

# 技術関連契約の締結前後の 管理運用の在り方に関する考察

ライセンス第2委員会  
第2小委員会\*

**抄 録** ライセンス契約をはじめとする技術関連契約では、契約上の権利義務に留まらず、契約の目的としての「事業上の狙い」を達成するという観点からも、各契約当事者が合意内容を適切に履行することが重要である。そのため知財部門には、自らは元より社内外の関係当事者についてもどのような履行義務や期待が課されているのかを把握し、関係箇所の事情も踏まえたうえで、義務を確実に遂行していくことが求められる。また、技術関連契約は研究開発戦略や事業戦略と密接に関わるものであるため、契約条件の交渉やドラフティングからの関与に留まらず、これに先立つ戦略検討段階から参画し、事業活動における知財面の予見可能性を高めておくことも知財部門の大切な役割である。本稿では、技術関連契約の締結前後における諸課題の実態を踏まえた管理運用の望ましいあり方について考察すると共に、その実現に欠かせない知財部門と事業部門の関係性構築のための方策について論説する。

## 目 次

1. はじめに
2. 技術関連契約の管理運用における問題事象
  2. 1 問題事象の抽出と類型化
  2. 2 問題事象の発生傾向の把握
3. 問題事象発生の真因と対策
  3. 1 問題事象の上位概念化による真因の把握
  3. 2 求められる対策（3つのキーワード）
  3. 3 具体的な「打ち手」の検討
4. ヒアリングを通じた検討結果の検証
  4. 1 実効性の高い契約管理を实践する企業へのヒアリング
  4. 2 ヒアリングから得られた実務上の示唆
5. ケーススタディ
  5. 1 諸契約に共通的な問題事象への対応
  5. 2 ライセンス契約の問題事象への対応
  5. 3 共同研究開発契約の問題事象への対応
6. 技術関連契約の管理運用の望ましいあり方
  6. 1 契約実務の精度向上に向けた提言
  6. 2 相互理解を確立するための提言
7. おわりに

## 1. はじめに

ライセンス契約や共同研究契約、技術情報を対象とした秘密保持契約など、技術に係る客体（特許の実施権、技術情報やサンプルなど）を対象とする技術関連契約では、当該技術の獲得あるいは提供を通じて実現したい「事業上の狙い」が各契約当事者に存在するのが通常である。オープンイノベーションや異業種間のアライアンス、先端領域での産学連携が加速度的に推進されている昨今の事業環境下、事業戦略と密接な関わりを持つ技術関連契約が日常的に締結され、事業への貢献を期待されている<sup>1)</sup>。

技術関連契約が締結された後は、その主たる目的である技術情報の授受や許諾条件の遵守などに当事者の関心が注がれるのは当然であるが、付帯する契約上の権利義務（秘密情報の管

\* 2017年度 The Second Subcommittee, The Second License Committee

理やロイヤルティ支払、監査等)が適切に履行されているかという点も、当該契約を安定たらしめるため契約目的を達成するために重要な意味を持つ。そのため、将来の事業展開を念頭においた契約条件の検討や、契約締結後の管理運用の重要性や望ましい実践方法を解説した文献は枚挙に暇がない。

一方で技術関連契約は、契約の相手方に加え、営業部門や技術部門(以下、総称して「事業部門」という)など社内関係箇所も多岐に渡り、事前検討や権利義務の履行体制が複雑化するため、意思疎通の不全や情報共有の不足といった理由から、実践方法を承知していても適切に履行できないといったケースも散見される。

そこで当小委員会では、技術関連契約の締結前後で実際にどのような問題が起きているのかを把握・整理し、その発生理由を考察すると共に、その具体的な防止策・対応策を提供することで、契約実務の一助となることを目指した。

なお、本稿は2017年度ライセンス第2委員会第2小委員会の五嶋高裕(小委員長:中国電力)、堀田和男(小委員長補佐:ブラザー工業)、池田宏子(日本電気)、今津康元(サトーホールディングス)、久慈淳(キヤノン)、久保田圭一郎(カルソニックカンセイ)、長原静華(サッポロホールディングス)、長谷川正智(ソシオネクスト)、松井安彦(三菱ケミカル)、松本雅矩(いすゞ自動車)、安井基陽(ハウス食品グループ本社)が執筆した。

## 2. 技術関連契約の管理運用における問題事象

### 2.1 問題事象の抽出と類型化

技術関連契約には授受の対象となる客体により様々な種別があるが、広義には技術に関する情報や資材が移転する契約全般が該当することから、まずは契約種別を限定せず、技術関連契

約全般を対象に契約締結前後のトラブルや対応を要する課題(以下、総称して「問題事象」という)について当小委員会内でブレインストーミングを行い、どのような状況・場面においてどのような事象が生じているのかを抽出・整理した。

その結果、契約の「締結前」と「締結後」とで問題事象の内容や発生時期に差異があること、それぞれの中でも発生時期は更にいくつかの工程に区分することが可能であることなどが分かってきた。そこで、問題事象の内容に着目して検討すると、秘密情報の授受に係るものなど多くの契約種別に共通する事象と、ライセンス契約におけるロイヤルティ支払いの過誤や、共同研究開発契約における成果帰属に係る齟齬など、各契約種別の特徴に起因し共通的な枠には収まらない事象とに分かれることが確認できた。

これらの確認結果を基に、抽出した問題事象について「発生しやすい工程」を横軸に、「発生しやすい状況」を縦軸に据え、表1に示すように視覚化・類型化することで、以降の検討のためのフレームとした。以下、各工程・状況の内容について概要を説明する。

表1 問題事象の検討フレーム

問題事象 (トラブルや 要対応課題)		発生しやすい工程					
		締結前			締結後		
		①	②	③	④	⑤	⑥
発生しやすい状況	諸契約共通	A					
		B					
		C					
		D					
		E					
	特有	F					
		G					

#### (1) 問題事象の発生しやすい工程(横軸)

大分類として契約の「締結前」「締結後」に区分し、「締結前」は、契約締結前の主要な業務である検討・交渉・社内調整段階として、①

条件交渉，②契約交渉に細分化した。「締結後」は，中分類として契約締結後の各種義務の適切履行段階，契約終期における残存効対応・次工程検討とに区分，小分類として義務の適切履行段階を③通常期，④状況変化期に，残存効対応・次工程検討を⑤期間間際，⑥満了後に区分し，横軸全体では6つの工程を設定した。

