

特許ネゴシエーターの技法

嵯峨 明雄 著

THE TACTICS OF PATENT NEGOTIATOR

あなたも
特許ネゴシエーターになれる!

特許交渉の最前線で活躍するネゴシエーターの
知られざる実態に迫り、その卓越した戦術の
数々を披露したわが国初の書。

特許ネゴシエーターの技法

嵯峨 明雄 著

THE
TACTICS
OF
PATENT
NEGOTIATOR

産業科学システムズ

目次

序 章 プロパテントの動き ————— i

1 本書の狙い	2
2 特許活用・特許ネゴシエーターの必要性	4
3 プロパテント(特許重視)の動き	6

第 1 章 特許ネゴシエーターとは ————— ii

**第 2 章 特許ネゴシエーターの
資質と育成法** ————— 17

1 特許ネゴシエーターに求められる資質 ————— 18

1.1 心に関する資質 ————— 19

(1)使命感	19
(2)向上心	20
(3)好奇心	21
(4)粘り	22
(5)推進力	23
(6)誠意	23
(7)謙虚さ	24
(8)ゲーム感覚	25
(9)冷静さ	26

(10) 独創性	26
(11) 繊密さ	27
(12) 独立心	28
(13) 集中力	29
(14) 間争心	30

1.2 知識に関する資質 30

(1) 語学力	30
(2) 特許の知識	33
(3) 技術の知識	34
(4) 法律の知識	35
(5) 暗算能力	37
(6) 並列処理能力	37
(7) 情報収集能力	38
(8) 経理・税務の知識	39
(9) 心理学の知識	39
(10) 経験	40
(11) 一般常識	41
(12) その他	42
(a) 時差の感覚	42
(b) OA 機器操作能力	43

1.3 表現力・調整力に関する資質 43

(1) 会話能力	44
(2) 演技力	46
(3) 説得力	47
(4) 動作	47
(5) リーダーシップ	48
(6) 根回し	48
(7) 人脈	49

1.4 総合的判断力に関する資質	49
(1)論理的思考	49
(2)分析力	50
(3)洞察力	51
(4)覚悟	52
(5)決断力	53
●資質に関する図表	54
2 特許ネゴシエーターの育成法	55
第3章 典型的特許交渉・訴訟の流れ	57
1 攻撃を受けた場合の流れ	58
1.1 特許侵害警告	58
1.2 交渉、調査	59
1.3 解決	60
1.4 訴訟	61
1.5 法廷外和解	62
1.6 徹底抗戦	63
2 攻撃を行う場合の流れ	64
3 典型例な特許交渉・訴訟フローチャート	65
●受身と攻撃のフローチャート	66
第4章 特許交渉のシナリオ立案と 分析・判断方法	69
(特許ネゴシエーターの視点から見て)	
1 交渉全体のシナリオ立案	70
1.1 (仮想例その1):米国の特許ライセンス会社からの特許警告	70

1.2 (仮想例その2):米国の専業メーカーからの特許警告 —	88
1.3 (仮想例その3):米国の総合メーカーからの特許警告 —	93
1.4 (仮想例その4):米国の専業メーカーへの特許警告 —	94
1.5 (仮想例その5):米国の総合メーカーへの特許警告 —	95
2 全体シナリオ立案における個々の分析・判断方法 —	96
2.1 主題特許の強さ判断 —	96
(a) 有効性 ——————	96
(b) 抵触性 ——————	97
(c) 鑑定書 ——————	97
(d) 自己判断 ——————	98
2.2 主題特許の影響度判断 —	98
(a) 差し止め、損害賠償 —	98
(b) 対価交渉 ——————	99
(c) 特許回避・ライセンス状況 —	100
(d) ユーザー等への影響 ——————	101
2.3 訴訟維持に関する判断 —	102
2.4 交渉(訴訟)相手に関する判断 —	102
2.5 所有権等の確認 —	103
2.6 対費用効率に関する判断 —	104
2.7 イメージに関する判断 —	105
2.8 交渉の狙いの判断 —	105
●特許ネゴシエーターの視点から見た図 ——————	106

第 5 章 交渉での様々なテクニック・策略 — 109

はじめに ——————	110
1 圧力を加えるテクニック ——————	113
1.1 脅し ——————	113
1.2 早口 ——————	125

1.3 たたみ込み	126
1.4 態度の急変	127
1.5 決め付け	128
1.6 小馬鹿にする	130
1.7 懇懃無礼	131
1.8 相手弁護士の徹底攻撃	132
1.9 用心棒	133
1.10 マスコミ利用	134
1.11 弱い者いじめ	135
1.12 提案の撤回	138
1.13 言い訳封じ・先手封じ	140
1.14 時間制限	141
1.15 北風と太陽	142
1.16 ピンポイント質問	144
 2 かわすテクニック	145
2.1 無視	145
2.2 はぐらかし	147
2.3 すり替え	148
2.4 聞き返し	149
2.5 オーム返し	151
2.6 時間稼ぎ	152
2.7 騙されたふり	153
2.8 ブレイク	154
 3 返し技	155
3.1 それで全て?	155
3.2 分からない	158
3.3 それがどうした?	158
3.4 根拠は?	159

3.5 揚げ足取り	160
3.6 ポールは相手側に	160
3.7 いいとこ取り	161
4 敵失狙いのテクニック	162
4.1 誘い水	163
4.2 伏線	164
4.3 ボランティアはするな？	165
4.4 黒幕	167
4.5 無い事を証明しろ	167
5 場の設定のテクニック	169
5.1 太陽を背に受けて	169
5.2 食べ物、飲み物	169
5.3 OA機器	171
5.4 交渉の部屋	172
5.5 敵地に乗り込む	173
6 立ち振る舞いのテクニック	174
6.1 ポーカーフェイス	175
6.2 服装	176
6.3 お涙頂戴	177
6.4 本音	179
6.5 ほめ殺し	180
6.6 一貫性	181
6.7 フェイク	183
6.8 シグナル	184
6.9 ユーモア	186
6.10 アイコンタクト	186

7 口頭表現のテクニック	187
7.1 だらだらと喋る	187
7.2 大声小声	188
7.3 婉曲表現	189
7.4 美しい言葉	193
7.5 ご存知のように	194
7.6 アンフェア	196
7.7 沈黙は金?	197
7.8 たとえ話	200
7.9 極端な例	200
7.10 不同意に同意	202
7.11 日本語の分かる人との交渉	203
7.12 アクセルとブレーキ	203
8 人間関係のテクニック	204
8.1 信頼感	204
8.2 信用度	205
8.3 同業のよしみ	206
8.4 IかWeか?	207
8.5 意外性	208
9 その他のテクニック	208
9.1 おまけ	208
9.2 退路を断つ	210
9.3 だまし討ち	211
9.4 数字の迷信	213
9.5 高薬と理屈	214
9.6 交換条件	215
9.7 小出し	216

第 6 章 仮想交渉例での やり取りテクニック解説

1 米国の特許ライセンス会社からの特許 警告 / 英文やり取り	220
2 米国の専業メーカーからの特許警告 / 英文やり取り	230
3 その他の書面やり取り	233
3.1 はぐらかし、無視の例	233
3.2 無視に対する直接的非難の例	236
3.3 から脅かしの例	237
4 口頭やり取り	238
4.1 (やり取り例1 : ロイヤリティー論議: その1)	238
4.2 (やり取り例2 : ロイヤリティー論議: その2)	245
4.3 (やり取り例3 : 立証責任)	250
4.4 (やり取り例4 : 日常的特許論議)	253

第 7 章 抗戦か和解か

●交渉代(しろ)イメージ図	265
---------------	-----

第 8 章 面談交渉の準備

1 特許論争の準備	269
2 ビジネス条件交渉の準備	271
3 会議設定の準備	273

●交渉準備チェックリスト (GO-NG主要判断)	276
--------------------------	-----

第 9 章 いざ交渉	279
1 事前社内会議等への参加	280
2 交渉への同席(観察、 交渉議事録)	280
3 交渉の一部の担当	284
4 補助つき独り立ち	284
5 独り立ち	286
 おわりに	289
索引	295

序 章

プロパテントの動き

1 本書の狙い

本書は特許(パテント)交渉に的を絞り、とりわけ特許交渉の中でも重要な役割を担う特許ネゴシエーター(Negotiator:交渉者)にスポットライトを当てた。入門書であると同時に、即戦力となり得る実務書も目指している。活用すべき特許を単に温存するだけではなく、実際に特許交渉を行いライセンス収入の獲得・攻撃への適切な対応等の具体的成果に結び付ける活動が、今後急速に重要性を増していくとの確信に基づいている。

本書は、特許交渉者を目指す方々への実務的入門書を心掛けてはいるが、特許交渉を担う人材の育成・獲得の必要性を感じておられる方々、又、明確なイメージを掴む事を考えておられる方々にも読んで頂きたいと願うものである。一般交渉の単なる一部・延長として片手間で特許交渉も行なえれば良い。特別に特許交渉の専門家育成の必要は無い。と考えているようでは、特許戦争における負けは見えていると断言出来る。

本書は、今後日本でも特許交渉の専門家が渴望される時代が来るとの確信に基づいて執筆している。特許以外にも、いわゆる知的財産権(IPR: Intellectual Property Right)として、著作権・意匠権・商標権・ノウハウ、或いはブランド等、企業活動と切り離せない重要な権利は多々在る。しかし、これらの権利に対しても、本書の内容は適宜応用が可能であると考え、敢えて特許交渉に的を絞っている。

