

特許ネゴシエーターの技法4

～技術アライアンス交渉／内部調整におけるテクニックとその実践～

嵯峨 明雄 著

THE TACTICS OF PATENT NEGOTIATOR IV

大好評シリーズ第4巻！

Win-Winの中にもある攻めぎ合い！！

技術供与、共同研究、社内調整・・・

利害得失・微妙な温度差等を上手に調整する技法について、
今回もネゴシエーターの視点からのアプローチが冴え渡る。

特許ネゴシエーターの技法4

～技術アライアンス交渉／内部調整におけるテクニックとその実践～

嵯峨 明雄 著

THE TACTICS OF PATENT NEGOTIATOR IV

産業科学システムズ

卷頭言

筆者による前著『特許ネゴシエーターの技法』第1巻第1刷を2002年に上梓後、早や6年が経過した。その後、同技法シリーズ第2巻、第3巻の出版も続いた。この間、企業・研究機関・官庁・大学・弁護士／弁理士事務所・その他、特に知財／法務分野に関係される方々から、シリーズ各巻、増刷を含めて広く支持を頂いてきた。筆者として知財交渉における新しい分野を切り開くことが出来、光栄に感じる次第である。また最近では、経営と知財の連携、さらには『知財経営』といった概念も生まれ、経営に携わる方々にも参考として購読頂いている。そういうたった読者の方々の中から、ネゴシエーターシリーズ4巻目の発刊を要望されていた。

ご要望の中で多かったテーマが『共同研究における交渉テクニック』と『内部調整』であった。前著で触れたライセンス交渉、訴訟等での考え方は、共同研究等の交渉でも応用は可能であるものの、実務では悩んでおられる方も多い。また、外部との交渉を行うのと比べても、内部での調整には、時間と労力が掛かる。内部での利害相反がある場合も多い。内部調整は大変な作業だが、どうやったら良いのか？ と聞かれる事も多かった。これらのご要望に答えたい、という気持ちが沸き起こった。これが、本書の執筆を思い立った直接の動機である。勿論、筆者自身としても企業等における交渉の幅は広いので、それに見合った実務書は皆さんの参考になるのでは？ と考えていた事は事実である。なお、共同研究等は、いわゆる技術アライアンスと呼ばれる範疇に分類される。そこで、多少テーマを拡げて『技術アライアンス交渉における交渉テクニック』と、対外交渉にも増して重要な『内部調整』を

主対象とした本書の執筆を決意した次第である。

『ネゴシエーターの技法シリーズ』の集大成も兼ねて、交渉に臨む者の心得を最終章にまとめてみた。本書も、前著と同様、法律や契約書の解説書ではない。飽くまで『ネゴシエーターとしての視点』に立脚した交渉の実務書を目指している点は終始変わっていない。

本書の狙い

テーマについて

本書は、技術アライアンス（技術供与、共同研究／開発、研究委託等）交渉に焦点を絞り、“知財ネゴシエーターの視点から見た”交渉テクニックの解説と実践例を中心に据えている。その際、技術アライアンス交渉を行う上での必須の背景知識として、技術の価値論と機密保持とは承知しておく必要がある。これについてもネゴシエーターの視点から是非承知しておくべき事項をまとめ、解説を行った。これと、内部調整のやり方、および交渉に臨む者としての心得を体得して頂ければ、ネゴシエーターとしての内外での役割は最低限果たせるであろうと考えた。即ち、本書はネゴシエーターとして技術アライアンスに主体的に関与出来るだけの必須知識／準備／心得と、前著でも心掛けた『ネゴシエーターの考え方』に焦点を当てた本である。技術アライアンスに注目した理由、その重要性については、後程、詳述する。

アライアンス（提携）論に関する書や、アライアンス契約書自体に関する書は世に多い。技術アライアンス交渉を行う場合、そういった体系書を事前に研究、読書される事は有効である。特に、交渉実務経験をある程度積んだ方が、理論付け、体系的理解の深耕を図る事は勧められる。理論から入って、実践を積む。実践の中から、理論を導き出す。この何れの方法も可である。ただ、スピード時代にあっては、十分に理論の勉強をしてから実践に入るという

時間的余裕は余り無い。同時進行で、理論付け／理由付けと実践を連動して図るのが効率的と言える。

ビジネスの局面で、技術が絡んだアライアンスは重要度を増してきている。しかし、必ずしもアライアンス実行の前線である交渉に携わる方々は、その道の専門家ばかりではないという事も現実である。特許交渉を長年行ってきた方々でも、隣接分野であるにも拘らず、意外と技術アライアンス交渉の経験は少ないという場合も多い。特許交渉は、特許担当が行う。技術アライアンスは、法務担当が行う。といった職務分離のケースも多く見られる。そうなってくると、担当したい気持ちはあっても、職分の関係で担当出来ないといった事も起こり得る。勿論、職務分担の越境を行えば良い、とも言えるが、何らかの“壁”は存在するであろう。その“壁”的存在は、一応認めた上で、狭い意味での知財担当者も、法務担当の領域に関して判断し得る能力を開発しておく必要はある、と考えた。更に言えば、法務担当の方々でも、技術アライアンスや特許ライセンスの前線経験を持つ方は決して多いとは言えない。

そこで、本書では、いわゆる知財担当の方々を念頭に技術アライアンス交渉の解説を行ったが、法務担当の方々にも活用は頂けると思う。解説としては、技術アライアンス交渉の実践で生じる論争点の解説を最初にする事にした。そして、それを通して、技術アライアンスの理由付け、理解を深めて頂くという逆のアプローチを行った。本書を読まれる事で、技術アライアンスの体系的理 解の一助としていただき、その上でネゴシエーション技法の向上を図っていただこうと考える次第である。

本書で扱うテーマにおいて、『研究』という言葉と『開発』という言葉は、特に区別はしていない。『研究』には『開発』と比較して、実現可能性が必ずしも高くない、といったニュアンスもある。しかし、『研究』『開発』対象の契約での取り決め次第で変わるだけであって、あえて同義とみなしても本書の目的からは実害は無いと考えた。従って『研究』と記した箇所は『開発』に、