## (2) 問題事象の発生しやすい状況（縦軸）

大分類として、「諸契約に共通する状況」と「各契約種別特有の状況」とに区分し，前者はA：秘密情報の認識・扱い（開示範囲や条件を踏まえた適切管理等），B：期限管理・文書管理（契約や権利のステータスや証憑文書の管理等），C：契約・法令への対応（一般条項や関連法規への対応），D：業務・組織の適切運営（意思決定や社内手続き等），E：その他リスクの5つに細分化した。後者については，F：ライセンス契約特有の状況（特許・ノウハウ），G：共同研究開発契約特有の状況を取り上げ，縦軸全体では7つの項目を設定した。

## 2. 2 問題事象の発生傾向の把握

次に，ブレインストーミングで挙げられた各問題事象を検討フレームにプロットし，分布傾向や出現頻度を確認すると共に，当該傾向が当小委員会内の限定的なものでなく普遍性を有しているかを検証するため，ライセンス委員会所属の会員企業約30社の知財担当者<sup>2)</sup>に検討フレームを示し，問題事象の発生状況や内容について簡易ヒアリングを実施し次の内容を聞き取った。

秘密情報の認識・扱い（状況A）に関連して，「事案の初期に相手企業と打合せをする中で，秘密保持契約を締結することなく自社秘密情報を開示してしまった（①条件交渉の工程）」，「契約期間満了後に相手方秘密情報を返還する義務を課されているにも関わらず，それを怠った（⑥満了後の工程）」等の事例が挙げられた。

期限管理・文書管理（状況B）に関連して，「事案の経緯・背景が担当者の記憶頼みになっており，担当者が異動や退職した場合に記録が確認できず，契約更改交渉に支障が出た（⑤期間間際の工程）」等の事例が挙げられた。

契約・法令への対応（状況C）や業務・組織の適切運営（状況D）に関連して，「知財部門に相談が持ち込まれた時点で既に事業部門と相手方が大筋合意しており，交渉の余地がない」等の事業部門の対応に係る指摘や，「知財部門がリスクの最小化に拘るあまり，事業部門の許容範囲を超えて交渉が長期化した」という知財部門に係る指摘（何れも②契約交渉）もあった。

ライセンス契約特有の事象（状況F）では，「許諾対象技術が事業へもたらす効果・影響についての社内検討が足りず，契約条件（グラントバック，ロイヤルティなど）を適切に設定できない（①条件交渉の工程）」，「契約期間中に生じる事業面の変化を想定しておらずロイヤルティ支払いが滞る（④状況変化期）」などがあった。

共同研究開発契約特有の事象（状況G）では，「開発成果の所有権の要否検討が不十分で，業務委託と共同開発の何れにすべきか適切に選択できない（①条件交渉の工程）」，「実施条件などの重要条件を先送りして契約を締結してしまう（②契約交渉の工程）」等の事例が挙げられた。

簡易ヒアリング対象の会員企業の業種や規模，知財部門の体制などは様々であったが，各社が課題意識を抱いている問題事象には共通する部分が多く，ヒアリング結果を検討フレームに反映させた結果（表2），当小委員会内で抽出・整理した問題事象の発生状況（内容・頻度等）と類似する傾向となった。

## 3. 問題事象発生の原因と対策

### 3. 1 問題事象の上位概念化による原因の把握

検討フレームにより個々の問題事象を可視



表2 検討フレームにおける問題事象の出現傾向

契約種別毎に工程×状況で問題事象の発生しやすい項目を可視化 [出現頻度：■頻出 ■やや頻出 □散見]

問題事象 (トラブル・課題)	契約締結前		契約締結後				
	検討・交渉・社内調整段階		義務の適切履行段階		残存効対応・次工程検討		
	①条件交渉	②契約交渉	③通常期	④状況変化期	⑤期間間際	⑥満了後	
諸契約に共通する状況	<b>【A】</b> 秘密情報の認識・扱い	・契約締結前の秘密情報の開示	・契約書に関する認識の甘さ	・秘密指定を失念した情報開示	・秘密情報の目的外使用		・相手方秘密情報の返還を失念
	<b>【B】</b> 期限管理・文書管理			・契約書や関連文書の紛失	・人事異動による交渉経緯の散逸(属人情報等)	・期限管理の主体が曖昧	
	<b>【C】</b> 契約・法令への対応	・既存契約とのコンフリクト	・知財リスクの過剰想定による交渉の長期化・難航 ・相談時期の遅れによる不本意な合意	・契約内容の理解不足		・契約の更改や更新を失念	・残存義務の不履行
	<b>【D】</b> 業務・組織の適切運営	・契約による担保のないまま業務を展開 ・知財部門と事業部門の連携不足	・合意した契約条件と事業内容の相違 ・海外子会社による独断での契約締結	・グループ会社の契約の把握漏れ	・相手方の合併や権利移転による支払先不明		・期間満了後のロイヤルティ支払(契約期間の失念)
	<b>【E】</b> その他のリスク	・財務リスクのある相手との取引(与信の不足)	・契約内容、リスクの理解不足 ・事業部門との対立		・相手方の資本変更時の対応遅延		
<b>【F】</b> ライセンス契約特有の状況(特許・ノウハウ)	・提供技術の定義や条件の設定が不適切	・サブライセンスや資本拘束条項の規定内容が不適切	・ロイヤルティの授受漏れ ・技術移転時の過剰なサポート義務	・ロイヤルティ支払対象となる製品の把握漏れ(型番変更等)	・事業面の備え不足(代替策の検討等)	・期間満了後の対象特許・技術の実施(契約期間の失念)	
<b>【G】</b> 共同研究開発契約特有の状況	・取り組みの実態に適さない契約種別での合意	・改良発明の取扱いが不適切	・相手方による冒認出願	・相手方の倒産	・成果確保が不十分	・共有成果の制限外利用	

化・類型化し発生状況や傾向を明らかにしたことで、発生頻度の高い問題事象が把握できたことから、次にそれらが発生する原因について検討を進めた。

まず、発生頻度の高い問題事象について、考えられる発生原因や実務上の対応状況を文献調査等により確認したところ、工程・状況毎で事象の内容は異なるものの何れも以前から課題として挙げられ、施策が提言されている事案であった。個々の問題事象に対して効果ありとされる施策は当然多くの企業が実施しているものの、依然これらの問題事象が対応を要する課題

として認識されていることから、個々の施策のみでは本質的な解決には至らない可能性もあり得る。

ここから、施策が十全に機能するためには何らか別の要素が必要となるのではないかと、この考えに至ったものの、各問題事象とこれに対する施策を眺めても限定的な因果関係しか見えてこないことから、より深く普遍的な視点で各問題事象に共通する問題、即ち「真因」の所在を考察するため、検討フレームで横縦軸に設定した「契約工程・状況」と、縦軸において区分した「契約種別」の2つの視点で、問題事象の上

