

実践交渉学

——やはり重要なのは事前準備——

ライセンス第1委員会
第3小委員会*

抄 録 ビジネスの世界では、日々様々な交渉が行われているが、交渉を成功に導くために皆さんはどのような工夫をされているだろうか。近年では、日本においても交渉学が注目されるようになり、関連書籍も多数出版されているため、ビジネス交渉を担当している方であれば、一度は交渉学の考え方を交渉の現場で活用しようと試みたことがあるかもしれない。一方で、知財という特殊な分野での交渉において、交渉学の考え方をどのように活用すれば良いかお悩みの方もいらっしゃるのではないだろうか。そこで本稿では、ハーバード流交渉学において特に重要とされている事前準備について、その重要性を改めて指摘するとともに、具体的な事前準備の仕方を、ライセンス第1・第2委員会の合同委員会で行った模擬交渉の事例を踏まえて、論説する。

目 次

1. はじめに
2. 事例紹介
 2. 1 ライセンス交渉の事例
 2. 2 共同開発の事例
3. 事前準備のプロセス(模擬交渉事例からの検討)
 3. 1 状況の把握
 3. 2 ミッションの設定
 3. 3 ターゲティング(目標設定)
 3. 4 交渉を創造的に展開できる選択肢の用意
 3. 5 合意できなかつたらどうするか
 3. 6 事前準備シート
4. おわりに

1. はじめに

最近では、開発の加速化、グローバル化により、他社との協業が進んでいる。その枠組みを取り決めるために、技術契約の交渉を行うことが増加している。皆さんの会社ではいかがだろうか。

交渉を成功に導くためにはどうすればよいの

か。経験を積む、語学力や話術を磨く等も必要かもしれない。しかし、交渉前の事前準備として、交渉にかかわる知財、開発、事業部等の各担当者間の情報共有が特に重要と言われている。各担当者が「交渉前に状況を把握し」、「これら情報を共有し」、「自社の統一的な方針をまとめ」、「その方針に沿って交渉」することが交渉成功の鍵となる。

実際、「交渉学」でも、事前準備の重要性が指摘されており、事前準備の効率的なプロセスとして、①状況の把握、②ミッションの設定、③ターゲティング(目標設定)、④交渉を創造的に展開できる選択肢の用意、⑤合意できなかつたらどうするかを考えておくこと、という方法が紹介されている¹⁾。

では、どのように事前準備を行えばよいのか。

具体的には、状況把握のための関係図の作成、交渉方針の骨格(ミッション等)の明確化が必

* 2014年度 The Third Subcommittee, The First License Committee

要となる。これら内容の詳細は、ライセンス第1・第2委員会の合同委員会で模擬交渉を行った事例を踏まえて、以下に詳述する。

2. 事例紹介

前述の模擬交渉は、以下2つの事例に基づき実施した。

2.1 ライセンス交渉の事例

(1) 共通情報（交渉当事者のどちらも知っている情報）

イメージセンサの設計及び販売を行う米国半導体ベンチャー企業のA社は、日本の大手電機メーカーであるB社に警告状を送付した。内容は、B社の製造販売するデジタルカメラ（デジタル一眼カメラ及びコンパクトデジタルカメラ）がA社の保有するイメージセンサに係る特許権a1を侵害しているというもの。これを受けて、両社間でのライセンス交渉が始まる。

デジタルカメラの市場はスマートフォンの普及により急激に縮小しており、その煽りを受け、A社が設計販売するイメージセンサの顧客でもあり、長らくカメラ業界を牽引してきた米国C社は破産し、カメラ事業から撤退してしまった。A社はそれを見越してか、数年前からカメラ向け以外にも、スマートフォンや自動車向け小型イメージセンサの開発に着手している。一方のB社は、創業当時から続けているカメラ事業は主力事業の1つであり市場シェア首位を守り続けているが、近年中国企業の低価格帯のコンパクトデジタルカメラ製品に市場を奪われており、両社を取り巻くビジネス環境はここ数年でめまぐるしく変化している。

(2) A社の独自情報

A社の顧客は、C社の一社のみであった。一切の収入源を失ってしまったため、直近の運転資金確保及び将来の自社事業確保が急務となっ

ている。よって、何らかの形で一定の収入が得られる場合は、必ずしもライセンス収入の獲得にこだわらない。

自身が保有する特許の活用を検討したところ、B社の販売するデジタル一眼カメラに搭載されているイメージセンサが特許権a1を実施している感触をつかんだため、外部弁護士に依頼してその結果を記した鑑定書を取得した。しかし、より売上台数の多いコンパクトデジタルカメラに搭載されるイメージセンサについては実施の確認がとれていない。また、特許権a1の有効性に影響を与えうる論文の存在を知っているが、特許権a1を無効にできる可能性がないと考えている。

