2012) 白桃書房

(原稿受領日 2015年2月12日)