位概念化を試みた。

### (1) 契約工程・状況毎の問題事象の深掘り

まず、検討フレームの工程・状況の各象限で挙げられた問題事象につながる具体的な行動を見ていくと、各問題事象は複数の要因が絡み合っ  
て発生するものの、そこには同じ様な背景事情が存在していることが見て取れ、それらの本質的・共通的部分を上位概念化していくと3つの「問題」に大別された。

#### ①属人的管理により起こる問題

事案が合意に至るまでの経緯や背景についての記録管理をしておらず、人事異動や担当者変更で契約当時の経緯・背景を知る人がいなくなる、契約書を担当者が抱え込んでしまうなど、情報共有化の欠如に起因するもの

#### ②契約内容の理解不足により起こる問題

契約検討時に事業活動を優先し契約内容を十分に検討しないまま契約を締結して履行段階で義務を怠る、秘密情報の開示可能範囲や返還義務など契約上の義務を理解していないために適切な履行ができないことなどに起因するもの

#### ③組織間の連携不足により起こる問題

事業部門から知財部門に契約の相談が来た段階で既に契約内容が大筋合意済みであったり、合意期限が迫っていたりして実効的な対応ができないなど、社内関係箇所との適切な情報共有がされないことに起因するもの

### (2) 契約種別毎の問題事象の深掘り

次に、契約種別の違いから問題事象の上位概念化ができないかを検討した。検討フレームを纏めるにあたり、ライセンス契約や共同研究開発契約特有の問題事象があり、諸契約共通の事象として括ることが困難であったことを踏まえ、その特有性に問題事象を上位概念化する視点を求めたものである。

改めて検討フレームの問題事象を見つ

と、「諸契約に共通する状況」では、秘密保持契約をはじめとする諸契約における秘密情報の認識・取扱いや人事異動や属人的管理等による情報不足、契約内容の理解不足が挙げられる。

「各契約種別特有の状況」のライセンス契約では、サブライセンスの許諾範囲に関する理解不足による事業上の支障、事業内容の変化や組織改編等によりロイヤルティ支払いの管理が適切に実施できない等の課題が挙げられている。また、共同研究開発契約では、秘密保持契約のまま研究開発が進められていたり、事業部門が相手方と研究開発に係る役割分担や成果帰属・利用条件を確定させた後に知財部門に相談が来たりするため実効性のある交渉が出来ないなど、ビジネススキームに合わない契約種別や条件で対応せざるを得ない等の課題が挙げられている。

これらの問題事象が生じる原因は、個別の問題事象としては、各契約種別の主目的である客体（ライセンスであれば特許の実施権、共同研究開発であれば研究成果など）の取扱いについて、取るべき行動が適切に実施されていないという点に尽きるが、上位概念化していくとやはり(1)の3つの問題に分類され、大きな意味では、技術関連契約における問題事象は契約種別に依拠するものではないとの結論に至った。

## 3. 2 求められる対策（3つのキーワード）

問題事象の真因である前節の3つの「問題」については、その普遍性ゆえに対応の必要性が明確に或いは漠然と認識され、程度の差こそあれ何らかに対応に取り組まれていると思うが、依然問題事象が発生していることから、その取り組みが必ずしも十全には機能していないことが窺える。そこで、問題事象を本質的に解決するために採るべき対応について検討してみたい。

前節で整理した3つの問題はそれぞれ、①「属人的管理により起こる問題」はこれを許す制度

やルールの不備によるもの、②「契約内容の理解不足により起こる問題」は、事態・状況を認知し適切に対応するためのリテラシーや専門能力の欠如によるもの、③「組織間の連携不足により起こる問題」は各組織の思考の硬直性（自部門のリスクに適切に対応できていれば事業遂行上問題は発生しないという認識）によるもの、と捉えることができ、そこから根本的な問題解決のためのアプローチとして「仕組み」「人」「相互理解」という3つのキーワードを見出した。

「仕組み」とは業務プロセスや決裁ルールを可視化・明確化し適切に業務を遂行するためのルールやツールであり、「人」とは知財リスクや契約に係る認識や実務知識、ルール・ツールを正しく運用するためのスキルやリテラシーと定義した。仕組みと人の何れか、または双方が機能することで、個々の問題事象に対応でき、その発生を抑制することは可能である。一方で、依然として各社から問題事象が挙げられていることを踏まえると、これらは対症療法的なものであり、単独で有効に機能する範囲はそう広くないのかもしれない。問題事象に対する根本的な解決には、仕組みや人よりも深層に、これまで意識されずに来た本質的な「何か」があるのではと考え検討を進めてきたが、「相互理解」こそがそれであろう。相互理解とは、その組織の考え方の背景にある風土や文化までも含めて、知財部門と事業部門の信頼関係の構築を目指すことと捉え、相互理解を基盤として、仕組みや人に働きかける施策を展開することで、各々を単独で展開するよりも有効に機能し、問題事象を根本的に解決する可能性がある（図1参照）。

これまでも相互理解の必要性や有効性は漠然と意識されてきたとは思いますが、施策としての可視化や再現性の面で画一的な対応が困難なことから、「社内の風通しを良くしよう」「情報共有が大切」といったスローガンのような打ち手に留ま

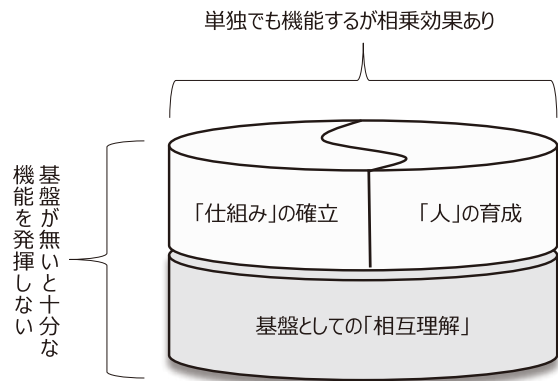


図1 3要素の相関関係

り、その部分の深掘りがされることなく、施策として分かり易い仕組み（制度化やデジタル化）や人（教育や啓発活動）の対策に意図せずすり替わってしまい、正面から論じられる機会が少なかったのではないだろうか。

### 3.3 具体的な「打ち手」の検討

それでは、問題事象の真因である3つの問題を根本的に解決するために、具体的にどのような「打ち手」を行えばよいであろうか。まず、仕組みや人の基盤となる相互理解が機能するためには、知財部門が、契約業務における知財面の遵守事項や懸案を「事業部門の理解できる言葉」で説明することが重要となる。知財リスクを知財部門の視線や言葉で伝えても、それは事業部門にとって「他人事」でしかない。事業部門の「自分事」にしてもらうためには、知財部門と事業部門が価値観を共有し同じ目線で理解しあえるよう、自身の言葉を謂わば翻訳（これを「共通言語」という）し、相手に伝わるようにすることが必要<sup>3)</sup>になる（事業部門が事業リスクを外部に伝えるためにも同様の取り組みが必要）。