(3) B社の独自情報

B社は、実はコンパクトデジタルカメラ事業の分離・売却を検討しており、売却先候補と交渉していくにあたり事業の評価価値が下がらないよう、知財紛争は穏便に早く解決しておきたい。社内調査でデジタル一眼カメラに搭載しているイメージセンサは特許権a1に抵触している可能性が高いが、コンパクトデジタルカメラに搭載しているイメージセンサは特許権a1に抵触している可能性が低いとの結果を得ている。但し、B社は既存事業に加え、スマートフォン事業への新規参入に向けて動いており、A社の保有する別の警告を受けていない特許権a2がスマートフォン向けイメージセンサに必須であることが判明した。実施権を取得するのであれば、警告を受けている特許権a1のみならず特許権a2についても取得したいという思惑がある。また、B社も、前述の論文を発見しており、外部弁護士の鑑定はまだ取得していないものの、A社と異なり特許権a1を無効にできる可能性があると考えている。B社は、自社のコンパクトデジタルカメラ向けイメージセンサは全てD社に設計・製造を委託、デジタル一眼

カメラ向けイメージセンサは全て自社で設計・製造を行っている。スマートフォン事業への参入に向けて社内の設計者をスマートフォン事業へ移す予定で、デジタル一眼カメラ向けイメージセンサの開発体制が脆弱になる可能性があることを認識している。また、スマートフォン向け小型イメージセンサに関する技術力は弱く、外部との連携が必要と考えている。

2. 2 共同開発の事例

(1) 共通情報

本事例では、曲がるディスプレイの画期的な開発に成功した新興の甲社と、展示会でそれに着目し、新規デバイスとしてウェアラブル端末の事業化をしたい大手の乙社とが、共同開発の実施に向けて交渉を行う。

曲がるディスプレイの展示会での反響は大きく、乙社のみならず多業種のメーカーから問合せを受けている甲社は、協業の可能性を探る一方で、当該ディスプレイがもつ技術的課題（特定状況下で生じる画像の歪み）への解決策も模索している。

(2) 甲社の独自情報

1年以内に資金不足に陥る可能性が高く、少しでも早い事業化を目指して資金確保に結び付けたい甲社は、早期事業化に向けて大手メーカーとの連携が急務である。その最有力候補として国内スマートフォンシェアNo.1の乙社に対し、想定される事業規模の大きさから一定の販売台数のコミットメントを得ることに期待しつつも、事業化目途が数年後という点がネックとなり、協業の即断ができない。さらに、ノウハウ流出防止のため、可能な限り自社生産体制を構築したい。

(3) 乙社の独自情報

他社に先駆けたウェアラブル端末の事業化に

より、次期主力製品として他社との差別化を図り、ひいてはスマートフォンにも展開していくことで近年不調の当該事業を再興させたい乙社の新事業開発部門は、甲社の新技術について、自社他部門にて開発中の有機ELディスプレイに比して発光効率、発光寿命及びコスト面での優位性があることから将来性を見込んで協業を申し込む。しかし、甲社から求められるであろう共同開発費用の捻出や、曲がるディスプレイの技術的課題の自社技術（画像補正技術）による解決可能性、有機ELディスプレイとの比較、さらには事業化の主管部門との時期・見込み台数の調整、既存スマートフォン事業への展開、曲がるディスプレイの調達ルート（甲社以外でのOEM生産等）といった、大企業ならではの悩みを抱える。

(4) その他

また、本交渉に少なからぬ影響を与える存在として、乙社の競合である丙社が甲社側にのみ登場する。甲社は、1年後の事業化に向けての協業を提案する丙社とも、その事業化スピードや販売見込み台数により喫緊の課題である資金不足解消を達成できると見込んで乙社と並行して交渉するが（実際の模擬交渉では丙社は登場しない）、丙社との協業だけでは画像の歪みの課題が解決されない点で苦慮する。乙社側は、丙社と甲社の交渉の事実は認識していないが、競合として当然、動向は常に気にかけており、先を越されたくない、という焦りが垣間見える。

以上の状況を踏まえて、本事例においては、共同開発の交渉で一般的に肝となる成果知財の取扱いは勿論、共同開発費用や事業規模、ディスプレイの生産体制についても検討、議論していくことになるが、各社の思い（自社生産、スマートフォン展開等）が交渉戦略を立てる上でも大きく左右すると考えられる。