特許交渉に深く係わる特許技術論・特許侵害論・判例研究・ロイヤリティー(対価)の決定方法などに関しては、各々関連専門書籍も多数ある。交渉では、

これらをベースにする訳であるが、本書では前線での交渉に、意識的に焦点を当てた為、特許交渉におけるやり取り例での紹介等を除いては余り詳しく触れていない。

また、一般的交渉術・戦略論に関する書籍も古典的なものから実務的なものまで多数ある。しかし、生身の特許交渉に的を絞り、その現場に近い内容を記した実務的な書籍は極めて少ないと感じた。その事が本書執筆のきっかけである。それゆえ、自己の体験を一番の柱とし、自ら考え出した方法と特許交渉に関する筆者の信念をベースにして極力独自の執筆を心掛けた。

特に、特許交渉の前線で種々のやり取りをする事は不可避であるので、交渉で使われる様々なテクニックについては、かなりのページ数を割いて解説を行なった。同時に、各種テクニックを使うに当たり、交渉戦略立案・考え方・個別判断は不可欠と判断し、これらの解説にも重点を置いた。

これから目指す特許交渉のイメージを描く上でも、又特許交渉・係争における判断(特に、進むべきか、退くべきかの岐路におけるGO-NGの判断)へのヒントを得る上でも、必ず役立つと考えている。この事は、決して交渉のベースとなる特許基本戦略や特許自体の造出等の重要性を軽視するものでは無い。むしろ、当然の前提条件と考えている。

本書を、手に取られた方々の中で実際に特許交渉を行った事のある経験者は、類似例でも状況の違い・変化によって異なる展開・判断を余儀なくされた体験をお持ちであろう。

特許交渉は、単純そうに(強い特許が必ず勝つように)見えながら、交渉一般の理論通りに展開しない場合も多い。

何れにせよ、和解までも含めた特許係争の適切な処置は企業活動を行う上で極めて重要であり、交渉力・訴訟対応力の差が物を言う。資源の少ない日本が、世界で今後生きて行く道は、高度な技術とそれを保護する強力な権利の有

効活用にかかっている。それを実行・支援するのが特許交渉と言っても過言ではなかろう。

本書では、特許ネゴシエーターとしての向き・不向きを判断するチェックリストとして、ネゴシエーターに要求される資質にも触れている。

本書を手に取られた方々に、粘りと創意工夫の資質があるならば、後はチャンスに恵まれさえすれば、きっとあなたも一目置かれる特許ネゴシエーターとなる“可能性”があると信ずる。更に言えば、そのチャンスを自ら掴み取って頂きたい。眞の特許ネゴシエーターに、なれるか否かは、自らの前向きな考え方・行動次第である。特許交渉に限らず何事も受け身の姿勢では成功はおぼつかない。

又、トップマネージメントの方々には、ネゴシエーター候補者へのチャンスを与える仕組みを是非作って頂きたい。本書を読まれた方が、特許交渉に興味を持ち、自信を持って特許交渉を実践するきっかけになれば、筆者の望外の幸せである。同時に、特許交渉に対する理解・認識を、トップマネージメントの立場に居られる方々にも深めて頂ける事を期待している。

2 特許活用・特許ネゴシエーターの必要性

特許を制するものが事業を制する時代は、すぐ目の前迄来ている。大袈裟でも何でも無い。特許は、これから企業活動を支え、攻め、守るべき重要な資産であり、積極的な活用が必須なのである。大企業でも、中小企業でも、或いはベンチャー企業・大学でも夫々の目的に応じて、特許活用を真剣に考える必要がある。

特許を単に守り神、お札で持っている時代は終わった。特許は実際に活用さ

れてこそ意味がある。戸棚の中や神棚で、ほこりを被っていても仕方が無いのである。

交渉は、通常当事者間のみで秘密裏に行われる為、余り外部からは目立たない。しかし特許は、その活用を行なう場合、特に特許交渉の、まさに雌雄を決する局面で重要な役割を果たすのである。

交渉は再現性の無い営みである。バックトゥザフューチャーが可能であれば、結果が先に分かり、競馬や宝くじも高額当選者が続々出てくるだろう。

交渉も、結果を知って、もう一度最初からやり直しが出来るなら、これ程簡単なものは無い。残念ながら、そんなうまい話はない。従って、失敗が許されないのである。

過去の経験は、色々な事を教えてくれる。将来も、過去・現在の延長ではある。今まで、こうだった。だから、次もこうなるだろう。そう考えられるかも知れない。確かに、交渉で類似ケースは沢山ある。裁判例なども然りである。

従って、過去の事例を丹念に調査し、将来に備える事自体は間違っていない。それだけで、成功する事もある。

しかし、各ケースは、似ているようで微妙に状況が異なる。時代の流れ、変化もある。似たようなケースが当事者の予想もしなかった方向に展開するのも交渉の難しさであり、同時に妙味でもある。

従って、違いの分かる人材が求められるのである。成功体験は何も生まない、失敗体験こそ重要である。とも言う。名言である。

しかし、筆者に言わせれば、どちらの体験もそれが絶対だと思った途端に、落とし穴があると考えた方が良い。未知の状況下で、雑音や既成概念に惑わされず、ベストな解を、創造的に模索していく。これこそが真の交渉であると信ずる。

交渉は、結果論からは、何とでも言えるものである。こうしておけば、こう

なったはずだという類である。何故、そうしなかったのか等、交渉結果事後批判もあるうし(英語では、これをSecond Guessと言う)、こうすればもっと良い結果になっていたはず、という前向きの反省もあるう。

しかし、それも仮定の話であって、何がベストであったかの評価は、実は分かりにくい。

歴史が証明する事も多い。あの時もっと欲張っていたら、今頃とんでもない結果になっていた。妥協し過ぎかと思ったが、結果的には大正解であったという事もある。不測の事態もある。時間・状況他の変化に左右される事も多い。

筆者も長年、特許交渉他の交渉を企業の一員として行って来た。一つの交渉が客観的には納得いく内容で終了した場合であっても、ネゴシエーターの立場で、内心、もっと上手な交渉が出来たのではないかと、思う事は多々あった。100%満足する事は考え難い。同時に、それが次なる交渉への原動力にもなった。これこそ、交渉の専門家・特許ネゴシエーター育成の必要性を痛感する理由でもある。

3 プロパテント(特許重視)の動き

産業のグローバル化、市場規模の拡大は急速に進んでいる。製品や、サービスで使われる技術は高度になればなる程、裏付けとなる特許などで法的に保護されている事が常識となっている。

品物がどんどん売れ、サービスも好調と思って油断していると、突然、第三者から権利侵害の警告が入ったりする。いきなり訴訟といった事すらある。権利を保有する者にとっては、開発に膨大な費用やノウハウを使用したにも拘わらず、違法に技術が使用されでは、公正な競争は出来ないので当然の事であろう。

特許に限らず、特に偽ブランド品とか、商標無断使用等は、本物の売上に多大な影響が出るし、本物の信用・ブランドにも大きな傷がつき二重のダメージを受ける。看過出来ない問題である。

攻めだけでなく、守りであっても同様である。第三者の権利を良く承知していないと、うっかりしていたと言うだけでは済まされず、結局、好調と思われたビジネスから撤退を余儀なくされるとんでもない事態すら起こり得るのである。

特許先進国と言われる米国では、貿易外収支の悪化、産業の空洞化に危機感を募らせた1980年代のレーガン政権時代に、他国との産業競争力を国策として強化するシステム作りが行われた。見事に、この狙いは当たり、その後の米国の貿易外収支の飛躍的改善等に繋がったのである。

行われた諸政策の一つに、特許権利者に有利な(プロパテント:Pro-Patent 特許重視)政策があった。従来、どちらかと言うと特許軽視(アンチパテント:Anti-Patentと言う)で、比較的緩やかだった特許の価値評価も一変し、一千億円規模の特許損害賠償事件などが実際に起こった。

政策の評価は一概には言えないが、米国企業にとって、有利に機能した事は間違いないであろう。小規模なものは余り報道されないが、数百億円規模の損害賠償訴訟は報道される事も多く、当事者でなくとも危機感は持つものである。

日本企業の米国での活躍・存在感(プレゼンス)が高まるのに比例して、嫌でもこう言った大型特許訴訟に巻き込まれるリスクが高まっている。米国での事業展開を行う場合、特許係争はリスク管理の一環として必ず念頭に置き、対策を講じておくべきである。

米国では、既に、特許訴訟提起の数が年間2000件を越えている。正に、特許訴訟大国と言えよう。

訴訟の目的も、単に合理的な対価を獲得すれば良いとするものから、侵害者を完全に市場から排除する狙いで行うケースまで様々である。

但し、とことん最後まで裁判で争わず法廷外和解により、当事者間で折り合いをつけ、訴訟取り下げを行うケースが大半という事も事実である。

更に、公式に提起された訴訟以外にも、そもそも訴訟には行かずに当事者間のみで水面下で協議が行われ解決している案件も多い。その数は、知る由も無いが、訴訟件数の数倍近いと推測する。

米国に限らず日本でも、官庁を主体とし、産業政策上の観点からも特許の積極活用(プロパテント化)が推進され、最近では首相を始めとし、各省庁・民間の連携で司法制度の改革その他も含め、国策として急速に特許活用の雰囲気・インフラ作りの機運は高まっている。

悪い言葉であるが、以前は、“やり得”という言葉があった。他人の権利を、“運悪く”使ってしまっていて、争いになってしまっても、さしたる罰則も無く、ある程度の金額を後で払えば紛争は解決する。裁判所の損害認定も、米国などと比べると極めて低かった。

従って、何も、馬鹿正直に最初からライセンス等を取っておく必要も無い。といった考えであった。

米国では、特許裁判でも、故意に他人の権利を侵害すると、実際の陪審評決で妥当と認定された賠償金額を、裁判官の裁量で、その3倍の金額まで引き上げる事すら可能である。いわゆる、懲罰的損害賠償である。