共通言語となり得るのは、全社や事業部門のビジョンなど同一組織（企業体）のメンバーが「共通の価値観」として共有しているものや、事業計画、プロジェクト全体の概観、該当案件の検討段階からマイルストーン、ゴール（達成



すべき目標)、該当製品のライフサイクルなど、「収益を獲得するための諸活動」などがある。

事業部門との相互理解を築くためには、まず、事業内容はもとより事業部門の持つ組織固有の考え方(風土や文化など判断軸の背景にある価値観等)にまで理解を及ぼせることが重要<sup>4)</sup>になる。相互理解が進むことで、知財部門と事業部門の連携や対話の環境は良好になるであろうが、知財部門と事業部門で実務上の利害が異なり対立することがあっても、自社の利益を追求する点においては互いに同じ方向を向いていることを忘れなければ、より効率的に自社利益を最大化する案に収斂するであろう。また、機会を捉えて継続的に事業部門担当者を訪れ業務の進捗や課題を聞くなど、組織間の関係構築に留まらず個人レベルで信頼関係を築くことも、共通言語の獲得には効果的である。

次に、事業部門と知財部門の目線の違いを意識することである。例えば新規プロジェクトの遂行にあたり、事業部門は技術の許諾範囲やロイヤルティなど事業判断が必要となる事項(以下、「ビジネス 이슈」という)を重視する傾向が、知財部門は第三者特許に係る侵害や免責など将来のリスク(以下、「リーガル 이슈」という)を重視する傾向があり、実務上の調整が困難な場合がある。この視線の差異は、業務の性質や求められる役割が異なることで生じると考えられるが、プロジェクトの概観からゴールやそこに辿り着くためのプロセスを明確化し事業部門と知財部門で共有(共通言語化)する過程で、知財リスクというリーガル 이슈を、ビジネスプロセスに影響を与える要素、つまりビジネス 이슈として伝えることができれば、対応の必要性も理解してもらい易くなる。

共通言語による相互理解の深化は、知財部門と事業部門の認識のギャップを減少させると共に、知財リスクに対する事業部員の理解やリテラシー向上や、技術関連契約に係る承認・決裁

プロセスにおける知財部門の適切な関与にも繋がる。仕組みや人が円滑に機能することで、事業部門の事業遂行上の課題解決に寄与する効果も期待できよう。

また、ライセンス契約のようにその出現頻度が他の技術関連契約に比べて低い契約においても、事業部門側に必要とされる基礎的な知識や留意点を補完する目的で、ライセンス契約の概要に加え、各契約の秘匿条項に配慮しつつ具体的な成功事例や失敗事例を共有化することや、実施例の算出に関する簡単な演習を行うことでリテラシーの向上が図られ、実際の契約案件対応時に社内協議がより円滑に進む、事業部門の知財部門に対する心理的バリアを下げる、などの効果が期待できる。

## 4. ヒアリングを通じた検討結果の検証

### 4.1 実効性の高い契約管理を実践する企業へのヒアリング

ここまでの議論を通じて、個々の問題事象を上位概念化し抽出した3つの問題を検討する中で、「人」「仕組み」という具体的な施策とそれを下支えする「相互理解」が補完的に機能することで根本的な解決が期待できるという検討結果に至ったが、実際の契約関連業務ではどのように展開されるべきだろうか。

そこで検討結果の検証および実務への落とし込みに向けた示唆の獲得を目的として、技術関連契約の運用管理において実効性の高い取り組みを行っている素材産業A社および精密機器メーカーB社にヒアリングを行った。

#### (1) A社における技術関連案件での事業部門との関係性構築

A社では、技術関連契約の事前検討や締結に係る承認・決裁システムを2010年頃から導入している。システム導入以前から、契約締結後の

履行義務等は知財部門が主体となり適切に実施できていたものの、知財部門に来るべき相談が他の部門に行ってしまう事案の把握が遅れたり、事業部門が起案する契約締結の決裁が処理途中で滞ったりする等の問題があった。

承認・決裁システムは、事業部門（申請元）がその技術関連契約の背景等の情報を申請時に入力し、事業部門や知財部門など案件データを閲覧する権限を有する箇所がシステム上でその契約内容の把握や手続きの進捗のチェックを行える仕組みを備えおり、これにより技術関連契約締結の各工程における検討・交渉状況や合意内容等の情報を可視化・共有化できる。

A社では、技術関連契約締結に際して知財部門のチェックを確実に受けるようになっているが、システム導入を契機に承認・決裁プロセスがより明確化されたことで事業部門の意識も高まり、知財部門への相談件数の増加に繋がっている。また、スムーズで手戻りのない決裁処理を志向する事業部門からの事前相談やこれに対する知財部門からのアドバイスを通じて、両者のコミュニケーションが活性化するメリットも得られている。このほか、過去の失敗事例を材料として社内教育を行うことで事業部門の技術関連契約や知財リスクに関するリテラシーの向上を図る一方、知財部門も事業部門の報告会に積極的に出席し技術情報や事業戦略の知見を蓄えるなど、事業部門とのコミュニケーションを密にすることで、事業部門における知財部門のプレゼンスや信頼の向上などにも努めている。

A社の事例は、承認・決裁システムの導入により、承認・決裁ルールの再徹底とルールを効率的に遂行するツールの提供が同時に行われ奏功したものと言えるが、その背景には知財部門が事業部門に能動的に働きかけることで信頼関係が構築されているという実態がある。知財部門と事業部門が共通言語で意思疎通を図る土壌を形成し、普段からのコミュニケーションの蓄

積により相互理解を促すことで、技術関連契約の適切な管理運用に繋げている好例であろう。

## (2) B社における技術関連契約の管理手法

B社では、契約書の規定内容等に関する情報を一元管理するため、2015年から契約管理システムを導入している。実務上の大きな課題があった訳ではないが、業務の効率性・迅速性の向上を志向したものであり、契約管理システムを活用した業務運営に移行したことで、契約情報・進捗状況の把握が容易になるなどの効果がでている。契約管理という特性上、契約条件等の子細な情報をシステムへ入力する必要があるため導入当初は時間を要したが、移行期を経てスムーズな運用が実現されており、契約に関する業務が効率化された。さらに事業部門も過去の契約を参照しやすくなるなどの効果が期待されることから、グループ全体への展開も視野にいられている状況である。