『開発』と記した箇所は『研究』に夫々置き換えて読んで頂いて構わない。また、委託契約と受託契約は、委託する側から見るか、受託する側から見るかの相違であり、本書では『委託契約』と一応名づけて解説した。こちらは、委託側か受託側かによって、立場を入れ替えて読んで頂きたい。委託側と受託側は逆の立場であるので、利害等は正反対となるかも知れない事は承知した上で。

技術アライアンスに焦点を置いた理由は次の通りである。前著の主題であった特許ライセンス交渉や特許訴訟は、何と言っても、一方が“勝つか負けるか”の色彩が濃い。これと比較して、共同研究における交渉は、Win – Win（双方が勝つ）の思想が基本にあり、自ずと交渉方法も異なる色彩を帯びてくる。これは、共同研究交渉に限った特徴ではない。アライアンス（提携）に関する交渉一般に共通する特徴と言える。アライアンス（提携）と言った場合、その定義は極めて広く、何がしかの経営資源（ヒト・モノ・カネ・技術・情報その他）を交換する事が全て含まれる。そして、契約関係に基づくアライアンス（ライセンス契約、技術アライアンス、コンソーシアムその他）と、資本関係に基づくアライアンス（合弁、M&Aその他）とに大別される。しかし、主に知財業務に携わる方々を念頭に置いた場合、今後、皆さんは、技術アライアンス契約交渉に日常的に絡んでくる確率が高いと信ずる。従って、本書のテーマとしては、頻度の高い技術アライアンス契約交渉に焦点を当てる事が適切と考えた。さらに技術アライアンスの中でも、関与の確率が高い、技術供与、共同研究、研究委託に主として焦点を絞った。後述するが、これから時代は戦略的アライアンスが事業の成否の鍵を握っていると言える。その実現の為に、アライアンス交渉の果たす役割は大きいのである。

知財ネゴシエーターの登場

企業活動において、これから時代は戦略的アライアンスが主流になると言いい切れる。独自路線、一社単独といったビジネスは事実上難しい。このアライ

アンス／提携という言葉には、まずは“協調”とか“共同／協同”といったイメージが強い。確かに、アライアンスに、交渉・駆け引き・係争・訴訟といったイメージは一見そぐわない。しかし、複数の当事者が係わる限り、当事者間では利害の不一致や温度差が存在するのが常である。各当事者から見れば、各々の異なる目的を実現する為には交渉が不可欠という事になる。そうなると、交渉を主業務、ミッションとする『ネゴシエーター』の登場が必定となる。本書が、あくまで知財ネゴシエーターの視点に焦点を当てる理由でもある。本書では、内部調整とアライアンス等の交渉に臨む者の心得にも触れた。内部調整を、対外交渉を行う前段階の対応／準備と考えると、これはネゴシエーターに期待されるミッションの一部でもあろう。もっとも内部調整を含めて、全てを対外交渉担当のネゴシエーターが行うとは限らない。そうではあっても、ネゴシエーターとしての幅を広げる為には内部調整の重要性、そのやり方を承知しておく事は重要である。

やり取り例を増やした理由

本書にも、前著で好評であった“やり取り例”を多数含める事とした。体系的説明で、各種の主題の理解を図って頂くのは大切である。同時に、交渉は、人間系で、言葉や文書を通して行われる生き物である。実際の交渉や、内部調整を行った事のある方々の場合は、解説を読む際、実体験を頭に描き、交渉をイメージしながら文章を読む事が出来る。しかし、実際の交渉、内部調整を行った経験の少ない／無い方々にとって、イメージとしての理解は難しい。イメージで理解する事は、記憶を強める上で役に立つと筆者は考えている。右能、左脳の同時活用である。そこで、対外交渉、内部での調整交渉等についても、本書の中で仮想的“やり取り”を多く示す事にした。実際のやり取り、駆け引きの場面をイメージしながら、登場人物になった気持ちで最初は気楽に読んで頂ければと思う。

今回は、仮想的“やり取り”の結果は、必ずしも断定的なものとはしなかつた。読者の皆さんに、色々と独自の発想をして頂こう。と考えた次第である。

本書と前著との関係

前著の概要

交渉一般や交渉タクティックスに係わる『特許ネゴシエーターの技法』、訴訟含みの交渉を対象とした『特許ネゴシエーターの技法2』そして、落とし所を念頭に置いた交渉に関する『特許ネゴシエーターの技法3』(何れも、産業科学システムズ社刊)を筆者はシリーズで出版した。何れも、知財分野を想定したネゴシエーターの視点で交渉、係争を捉え、交渉に必要な知識と考え方を開示したものである。交渉を定義すれば、“多数間で所定目的を実現する為のせめぎ合い、あるいは共同作業”と言える。ただし前著では、せめぎ合いの面に重点を置いた傾向はある。その為、これらの著書で扱った対象は、主として双方の利害が相反する係争のケースが主体である。訴訟含みの交渉は、その一例である。勿論、そういった交渉であっても最終的には両者が平和的解決を行う場合は多いが、あくまで“せめぎ合い”を主体とした訳である。

前書をお読みになっていない方の為に、それらの著書の概要をおわかりいただく目的で、主目次（章名）を下記に参考として記した。

『特許ネゴシエーターの技法』(2002年刊)

第1章 特許ネゴシエーターとは

第2章 特許ネゴシエーターの資質と育成法

第3章 典型的特許交渉・訴訟の流れ

第4章 特許交渉のシナリオ立案と分析・判断方法

第5章 交渉での様々なテクニック・策略

第6章 仮想交渉でのやり取りテクニック解説

第7章 抗戦か和解か

第8章 交渉の準備

第9章 いざ交渉

『特許ネゴシエーターの技法2』(2003年刊)

第1章 典型的な特許交渉・特許訴訟の流れ

第2章 特許交渉段階でのネゴシエーターの考え方

第3章 特許訴訟に踏み切る判断・考え方

第4章 特許訴訟決定におけるシナリオ立案

第5章 特許訴訟における法廷外和解交渉

第6章 特許訴訟における法廷外和解交渉での論争例

第7章 特許交渉テクニックの特許訴訟への応用例

第8章 ネゴシエーターから見た外部弁護士の活用・選定

第9章 訴訟の準備

第10章 契約締結後・法廷外和解・判決後・次回更改交渉

『特許ネゴシエーターの技法3』(2004年刊)