日本には、現在このシステムは無いが、それでも、最近、数十億円規模の損害賠償が認められたケースも出てきている。医薬品特許訴訟での30億円賠償判決とか、遊戯機特許訴訟での80数億円一審判決等、新聞報道もされている。

原告・被告の立場・主張・訴訟の状況変化等があるので具体的なケースのコメントは控えるが、これらのケースに限らず、全般的な方向として、損害の認定の容易化などを含めた“やり得”を見逃さない方向が生まれてきている機運は

感じる。

逆に、プロパテント化が行き過ぎた事を是正するかの如く、特許先進国とも言える米国では、振り子が、逆方向(アンチパテント)に多少ゆり戻されてきた印象もある。産業界にとって、プロパテント政策が本当に国益の保護に繋がるかの証明は正直難しい。

しかし、個別の企業他において、この趨勢の中で、如何に有利な活動を展開して行くかが、業績に大いに影響してくる事は確実である。

日本でも特許の重要性が叫ばれて久しいが、既存企業・ベンチャー会社・大学他、全体レベルで見る限り、まだまだ特許の真の重要性・怖さに気づき、土壤形成・万全な体制を確立しているところは、少ないので無かろうか。

確かに、最近では、日本企業も、総じて、権利重視の考えに移行して来ている。攻守の立場での損得バランス次第という考え方であろうが、例えば損害賠償額の引き上げ等には賛成意見も多い。

又、国内企業同士でも、友好協議などの曖昧な解決より、むしろ、はっきりと訴訟等の場で紛争を解決しようというドライな傾向も増えて来ている。

更に、中国を代表とした他の国々の製品、そこへの技術流出による日本産業の空洞化は、両刃の剣で、貿易政策のみでは解決不能な問題と絡み、待った無しの状況に追い込まれていると言えよう。

日本でも、首相の私的懇談会として知的財産戦略会議の設置、知的財産基本法制定の動き、知的財産会計の導入検討、法科大学院設置の検討等、様々な産業の勢いを復活させ、知財立国を目指す試みが本格的に動き出している。

特許は一朝一夕に作れるものではない。特許の元である発明、或いは、その前段階であるアイデアの着想からスタートし、出願・権利化の長い道のりが待っている。

又、戦略無く特許を出願しても、無駄も多く、実効は余り期待出来ない。真に重要性に目覚めている会社は、むしろ黙って、着実に将来の布石を打っているのである。戦略部分(製品、出願国その他)に重点注力し、それ以外は防衛出願・技術公開程度といった具合である。

事業の“選択と集中”と同様、将来の姿を見据えた特許出願の選択と集中が必要である。掛け声・プランだけでは、価値は生まれない。価値を生まない特許は不良資産と言って良かろう。価値を生む為には、良い特許を確実に取得・育成・活用して行く事、その全てが必要なのである。

空を飛ぶ無数の鳩より、手の中の元気の良い数羽の鳩である。そのような流れの中で、特許自体の増強と同時に、人材の育成・活用が重要である。立派な入れ物やシステムを作っても、それを動かす肝心の“人”が抜けていては、システムは機能しない。人材、特に特許交渉者の育成に関しては、別項で説明する。

特許活用の前線は“交渉”或いは“訴訟”であり、これこそが特許ネゴシエーターの一番の活動の場なのである。戦略を立てると同時に、前線で活躍できるタフネゴシエーターの輩出が望まれる所以である。

2002年初夏

嵯峨明雄

1

第 章

特許ネゴシエーターとは

ネゴシエーターと聞くと、映画・小説・報道等で登場する誘拐犯との交渉役や、政府間の経済・政治等の交渉者などをイメージする方も多いだろう。

日本でも、ネゴシエーションとか、略してネゴとか言う横文字はよく見かける。あの人はタフネゴシエーターだと呼ばれたり、サスペンス映画や小説にもネゴシエーターは、しばしば登場するので、何となくイメージは持たれていると想像する。

ただ、特許そのものは一般の方々には馴染みが少ないし、まして特許交渉者といった専門家が実際にいる事も御存知無いかも知れない。

実際、専門家と言っても他の交渉を行いつつ片手間で特許交渉も行っている場合も多い。こわもて・狡猾・スーパーマンのイメージを持つだけでなく、そのような人間で無いと強い交渉は出来ないといった誤解も多い。

特許交渉の事を結構知っているはずの人達の中でも、この種の誤解はある。確かに、強力な特許を武器として、相手の話は一切聞く耳持たず、訴訟の脅しやテーブルを叩いたり、汚い言葉を吐いたりする交渉者もいる。

しかし、このような者に恐れをなしてはいけない。このような者を、こわもてと言うのであれば、恐れずに足らずである。どのような場面であれ、神經の太さ・冷静さ、そして何よりも特許に関する自信が有れば、動じる事無く、確実な対応が簡単に出来る。

実例は、後で述べるとして、何事が起きても決して諦めない粘り強さと、どのような状況にも対応すべく創意工夫を常に考えている人材で、相手方とのやり取りを通じ特許交渉における自己（自社）の立場を充分に具現化出来る人を、“特許ネゴシエーター”と本書では定義しておく事にする。

特許交渉(Patent Negotiation)と言う言葉と、ネゴシエーターという言葉は、一般的に使われているが、“特許ネゴシエーター”という日本語は、筆者創出の呼称と信ずる。

ただ、特許ネゴシエーターと言えども、常にホームランが打てる訳ではない。なぜならば特許交渉は、特許自体の強さが鍵となる特殊性によるからである。

例えば、ひびの入ったバット(傷物の特許)でボールを打ってもスタンドには届かない。

又、状況判断で、むしろ単打(ヒット)が望まれる場合もあるし、極端に言えば、デッドボールでも塁に出る事が重要な場合もある。勝たなくとも、引き分けに持ち込めれば成功といえる場合も多い。

要は、状況を的確に判断し、その状況で望まれる最善の結果が出せる事が特許ネゴシエーターに期待される。結果重視の考え方を持つ特許交渉者が渴望されるのである。

米国の学者がNATO(No Action Talk Only)、言わば、有言不実行という事を述べているが、実行は当たり前である。重要なのは、実行して望ましい結果を出す事であり、これこそ真の交渉者の目指す所である。

良い事も言う、やる事もやる。しかし、結果は出せないと言うのでは、プロの特許交渉者とは言いがたい。発展途上の交渉者とでも呼ぼう。

メジャーリーグで活躍する日本人野球選手達。淡々と投げ続け記録を作る選手。打撃は勿論、守備・走塁でも観客を沸かせる選手。その場面で、何が望まれているかを知り、結果を出す。スタイルは皆違っても、それぞれ、大活躍している。まさに、結果が全てである。

野球の打者に喩えれば、三振・凡打が少なく、出塁率・打率が良く、そして、望まれる時は、難しいボールでもホームランが打てる。これが、優秀な特許ネゴシエーターと言える。

ただ、野球では、アウトになってしまって観客を沸かすプレイも有り、過程も重要であるのに対し、交渉は、基本的に結果でのみ評価されると考えるべきであろ

う。不確定要素が有り、如何に最善の交渉を行なっても結果が思わしくない場合もある。

交渉を行なっている人達にとって、表面的な結果主義は厳しすぎる事は否定しない。交渉者自らの首を絞める事にもなる。それでも、この位の覚悟が、真の特許ネゴシエーターには欲しいという願望も込めての持論である。

このような、特許ネゴシエーターを育成する際、少数精鋭という事がよく言われるので、少し触れておく。本来の意味はともかく、皮肉屋に言わせると、精鋭の数は少ないという意味だ。と言う。

確かに、優秀なネゴシエーターには交渉の機会も増える。その結果、種々の体験を重ねる事になり、精鋭となっていく。反対に、経験の浅いネゴシエーターの場合は、主体的交渉を任される機会は少ない。結果、能力開発・飛躍のチャンスが限られてしまい、両者の格差が益々広がると言うジレンマはある。

人数を少なくすれば、精鋭が育つか？ 逆に、人数が多くなると、精鋭は育たないのか？ という命題もある。確かに、特許ネゴシエーターにも、経験・実力の差は歴然としてある。

又、会社規模が大きくなり、交渉に携わる人間が多数に増えても、やはり精鋭部隊であるか否かは問題となる。ややもすれば、分業化・専門化により、小粒な交渉者の集まりになってしまふ懸念もある。

勿論、人数が多く、扱う案件が増え、その経験を共有出来る機会が増え、加えて、お互いに競争し、切磋琢磨出来る仕組みが有れば、大所帯ゆえの利点となる。

社外に目を転ずれば、例えば、米国では特許弁護士の数が多い。競争も激しい。これらを勝ち抜いた一部の弁護士が、精鋭として活躍する。勝者も居れば敗者も居る。

「みほん」のため

次ページ以降は、割愛させていただきます

第 2 章

特許ネゴシエーターの 資質と育成法

ネゴシエーション(交渉・折衝)は、優れたスキルを有した高い専門性が不可欠な行為である。

例えば国家間の交渉などにおいては、交渉の上手下手は余り関係無く、優劣は国力の強弱で決まってしまうとの見方もある。筆者は、この意見には同意しない。

一国の命運を賭ける交渉は、あらゆる状況を把握し、相手を説得出来るキーマン無しでは不可能だと考える。弱い国は弱いからこそ、秘術を尽くして有利な交渉を行おうと必死の努力をするのである。結果、交渉に長じたネゴシエーターが輩出する。