B社でも、技術関連契約の決裁プロセスの過程で知財部門の承認が必要となっている。これにより、知財部門は技術関連契約の存在を漏れなく把握でき、事前相談のタイミングも早くなった。契約や知財リスクに関する事業部門への教育も積極的に行っており、一般的な契約書の条項の解説だけではなく、B社で起こった実際の失敗事例を教材として用いることで、事業部門が事業リスクとして具体的に認識できるよう工夫しており、こうした事業部門の目線での取り組みが、システムの導入効果をより高めているものと考ええる。

また、契約管理システムの特徴として、決裁処理（ワークフロー機能）や情報共有だけでなく、契約期間やロイヤルティ支払等の期限・履行管理機能を備える点がある。これを活用して、知財部門が権利義務の履行にあたり重要と考える項目についてアラートを出すなどして、契約事務の遂行主体である事業部門が適切に実務を



行えるよう支援している。確実な義務の履行や期限を意識する重要性などを説くだけでなく、事業部門の実務にまで入り込んでサポートしていくことが、知財部門と事業部門とが良好な関係の構築にも良い影響を与え、契約管理システムの導入や事業部員への教育などの施策が円滑に進み、ひいては技術関連契約の適切な管理運用につながっていると考えられる。

B社の知財部員は、事業部員との日々のコミュニケーションを重視すると共に事業部門の立場でメリットやリスク等を説明することを心掛けているようで、知財部門の意見より事業判断が優先する局面でも事業上支障がない成案が得られており、両部門の関係が悪化するということもないとのことである。これも相互理解の深化が奏功しているからであろう。

#### 4. 2 ヒアリングから得られた実務上の示唆

両社の事例を通じて、技術関連契約の管理運用の適切性や効率性を向上させるためには、契約締結に関するルールやプロセスの社内共有を確実にを行うための仕組みに関する施策と、知財リスクがもたらす事業上の影響について実例を用いて教育することでリテラシーの向上に繋げる施策が求められることが改めて確認できた。また、これらの施策を円滑に進めるためには、知財部門は事業部門の業務にも積極的に関わり、事業部門側も知財リスク等の検討が自身の事業活動において重要であるとの認識を持ち、相互に信頼関係を構築していくことが重要であることも観取できた。

一般に、システム導入など既存業務フローの変更を伴う業務改善は嫌われる傾向にあるが、知財部門の関与が自己の業務にプラスに働くこと、システム利用箇所に対しマニュアル配布だけではなくFace to Faceでの説明を徹底して行ったこと、その前段として知財部員が事業部門の業務に貢献しようとする意欲や行動があるこ

となどが、両社の事例で仕組みが受け入れられた要諦であろう。また、事業部門の業務に積極的に知財部員を関与させ、事業に関するリテラシーを前以って向上させておくことで、事業部門が知財部門の意見を信頼に足るものとして受け入れている面もあるのではないだろうか。

知財リスクが重要視されずとも、事業部門の実務プロセスと契約締結の承認・決裁プロセスとが連動した仕組みにすれば、事前相談をするインセンティブにはなる。しかし、より実効性を高めるためには、事前相談することの意義を理解してもらうこと、そのための人に関する施策や施策の基盤である相互理解を深化させる取り組みが重要な意味を持つ。両社の取り組みは、必ずしも教科書的なものばかりではなく、自社の事業内容や製品と知財の関係性など、実情に根差した展開がなされているが、それ故に「自社の事業部門」に奏功しているのであろう。

#### 5. ケーススタディ

ここまでの検討で、相互理解を深めることが仕組みや人への働きかけをより効果的にすること、そのために有効に機能するのがビジネスイシューとリーガルイシューという視点の差異を踏まえた共通言語であることが確認された。そこでこの結果を検討フレームの「技術関連契約全般において共通する問題」「ライセンス契約」「共同研究開発契約」で抽出された個別の問題事象に当て嵌め、実務の中にどの様に落とし込んでいくかをケーススタディとして考察する。

なお、結論を先に述べるならば、何れの事例においても具体的な手段の違いはあるものの、共通言語を用いて相互理解を深めることで、問題解決に対する効果に明確な違いが出てくると思われる。個々の施策としては既に実施している企業も有ろうが、共通言語という観点を意識することで、「何をどこまで行うべきか」「類似の問題事象に対してどう対応すべきか」と言っ

た点が明確になり、ともすれば曖昧で観念的な相互理解が具体性・再現性を伴うものに進展するであろう。

## 5. 1 諸契約に共通的な問題事象への対応

知財部門が懸念する契約上のリスクについて、事業部門の理解が得られない場面は、実務において頻繁に生じる。その原因は状況により様々だが、事業部門と知財部門の目線や意識は異なっており、見る事象が同じであってもその受け止めは別異であるという点が根本にあると考える。そのため、事業部門の理解を得るためには目線の違いが存在することを意識し、事業計画とリンクする表現を使う、知財リスクの影響は極力可視化・定量化<sup>5), 6)</sup>して説明する（単に「リスクがある」「ダメ」と回答しない）、などリーガルイシューを共通言語によりビジネスイシューに翻訳することや、Face to Faceの打合せの場を定常的に設けておき、意思の疎通を継続的に図れるようにしておくことなどが有効である。

ここでは技術関連契約全般に共通する問題として、契約締結前の秘密情報授受（検討フレームA①）、情報管理の属人化（B④）を取り上げ、それぞれ対応を検討する。

### (1) 契約締結前の秘密情報開示

契約締結前に秘密保持義務を課すことなく情報開示してしまうことによるノウハウ・個人情報漏洩リスクについては近年関心が高まっており、研修・教育によるリテラシー向上（人の育成）や情報開示に係る社内ルールの制定（仕組みの構築）といった対策を講じている企業は多い。しかし、簡易ヒアリング結果からもわかるように、情報開示後に知財部門に相談が来るといった事象が未だ散見される状況である。本問題事象の発生原因として、事業部門の思考、即ちビジネスイシューの観点では、売上達成が最優

先事項であるところ、知財部門の説明や要請には理解を示しつつも、情報管理や契約締結にかかる社内調整を行っている余裕がないことや即座かつ確実に不利益が生じるものではないことから、本来履行されるべき工程が実務から抜け落ちてしまうのだと思われる。

ここで相互理解の作用を意識してみると、知財部門は「技術情報は契約で担保した後に開示」等の教育やルール整備を行いつつも、過去に発生した失敗事案や発生件数などについて実例を通して知財リスクが事業損失として顕在化することを具体的に想起できるように説明するアプローチを加えることで、事業部門にその危機意識が伝わりやすくなる。それでも問題が頻発する部門に対しては、契約締結要否の観点から保有情報の仕分けを事業部門と協力して事前実施し、契約締結が必要なケースを予め明確化しておくことで、知財リスクを担保しつつ事業スピードは減殺させない等の取り組みが効果的と考える。