3. 事前準備のプロセス（模擬交渉事例からの検討）

ライセンス第1・第2委員会の合同委員会では、「交渉学」の事前準備の5プロセス（①状況の把握、②ミッションの設定、③ターゲティング（目標設定）、④交渉を創造的に展開できる選択肢の用意、⑤合意できなかつたらどうするか）について、事前の検討結果を記入することができる事前準備シートを使用した準備を行ったうえで模擬交渉を行った。本章においては、第2章で紹介した事例を踏まえて、上記①から⑤までのそれぞれの項目についての交渉における事前準備の考え方について論説する。また、模擬交渉後に行ったアンケートの結果から事前準備シートについての意見を紹介する。

3.1 状況の把握

交渉の事前準備を進めるためには、交渉を取り巻く状況を把握することが重要だが、そのために関係図を作成し、活用することをおすすめ

する。関係図とは、自分、相手、及びそれぞれを取り巻く関係者を洗い出し、図にしたものである。例えば、前述の事例で関係図を作成すると図1及び図2のようなものになる。

このような図を作成することで、俯瞰的な状況把握が可能となり、これまで意識していなかった利害関係者に気づくことができ、相手方の主張の背景に何があるのか見えてくることがある。例えば、前述の共同開発の事例では、関係図を作成することによって、甲社のもう1つの交渉相手先である丙社が乙社の競合企業であることが一目で分かるため、甲社が乙社との交渉戦略案を検討する際に丙社の存在を検討から漏らすことがなくなる。逆に、関係図がないと、自分や相手の潜在的な競合や顧客を見落とし易くなり、後述の目標設定やクリエイティブオプションにおいて、選択肢の幅が狭くなってしまう。

併せて、自分、相手の両方について、交渉に影響を与えうるイベントを時系列に並べた時間軸を書いておくが良い。まず、自分側の時間軸を作っておくことで、関連部門の都合上、いつ