第1章 交渉がまとまる場合・決裂する場合のイメージ

第2章 訴訟を回避する交渉について

第3章 特許ロイヤリティー交渉に現れる典型的エレメント予備知識

第4章 特許ロイヤリティーの典型的請求方式

第5章 特許ロイヤリティーに関する論議テクニック

第6章 ロイヤリティー交渉のシナリオ立案

第7章 ネゴシエーターから見た特許論議テクニックとそのやり取り

第8章 価値評価論議／ビジネス条件論議のテクニック

第9章 未利用特許の活用

第10章 “落としどころ”の探し方と上手なシグナル受発信方法

第11章 訴訟回避の是非

第12章 交渉・訴訟の前線から見た発明者へのメッセージ

ご覧の通り、“せめぎ合い”に関する内容が多い事をご理解いただけたと思う。

本書では、交渉のもう一つの側面である、“共同／協同作業”にも焦点を当てる事とした。“協調”と言っても良い。共同作業という点では、『特許ネゴシエーターの技法3』で扱った、“落としどころがあるライセンス交渉”などは、これに該当する。

蛇足ではあるが、前著で扱った特許ライセンス交渉で、金銭（ロイヤリティ）の取得のみを権利活用の目的とする場合、これをアライアンスと見るか否か？“金銭”という資源と、使用権（ライセンス権）との交換はしている。アライアンスには違いない。ただし相手が何らかの必要パートナーという訳でもない。戦略を持ったアライアンスの概念からは、少し離れるとも言える。では、特定の相手との包括クロスライセンスはどうか？ 双方が事業活動の自由度を享受し合う。これは、双方がパートナーとして、明らかな狙いを持った戦略的アライアンスと言えよう。前述の通り、技術アライアンスとしては、技術供与（援助）、共同開発／研究、開発／研究委託（受託）以外の取り組み（例えば、コンソーシアム、M&A）もある事は筆者も承知しているが、焦点を絞るため割愛している事をお断りする。なお、標準化／規格化については多少の解説を、交渉の視点から加えてある。

本書が、知財ネゴシエーションを志す方々の交渉力向上と交渉の幅を広げる事に役立ち、今後の事業の成否を左右する技術アライアンス活動にも貢献出来るならば筆者の望外の幸せである。

2008年 初夏

嵯峨 明雄

目次

**序 章 『知財を巡る時代背景』
～『リスク潜在の時代』— i**

1 知財を巡る時代背景	2
1.1 分業化	3
1.2 グループ化／事業アライアンス	4
1.3 技術アライアンス	5
1.4 グローバル化／IT化	5
1.5 標準化とオープンイノベーション	6
1.6 競争	6
2 リスク潜在の時代	7

第 1 章 技術アライアンス 9

1 技術アライアンスとは	10
2 アライアンスを組む目的	10
3 何故に交渉？	11
4 技術アライアンス交渉の典型的流れ	12

第2章 典型的技術アライアンス の概説	15
1 技術供与	16
1.1 技術供与とは	16
1.2 技術供与の共通目的	17
1.3 技術供与したい理由	17
(1) 対価取得	17
(2) 仲間作り	18
(3) その他	19
1.4 技術受領したい理由	19
(1) 技術習得	19
(2) 仲間入り	20
(3) その他	20
2 研究委託	21
2.1 研究委託とは	21
2.2 研究委託の共通目的	21
2.3 研究委託したい理由	21
2.4 研究受託したい理由	22
3 共同研究	23
3.1 共同研究とは	23
3.2 共同研究の共通目的	24
3.3 共同研究したい理由	24
(1) 限られたリソース	24
(2) リスク分散／共有	25
(3) 資源交換による相乗効果	25
(4) その他	26

第 3 章 機密保持	27
1 機密保持	28
1.1 機密保持とは	28
1.2 機密保持契約	28
1.3 機密保持の共通目的	29
1.4 機密保持させたい理由	29
2 機密保持に絡む周辺知識	31
2.1 契約書での規定	32
(1) 機密保持義務の厳格化	32
(2) 個人ベースの誓約書	33
(3) 機密保持違反の場合の厳罰化	33
(4) 相手管理体制の監査権	34
(5) 三者以上での機密保持	34
(a) 独立団体間の場合	35
(b) 子会社・下請等を含む場合	35
2.2 提供機密／受領機密の内容制限	36
2.3 提供機密／受領機密の保管	37
2.4 提供機密／受領機密の受け渡し管理 ドキュメントマネージ	37
2.5 機密自体の物理的コントロール	41
2.6 アクセス監視	42
2.7 教育・啓蒙	42
2.8 ペーパートレイル	42

第 4 章 技術の価値

～交渉の視点から～ 45

1 評価方法	46
2 技術価値の特性	47
2.1 有形物との比較	47
2.2 絶対基準の有無	47
2.3 相場	47
2.4 変動性	48
2.5 相対性	48
2.6 機密性と有用性	49
3 技術の公開と囲い込み ～標準化とプールも例に～	49

第5章 典型的技術アライアンス交渉における争点例と駆け引き 55

1 技術供与における争点例、 争点例毎の主張例と駆け引き	56
1.1 供与技術の内容	56
(1) 何の技術か？	56
(2) 供与技術のレベル	57
(3) AS　ISの技術	60
(4) 改良技術	61
(5) 必要な情報	64
(6) 機密表示	64
(7) 非開示情報	66
1.2 供与方法	68
1.3 供与限度	71
1.4 保証	73

1.5 対価	76
1.6 Background / Foreground 情報	78
1.7 独立プロジェクト	79
1.8 権利帰属	80
1.9 グラントバック	82
2 研究委託における争点例、 争点例毎の主張例と駆け引き	82
2.1 研究委託の内容	
何の技術か？	83
2.2 完成の約束	83
2.3 成果物の権利帰属	84
2.4 成果物に関する保証	85
2.5 Background / Foreground 情報	86
2.6 類似テーマの研究受託可否	86
2.7 対価	87
3 共同研究における争点例、 争点例毎の主張例と駆け引き	89
3.1 業務分担	89
3.2 費用分担	91
3.3 Background / Foreground 情報	91
3.4 成果の帰属	91
3.5 成果の利用	95
3.6 第三者への成果物開示可否	96
3.7 テーマ完成の約束	98
3.8 テーマ未完成、中止	99
3.9 機密保持	99
3.10 不実施補償	104