### (2) 情報管理の属人化

異動や退職などにより契約締結当時の関係者が不在となり、案件検討当時の交渉情報や留意事項が散逸したり所在が不明となってしまうことも、少なくない企業が体験している。交渉が合意に至った経緯や論点、義務履行やロイヤリティ管理の面で注意すべき事項などの情報が断片的にしか得られず、適切な義務の履行や同一相手との後続案件に支障が生じかねないため、契約情報として残すべき事項を組織内で統一し管理する仕組みを構築することが必要である。その際、契約条件の履行主体は事業部門であることが多く、知財部門には必要な情報が適切に収集されていないケースも想定されるが、この点についても相互理解を意識した連携を進めることで、実効性の向上が期待できる。

具体的には、知財部門内で閉じた形で情報管

理するのではなく、契約終期までに必要となることが想定される情報について、「どのような場面・状況で必要になるのか」「その情報が無いことで事業部門にどのような支障が生じるのか」など情報管理の意義を理解してもらった上で、事業部門の視点も取り入れて管理対象とする情報を纏め管理基準として規定し、事業部門と共有しておくことで、前述のような支障が生じにくくなり、情報収集における事業部門の協力も得やすくなると思われる。

## 5.2 ライセンス契約の問題事象への対応

ライセンス契約は、ビジネスを進めたい事業部門と知財リスクを軽減したい知財部門との意見の対立が顕著に顕れる契約である。また、許諾するに足る技術（特許権やノウハウ）が客体であり、秘密保持契約や共同研究開発契約など他の技術関連契約に比べて相対的に取扱う機会が低い場合があることから、事業部門と知財部門が互いの事情を理解することの困難さに拍車がかかることも考えられる。

こうしたことから一層の相互理解が求められるが、その内容は場面により異なると思われるため、交渉時の不適切な許諾条件の設定（検討フレームF①）、ロイヤルティの過誤支払（F③）を例に、具体的な打ち手を検討する。

### (1) 不適切な許諾条件の設定（契約締結前）

自らの立場がライセンサーであればライセンシーであれ、ライセンス契約は自社のビジネスに直接的な影響度が大きい。そのため、ライセンスのスコップ（許諾対象技術の範囲、許諾対象の範囲 [契約当事者のみ／関係会社を含める]、許諾期間）、ロイヤルティ、改良技術の取扱い、解約条件等について、事業部門と知財部門が綿密に協議した上で、相手方との交渉にあたる必要がある。

この際、知財部門は案件の検討当初から関与

し、現時点の具体的なビジネスプランや将来展望等の目論見を事業部門から引き出し、事業戦略上の狙いをよく理解した上で契約条件を検討することが望まれる。また、ビジネスプランの立ち上がり段階では不透明な事柄も多いため、常に最新の情報を事業部門から入手し、状況変化を踏まえた的確なアドバイスやリスクを提示することが期待される。

こうした場面では、事業部門と知財部門からなるワーキンググループ（以下、「WG」という）を設置し対応を進めることが奏功する。知財部門がビジネスや事業部門の関心事に対して理解を深めることができ、事業部門も知財部門が何を懸念しているのかに理解が及びアドバイスに耳を傾けやすくなる結果、「事業上の狙い」という共通目的の達成に向けチームワークが醸成されていくものと思われる。

目的達成に向けては、WG設置当初にライセンス契約のゴールイメージを共有化しておくことが重要である。例えば、ライセンシーであれば許諾を受けるにあたり自社製品の原価と目標利益との対比上どの程度までのロイヤルティ水準が許容されるかという具体的な数値目標（上限値）であり、またライセンサーであれば許諾による自社事業への影響を考慮した上での譲れない目標（下限値）である。加えて、どういう状況になったら契約締結を断念するか、という判断基準も考えられる<sup>7)</sup>。

ゴールイメージとして目標値や判断基準を具体化しておけば、事業部門・知財部門とも夫々の立場は主張しつつも目的達成のために対立要素を調整・減少し、自社の統一見解を打ち立て相手方との交渉に臨むことが可能となる。

### (2) ロイヤルティの過誤支払い（契約締結後）

契約締結後にWGが解散するケースは多いが、ライセンス契約では権利義務の履行は事業の安定に重要な意味を持つため、締結後も気の



抜けない局面が続く。ロイヤルティ支払いの管理、監査などのイベントへの対応、将来における契約条件の見直し交渉などへの対応のため、事業部門と知財部門の連携は契約終了まで必要となることから、相互の対応窓口を取り決め常にメンテナンスしておくことが求められる。例えば、前記のうち能動的に対応する必要があるものはロイヤルティ支払いであるが、当期支払い時に対応窓口を通じて次期支払に係る事項を予告依頼しておくことが有効である。

契約締結に至ったことで目的が達成されたとして事業部門が事務管理に関心を払わない可能性があるが、支払担当者の異動や対象特許製品の生産状況の変化を把握し損ねることでの支払い遅延や漏れは、契約違反に繋がり事業活動にも影響が及ぶことから、これを未然に防止し确实かつ余裕を持って対応するためにも、支払い時期の到来に先立ち事務処理体制や留意事項を明らかにしておくことが肝要である。当期から何ら変更が無ければ結果的に不要な働きかけとなるが、確実な支払処理の重要性についての意識喚起という側面もあることから、その場合でも一定の意義はあると考える。

### 5. 3 共同研究開発契約の問題事象への対応

共同研究開発契約は、ヒト・モノ・カネといった経営資源を当事者間で分担し、その成果を分配することを目的とする契約であり、当事者間で役割分担することで自社単独で開発するのとは比べ開発費用の低減と開発期間の短縮の効果が期待できる。得られた成果は、共同研究開発のゴールである事業活動への影響を踏まえると必ずしも当事者間で一律に分配すべきではなく、自社の「事業上の狙い」が達成できるよう取扱いを決める必要がある。

ここでは企業間の共同研究開発契約を想定し「ビジネススキームに適していない契約種別、知財条項で話が進んでいた」という問題事象(検

討フレームG①)を取り上げ、とりわけ重要で争点となり易い成果の取扱いを中心に具体的な打ち手の検討を行う。

#### (1) ビジネススキームに適さない契約種別下での成果の取扱い

事業部門の実務検討が先行し、ビジネススキームに適さない契約種別の下で検討が進んだ場合(秘密保持契約のまま研究開発を行うなど)、その条件は自社事業にとって望ましい内容から乖離している可能性が高い。