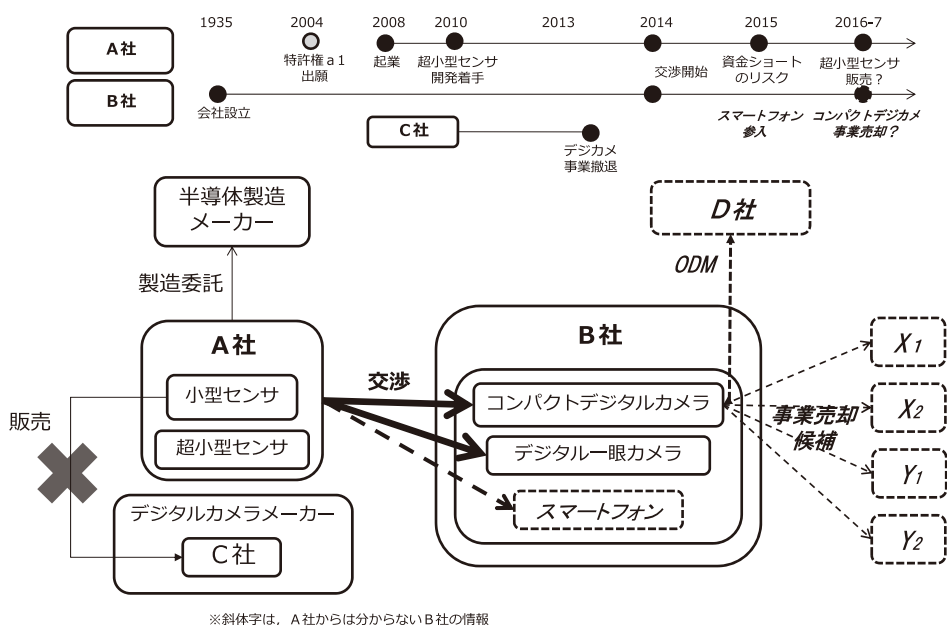


図1 ライセンス事例の関係図

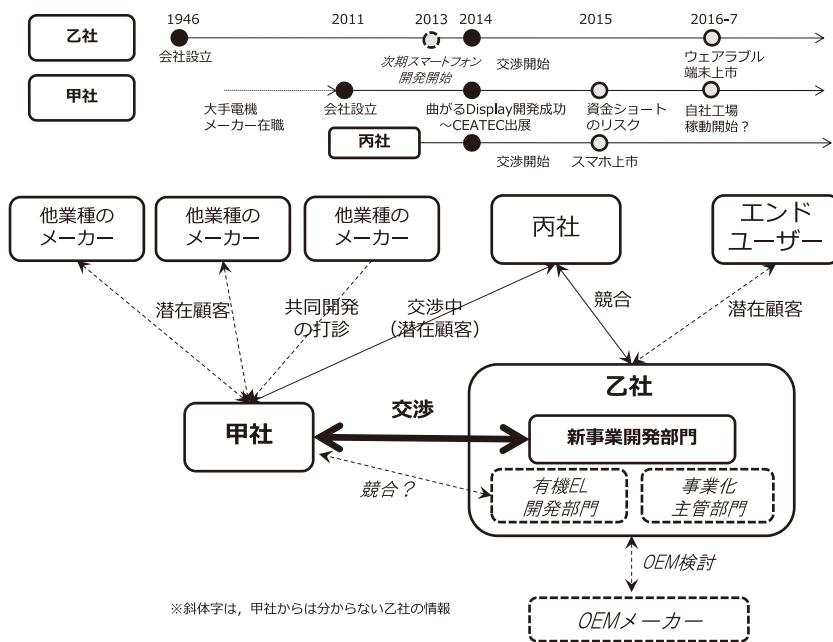


図2 共同開発事例の関係図

までに、交渉上どのような段階に至っていることが望ましいかが見えてくる。そうすることで、交渉のなかで必要な確認や協議ができないまま時間切れで結果的に自分に不利な合意をしてしまう、といった状況を防ぐことができ、自分のペースで交渉を進められる。また、相手方の時間軸を書くことで、本当は相手方がいつまでに合意したいのか、本心が見えてくる可能性があり、それを把握しておくことにより、うまく主導権を握ることができるかもしれない。

当然、交渉前に分かる情報は限られるので、空白の部分が多くなってしまいが、そこは交渉のなかで相手方に聞かなければいけない事項としてリストしておける。交渉が進むにつれて、情報が増えてくるので、関係図、時間軸ともに交渉前に一度作成して終わらせるのではなく、都度更新することが望ましい。また、交渉は一人ではなく複数人のチームで行うことが多いので、チーム内で理解の一致を確認するツールとしても役立つとの意見が後述の事前準備シートについてのアンケートにあった。

3. 2 ミッションの設定

(1) ミッションの位置づけ

「ミッション」とは、交渉によって実現したい最終的な到達点、つまり「究極のゴール」を意味する²⁾。従って、ミッションは交渉中常に念頭においておくべきものであり、原則的には変更すべきものではない³⁾。ミッションを変更したり見失ったりしてしまうと、そもそも何のために交渉をおこなっているのかという交渉の前提が覆ってしまうため、交渉中も常にミッションに立ち返って実現したい最終的な到達点を見失わないでおく必要がある。

このミッションを何に設定するかによって、その他の検討項目（目標設定やクリエイティブオプション等）をどう設定するかも大きく変わってくる。そのため、ミッションに何を置くかは交渉全体に大きな影響を及ぼす。

ミッションと次章で述べる「目標」との違いは、「目標」はあくまで「ミッション」を実現するための方策のひとつであり、必ずしもそれ

によってミッションを実現する必要はないが、ミッションはそれそのものを達成する必要がある点である。達成すべき最終的な到達点を設定するのであるから、ミッションには、「目標」のようにミクロな視点で検討した下位概念を設定するのではなく、より俯瞰的に状況を把握した上で、上位概念を捉えて設定するのが望ましい。そうすることにより、多彩な目標やクリエイティブオプションを設定・創造ことができ、交渉の幅を広げることになり、ひいては交渉の合意可能性を高めることができる。

(2) ミッション設定の具体例

ここで、ミッションが交渉に与える影響について、第2章で紹介した事例を例にとり考える。なお、現実の交渉においてミッションをどのように立てるかは時々の状況によって異なり、人によって異なる選択をする状況も少なくないと想定されるため、模擬交渉事例の作成に当たっても複数のミッションの立て方ができるよう工夫した。

1) ライセンス交渉の事例

ライセンサー側のA社は、重要顧客を失い危機的状況に陥っている。この状況から、ミクロの視点で考えると、ライセンサー側としては、(a) 特許ロイヤルティの獲得、(b) コンパクトデジタルカメラ向けの事業の確保、(c) 既存事業以外の新事業の確保等がミッションの候補として上がる。しかし、このミッションだと、目標等もその範囲内で設定することを余儀なくされてしまう。

例えば、(a) をミッションとした場合、ロイヤルティ \$ X ~ \$ Y までを獲得するという目標の項目とその交渉可能範囲のみ設定される。この場合、相手から業務提携という形での解決を提案されたとき、設定したミッションとは異なるため、ミッション自体の見直しの検討が必要となる等、交渉が停滞してしまう。(b) や (c)