4 機密保持契約における争点例、 争点例毎の主張例と駆け引き	105
4.1 機密とは?	105
4.2 既有情報との区別	106
4.3 独自取得情報との区別	107
4.4 機密保持状況の監査	108
4.5 機密保持期間	108
4.6 機密流出の罰則	III
4.7 流出の証拠	II2
4.8 類似プロジェクト	II3
5 標準化における交渉、 駆け引き	II3
5.1 ライセンサーとライセンシー	II4
5.2 多数派	II6
5.3 大義名分と本音	II7
5.4 有利な仕組み	II8
5.5 “乱立”する標準化団体	II8
5.6 グループ化	II9
6 争点が複数ある場合の交渉	II9
6.1 各争点の重要度	II0
6.2 論争の順番	II1
(1) 重要度の高い順	II1
(2) 重要度の低い順	II2
(3) 同時ひとまとめ	II2
6.3 各争点の妥協可否	II3
6.4 各争点妥協のタイミング	II3
6.5 総合判断	II4
コーヒーブレイク(1) “合從連衡”	II5

第 6 章 民間企業

一民間企業間の交渉と、 民間企業—大学間の交渉の比較

1 民間企業の目的	128
2 大学の目的	128
3 資金力、人材	129
4 交渉専門部署	129
4.1 民間企業	129
4.2 大学知財本部	130
4.3 T L O (Technology Licensing Organization) と知財本部	130
5 大学とは？	131
6 アライアンスの典型的狙い	131
6.1 民間企業—民間企業間	131
6.2 民間企業—大学間	132
7 共同研究の仕組み	132
7.1 民間企業—民間企業間	132
7.2 民間企業—大学間	133

第 7 章 アライアンス交渉に先立つ

交渉準備の流れとシナリオ作成

～ライセンス交渉を例に～

1 ライセンス交渉を持ちかける側の立場での事前準備	136
---------------------------	-----

1.1 会社(団体)内部での事前準備	136
(1) 狹い／目的の明確化	136
(2) 内部体制／内部プロジェクト組織固め	137
(3) 希望とボトムラインの明確化	138
(a) 状況分析	139
(b) ボトムラインは一つか？	142
(c) 不確定要素	145
(d) 説得のシナリオ	146
1.2 交渉専門部署が交渉する場合	146
(1) 交渉の狭い／目的の完全理解	146
(2) 交渉チーム統制／支援部署との連携	146
(3) 交渉権限	147
(4) 交渉材料の事前収集と活用計画	148
(5) ボトムライン認識とシナリオ想定	148
(6) 契約書交渉	149
(7) 状況変化	150
(8) 交渉戦略と戦術	151
(9) 交渉シナリオの確認／シミュレーション	151
(a) 全体シナリオと都度のシナリオ	152
(b) 通しのリハーサル	154
1.3 非交渉専門部署が交渉する場合	155
(1) 体制作り	155
(2) 外部リソース活用	155
2 ライセンス交渉を持ちかけられる側の立場での 対応(補足)	157
2.1 キャッチアップとイニシアティブ	157
2.2 予防	158

第 8 章 仮想例での契約交渉やり取り —— 159

1 民間企業一民間企業間の仮想的交渉やり取り ——	160
1.1 技術供与交渉でのやり取り例	160
1.2 開発受託交渉でのやり取り例	171
2 民間企業一大学間の仮想的交渉やり取り ——	182
共同研究交渉でのやり取り例	182
コーヒーブレイク(2) “アドリブ (ad lib) ”	211

第 9 章 内部調整

～対外交渉の視点から～	213
1 対外交渉対応／準備と内部調整	214
1.1 内部一枚岩	214
1.2 誰が調整を行うか？	215
1.3 対外交渉への内部関係者参加是非	216
1.4 対外交渉後の再調整	217
2 内部構成	218
2.1 トップ	218
2.2 組織／役職	219
2.3 時限的組織	220
2.4 準組織	221
2.5 非組織	221
2.6 個々のメンバー	221
3 内部調整の目的	221
3.1 対外交渉遂行	222

3.2 決定と責任	222
4 内部調整の必要性	223
5 内部調整とは？	223
6 調整力の根源	224
6.1 組織的な調整力	224
(1) 社内憲法／規則／慣習	225
(2) 権限／権力(トップ、 部門)	225
6.2 関係部門の分析	226
(1) 本来権限	226
(2) 利害	226
(3) 特徴	227
(4) 他部門との相対的力関係	227
(5) 人間系	228
6.3 合理性	228
6.4 第三者意見	229
6.5 個人的な調整力	231
(1) スピード	231
(2) 見識	232
(3) 使命感／情熱	233
(4) 倫理観	234
(5) 個人的人脈	234
7 各種の調整方法	235
7.1 組織的な方法	235
(1) 強制	235
(2) 協議	236
(a) 民主的	237
(b) 公公平性	238

(c) 全体圧力	238
(3) 調停的手法	239
7.2 個人的な方法	241
(1) 聞き役	241
(2) 雰囲気作り	242
(3) ガス抜き	243
(4) 外堀埋め	243
(5) キーパーソンの説得	244
(6) 手順	244
7.3 調整のタクティックス	
～交渉の手法適用～	245
7.4 調整の大切な要素	246
(1) 情報公開	247
(2) 説明責任	247
(3) 価値観の共有	248
(4) 風土作り	248
(5) 日常のコミュニケーション	248
(6) 調整結果に対する責任	249
(7) 熟意	249
8 やり取り例から見た内部調整	
～部門間利害相反の五例～	250
8.1 やり取り例 1 : 顧客への特許侵害警告	250
8.2 やり取り例 2 : 侵害警告先からのカウンター攻撃	254
8.3 やり取り例 3 : 特許訴訟における内部温度差	256
8.4 やり取り例 4 : 和解交渉における内部温度差	260
8.5 やり取り例 5 : 技術供与に関する内部温度差	265
9 調整の王道	
～苦労は報われる～	268

コーヒーブレイク(3) “小異を捨てて大同につく”	270
第 10 章 交渉に臨む者の心得	273
1 交渉の柔軟性／応変と粘り	274
1.1 状況は変化する	274
1.2 変化と変化の兆し	275
1.3 情報選別	276
1.4 支援部隊へのフィードバック	277
2 下駄を履くまでは油断大敵	278
3 最終決断	278
3.1 交渉は決断の連続	278
3.2 決断の評価	279
4 事後	281
5 気構え／覚悟	281
6 人間関係／信頼	283
おわりに	285
索引	287