例えば成果の独占的な利用が必要な業務が研究開発のテーマに含まれている場合、成果の共有を避けるために共同研究開発のスコープから除き自社単独開発とするか、業務委託契約として研究開発費用を負担する代わりに成果を自社に帰属させること等を事業部門に提案する必要がある。しかしながら、一刻も早く相手方と研究開発を開始したい事業部門にとって契約スキームや大契約条件の大幅な修正、ましてや研究開発体制の変更は喜ばしいものではなく、対応の必要性を十分に認識してもらわない限り事業部門との対立構造が解けない可能性が高い。

こうした事態を避け問題事象の発生を未然に防止するには、事業部門との早期の連携(仕組みの構築)や知財リスクに係る事業部員のリテラシーの向上(人の育成)が必要だが、そのためには予め事業部門との間で共通のゴールを設定し、そこに至るために必要な要件を共有しておくことが有効であろう。なお、ここでのゴールは研究開発成果を用いて自社事業を成功に導くことで、共同研究開発の実施自体ではないことに留意したい。

共通のゴールを持つことで、検討に必要な情報を事業部門から引き出し易くなると共に、知財部門が示すリスクも事業計画を意識したものとなり事業部門に理解してもらい易くなる。特に、成果の取扱いは事業に与える影響が大きい

ため、両者で十分に議論して想定される成果を具体的に洗い出し、ゴール達成に必要な「成果の利用条件」を共有しておく必要がある。研究開発のフェーズ（基礎研究段階や量産開発段階など）にもよるが、具体的には、独占権の要否、第三者への許諾の可否、相手方に課す制約の有無等が挙げられる。

重要なのは、これらの条件を適切に設定することはゴールへの到達、即ち自社事業の成功に係る必要条件であることを事業部門に認識してもらうことであり、そのためには事業部門の視線で伝え、「自分事」として受け止めてもらう工夫が必要となる。外注先への許諾が相手方の事前同意を必要とする場合、知財面では再実施許諾権や下請製造権といった権利関係に意識が行くが、そこを事業面にどの様な影響を及ぼすかという視点で捉え、第三者許諾に係る同意が得られない場合、相手方から供給を受けるか自社内製するしかなく、相手方の一存で事業形態が制約されるリスクありと伝えるなど、事業計画の進捗工程や生産計画・収支計画等とリンクさせるといった要領である<sup>8)</sup>。

このように、共通のゴールの下、事業部門の目線で提案を行うことで相互理解が深まり、良好な協力関係のもと契約交渉に臨むことができる。こうした関係性が事業部門にとってもプラスに働くと理解されれば、ビジネススキームに適さない契約種別で相手方と話を進めてしまうことも防げるであろう。また、共同研究開発の検討段階では不確定要素が多いため、契約締結後に想定外の事態が起きた場合は条件の見直しや解約が必要なことも考えられる。そのため、契約締結以降も事業部門にまめに顔を出し、共同研究開発の進捗状況を把握するなど謂わば「泥臭い人間関係」を築いて早期に対応を検討できる環境を作り、事業部門との信頼関係を強固に構築しておくことでタイムリーな提案が可能となり、問題事象の抑制が期待できる。

## 6. 技術関連契約の管理運用の望ましいあり方

ここでは、ヒアリングにより得られた実務上の示唆とケーススタディでの具体事例の検討内容を踏まえ、技術関連契約の初動段階から締結後の義務履行までの実務対応の精度向上を目指した運用手法についてまとめる。また、技術関連契約が事業戦略にかなうものにするための方策、とりわけ事業部門と知財部門との相互理解の深化を目指した働きかけについても提言する。

### 6.1 契約実務の精度向上に向けた提言

ヒアリングでは、技術関連契約に関する情報をデータベース化するなど案件にまつわる進捗や諸条件を可視化する仕組みを導入することで、技術関連契約案件の属人化を避け、事業部門と知財部門の連携を促していることが確認できた。

また、ケーススタディでは、契約内容・知財リスクの理解不足や事業部門との連携不足が懸念される状況下、不本意な交渉・合意に至ることを避けるため、相互理解や共通言語を意識した事業部門への働きかけが重要と整理した。

そこで、事業部門との関係構築をより強固なものにし、技術関連契約を通じた事業貢献をより再現性の高いものにするため、契約締結前後の一連の流れを図2に示すPDCAサイクルにあてはめて考えてみることを提言したい。

技術関連契約のデータベース管理や事業部門との契約協議を行ってはいらぬものの、期待するような検討が進まなかったり依然として問題事象が散見される場合、電子化・システム化や会議体の設置など仕組み自体に意識が行き、本来の目的がおざなりになっている可能性が高いため、「何のための取り組みなのか」を見つめ直す必要がある<sup>9)</sup>。PDCAサイクルの中で、これまで紹介してきた打ち手を実践することで、契

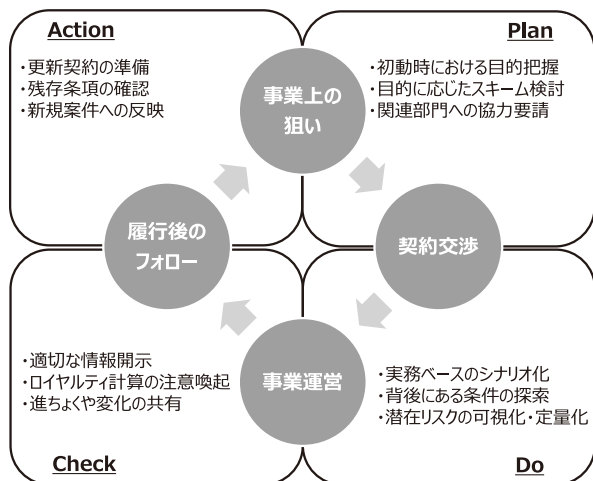


図2 契約関連実務におけるPDCAサイクル

約締結前の検討事項が締結後の履行時にどのような効果・影響をもたらしているのか適切に把握・分析でき、そこに課題が潜む場合でも次案件における改善策に繋がられるのではないだろうか。

## 6. 2 相互理解を確立するための提言

相互理解を促すための共通言語は、実務では

事業部門との会話の中でフレーズとして現れることから、事業部門への働きかけ方の具体例として図3にまとめた。単なる表現の仕方に留まらず、事業部門と知財部門が背景に共通的価値観を携え、相互理解を確立しようという意識の下にこれらのフレーズを発すれば、PDCAサイクルの実効性をより高めるものになるであろう。

また、個々の打ち手を各フェーズにて単発で終わらせるのではなく、契約の検討時から履行時、そして終了時にかけて、PDCAをベースとする一連のサイクルとして実践することが、技術関連契約の管理運用における意識向上につながることも付言する。