をミッションとした場合にも、ロイヤルティ支払いでの解決を持ちかけられたときに、合意ができなくなってしまう。

上記ミッション (a), (b), (c) の上位概念である「資金の獲得」をミッションに設定すれば、より多面的な解決に向けての交渉が可能になる。すなわち、上記でいうロイヤルティ支払いによる解決、業務提携による解決、又はその組合せであっても、このミッションを達成することが出来るので、より多彩なアプローチで合意を目指せる。

同様のことはライセンサーでも言える。B社は現状指摘されているデジタルカメラの特許問題と、まだ顕在化していないスマートフォンに関する特許問題を抱えている。ライセンサーが、どちらか一方のみの解決をミッションとしてしまうと、その問題の解決のみに議論が終始してしまい、より包括的な解決手段を検討しなくなってしまいう上、ミッションが達成されても一部の問題は積み残しになってしまう。

例えば、上位概念である「特許紛争の解決」をミッションとすれば、片一方の特許問題に集中することなく、包括的な解決の道をライセンサーと共に探れることになる。

2) 共同開発の事例

次に、共同開発事例におけるミッションの設定例についても記しておく。

甲社のミッションの例)

マクロ「曲がるディスプレイの事業化」

ミクロ「曲がるディスプレイの自社生産」

乙社のミッションの例)

マクロ「新規デバイス（ウェアラブル端末・スマートフォン）の事業化」

ミクロ「ウェアラブル端末の事業化」

ミッションをどのように設定するかによって、「目標」や「クリエイティブオプション」の設定の幅が違ってくることを次章以降で詳しく見ていく。

3. 3 ターゲティング（目標設定）

(1) ターゲティングについて

ミッションを設定した次の段階では、そのミッションを実現するうえで必要となる個々の条件を検討し、具体的な交渉の目標を設定していく作業が不可欠である。この目標に照準を合わせていく作業のことを、交渉学の世界では「ターゲティング」と呼んでいる⁴⁾。

ターゲティングの際には、前述の通り多彩な目標を設定し、交渉の幅を広げることが重要である。また、交渉にある程度の柔軟性を持たせるために、ミッションの実現に支障をきたさないレベルで、交渉可能範囲（Settlement Range）を設けておくことも必要とされている。これらにより、合意可能性を高めることができるだけでなく、交渉前に個々の目標項目について自己の最高目標（トップ）と最低目標（ボトム）を明確化することができ、交渉時の不用意な判断を回避することにもつながる。例えば、多くの項目で自社にとって望ましい条件を獲得できたとしても、ある項目で交渉可能範囲の最低ラインを下回るような条件で妥結してしまえば、結果的に、ミッションの実現を妨げることになりかねない。そのため、交渉に先立ち、自社内での交渉可能範囲の検討と共有化は必ず実施するべきである。

また、交渉可能範囲を設定したからといって、その範囲内で安易に“落としどころ”を決めてしまうことは、ターゲティングの本来の趣旨に反する。ターゲティングで重視すべきことは、いかなる状況でも最高目標にこだわり、そこに至る戦略を考え続けることである点を忘れてはならない⁵⁾。

(2) ターゲティングの具体例

では、先ほどの事例に沿って、ミクロな視点ではなく、状況を俯瞰して上位概念のミッショ

ンを設定した場合に、どのような目標設定が考えられるか、具体的に見ていこう。

1) ライセンス交渉の事例

まず、ライセンス交渉の事例では、ライセンサー側であるA社の立場で、ミッションとそれに付随して想定される目標の項目と当該項目に対する交渉可能範囲を例示する。

ミッション：「資金の獲得」

目標項目（括弧内は交渉可能範囲）：

- ・特許権 a 1 に基づくロイヤルティの獲得（\$ X 1 ~ \$ Y 1）
- ・全保有特許権に基づくロイヤルティの獲得（\$ X 2 ~ \$ Y 2）
- ・デジタルカメラ向けイメージセンサの販売（年間売上 \$ X 3 ~ \$ Y 3）

A社にあっては、B社との交渉における目標の項目として、まずは、送付した警告状の内容に沿って、特許権 a 1 に基づくロイヤルティ収入を求めることが考えられる⁶⁾。

また、ライセンスの対象特許の特許権 a 1 以外の全保有特許権に拡大することが考えられる。

さらに、前章でも触れたとおり、状況を俯瞰してマクロな視点でミッションを設定することにより、例えば、現状、B社がデジタルカメラに採用しているイメージセンサに代替するイメージセンサを販売するというビジネス的な解決策を提案するなど、目標の項目を増やし、交渉の幅を広げることができる。