序 章

『知財を巡る時代背景』

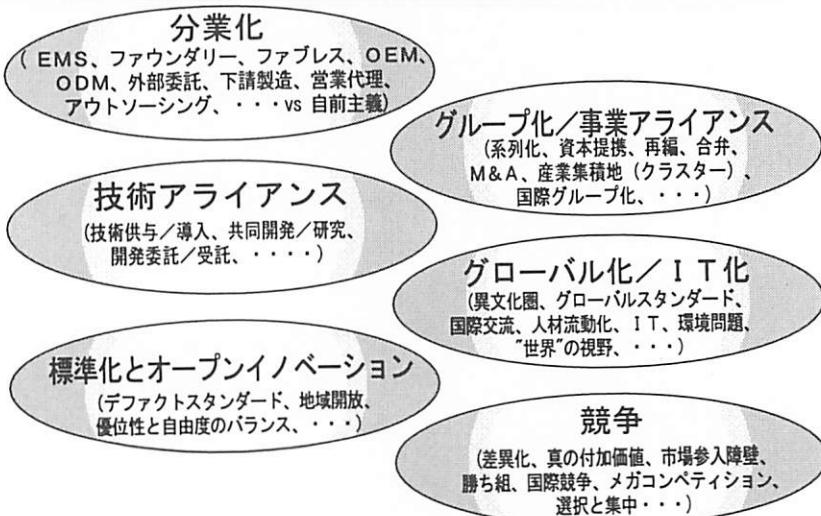
～『リスク潜在の時代』

1 知財を巡る時代背景

筆者が、初めて『ネゴシエーターの技法』を著した2002年から既に6年が経過した。この間、知財を巡る環境は大きく変動してきた。我国では2003年に知的財産基本法が施行となった。同時に、首相を長とする知的財産戦略本部も設置され、以来、知財立国を目指した官民一体の活動が継続して行われている。そして活動は現在さらに新たな局面に入っている。世界特許すら視野に入れたグローバル展開が期待されている。2004年4月には、国立大学の独立行政法人化も行われている。知の時代に即し、自由な運営を可能とする制度改革と言えよう。知財の重要性は益々高まり、経営と一体の知財とか、知財経営なる言葉も広く見かけるようになっている。

本題に入る前に、知財を巡る時代背景、世界の動きを幾つかの切り口から概観していく。アライアンスは、このような時代背景と切り離しては考えられないテーマなのである。

ライセンスを巡る時代背景～競争と協調／リスク潜在の時代～



1.1 分業化

事業を全て自前で賄うケースも無い事は無い。例えば製造業であれば、材料・部品・組み立て・システム製品製造・販売を全て1社で行う。一環、統一した戦略が立てられるメリットがある。しかし、事業規模大型化、複雑化、グローバル展開等を考えると、効率・事業リスクも含めて、これは現実的ではない。これからの中時代、全てのビジネスの完全自前主義は難しいと言える。ワークシェアの考えは、あらゆる分野で推し進められている。

製造分野で例を挙げてみよう。

EMS (Electronics Manufacturing Service) : 工場の能力を提供

ファウンダリー (Foundry) : 設計、仕様を受けて専ら製造、納入を行う

ファブレス (Fabless) : 逆に、製造能力は持たず設計に特化

OEM (Original Equipment Manufacturer) : 他社ブランド品の製造を行う

ODM (Original Design Manufacturer) : 設計・製造までは行うが、販売は他社

組み立てのみを行うケースも多い。一部製造工程を、下請製造に委託するケースも多い。あるいは共同で製造を行うこともある。何れにせよ、開発・設計・組み立て・製造・販売等々の各段階が分業化されている訳である。国際分業も当たり前の時代である。

これは何も製造業に限らない。営業を代理委託したり、総務業務を代理委託したりする、いわゆるアウトソーシングは、まさに分業化の好例である。知財分野で例を挙げれば、弁護士／弁理士の活用は、ある意味でアウトソーシング、活用でもある。自前の知財部門／法務部門業務の一部を外部に委ねる訳である。欧米の弁護士事務所の場合、書類の印刷・作成・配達とか、調査部門を完全外注しているケースも多い。いずれの場合も、自己の得意な分野は自前で特化し、それ以外は外部ソースを効率的に活用する。世界各国の

特許審査でもワークシェアの動きは加速されている。例えば、欧州特許での審査一元化をさらに進めて単一欧州特許付与を目指すとか、各国審査情報の共有。他国で登録となった特許を、そのまま対応国でも自動的に登録する試みなどである。

分業化により得意な業務に特化でき、効率が向上する。判断の独立性や機動性も増す。ただし、分業化という事は機能もバラバラに分割される危険性もある。その為、弊害もはらんでいる。

1.2 グループ化／事業アライアンス

例えば、一部工程を下請製造に委ねるとする。分業化でもある。この場合、仮に下請企業に必要な技術が無い場合、委託元から技術供与が必要となる。更に、そういった技術を下請以外には出したくない（いわゆる、技術囲い込みを行いたい）場合もある。その為、子会社とか系列企業のみに必要技術を開示するか、系列ではない場合には、機密保持義務の元、必要技術を開示するが第三者への開示は禁止する。といった取り組みでグループ化を図る。資本提携によりグループの関係強化を図ることも多い。合併、M&Aも企業経営の重要な要素となっている。分業化による効率向上の反面、機能分割による総合力ダウンといった弊害は生じうる事は前述の通りである。これを補う方策が必要になる。例えば産業集積地（クラスター）といった試みも盛んになっている。異業種が寄り合い／連携し、グループ力の向上による地域活性を狙うものと言える。グループ化は、国内に止まらない。国際的グループ化は必須である。時代と共に、世界の状況は変化する。従って、グループ化も、変化に呼応して常に最適な組み合わせを志向する必要がある。グループはパートナーシップと呼んでも良い。

業界の再編も時代の流れである。国内でも同一事業分野で沢山のプレイヤーが参入した状況が多い。プレイヤーが多い事は、競争原理による進歩に

役立つ反面、過当競争の弊害もある。国際的にも、この過当競争（競業）状況はある。シェア上位でないと利益が出せない。自然淘汰、あるいは戦略的統合による再編はビジネス競争においては当然の帰結である。