又、交渉はチームで行う事も多いので、個人の総合的資質は二の次との見方もある。確かに、扱う案件によっては、膨大な情報の分析・把握等が必須で、全てに精通し、一人で何でもやれるスーパーマンはない。従って、複数のキーマンでの分担と言う事はある。

大型で複雑な案件になれば、幅広い分野で、深い経験・交渉力が求められるので、チーム交渉が不可欠な場合も多い。弁護士事務所でも、補完関係を目指した合併などの動きは盛んで、高品質で、幅広いサービスを売り物にしている。

しかし、筆者は、チーム交渉であっても、交渉キーマンとしてのチーフネゴシエーターの巧拙・実力の差は、交渉目的を如何に有利に実現していくか、に関しだいく影響するし、キーマンとしての交渉者に最低限不可欠な資質というものはあると考えている。例えば、複数弁護士事務所が連携し、訴訟をチームで代理する事も珍しくない。このような場合、主戦弁護士(Lead Counsel)・司令塔の優劣は裁判結果に大きく影響する。

1 特許ネゴシエーターに求められる資質

それでは、特許ネゴシエーターに求められる必須資質を、

1.1 全ての基本となる、心、性格等に関する資質

1.2 保有すべき知識に関する資質

1.3 心と知識を保有し、それを、如何に表現して対外交渉や内部調整を行うか等表現力・調整力に関する資質

1.4 総合的判断力に関する資質

の4つに区分し、それぞれに関連する具体的資質について説明を加えていく。

1.1 心に関する資質

ネゴシエーターと言えども、一人の人間である。人の属性・性格・心は、資質を論ずる際、第一に考えるべきであろう。但し、どんな性格の人が交渉者に向いているかは、なかなか難しい問題である。

特許交渉という比較的狭い分野であっても、ケース毎に状況は異なり、全分野でオールマイティーな交渉者は少ない。又、どの程度の能力レベルの交渉者を想定するかによっても答えは異なってくる。それに、そもそも性格については一言で決められるものでは無いので、無理な質問かも知れない。

実際、色々な性格の交渉者がいる。最強と言われる特許交渉者でも、店で買い物をさせたら値切り交渉は上手くないという事もある。

何故だろうか。それは、特許交渉には、必ず目的が有り、それを、経験・英知を駆使して実現を図る事に、使命感や達成意欲を掻き立てる推進力が働く為である。お店での買い物は、時として値切り等は楽しみの一部ではあっても、別に、まけさせる事が目的でもない。何でも勝たないと気の済まない人もいるが。

ともあれ、長年欧米の交渉者と接触してきた経験から、筆者が重要と考える資質の例を一つづつ説明していく。

(1) 使命感

特許ネゴシエーターの定義の箇所で触れたが、一番重要な事は、使命感に燃

えた人材であろう。資質の中には後天的なものも多い。しかし、使命感は、押し付けられて出てくるというより、心の中から湧き出てくるものである。

使命感の強い、種々変化する局面で粘りや工夫を惜しまない性格は交渉者に極めて向いている。こういった性格の人は、困難に遭遇すると、却って力を発揮する。使命感というプレッシャーが掛かると、これまた、その圧力をバネにして、しぶとく食いついて行く。

登山道が無いと山に登れない、橋が無いから川は渡れないではなく、登山道が無ければ切り開いていけば良い。橋が無ければ舟で渡っても、ロープを渡しても良いのである。ロープも無かつたら、近くの木を倒したり、木の蔓を活用しても良いのである。

使命感無くしては、如何に交渉テクニックを学び、経験を積んでも、本当のネゴシエーターにはなれないと断言出来る。真のやる気、と言い換えてても良い。絶対、この会社には負けない。このネゴシエーターには負けない。といった気概である。

極端に言えば、職を賭してもやり抜ける信念と、結果に対する責任感、これを有するか否かを、筆者は特許ネゴシエーターの優劣の分かれ道と見ている。

特許ネゴシエーターも言い訳をしないとは言わない。しかし、これは、現状・事実を正確に認識するという意味で、本当に厳しい戦況は、率直に厳しいと認めるが、それを何とか打開して見せるという使命感が、伴うか否かが、単なる言い訳との違いである。情熱も使命感につながる大切な資質である。

(2) 向上心

特許交渉に限らないが、得てして、人は一つの目的を達成すると満足してしまい、蓄えや名声を小出しにして事を処して行く事が多い。それで、済む場合も多いからであろう。惰性と言っても良い。

確かに、長い経験保有者は、初心者と比べれば数段、知識・経験で勝ってい

「みほん」のため

次ページ以降は、割愛させていただきます

第 3 章

典型的特許交渉 ・ 訴訟の流れ

特許ネゴシエーターの働きを、具体的な例を挙げながら説明する前に、企業等における典型的特許交渉・訴訟の流れについて簡単に触れておきたい。

交渉では、攻撃側・受身側両方の立場がある。攻撃の場合は、事前準備に時間・労力が掛かるし、その準備段階においてもネゴシエーターは活躍するが、まずは攻撃を受けた時点からの流れを説明し、次いで攻撃する場合の流れについて触れる。

なお、本章末に、特許交渉・訴訟の典型的な流れを、受身・攻撃の二つの場合に分けて、フローチャートにまとめてある。

1 攻撃を受けた場合の流れ

1.1 特許侵害警告

いきなり特許訴訟を仕掛けたり、仕掛けられたりといったケースもあるが、一般的には、特許権利保有者（企業・団体・個人他）、その代理人等から、特許侵害を通告、或いは警告され、侵害行為の即刻中止・然るべき対価の支払い等を求める書面が送付されてきて係争が開始する。通常、警告状には侵害証拠等も添付されて来る。警告書面は担当部署宛に送付されるケースが多い。

但し、担当部署でなく、例えば社長や営業部門宛で来る事もある。知的財産部門（涉外部など）や、法務部・総務部等が担当部署というケースが多く、担当部署は、社外との特許係争を専門に扱い、会社を代表して、特許権者との交渉を担う事が多い。

この交渉は、特許ネゴシエーターにより行なわれる事が一般である。社外弁護士を雇い、特許権者との直接交渉を避ける事もある。その場合でも、社内を取りまとめ、弁護士に直接指示する立場の人は、一応特許ネゴシエーターと考える。

1.2 交渉、調査

警告状への回答は、一般的には書面で行われ、同時に警告状内容の吟味は、社内関係部門は勿論の事、必要に応じ、社外弁護士 (Outside Counsel) 等による調査・検討も踏まえた上で慎重に行われる。的外れな警告ならば、さしたる検討も必要とせず、簡単に拒否回答する場合もあるし、判然としない案件であれば、詳細資料・更なる証拠等を警告者側に求める事もある。

又、書面だけでなく面談会議 (Face-to-Face Meeting) を提案し、きちつとした対応を求める場合もある。弁護士による検討などの結果、話し合いの必要すら無い、という結論が出る場合もある。

何よりも、警告の根拠となっている特許の調査・検討は不可欠である。チェックも行わず放置しておくのは、最も危険である。

米国では侵害を承知した上で、何の対策も打たず侵害行為を続けていたような場合、裁判で故意侵害 (Willful Infringement) への懲罰として、特許で言えば、裁判官の裁量で判決での損害賠償額を3倍 (Treble Damage) 以内の金額に吊り上げる事が可能となる。1万円が3万円になった程度ではびっくりもしないだろうが、100億円が300億円になったとしたら影響度は深刻である。

権利の状況・保有者の確認・侵害可能性吟味・訴訟有無確認・代理人チェック・権利者情報・鑑定書 (Legal Opinion) 入手等、ケースに見合った対応を迅速に行う事が望ましいのも、このような事態を回避する一手段として有効である為である。

然るべき対応 (Due Care) として、設計回避努力とか、上記例の如き米国弁護士の正当鑑定書取得等が必要なのである。ネゴシエーター自身が、これら全てを指揮・監督する場合もあるし、権利者との交渉に専念する場合もある。

書面での交渉、電話・TVや面談会議での交渉となった場合、本格的にネゴ

シェーターが表舞台に登場する。そして最終的に両者が折り合えるか否かの長期戦争・交渉が始まる。

交渉は、特許論争 (Patent Dispute)・特許評価 (Patent Evaluation)・対価 (Compensation) 等の条件交渉 (通常、Business Negotiation と呼ぶ) へと続いていく。そして、通常は、このような話し合いを通じて解決 (Resolution, Settlement) を目指す。

しかし、話し合いが円満にいかない場合も多い。その結果、当事者同士の話し合いから、訴訟といった第三者による判断を仰ぐ事態に発展する事も多い。

近年、訴訟に代わる手段として、仲裁 (Arbitration)・調停 (Mediation)、その他ミニ裁判 (Mini-Trial) などに代表される、裁判外解決制度 ADR (Alternative Dispute Resolution) が選択肢として活用される例も増えてきてはいる。それぞれ長所短所がある。費用効率・迅速さ・機密保持の厳格化など考慮した上で利用は検討に値する。交渉の結果、相手が警告を取り下げ解決する事も勿論ある。

1.3 解決

権利者が警告を諦め(取り下げ)れば紛争は一件落着である。警告後、パタッと動きが止まり、自然消滅の場合もある。余りに長期の間、何も無いと時効 (Time Limitation) とか、懈怠 (けたい : Laches) といった理屈で、権利行使を放棄したとみなされる場合もある。米国特許訴訟で言えば、提訴より6年以上昔に遡っての損害賠償請求は出来ない。

時に、2~3年ほど音沙汰無しで、権利行使を諦めたのかと考えていると、忘れた頃に、再度アプローチが行われる事や、権利者の言い分を認め、協議の結果、双方の納得する条件で解決し、契約調印という事もある。ネゴシエーターは、これら的一切を前線で権限を持って行う。会社であれば社内の関係部門間の調整なども同時に行う。