2) 共同開発の事例

同様に、共同開発の事例では、川上企業側である甲社の立場で、ミッションとそれに付随して想定される目標の項目と当該項目に対する交渉可能範囲を以下に例示する。

ミッション：「曲がるディスプレイの事業化」

目標項目（括弧内は交渉可能範囲）：

- ・共同開発費用の獲得（¥ X 4 ~ ¥ Y 4）
- ・事業規模の確保（X 5 台 ~ Y 5 台）
- ・ディスプレイの生産体制（自社生産及び／

又は他社生産)

- ・知財権（ノウハウ含む）の取扱い（ライセンス許諾可否）

甲社としては、1年以内に資金不足に陥る可能性が高い一方、乙社の事業化目処が数年後であることから、乙社との交渉では、まず、事業化までの資金を賄うため開発費用の負担を要求する必要がある。

また、社内には、ディスプレイの製造ノウハウの秘匿を重視して、工場建設など自社生産体制構築へのこだわりがある。一方、乙社は、共同開発後のディスプレイの安定供給やさらなる改良・コストダウンなどを求めて、乙社やOEM先でのディスプレイの生産や開発が可能となるよう、甲社のみによる自社生産に難色を示すことが想定される。

甲社は、他社生産を認め、製造ノウハウのライセンスを許諾すれば、例えば、ロイヤルティの支払い方法について、最初に一時金の支払いを受けることで、ディスプレイの事業化までの資金不足を補うことも可能となるだろう。また、製造ノウハウのライセンス許諾に伴い、技術指導が必要となる場合には、指導料を得ることもできる。

従って、甲社としては、マクロな視点で設定した「曲がるディスプレイの事業化」というミッションに鑑みて、他社生産の可能性も視野に入れることで、交渉の幅を広げることができる。

3. 4 交渉を創造的に展開できる選択肢の用意

(1) クリエイティブオプション

「クリエイティブオプション」とは、直訳では「創造的な選択肢」となるが、クリエイティブオプションの役割をより把握容易にするため、本稿では、「合意形成に近づくための柔軟な選択肢」と定義づける。

交渉では、前章で説明した交渉可能範囲内で

合意形成を探っていくことになるが、交渉相手の交渉可能範囲と自分のそれとの重複部分（ZOPA：Zone of Possible Agreement）が存在しない場合には交渉は決裂することになる。また仮にZOPAが存在する場合であっても、安易に“落としどころ”を決めてしまうことは、前章でも述べた通り、ターゲティングの本来の趣旨に反する。そこで交渉をより豊かなものにするためにクリエイティブオプションの設定が重要となってくる。

ここでクリエイティブオプションは交渉開始前だけでなく、交渉開始後も常に検討することをおすすめする。交渉を通じて相手方から引き出した情報に基づきクリエイティブオプションが生み出されることも少なくないからである。逆に、交渉開始後に初めてクリエイティブオプションを検討するのではなく、交渉開始前に検討することも重要である。交渉相手とコンフリクトが発生した場合、多くの人は力づくでの合意を目指してしまうからである⁷⁾。また、合意形成に至る可能性を高めるために、クリエイティブオプションを広く検討することもおすすめする。例えば、特許権をランニングロイヤルティで有償許諾するケースを挙げて考えてみる。ライセンサーが3%のランニングロイヤルティを希望する一方で、ライセンシーが1%を希望した場合、両者は（ロイヤルティレートに関する）交渉可能範囲が重複しておらず、合意形成できないことになる。しかし、ライセンシーの手元資金が少なく、製品立ち上げ時のコスト低減を特に望んでいる場合、言い換えると、製品立ち上げ状況に応じてロイヤルティ支出に対するライセンシーの考え方が変化することが判明した場合、製品立ち上げ状況に応じてロイヤルティレートを変化させることにより両者は合意形成に至る可能性がある。例えば、製品立ち上げ時にはライセンシーの、立ち上げ後にはライセンサーの交渉可能範囲に収まるロイヤルティ

レートを採用するといった具合である。つまり、交渉を通じ又は事前調査により、段階的ロイヤルティレートという新たな契約スキームを生み出すことが可能であり、生み出された新たな契約スキームに基づき再検討した結果、合意形成可能なまでにロイヤルティレートの幅を広げることが可能になることもある。また、ロイヤルティだけでなく、事業提携や部品の需給関係の構築等の選択肢を合わせることにより、両者は合意形成に至る可能性もある。このように、契約スキームの工夫や新たな選択肢を用意しておくこと、つまり、クリエイティブオプションを設定しておくことが、交渉をより有意義なものとするためには重要といえる。