1.3 技術アライアンス

資本提携までは行かなくとも、技術アライアンスを組むケースも多い。ある意味で浅い提携とも言える。代表的な技術アライアンスには、技術供与／導入、共同研究／開発、研究委託／受託、開発委託／受託、コンソーシアム等々がある。何れも、夫々の経営資源を共通の目的の為に交換し、夫々の欠けた機能を補うか増強し合う。特に、事業の規模が大規模となり、技術の高度化、複雑化が要求されてくると、伴う事業リスクも増大する。分業化、リスク分散を図りつつ、補充／補完等による総合力向上を志向する。

1.4 グローバル化／IT化

グローバル化と言われて久しい。狭い意味では、世界で事業活動をする事を想定する。世界の異なる地域では、言葉、習慣、宗教、歴史、制度、文化、その他、何れも異なる。物理的に離れた地域をまたがった事業を行えば、当然、色々な課題が出てくる。夫々の地域に合った活動をする必要があるという訳である。日本のみで事業活動を行う場合は、グローバル化は不要か？答えは否である。いわゆるグローバルスタンダードという考えが必要である。交通機関の発達、情報の国際化、それによる国際交流、人材流動化が起こっている。インターネットやIT（情報技術）の発展は、情報伝達や共有化が世界同時で為されうる。国際基準に合った、国内基準の想定とか、事業で言えば、日本発の基準を国際標準とする活動が必要な時代である。日本のみで閉じて考えればよいという時代ではない。その意味では、グローバル化というのは、国内、国外という制約を外す事でもある。環境問題も然りである。一

言で言えば、“世界”の視野でものを考えるという事がグローバル化であろう。

1.5 標準化とオープンイノベーション

デファクトスタンダードを含め、世界を視野に置いた標準化は緊急の課題である。グローバルな競争で優位な地位を獲得する事が事業の成否を握る。この為には周到な準備、戦略が必要である。一方、地域開放なども含めたオープンソース、オープンイノベーションも盛んになっている。情報守秘による差異化を図る動きと、逆に、オープン化により多数を巻き込んだイノベーションの推進を図る動きもある。優位性と自由度のバランスというだけではなく、最終的イノベーションの進展の優劣で見る試みと言える。

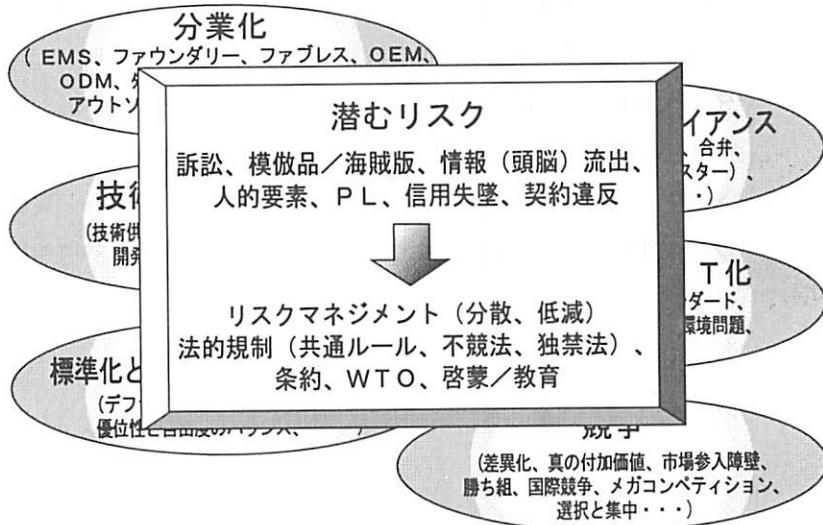
1.6 競争

事業競争は激しくなっている。ある事業分野で、世界的にも多数の参入者が存在する場合を考える。当然、競争が起こる。個々の企業間の競争、あるいはグループ化された集団間の競争がある。競争上位とならないと利益は出ない。事業の継続も難しくなる。そうすると、まずは、競争相手に無い技術、特徴、価値で勝負が行われる。その第一の鍵が差異化（Differentiation）である。他の競合製品やサービスには無い価値、いわば真の付加価値を提供する事はこれにあたる。競争の中では、各プレーヤーが差異化にしのぎを削る。差異化の勝負と言うが、差異化した者同士が、更に差異化を争うという果てしの無い競争である。自分も変化するが、相手も変化するという事を忘れてはならない。また、知財権に代表される権利による保護や、情報囲い込みによって、他のプレイヤーの参入を制限する障壁を形成する。技術アライアンスとは対極の考えとも見えるが、アライアンスといつても、グループ／パートナー外に対しては障壁を形成する訳である。技術、権利のみがその障壁に

なる訳ではない。ビジネスモデル、仕組み、組織風土その他、競争力の源泉は広い。勝ち組、負け組といった言葉が使われるが、国際競争、メガコンペティションにおいて、勝者が居れば敗者も居る。選択と集中が最終的には勝利の鍵を握る事は、全ての事業分野で言える事である。

2 リスク潜在の時代

ライセンスを巡る時代背景～競争と協調／リスク潜在の時代～



競争と協調の時代にあって、事業には常にリスクが潜在している。リスクの例を知財分野で挙げてみる。他社権利の侵害、訴訟、差し止め等は代表例である。事業が好調であっても突然の事件が発生する事もまれでない。模倣品／海賊版が出現する事で、正当ビジネスに甚大な被害が生じる事も多い。競争力の源泉の一つである機密情報（頭脳）が流出するといった問題も起き

ている。技術を供与した結果、ブーメラン効果により、供与者のビジネスが逆に圧迫を受ける事も起きている。人的要素が絡んでくる場合もある。その他PL問題や不充分なコンプライアンスによる信用失墜とか、契約違反の発生等も潜在リスクと言える。M&Aも事業戦略として活発化しており、競争落伍といった問題と共に高度の事業運営が必要となっている。グローバル化の結果、各国特有のリスクにも注意が必要である。