「みほん」のため

次ページ以降は、割愛させていただきます

第 4 章

特許交渉のシナリオ立案と 分析・判断方法 ～特許ネゴシエーターの視点から見て～

1 交渉全体のシナリオ立案

第3章では典型的な特許交渉・訴訟の流れについて説明を行った。本章では更に具体的に、幾つかの想定ケースを挙げ、それらのケースに対して、まず全体の交渉(訴訟)シナリオをどう描いていくかについて、設問一回答方式で説明を行なう。

なお、第5章において特許交渉で使われる種々のテクニックについて述べ、更に第6章では、同様の仮想ケースで、各テクニックを組み合わせた実際のやり取りに焦点を置いて解説を行う。

それでは、まず、或る日、米国の会社から特許の売り込み(実際は警告)状が舞い込んだと仮定して話を進めよう。

1.1

仮想例その1

米国の特許ライセンス会社からの特許警告

2002年1月2日の日付で、米国のA社社長から、米国特許9,870,123号(以下、「123特許」と略称する)に基づいて、日本の山田社の社長宛に当該特許の売り込みレターが郵送便で舞い込んだ。同一内容のファックスも受信記録によると1月3日に山田社に届いていた。仕事始めの1月7日に、このレターは社長室に届いた。

レターの内容は、山田社の製品は、米国で評判が良く売れ行きも好調のようだ。しかし、山田社が米国で販売する電子製品において、A社の「123特許が使われている事に最近気がついた。証拠として、「123特許と、製品との関係を簡単に説明する資料(後述の、クレームチャート)が添付

されていた。その上で、ライセンスを1台当たり10ドルと言う格安の条件で許諾する用意がある。本来ならば、この業界の標準レートである1台当たり2%、即ち20ドル以上でもおかしくない、との記載も有った。又、世界的に知られた統計会社の発表データが同封されており、山田社の指摘された電子製品の売上は、累計10万台(平均単価1000ドル)となると書かれていた。更に、今回提示のライセンス条件は、山田社が、この手紙の日付から2週間以内にライセンスを取る意思を示した場合の特別条件で、もし、ノーとか前向きでない返事の場合は、A社は山田社に対しあらゆる法的手段を取る。とも書かれていた。

なお、上記内容のレター(一般には侵害警告状と言う)が、山田社の社長室で受領されたのは、日本の正月休暇開けの1月7日だが、社長室から山田社で特許関係を担当する知的財産本部にレターが社内転送されて来たのは、1月10日であったとする。

参考情報

山田社で'123特許の権利を調べた所、権利は、後1年で満了する事、又、'123特許以外はA社名での関係特許登録は無さそうな事。又、A社は特に製品の製造販売などを行っている様子は無く、開発等を多少行っている程度で、A社社長自らの発明した特許の活用を図っているらしい事は分かつてきた。レター受領直後の為、'123特許の内容検討はまだ出来ていないが、指摘された山田社電子製品の年間米国売上数は、約2万台(最近の販売単価は、値下がり傾向で800ドル前後)という事が社内データで分かった。又、山田社では、上記の通り、特許を扱う知的財産本部があり、特許の管理や交渉などを業務としているとする。

《設問》

あなたが山田社の知的財産本部の特許係争担当だと仮定して、この侵害警告案件に対して、どう対応するか。まず、全体交渉シナリオをどう考えるか。そのような対応をしようとする根拠は何か等を、書き出した上で、続きを読むで頂きたい。その際、適宜、仮定条件を自主想定しても良い。

シナリオ案作成MEMO	
対応	⇒ その根拠

「みほん」のため

次ページ以降は、割愛させていただきます

第 5 章

交渉での様々な テクニック・策略

はじめに

第4章で、交渉シナリオの立案に関して述べた。本来であれば、交渉シナリオ立案の更に基礎となる特許戦略や、交渉の最大の武器である特許群(Patent Portfolio)自体の造出・強化といった課題を抜きにして、長期交渉戦略は立てられない。攻撃(カウンター攻撃も含め)の要は、権利としての特許(群)がしっかりとしている事、これが大前提である。

又、戦いの舞台となる関係国の法制度・裁判制度ほかのインフラ整備度確認等も重要な要素である。筆者もその事は重々承知しつつ、敢えて本書では、交渉シナリオ乃至は交渉戦略立案にも増して、交渉の前線でよく使われる交渉テクニック(手法)の紹介に相当のページを割り当てた。

特許交渉の現場では、色々なテクニックが使用される。本章では、特許交渉以外でも、多用されているテクニックと、特許交渉特有のテクニックとを混せて紹介してある。本章で紹介する程度のテクニックは、特許ネゴシエーターを志す方は、少なくとも承知し、個々ばらばらではなく自由自在に活用出来る様に身につけて欲しい。頭で知るだけでなく、自らの試行錯誤により、いかなるテクニックであっても適切に使いこなせるようになる事が肝要である。

さて、テクニックは技法とも呼ばれるが、交渉の駆け引きに関しては、策略と言う意味で、タクティックス(Tactics)と言う言葉が良く使われる。策略と言うと、余り良い響きを受けない方も多いだろう。相手を陥れる・策にはめる技法といった印象が強いからであろう。本書では、タクティックスもテクニックに含めて解説した。何れにせよ、戦術的な技法を承知して交渉に臨む事は必須である。

各種テクニックを使う場合、それをどのタイミングで使うのが最適か、この

テクニックは使わない方が良からうとか、相手が使ったら、どう切り返していくか等(二手三手、或いはもっと先まで予測して)、考えながら本章を読んで頂くと実戦的で、更に効果的である。

以下、代表的な交渉テクニックを、一点ずつ分解して紹介していく。しかし、実際の場面では、どのテクニックも単独では使われない。一つ一つのテクニックは、いわば武術の基本型のようなものなので、まずは、個々の型を習得し、次いで組み合わせによる流れの奥義を実戦の中で深め理解していく事が重要である。

実践では、幾つかのテクニックを組み合わせて使用する場合が多いというより、むしろ、複雑に絡めて使用する場合が大半である。従って、その組合せ・変化パターンは限りなく、変幻自在である。類似ケースであっても、一寸した変化から結果が全く異なる場合も珍しくない。相手が異なれば勿論、同一の相手であっても、時と場合で同じ手法が通用したり、しなかったりという事はある。囲碁や、将棋で何手、何十手先までも変化を読むというのと似ている。

幾つかのテクニックを組み合わせて使う場合でも、使う順番が入れ替わっただけで、結果が全く異なる事はざらにある。順列組み合わせで言えば、パラメーターが増えると、それに伴い、組み合わせケースは膨大になる。それでも複雑な組み合わせとは言え、要素に分解していくと、どれかのパターン・技法が使われている事にも気づくはずである。

又、実践を重ねるにあたり、交渉を行っている自分を時として客観的な目で見直してみる事もお薦めする。交渉にのめりこむと、全体を見失う事も有り得る。何より、冷めた自分を持っている事は、判断を正確に行う為にも必要と考える。

又、交渉の流れを個々の要素に分解していくと、相手が何を狙っているのかが、段々と見えてくる。個別観察を続けていく内に、流れの中で、より正確に相手方の一つ一つの狙いも読めてくる。

更に、慣れてくれば、瞬時にその判断が出来るようになるものである。その上で、先に触れた通り、種々の交渉技法を状況に応じ使い分け、且つ、組み合わせや、最適使用タイミングを選ぶ事で、ベストなシナリオの交渉が実現出来ると考える。正直、交渉者がこのレベルまで到達していないと、安心して交渉を任せることは難しい。一つ一つの事柄は、誰でも一通り知っている事が多い。

そうは言っても、単に知っている事と、的確に実行出来、望んだ結果を出せる事とは、全く別物なのである。

この違いが本当に分かるようになれば、特許ネゴシエーターとして一人前である。練習では好成績を出せるのだが、いざ試合となると結果が出せないタイプの交渉者もいる。努力したから良いではないかと言うプロセス重視の考えは、交渉者育成過程・人材評価には当てはまつても、特許ネゴシエーター評価には当てはまらない。望まれた結果を出す事がプロの仕事である。技法の習得自体が交渉の最終目的ではない。目指すのは、交渉のプロである。

本章では、各種交渉テクニックを、便宜上、以下の9つの種類に分類してみた。面談交渉を主体としたテクニックが多いが、書面交信等でも使えるものも含めてある。

- 1 圧力を加えるテクニック
- 2 かわすテクニック
- 3 返し技
- 4 敵失狙いのテクニック
- 5 場の設定のテクニック
- 6 立ち振る舞いのテクニック
- 7 口頭表現のテクニック
- 8 人間関係のテクニック
- 9 その他のテクニック

「みほん」のため

次ページ以降は、割愛させていただきます

第 6 章

仮想交渉例での
やり取りテクニック解説

第5章で紹介した各テクニックは、交渉実践の場において臨機応変且つ柔軟に使いこなさなければならない。

本章では、まず第4章で挙げた(仮想例その1)、(仮想例その2)を元に、実際に英文での手紙のやり取りを再現し、そこで使われているテクニックについて、解説を加える。

その後、第5章で説明した個別のテクニックの内から幾つかを選択し、攻撃側、受身側がどのような具体的やり取りを行うかを、例示、解説する。

1米国の特許ライセンス会社からの特許警告

(英文やり取り)

まず、第4章の(仮想例その1):米国の特許ライセンス会社からの特許警告におけるやり取りを再現してみよう。

仕事始めの2002年1月7日に(1月2日の日付で)米国のA社社長から米国特許9,870,123号(以下、「123特許」と略称する)に基づき、日本の山田社の社長室に当該特許の売り込みレターが郵送便で届いた。同時にファックスの受信記録によると、同一内容のファックスが1月3日に山田社に届いていた模様である。