(2) クリエイティブオプション設定の具体例

では、先ほどの事例では、どのようなクリエイティブオプションが設定可能か具体的に検討する。なお上記から、クリエイティブオプションの設定には相手方の事業や状況等の把握が必要であることは理解可能であり、これらを把握するためには先に説明した関係図が非常に有用であることを付言する。

1) ライセンス交渉の事例

ライセンス交渉の事例にて、A社は直近の運転資金及び将来の自社事業確保が急務となっているところ、前章では、同社の目標項目として「特許権 a 1 に基づくロイヤルティの獲得」、「全保有特許に基づくロイヤルティの獲得」、及び「デジタルカメラ向けイメージセンサの販売」を設定した。ここでA社が「デジタルカメラ向けイメージセンサの販売」をB社に打診した場合を考える。かかる場合、B社は既に同イメージセンサの商流を確立している以上、よほどA社が低価格又は高性能なイメージセンサを提供できない限りその打診が受け入れられる可能性は低い。しかし、交渉を通じてB社によるスマートフォン事業への参入に関する情報を得られ

た場合、A社は、特許権 a 2 などのスマートフォン向け小型イメージセンサに関する保有技術を自社の強みと捉え、例えば、「同小型イメージセンサに関する技術提携」や「同小型イメージセンサに関する新規取引関係の構築」といった合意形成に近づくための柔軟な選択肢、つまりクリエイティブオプションを設定し提案することが可能となる。

2) 共同開発の事例

共同開発の事例にて、前章では「共同開発費用の獲得」、「事業規模の確保」、「ディスプレイの生産体制（自社生産及び／又は他社生産）」、及び「知財権（ノウハウ含む）の取扱い（ライセンス許諾可否）」を甲社の目標項目として設定した。ここで、甲社が確保したい事業規模を乙社が約束できないことが交渉を通じて判明した場合、甲社としては乙社によるウェアラブル端末及びスマートフォン事業以外の途で事業規模の確保を検討する必要性が生じる。そこで、乙社との関係では交渉可能範囲を下回る事業規模を許容する一方で、乙社の事業と競合しない他事業にて同社の画像歪み補正の技術に係る実施権を許諾させるといったクリエイティブオプションが考えられる。更に、他事業の促進を図るために、曲がるディスプレイを採用する乙社の製品に自社のブランドを付し、乙社の製品を通じて甲社の技術力を宣伝してもらうことも考えられる。

3. 5 合意できなかったらどうするか

(1) BATNA (Best Alternative To Negotiated Agreement)

如何に事前準備を周到に行ったとしても、交渉が交渉可能範囲又はクリエイティブオプションの範囲内で合意できるとは限らない。このような合意できなかった場合に備えた代替策を、交渉学では「BATNA (Best Alternative To Negotiated Agreement)」と呼んでいる。

交渉の実務担当者であれば、戦略的に交渉を進めるには、交渉相手と「合意しない」という選択肢を持つておくことが必要であり、そのためにはBATNAが重要であることを実感しているはずである。そうでなければ、際限なく交渉相手の要求を受け入れなければならなくなってしまふからである。

BATNAは、最低目標（ボトム）やクリエイティブオプションに比べて劣る選択肢となることはやむをえない。BATNAが優れているのであれば、そちらの交渉を優先すべきである。

実際の交渉においては、目標を設定する場面や交渉の継続・終了を検討する場面において、BATNAにより得られる成果、その実行のためのコストやリスク要因等を勘案することとなろう。

本事例においても、想定されるBATNAは、以下のとおり何らかの問題を抱えている。翻って、BATNAを採用することなくより良い選択肢を求めるためには、前述のとおり、ミッションを達成できる範囲で、目標及びクリエイティブオプションを如何に多面的に或いは柔軟に設定するか、が重要なことが分かる。

(2) BATNAの具体例

以下に模擬交渉事例におけるBATNAの設定例について述べる。

1) ライセンス交渉の事例

A社（ライセンサー）にとってのBATNAとしては、B社以外に対するライセンス活動が考えられるが、トップシェア企業のB社に対するライセンスと比較すると取引規模が縮小する可能性が高く、A社が必要とする資金を獲得するというミッションの達成に向けては、より多くの困難があることが想定される。

B社（ライセンシー）にとっては、特許a1の無効訴訟及び特許a2の技術迂回がBATNAとして考えられるが、コンパクトデジタルカメラ事業の売却、スマートフォン事業への参入ス