リスク対策としては、リスクマネジメント(分散、低減、先取り等)によるリスクミニマイズ、特許侵害であればパテントクリアランスによる予防、模倣品等で言えば、法的規制(共通ルール、不競法、独禁法)、条約、WTOを介した対応もある。啓蒙／教育により、守秘を心掛ける。守秘に関しては、別の章で改めて説明する。競争に落伍しない為には、絶えざるイノベーションが必須である。リスクと言うと、何か外界に潜む危険をイメージしやすいが、自己努力といったものにも潜むリスクを想定しなくてはならない。買収対策、ブランド戦略といった幅広い対策も求められる。従来の狭い知財で見ではならない。

第 1 章

技術アライアンス

序章において知財を巡る時代背景を概観した。事業の生存競争を1社のみで行う事は難しい時代となっている。事業の選択と集中を推進するにせよ、アライアンス、戦略的提携が必須の時代と言える。その中でも、特に技術、ノウハウを主題としたアライアンスは科学・産業・その他の分野において重要である。

1 技術アライアンスとは

アライアンスに関する書は多い。戦略的提携に関しては、例えば安田洋史氏著 競争環境における戦略的提携：NTT出版（2006年）が詳しい。本書では、契約関係に基づいて双方が“協調”（Win – Win）の関係を志向する、そして技術が介在する取り組み（ただし資本提携は除く）を技術アライアンスと便宜的に捉える事とする。代表的な技術アライアンスには、技術供与／導入、共同研究／開発、研究委託／受託、開発委託／受託、コンソーシアム等々がある。何れも、夫々の経営資源を共通の目的の為に交換し、夫々の欠けた機能を補うか増強し合う特徴がある。特に、事業の規模が大規模となり、技術の高度化、複雑化が要求されてくると、それに伴う事業リスクも増大する。分業化、リスク分散／共有を図るとともに、補完／補充等による総合力向上を技術アライアンスにより志向する事は、既に触れた。

2 アライアンスを組む目的

複数のプレイヤーがアライアンスを組む。それは、共通の目的（最大幸福）を共同で希求する取り組みと言える。アライアンスを組む構成メンバーから見れば、夫々に欠如した、あるいは弱い機能を相互に補完する。あるいは強化、補充を図る事が一般的目的となる。いわゆるWin – Winを志向したパー

トナー関係構築である。例えば一方の保有する人的資源が活用され、他方の機能が補強されたとする。アライアンスが無ければ、この人的資源は遊休状態であったかも知れない。有効活用のメリットである。他方では、人的資源が不足しており。機能強化は出来なかった。それが、強化された訳であるから双方がメリットを享受する。単純に1と1の価値が交換されたと見れば、全体では差し引きゼロの取引である。しかし、その取引の結果、新たな成果が出て、それが1以上の価値を有するという事になれば、これはアライアンスの真の成果と言える。あるいは、遊休化／死蔵していた（ゼロないしマイナスの）価値（本例で言えば、人材）が生き返った。という意味では、相手から受領する価値+人材が有効活用出来るようになったプラスで、これまた相乗効果（シナジー）が達成されたと見る事も出来る。いずれにしても連携を組む同士はメリットを享受する訳であるが、逆の見方をすれば、連携を組まない第三者に対しては差異化を図るという事を意味する。差異化は、差別化とも呼ばれるが、特定第三者を排斥する目的で“連携”を図るものではない。独禁法その他の法令、規則等遵守の上の健全な競争である事は言うまでもない。

3 何故に交渉？

アライアンスは、複数メンバー間で共通の目的（最大幸福）を共同して希求する取り組みと言った。また、非アライアンス者との差異化が背景にある事にも触れた。ただしアライアンスを組み、共通の目的を持つとは言っても、各メンバーの個別目的が完全に一致するとは限らない。むしろアライアンスを組むメンバー夫々の目的・立場・利害と、共通目的は微妙に相違するのが常である。『小異を捨てて大同に付け』、と言われる。あるいは、多数のメンバーでアライアンスを組む場合、利害の異なるメンバーの寄り合いとなる可

能性もある。これを称して、『吳越同舟』等と呼ぶ事も多い。こういった側面も現実的には存在する事は承知しておくべきであろう。

となると、構成メンバーにおいて共通目的は志向しつつ、同時に個に有利な条件の希求を行う事になろう。言い換えれば、最終共通目的が個々のメンバーの目的を如何に取り込む事が出来るかが交渉の課題と言える。交渉の原点というのは、複数間での目的達成の為のせめぎ合い、共同作業、手段である。アライアンスにあっても交渉は不可欠なのである。それを遂行するネゴシエーターも必須の存在と言えるのである。

4 技術アライアンス交渉の典型的流れ

まずは二社間の技術供与契約を例にとって、典型的な技術アライアンス交渉の流れを解説する。A社は、B社が保有するであろう特定技術を欲していると仮定する。B社は、その特定技術を所定の条件で外部に供与する事に前向きであるとする。技術を欲する側が、一般的には技術保有者に供与意思の打診を行う。そうすると大雑把に言うと、次のような流れで交渉は進む。

A社からB社に対し提携の打診



B社前向きの場合、協議に同意



A社、B社協議（その際、機密保持契約締結等）



途中合意書（拘束性は国により異なる場合があるが、LOI : Letter of Intent、MOU : Memorandum of Understandings 等の調印）



基本合意

「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

典型的技術アライアンスの 概説

知財が深く関与する典型的な技術アライアンスの形としては、技術供与、研究／開発委託（受託）、共同研究／開発が代表的である。そこで、この3つの形態に絞って解説する。コンソーシアム、その他の技術アライアンスがある事は承知している。また、技術供与と共同研究が同時に行われるといった取り組みもあるし、資本結合と組み合わされる事もある。説明の便宜と代表的形態に焦点を絞るため、これらは変形例と考え説明を割愛した。また、本書では特に断らない限りは、研究と開発とは区別せず、『研究』も『開発』も同義として読んで頂きたい。また、委託と受託は立場を換えて読んで頂ければ同じなので、『委託』で代表した。

なお、この3つの形態のアライアンスを実行する場合、機密保持の取り決めを行う事が通常である。そこで、機密保持自体はアライアンスでは無いが、技術アライアンス交渉をする為の必須知識としての機密保持に関する解説を第3章で行う事とした。本章では概説を行い、本論である交渉、駆け引きに関しては第5章にて解説する。