これらの継続的な実践を通じて、知財部門が関与することでの事業の成功事例を蓄積できれば、事業部門への提案はより説得力を増していき、知財部門への期待も自ずと高まるものと考えられる。このような流れの中で、事業部門との相互理解が深まり、継続的に「事業上の狙い」の実現に貢献することができるであろう。

<b>締結前</b>	<b>Plan：事業上の狙いを把握</b> <場面と狙い> 1) 初動時における目的把握 2) 目的に応じたスキーム検討 3) 関連部門への協力要請	1) このライセンス案件の <b>目的や事業計画上の位置づけ</b> はどこにありますか？ 関係部門の横断検討チームがあれば参加させてください。 2) 相手方より契約案を頂いていますが、自社事業への展開を視野に入れるなら、 <b>共同開発などスキームを変えて提案</b> した方が、柔軟に議論できると思いますよ。 3) 海外取引先から納品を受けるこのソフトウェア、どんな用途で利用しますか？ あらかじめ <b>品質管理や税務の関係部門にも相談</b> を向けておきましょう。
	<b>Do：具体的な契約交渉</b> <場面と狙い> 1) 実務ベースのシナリオ化 2) 背後にある条件の探索 3) 潜在リスクの可視化・定量化	1) 供与を受けるノウハウに従っても品質が満たせない場合、サポートや補償が受けられない条件ですね。 <b>実務ではどんな要求ややりとり</b> がされるものですか？ 2) この共同研究案件ですが、以前、 <b>X社とも類似案件</b> をやっていましたよね。競業避止や守秘義務、あるいは連携を図る必要はありませんか？ 3) 特許補償が合意できていませんね。製品の販売地域、売上げ、代替サプライヤーの有無などを教えてください。 <b>リスクについて分解して見積もって</b> みましょう。
<b>締結後</b>	<b>Check：事業中での確認</b> <場面と狙い> 1) 適切な情報開示 2) ロイヤリティ計算の注意喚起 3) 進捗や変化の共有	1) 共同研究に向けた資料提供ですが、この部分は <b>特許出願予定はありますか？</b> 「Confidential」を付けていても、共同研究の成果と混じることもあり得ますよ。 2) ロイヤリティ計算の担当者はどなたですか？ <b>対象製品の変更時や契約条件の変更時</b> に、どのように対応するのか相談しておきましょう。 3) この契約案件を引き継ぐ方を紹介してください。このタイミングで <b>事業の状況や契約条項のレビュー</b> をしてみませんか。
	<b>Action：履行後のフォロー</b> <場面と狙い> 1) 更新契約の準備 2) 残存条項の確認 3) 新規案件への反映	1) 今年は契約更新時期になります。ライセンサーによる監査時に思わぬ指摘を受けていますので、 <b>次回の契約ではそこをカバーした条件を検討</b> していきますよ。 2) 共同開発の成果の取り扱いについて、契約上の記載をもう一度確認しましょう。 <b>終了後の措置（事業化や公開時の手順など）をピックアップ</b> しておきますので。 3) あの会社の事業が譲渡されるとは思いませんでしたね。事業譲渡時の通知手順やライセンスの効果について、 <b>次回のライセンス契約での記載を検討</b> しなそう。

図3 相互理解を促す共通言語の事例



## 7. おわりに

技術関連契約が適切に管理運用されるためには、契約締結前の十分な検討や権利義務の確実な履行が求められるのは当然であるが、そのためには、契約の相手方のみならず、事業部門など社内関係箇所と目的意識を共有し相互理解や意思疎通を促すことが重要であることが、考察を進める中で確認できた。

契約に係る権利義務の適切な履行に資する方法論・手続き論が多数説かれている中、一見迂遠な取り組みにも見えるが、知財部門と事業部門等との関係構築が適切に行われなければ、個々の問題事象について幾ら手当をしたところで対症療法に留まる。技術関連契約締結の背景にある自社の「事業上の狙い」を知財部門と事業部門が共有し、その実現のために各部門に求められる諸活動について相互に理解し関係する他部門の業務についてのリテラシーを高めていくことで、自部門に課せられた契約上の権利義務を適切に遂行できる土壌ができる。その上で、個々の問題事象について、システムやツール等を活用し業務プロセスの可視化や情報の共有化を図り効率性を高めることで、実務対応の確度・精度も高まるのではないだろうか。

なお、ここまで自社側の契約履行体制の適正化を主眼に検討を進めてきたが、契約が他者との合意文書である以上、相手方に適正な履行を求めることが重要であることは言を俟たない。本稿で整理した問題事象の検討フレームやこれに対する具体的打ち手、相互理解を促すための取り組み等は、相手方の履行確保のための分析・検討にも活用可能であり、契約の安定的な運用に資するものと考えらる。

本稿では、幾つかの事例検討を通じて、技術関連契約を通じた「事業上の狙い」の達成およ

びこれに係る課題解決のための在り方を考察してみたが、技術関連契約に係る課題は各社各様であろうから、本稿を参考に種々のアプローチを試みていただければ幸いである。

### 注 記

- 1) みずほ情報総研株式会社、企業の知財戦略の変化や産業構造変革等に適応した知財人材スキル標準のあり方に関する調査研究報告書、pp.9～11 (2017)
- 2) 知財業務の体制は企業毎に異なるが、本稿では知財や技術が関連する契約案件について法務部門ではなく知財部門が担当するものとする。
- 3) 特許庁、中小企業向け海外知財訴訟リスク対策マニュアル (2015) では知財に詳しくない中小企業の実務者を念頭に「引き合い」「営業」「つくる」「うる」など事業の各シーンに沿って、契約の必要性を分かり易く解説している。
- 4) 菊池純一、IPジャーナル、Vol.4, pp.14～16 (2018)
- 5) 新井信昭、発明、No.9, pp.44～47 (2017)
- 6) 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.784～785 (2011)
- 7) ライセンス第2委員会第2小委員会、知財管理、Vol.67, No.3, pp.355～359 (2017)
- 8) 石川文夫、知財研フォーラム、Vol.97, pp.10～13 (2014)
- 9) 稲田将人、PDCAプロフェッショナル、東洋経済新報社 pp.94～98 (2016)

### 参考文献

- ・三菱UFJリサーチ&コンサルティング、知的財産のライセンス契約に伴うロイヤルティ監査に関する調査研究報告書 (2011)
- ・岩井久美子、知財管理、Vol.63, No.10 (2013)
- ・南部朋子、知財管理、Vol.67, No.3 (2017)
- ・ライセンス第1委員会第2小委員会、知財管理、Vol.58, No.10 (2008)
- ・フェアトレード委員会、知財管理、Vol.59, No.6 (2009)
- ・ライセンス第2委員会第1小委員会、知財管理、Vol.68, No.2 (2018)

(原稿受領日 2018年4月18日)