ケジュールへの影響を考慮すると、可能な限り避けたい選択肢である。やはり、A社と同様、特許のライセンス処理に拘泥しては、満足できる結果は覚束ない。

2) 共同開発の事例

甲社（川上企業）にとっては丙社との提携、乙社（川下企業）にとっては自社技術の採用が、それぞれBATNAとして考えられるが、いずれも技術面での課題があったり、コスト面の劣位が生じたりするなどの問題を抱えている。

3. 6 事前準備シート

実際の模擬交渉においては、本章に挙げた5項目に注目した準備を円滑におこなえるよう、それぞれの項目について記載する様式のチェックシート（事前準備シート）を各チームに配布し、自由に活用してもらうこととした。

模擬交渉後におこなったアンケート結果⁸⁾において、この事前準備シートの利用は概ね好評であり（役立ったとの回答：31名中25名、事前準備シートの有無で模擬交渉の過程・結果に影響ありとの回答：31名中30名）、事前準備をより充実化させるツールとして有用であったことがうかがえる。

一方で、事前準備シートのチェック項目の充実度をアンケートにて尋ねたところ、充分であったというコメントは3割程度にとどまり、希望する追加項目として「タームシート（契約の内容を項目別にまとめる表）」、「相手方から得るべき情報」、「相手に開示してよい情報と秘密にする情報の区別」、「自社側の関係者の要求事項」などが挙げられた。特に「相手方から得るべき情報」を追加希望項目として挙げた回答が最も多く、事前準備をする中で検討に不足している情報などを基本の5項目と併せて書き込める様式が、今回の模擬交渉においてより好ましいものであったと思われる。

当然、契約交渉の種類（相手、内容）により、

事前準備における着目点はかわってくる。従って、5項目の記載を基本とした上で、さらに必要な項目を足すことのできるような、柔軟に対応できる事前準備シートが、事前準備の充実化においては役立つと考えられる。

4. おわりに

本稿では、交渉実務に関して、主に事前準備という観点から、2つの仮想事例を取り上げて検討してきた。実際の技術契約交渉は奥が深く、また、バリエーションも多岐に渡っており、事例として紹介したライセンス交渉や共同開発交渉はその一例に過ぎず、事前準備もあくまで交渉の一側面に過ぎない。

しかしながら、どのような交渉であっても、紹介した要素（状況の把握、ミッション、目標設定、クリエイティブオプション、BATNA）について事前準備を十分に行うことが、交渉の幅を広げることになり、ひいては交渉を成功に導くために役立つことは共通していると考ええる。

本稿で紹介した内容が、交渉担当者の交渉実務の一助となれば幸いである。

なお、本稿は2014年度ライセンス第1委員会第3小委員会の構成委員である富川大（小委員長：キヤノン）、赤根桂（小委員長補佐：第一三共）、大野拓哉（KDDI）、川村槿子（ソニー）、進藤洋二（キヤノンアネルバ）、杉山裕章（日立製作所）、鈴木祥（積水化学工業）、野崎健太

（リコー）、羽木真里子（パナソニック）の執筆によるものである。

注 記

- 1) 田村次朗，隅田浩司「知財ビジネス交渉の戦略－対立を協調に導く「交渉力」について－」知財管理 Vol.60, No5, pp.739-751 (2010)
- 2) ジム・キャンプ『交渉は「ノー!」から始めよ－狡猾なトラに食われないための33の鉄則』p.51 (2003) ダイヤモンド社
- 3) 前掲注1) pp.746-747
- 4) 前掲注1) p.747
- 5) 前掲注1) p.747
- 6) このとき、既に侵害性を裏付ける根拠を有するデジタル一眼カメラに搭載されているイメージセンサだけでなく、侵害性について十分な確認がとれていないコンパクトデジタルカメラに搭載されているイメージセンサについても、対象製品に含めるか否かは議論が分かれるところであるが、「資金の獲得」をミッションに掲げるA社の立場としては、警告どおり、両製品を対象製品に含めて交渉を開始することになろう。
- 7) 前掲注1) p.748
- 8) 模擬交渉実施後に、ライセンス第1委員会・第2委員会の委員（本稿を担当した小委員会の委員を除く55名）を対象に、交渉学一般に関する設問及び模擬交渉に関する設問についてのアンケートを送付した。模擬交渉に関する設問は、模擬交渉参加者のみが回答対象である。回答総数は44、うち模擬交渉参加者からの回答数は31であった。

（原稿受領日 2015年6月22日）