なお、社長室から知的財産本部にレターが社内転送されてきたのは、1月10日であった。レターの内容は、山田社が米国で販売する電子製品で、A社保有の「123特許」が使われている事に最近気がついた。証拠として、「123特許」と製品の関係についても、説明されてはいた。その上で、ライセンスを当該電子製品1台当たり10ドルという格安の条件で許諾する用意がある。本来なら、この業界の標準レートである1台当たり2%、即ち20ドル以上でもおかしくない。又、世界的に知られた統計会社の発表データが同封されており、山田社の

当該電子製品の2001年第三、四半期までの売上は、累計10万台(単価1000ドル)になると書かれていた。

更に、今回提示のライセンス条件は、山田社が、この手紙の日付から2週間以内に、ライセンスを取る意思を示した場合の条件で、もしノーアンは前向きでない返事の場合は、A社は山田社に対しあらゆる法的手段を取る。とも書かれていた。

なお、「123特許はあと1年で権利が切れる。その後の調査でも、特許自体必ずしも強いものではない事が明確になってきているとする。具体的な英文表現で、テクニックに関係しそうな部分(各部分に下線と番号を付した)を抜粋しながら再現してみよう。

A社からの最初のFAXレター

January 2, 2002

FACSIMILE

Mr.K.Yamada:

President ①

YAMADA COMPANY

.....Tokyo, Japan

Dear Mr.Yamada:

.....A Corporation owns significant numbers of

patents ② in various technology fields.

Based on our recent analysis, we became aware of your company's electronic products XXX clearly infringe our U.S. patent 9,870,123(evidence enclosed). According to the published report made by YYYY association ③ , accumulated sales figure of the relevant products in U.S. from the past through 9/30/2001 would be \$100M (unit price:\$1,000, total:100,000 units)

We believe your liability for damages exceeds \$20 per unit which would be the standard rate in the industry. ④ None the less, to show you our courtesy ⑤ , we can offer YAMADA our favorable piece royalty of \$10 per unit, provided that ⑥ YAMADA accepts our offer within two weeks ⑦ from the date of this letter. If, on the contrary, we hear from you the reluctance in taking the license, we will take every necessary legal action against YAMADA. ⑧

We will look forward to your affirmative reply after careful consideration ⑨ of this matter.

Very truly yours,

ABCDE(signature)

CEO, A Corporation

Enclosure: evidential material

CC: SSSSS.Esq. .X.Y & Z law firm ⑩

「みほん」のため

次ページ以降は、割愛させていただきます

第 7 章

抗戦か和解か

第4章では交渉シナリオの立案について述べた。そこでも多少触れたが、本章では特に、抗戦か和解かの岐路に立った場合の対応に焦点を絞って説明を行なう事にする。

特許係争は、良く戦争に喩えられる。勝算大と判断すれば、徹底抗戦にもなるだろうし、不利と見れば妥協の道(和解)を探る事にもなろう。戦術論を信奉するネゴシエーターも多く、交渉を勝負と単純に見る者も居る。確かに、戦略・戦術などは交渉では重要なファクターなので、古来の戦術論が、そのまま、特許交渉に適用可能な場合もある。それはさておき、まず、抗戦か和解かという岐路に立たされる場合を典型的な例で概観してみよう。

例えば、対立する二社が、お互いに和解出来るものならばしたいと考えているとする。しかし、ある線(ボーダーライン)を越えるならば、和解はせずに徹底抗戦しようと考えていると仮定する。本章の末尾に、この関係を、簡略に図解化してみたので、この図を見ながら、次の説明を読み、理解を深めて頂きたい。

便宜上、攻撃側は、ある条件(話を分かりやすくする為、金額と考えよう)を下限(ボトムライン:Bottom Line)としている。一方、受け身側は、ある条件(金額)を上限(Upper Limit)としている。と仮定する。

ここで言う攻撃側ボトムラインは、友好的交渉の際には、これ以上は譲れない最低線で、それ以下では、交渉決裂とし、訴訟等を考える一応のボーダーライン(暫定ボトムライン)である。一方、受け身側も、受け身側で想定する上限までの範囲なら、和解を考えるが、それを越える場合は、交渉決裂も辞さずと考える一応のボーダーライン(暫定アッパー・リミット)である。一応(暫定)の、と述べた理由は後述する。

交渉には、必ず、交渉代(しろ)・余裕が双方に有ると、先程説明した。正確に言うと、“和解を目指した”交渉代(しろ)である。交渉代の範囲に入る前

の段階は、いわば前哨戦である。

双方が、この交渉代が重なる領域(本章末の  部分)に、長期交渉の結果、両社が入ってくると、両社は、和解を模索する事になる。この局面に入った事は、双方のネゴシエーターがお互い独立に感じ取るものである。双方が交渉代を相手側に明示し合う事は、勿論有り得ない。この段階まで来ると、如何に、有利な条件を獲得するかが両社の関心事となる。

そして、双方のネゴシエーターは、より満足度の大きな条件確保を折衝で得ようと心掛ける。攻撃側にすれば、攻撃側暫定ボトムライン近辺での解決では、大幅譲歩の為、満足度は低い。受け身側も暫定アップリミット(上限)目いっぱいの条件で和解となれば、満足度は低い。

しかし、いずれにしても、双方、満足度に、客観的な差は有っても、交渉がまとまれば円満解決となる。

では、両社の交渉代(しろ)が、今一步で重なり合わない場合は、どうするか? 和解は出来無いという一応の線(ボーダーライン)なので、交渉以外の別の手段(徹底抗戦、訴訟他)を考えざるを得なくなる。

攻撃側なら、訴訟を仕掛ける事がまず考えられる。又、受け身側なら、訴訟も受けて立つ覚悟・体制を作るとか、カウンター特許が有れば、やられる前に、その特許で提訴をするとか、攻撃側特許の無効等を確認する訴訟を提起する(先制攻撃)、といった事が考えられる。

しかし、先程、一応のボトムライン、一応の上限と言った事を思い出して頂きたい。例えば、訴訟を行う事になれば、当然、勝算・費用・手間・長期化などの話し合い解決には無い、余分な労力・コストが掛かってくる。

即ち、これらを含めたリスクが双方に生じる。話し合い解決を想定して決めていた暫定ボトムライン(受け身の場合は、上限)でなく、別の手段による解決を図る場合は、その手段を取る事の是非を種々のファクターを勘案して判断す

る事になる。これも、話を簡単にする為、双方が上記リスク見合いの、“妥協領域”(本章末尾の図では、の領域)を考えているとする。

この領域を、仮に、金額幅と考えれば、攻撃側ならばボトムライン金額を、更に減額する事であるし、受け身側であれば、上限金額に積み上げ(増額)を考えるという具合である。この妥協領域(“訴訟回避を考えた交渉代”)が、双方の更なる交渉の可能性を残す事になる。最初から、何が起ころうと、一切、妥協しない方針であれば、この妥協領域という考えは無い。

Take it or Leave it. の場合や、最初から訴訟前提で、一応交渉だけはするなどの場合である。妥協領域でも、まだ、解決が出来ない場合は、残る手段は限られてくる。大方は、訴訟によって解決を考える事になろう。妥協領域も考慮した上で、双方のボーダーライン(真のボトムライン、真のアッパーリミット)を越える以上、本格的争いは避けられない。

勿論、一方が、例えば権利行使を諦めるというケースもあり得る。訴訟を想定する場合、攻撃側の立場であれば、多大な訴訟費用を掛ける以上、友好協議で解決する条件よりは、ずっと、高い(金額)条件を目指すであろうし、受け身側からすれば、友好協議で示された条件以下、乃至は支払い無しを目指すであろう。そうでなければ、リスクを冒してまで争う必要性は低い。全体の流れについて説明したので、次は具体例で補足する。

交渉の中で、沢山の会社が既にライセンスを取得しているとする。未契約の相手に対し、“契約締結をしないのは勝手だが、皆、特許を認めて契約をしている、ライセンスを取らず時間が遅くなると条件も悪くなる。”或いは、“場合によっては、訴訟も辞さず”と迫ってくるケースも多い。

又、実際には他社とは交渉中でしかないのに、ライセンスを取ったとか、もうそろそろ取る段階にある、などといったハッタリすらある。“同業社・競合社は既にライセンスを取り、係争を心配せずビジネスが出来る。ライセンス未

「みほん」のため

次ページ以降は、割愛させていただきます

第 8 章

面談交渉の準備

本章では、実際の特許交渉の内、特に面談交渉(Face-to-Face Meeting)にあたっての準備をどうやるかについて説明する。

交渉には、手紙・FAX・電子メールの交信や、電話会議・TV会議(Video Conference)も当然含まれる。極端に言えば、沈黙を守っている事が、交渉そのものというケースすらある。

しかし、何と言っても、直接顔を合わせての交渉は、手紙の数回分に匹敵する相互理解を生む。正確な情報も取れ、説得もし易い。出来る限り、面談の労を惜しまない事である。既に、交渉シナリオ立案を目的とした個々の分析・判断に関しては説明した。

見方を変えて、本章の末尾には、主要判断チェックポイントと、全体としてGO, NG(交渉を強気で進めるか否か)の判断岐路、それらの総合判断に関する図を示した。この図も参考にしながら、以下の説明を読んで頂きたい。

何事でも、周到な準備は必要である。特許交渉でも、これは変らない。この準備の程度如何で結果は8割方は決まつくると言えよう。8割が妥当かについては異論もあるが、残りの2割は予測外の事柄、ないしは交渉の推移による方向転換・軌道修正などの不確定部分といった意味である。不確定部分も極力少なくなるよう周到な準備を心掛ける。

何れにせよ、相手方の反応を待って、その場で考えるのでは遅い。当たり前の事を言っていると思われるかも知れないが、意外と必要な準備をしなかったり、準備したつもりが肝心な要点を外していたりする事があるのも現実である。先が正確に読めないと、少ない情報で早急に判断すると危険という理由で、判断を先送りしたりする。良く言えば、状況変化を見ながら判断して行くといった事例が多く見られる。

ともあれ、重要なのは準備の内容である。

本章では、攻撃側の立場で言えば、攻撃対象の会社は既に決めてあると仮定する。

実は、どの会社をターゲットにするか、複数の相手を同時に攻めるか等も、重要事項である。強い相手を陥落させ、後続の相手を一気に陥落させる戦術もあるし、逆に、弱い所を攻めて実績を作り、その実績をベースに徐々に強い相手に立ち向かう作戦もある。それぞれ一長一短はある。

特許面談交渉を行う場合、一人で交渉する事もある。一人で行う交渉・チームで行う交渉、それぞれ、得失はある。全権委任の場合、一人で行う交渉は交渉の幅が有り、余分な神経を使わないメリットはある。一人だと重圧が掛かるのではという意見もあるが、チーム交渉でもネゴシエーターは同様の神経を使う。一人でも多数でも、神経の使い方に大差は無い。

ここでは、チームで交渉を行う場合を想定してみる。チームで対応する場合、各人の役割をはっきりと決めておくべきである。交渉の目的も明確にし、手許情報も共有化しておく必要がある。その上で、各メンバーの役割を決め、チームとしての連携プレイの全体を掌握し、シナリオを描き、代表者として交渉を実行するのはネゴシエーターの役目である。

面談交渉にあたって、どんな準備、再確認をしておくべきか、書き出してみよう。

1 特許論争の準備

例えば、双方が特許を保有し、攻守が必要な場合もあれば、一方的に攻めたり、必死に守ったりと、状況は色々ある。技術・法律・判例など様々な観点で、論理的な争いに勝てるよう準備する。如何にして、手駒・良い交渉材料を豊富に持てるかが重要である。

更に言うと、手駒不足と判断した場合は、手駒の事前増強も考えないといけ

ない。このように手駒の再確認、より厳しい目で見たチェックをするのである。論拠に盲点が無いか、反撃予測への対処はどうか?等をネゴシエーターの目で見直すのである。無手勝流は論外と言えよう。

筆者も、第三者から攻められた案件で、論争の結果、相手方に負けを認めさせ、権利行使を取り下げる明言させた事も多々あった。そういった明言無しで6年以上経過した案件もある。時効、懈怠等による権利放棄主張が十分出来る状況である。社内調査や、社外弁護士を活用して、相手方の弱点を見つけて出し論争に臨んだ結果であった。

逆に、攻める場合では、予想される反撃材料を、より厳しい目で事前に検討し、どのようにディフェンスするかを同様に準備しておくのである。この程度の準備で取りあえず良いだろと基準を低くした手抜きは致命傷になりかねない。これも、面談交渉前に再チェックしておくべきである。

大胆な交渉を行なう場合は、特に周到な準備が必要である。さもないと足をすくわれる結果になる危険すらある。勿論、100%万全な準備というのは物理的にも難しいが、想定し得る状況を見越した準備は最低限しなくてはいけない。社内であれば、誰かが相手方の立場で、仮想質問・攻撃をし、皆でベストな対抗案を作っておく事も有効であろう。100%先が読めるか、60%かといった差は、ネゴシエーターの力量次第であろう。

仮想演習(思考実験)、いわゆるシミュレーションは、コンピューター世代は慣れ親しんでいると思うが、交渉準備においても必須で、メインスピーカーは、メインスピーカーとしての独自の交渉シミュレーションを頭の中で執り行なっておく事は必要である。面談交渉成功の秘訣でもある。

チームメンバーであっても、その役割に応じて同様の交渉シミュレーションをしておくのである。そして、チーム交渉の場合、重要な事は、その結果を交渉チームメンバー間で共有しておく事である。メンバーの失敗であっても、交渉全体に悪影響を及ぼす。舞台俳優でも、自分のせりふだけを覚えて共演者の

「みほん」のため

次ページ以降は、割愛させていただきます

第 9 章

いざ交渉

交渉の流れ、交渉シナリオの立案、交渉での様々なテクニック等について今まで述べて来た。本章では、初心者が実際の交渉に係わっていく典型的な方法について触れてみたい。

1 事前社内会議等への参加

交渉を行なう場合、必ず事前準備会議が行われる。社内会議以外にも担当弁護士との事前打ち合わせを行う場合もある。このような事前会議には、必ず参加し、充分な情報を頭に叩き込んでおく事は不可欠である。少なくとも、対象特許の強弱・影響度・基本方針等は知っておく必要がある。

本来なら、特許の検討も自ら担当出来る位に精通している事が特許交渉では望ましい。分業体制で特許論議は特許技術者が担当するとか、技術者に任せたやり方も勿論ある。

2 交渉への同席（観察、交渉議事録）

特許交渉を実際に行った経験のある人、交渉参加経験はあるものの自ら発言をした事は無い人、など色々居るだろう。大型の交渉をいきなり初心者が交渉責任者として行う事は、まず無いので、ベテランネゴシエーターの主導する交渉に同席する事から始めるのが普通である。

自分がチーフネゴシエーターになったつもりで、双方のやり取りやネゴシエーターを含めた双方の交渉参加者達の個々の動きを、最初は表面的で構わないでの、じっくり観察する事をお薦めする。

その際、交渉メモは是非取るようにすべきである。やり取りが不明な部分があっても気にする事は無い。最初は再現記録を取るつもりでメモを取るのである。再現記録と書いたが、話をある程度聞いて、その要点を書き留めていくや

り方ではない。

誇張して言えば、速記録の感じである。つまり、見聞した通り忠実に発言・行動内容を再現しようと努める事である。発言は勿論、行動・目立った反応・時刻なども含めるとなお良い。初心者にはこれが一番の勉強になる。

話はそれるが、米国の裁判では、専門の筆記係(Court Reporter)が居て、特殊な記録用器具も駆使して、一字一句を記録をする。神業としか思えない程である。速記録(Transcript)は、読み返すと臨場感があり、発言内容のみならず笑い声が入ったとか、裁判官の脇(Sidebar)で、陪審員には聞こえない裁判官と法廷弁護士達のひそひそ話。といった内容も同時に記録される。勿論、そこまでの記録を期待している訳ではない。

最初は、予断無く、やり取りを理解する事が有効なので、誇張して言っているのである。報告書・記事録などの最終形を想定すれば、それら記録を更に要約して記録とする事になるが、いきなり、要約形で記録をしていくのは、慣れないと簡単ではない。考えている内に、どんどん次の話題に移行てしまい、流れについて行けなくなるのが落ちである。

ともあれ、そうやって再現記録を作成したら、チーフネゴシエーターにチェックしてもらう事である。議事録作成は全体の状況を把握していないと意外と難しい。誤解・聞き落としもあるだろうから、ネゴシエーターの目から見た記録内容の添削が為されるであろう。

これが、大変、勉強になる。“なるほど、そういう意味であったか。”又、“何故、あの時相手が、ああ言ったのか分かった”などと自分自身で感じることが、大切なのである。添削を受けて、何も感じないようでは、まだまだ未熟と考えた方が良い。

又、特許論議などでは専門用語も沢山出てくるし、そもそも問題となる特許自身の内容が複雑でついて行けない事もあるだろう。それでも、ともかく、出来る限りの記録を心掛けて見る事が重要である。長丁場の交渉で、記録を取り

続けるのである。きっと、この作業が無駄でない事は、後日判ると思う。

少し流れが分かってきたら、交渉術の勉強も始めて欲しい。先輩から交渉に関する必読書を推薦してもらうのも良かろう。ただ、交渉経験をある程度積んでから、読書をした方が、より現実に即した読み方が出来るであろう。最初は、雰囲気を掴む程度で流して読んでも構わない。本書も、時間を置いて、実際の交渉経験を積んでから、再び読み直して頂くと違った意味で勉強になると信ずる。

裁判、特に、公判・証言録取での再現記録 (Transcript) は、弁護士の洗練された表現、証人の生の受け答え(上手なものから、下手なものまで)・裁判官のコメント他が、一字一句記録されており、交渉の勉強にとっても、これ以上の勉強材料はなかろう。

しかし、手っ取り早いのは、実際の特許交渉で議事録を取りながら、交渉議事録にマークを付けて、後で、交渉責任者に、あの場面で、こう発言した狙いはどこに有ったのかとか、何故、あの場面で反論をしなかったのか、といった疑問点を聞く事。これは、交渉の基礎学習になる。相手側の発言・行動も勿論、生きた勉強材料である。

特に、強い相手と当たった場合は格好の勉強材料である。味方の発言・行動も然りである。交渉は、駆け引きの部分もあるし、お互いの発言も、表面的な意味だけでなく、狙いが必ずあるものである。従って、なぜ、あの場面で、ああ言ったかとか、何故、こう答えたか、或いは、反論出来るのになぜ、反論しなかったか等を聞き、理解に努める事は、自らがネゴシエーターとなる場合の参考になるので、お薦め出来る方法である。これは、どんな交渉に関する本を読んでも体得出来ない点である。

添削を受けて、それで終わりでは、もったいない。是非、ネゴシエーターと会話ををして欲しい。表面的なやり取りだけでなく、その読みなどが、座学では得られない生きた勉強になるのである。

「みほん」のため

次ページ以降は、割愛させていただきます

索引

和 文

あ 行

- アッパーリミット ————— 250, 258, 259, 265
 アンチパテント ————— 7, 9

か 行

- 開示手続き ————— 63
 カウンター特許 ————— 102, 232, 265
 隠し玉 ————— 156, 163, 216, 232
 確認訴訟 ————— 97
 金持ち喧嘩せず ————— 262
 鑑定書 ————— 59, 73, 122, 229
 機密保持契約 ————— 134, 168, 253
 共同ディフェンス ————— 261
 金満家 ————— 106
 均等論 ————— 36, 97, 201
 クレームチャート ————— 70, 82, 83, 230, 240
 クロスライセンス ————— 95, 232
 懈怠 ————— 60, 270
 下駄を履く ————— 139
 結果論 ————— 5
 欠席採決 ————— 121
 ゲーム ————— 25, 26, 114, 177
 故意侵害 ————— 59, 81, 82, 123, 236
 交渉議事録 ————— 280

- 交渉権限 ————— 120
 交渉シミュレーション ————— 29, 270, 271, 284
 交渉代（しろ） ————— 179, 208, 245, 250, 258
 交渉メモ ————— 278
 交渉力 ————— 3
 控訴 ————— 63
 公判 ————— 153
 衡平法 ————— 36
 合理的料率 ————— 99
 国際貿易委員会 ————— 61, 98

さ 行

- 暫定ボトムライン（下限） ————— 258
 暫定アッパーリミット（上限） ————— 258
 時間給 ————— 124
 時効 ————— 60
 下請け製造 ————— 103
 失敗経験 ————— 5
 社外弁護士 ————— 48, 59, 131, 270
 主戦弁護士 ————— 18
 証言録取 ————— 157, 165
 上告 ————— 63
 勝算 ————— 104, 258
 少数精銳 ————— 14
 譲渡証 ————— 104
 侵害性 ————— 35, 238
 真のアッパーリミット ————— 272, 273

眞のボーダーライン	260
眞のボトムライン	260
誠意ある交渉	23, 236
成功体験	5
成功報酬制	116, 124, 185
設計回遊	59, 87, 101
送達	123, 124
訴訟産業	46, 64
訴訟好き	63, 103
訴訟対応力	3
訴訟大国	7
訴状	123

た 行

対価	60, 100, 105
対応出願	74, 90, 104
タクティックス	110, 187
妥協領域	260
チキンゲーム	78, 211
知的財産戦略会議	9
チーフネゴシエーター	18, 47, 278, 279
チーム交渉	136, 167, 175, 198
懲罰的損害賠償	8, 146, 263
T型人間	41, 289
登録原簿	104
特許群	64, 105, 232
特許ネゴシエーター	4, 18, 42, 183, 185
独禁法	36, 97, 114
ドロー(引き分け)	148, 182

な 行

忍	22
---	----

は 行

バットマン	127
-------	-----

パテントクリアランス	89, 123
パフォーマンス	132
パワーゲーム	25, 113, 146, 176, 238
ビジネス交渉	66, 99, 132
ビジネス売却(撤退)	99
秘匿特権	132
非ライセンス政策	105
不正競争防止法	36
プラス思考	23
ブランド	195
プレゼンス	7
フリークロス	95
プロパテント	7
法廷外和解	8, 62, 66
ポジションペーパー	283
保証	101
補償	101
ボトムライン	184, 211, 258, 265, 271

ま 行

問合い	118
面談交渉	92, 112, 207, 268
メンツ	104, 213

や 行

やり得	8
有効性	96, 99, 238, 242

ら 行

選用	114
立証責任	154, 168, 253
留保	164, 199
ロジック	32, 188, 214
論理	32, 49, 160, 182

欧 文

A

- Abuse ————— 114
 Action Items ————— 283
 Acknowledgement Letter ————— 81
 ADR ————— 60, 61
 Agenda ————— 273
 Appeal ————— 63
 As you know (are aware) ————— 130, 194

B

- Bad Faith ————— 153, 236
 Balance Payment ————— 95
 Behind the Curtain (Scene) ————— 167
 Bottom Line ————— 258
 Burden of Proof ————— 151, 168
 Business Negotiation ————— 60, 99

C

- CAFC ————— 63
 Caucus ————— 155
 Claim ————— 97, 201
 Claim Chart ————— 82
 Client ————— 23, 131
 Commercial Success ————— 178
 Compensation ————— 60, 99
 Compromise ————— 100
 Consistency ————— 181

- Conspiracy ————— 114
 Contingency ————— 116, 124
 Corresponding Patent ————— 74
 Country Factor ————— 100
 Court Reporter ————— 279
 Customer ————— 101

D

- Deceitful Intent ————— 212
 Decision Tree ————— 96
 Deep Pocket ————— 104, 263
 Default Judgement ————— 121
 Design Around ————— 87, 99
 Dirty Hands ————— 36
 Disagree ————— 102
 Discovery ————— 63, 121, 157
 DJ Action ————— 61
 Doctrine of Equivalence ————— 36
 Due Care ————— 59, 73, 145
 Duty of Disclosure ————— 212

E

- Enforceability (Enforceable) ————— 83, 97, 213
 Entire Agreement ————— 283
 Equity ————— 36

F

Face-to-Face Meeting	59, 175, 268
Fake	183
File History	73, 83, 97
Fiscal Year	80
Forward Looking	23, 285

G

Gamesmanship	114
Good Faith Negotiation	23, 235
Ground	199

H

Have Made	103
Hold Harmless	101
Hourly Rate	63, 124, 133

I

Indemnification	101
Inequitable Conduct	36, 97, 213
Infringement (Infringed)	76
In return for	215
Invalidate	97
ITC	61, 98, 276
IPR	2

L

Laches	60
Law Firm	133
Lay Juror	77, 263
Lead Counsel	18
Legal Opinion	59, 73, 83, 98

Legitimate	115
Litigation Lawyer	133
Litigious	63, 103
Logic	32
Lose Face	177, 206

M

MOU	273
Mutual Benefit	144
Mutual Satisfaction	193

N

NATO (No Action Talk Only)	13
NDA (Non Disclosure Agreement)	134, 168
Non-Discriminatory	193

O

OJT	55
On Sale Bar	97
Opinion (Legal Opinion)	83
Out of the Court Resolution	62
Outside Counsel	131

P

Patent Clearance	123
Patent Dispute	60
Patent Evaluation	60
Patent Negotiation	12
Patent Portfolio	64, 110, 232, 276
Permanent Injunction	61
Petition for Writ of Certiorari	63

Position Paper	283
Positive	23
Preliminary Injunction	98
Prior Art	83
Prior Use	97

R

Rationale	159, 193
Reason	159
Reasonable Royalty Rate	99
Reservation	199
Rocket Docket	76, 264

S

Save Face	209
Second Guess	6
Sidebar	179
Strong Arm	142

T

Tactics	110
Take it, or Leave it.	179, 210, 260

Time Limitation	60
Tolling Agreement	134
Treble Damage	59, 61
Transcript	279
Trial	63, 153

U

Upper Limit	258
User	101
Unclean Hands	36, 212

V

Validity	83
Vendor	102
Video Conference	42, 268, 274
Volunteer	128, 164, 239, 251

W

Waiver	161, 199
Willful Infringement	59, 123
Win-Win	30, 144, 206
Wrap up	283

特許ネゴシエーターの技法

著者プロフィール

嵯峨 明雄 (さが・あきお)

1969年	東京大学工学部応用物理学科 卒業
	ソニー株式会社 入社
	中央研究所にて半導体の基礎研究を行う
1971～1972年	英国 Bristol大学 留學
1972年	株式会社東芝 総合研究所特許担当として入社
1978年	ミュンヘン駐在
	欧洲新特許制度・西独特特許制度研修
1980年	帰国後、半導体事業部 課長
	特許、国内技術契約に従事し始める
1989～1991年	半導体企画部 海外担当課長
1991～1997年	法務部 担当部長として海外との技術提携、 投資、全般的海外ライセンス交渉を行う。
1997～2001年	特許部 涉外部長として東芝の全特許ライセンス、 特許訴訟の担当
2001年～	知的財産部 首席主監 現在に至る。

特許ネゴシエーターの技法

THE TACTICS OF PATENT NEGOTIATOR

2002年 9月16日 初版発行

著 者 ◇ 嵯峨明雄

発行者 ◇ 小川 均

印刷 ◇ 平河工業社

発行所 ◇ 株式会社産業科学システムズ

〒102-0071 東京都千代田区富士見1丁目5-1 パラシオン飯田橋

電話 ◇ 03-3264-5635 (代) 機替口座 ◇ 00170-5-765283

E-mail:books@ebrain-j.com URL <http://www.issec.co.jp/>

本書の全部または一部の無断複写・複製(コピー)・転記載および
改変または光記録媒体への入力等は、著作者・出版者の権利侵害に
なり、これを禁じます。

© 2002 Akio Saga

ISBN4-902003-00-7

乱丁・落丁本はお取り替えいたします。

Printed in Japan

特許ネゴシエーターの技法

THE TACTICS OF PATENT NEGOTIATOR

ISBN4-902003-00-7 C2032 ¥4800E

定価（本体4800円+税）

► An excellent navigation tool for becoming an effective
PATENT NEGOTIATOR!

有名な Festo ケースを米国最高裁で論議し、国際的にも
著名な米国訴訟弁護士 Arthur Neustadt 氏推薦！

► これは、戦う知財戦略・交渉戦術の実践版として最適な実務書だ！

慶應ビジネススクール校長・教授 ハーバード経営学博士
青井倫一氏絶賛！