1 技術供与

1.1 技術供与とは

対象となる『技術』とは、目には見えないが価値を持った情報と言える。経営資源の一つである。文書化／記録化された情報もあるし、属人的な情報もある。この情報は、時間、労力、資金等を費やして創出されたものである。アライアンスの観点で言えば交換対象となりうる資源である。これら蓄積された技術、ノウハウを、何らかの目的、条件で『他者』に供与する事が技術供与である。これは、目に見えない情報である事を考えると、実際は技術の使用権を与える仕組みと言った方が正確である。使用権と言った場合、例えば

製品製造に使うとか、技術を評価する目的のみに使うといった様々な制限条件が付いたりもする。技術供与する場合は、文書化や指導も含め必要な技術パッケージとして取りまとめる必要はある。技術供与は技術援助 (Technology Collaboration) とか、技術移転 (Technology Transfer) とも呼ばれる。技術を受け取る側から言えば技術導入である。本書では、『技術供与』という言葉で代表した。『他者』としては企業、大学その他団体や個人を想定する。他者に技術供与する際に取り交わす契約が、技術供与契約である。

1.2 技術供与の共通目的

単純化の為に、A社とB社の間で技術供与を行うとして説明する。アライアンスを組む訳であるから両社共通の目的、Win-Winシナリオがある。そうではあるが、技術供与を理解する為に夫々の当事者がアライアンスを組む狙いを考えてみよう。

1.3 技術供与したい理由

種々の狙いがある。対価取得、仲間作り、その他がある。順番に説明する。

(1) 対価取得

供与する側から見た場合、対価取得はわかりやすい。例えば、ノウハウの供与や特許ライセンスを考えてみよう。ノウハウの供与であれば、対象となるノウハウは、時間、労力を費やし、背景情報等に基づき創出されたものである事は既に触れた。特許の創出、権利取得、維持にも多くの費用が掛かる。そういう情報や特許を無償提供する訳には行かない。提供／許諾するには、適正な対価取得、リターンが望まれる。ノウハウ料や特許ライセンス料である。技術供与側から見ると、対価の獲得は、まずは利益貢献／収益につながる。更に受領した対価を研究・開発に再投資すれば、新たな技術、特許の創

出も可能となる。少なくとも開発に要したコストの一部回収は望むところである。要した費用という視点ではなく、ノウハウの価値に見合った、あるいは、それ以上の対価を期待する事もある。技術を指導する場合、指導料という実費やアブセンスフィー（指導側の本来業務阻害の補償）も取得することになろう。対価の多寡が一番の関心事となる。

昨今、専ら特許料獲得のみに照準を当てた活動を行う研究開発会社、機関が活動を活発化している。これはアライアンスという観点から考えると、いささか趣が異なる。アライアンスといった場合、共に発展するパートナーの関係が重要な要素と考えるからである。

(2) 仲間作り

仲間作りを目的として技術供与を行うケースも多い。

例えば、系列化を図る場合がある。1社で全てをまかなう、いわゆる自前主義は難しくなっている。その為、分業化が行われる。そうすると全体のコントロールは、しにくくなる。これを補う為に、系列化は有効である。下請けの育成も系列化の一環と言える。系列化はグループ化とも共通する狙いがある。技術供与の視点から考えると、下請けに、適切な技術が存在しない場合もある。そういう場合、仲間作りの為に基盤技術を共有する必要が出てくる。

また、各種の標準化、規格化はビジネス遂行の上で有利な土俵を形成する事につながる。例えば、事実上の標準いわゆるデファクトスタンダードが、これに該当する。これまた1社のみで標準化を図ることは難しい。標準化参加者を増やす事はビジネス普及にも役立つ。

オープンソースとかオープンイノベーションは、囲い込みと対比される。囲い込みでは独自技術等を特定グループのみで利用し、グループ外には提供しない。（なお、1社のみで守秘する完全ブラックボックス化と言う場合もあ

「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

機密保持

1 機密保持

1.1 機密保持とは

機密保持、秘密保持に関して技術アライアンス交渉を行う場合の基礎知識を本章で説明する。

世の中に、自分一人しか居ないとすれば機密保持は不要である。複数になれば、夫々の保有する情報の機密を守る必要が出てくる。個人、家族、グループ、団体、業界、国等々、集合の単位は別として、各単位外に機密を漏洩しないで守秘する事を機密保持と呼ぶ。本書では、主に技術アライアンスを念頭にした解説を行うが、機密保持は取引契約その他、大半の契約書に規定される。また、社会生活も含めて、広く共通に現れる事は付言しておく。

1.2 機密保持契約

機密保持を口約束で行う場合もある。日常生活であれば、そういった例も多い。「ここだけの秘密だよ。」とか「あなたの事を信用しているので話すけど、内緒にしておいて。」といった具合である。交渉を行うような場合でも、必ずしも書面での機密保持契約を結ばずに執り行う場合もある。本来、交渉を行っていること自体も機密というケースも多い。それでも、交渉当事者間の信義則で信頼し合う訳である。しかし、きちんとした交渉を行おうと思うのであれば、契約書として機密保持を書面化しておくことが一般的である。英語では、Non Disclosure Agreement(NDA)とかConfidentiality Agreementと言う。通常機密保持契約と呼ばれるが、NDAは文字通りで言えば、機密非開示契約である。

機密保持契約は、技術アライアンスに限らず企業等の事業活動を行う場合に締結されるケースが多い。契約の業務を行う人達であれば、必ず経験する

のが機密保持契約の検討、作成、あるいは交渉である。交渉期間中に機密保持契約を結び、契約を締結する際には、それも含めた機密条項を定めるというやり方が一般的である。あるいは、特定情報を提供するといった場合のみに、提供情報に必要な記載や表示を行ったり、単発契約を結ぶやり方もある。

技術アライアンスでは関係当事者が、有用で機密性のある情報を対象として取り扱う。有用である為には、扱う技術情報等は、当事者内、当事者間で守秘されねばならない。その為、機密保持の契約を結び、関係者全員を対象とした機密保持を義務付ける。なお機密保持契約では守秘以外にも、情報の目的外使用禁止等を義務付ける場合もある。

機密保持契約の詳細は割愛するが、契約で規定される項目の代表例を挙げる。契約の目的、機密情報の定義（機密除外）、機密表示、機密保持義務、特許出願の可否、事前通知、情報の目的外使用禁止義務、違反の場合の罰則（損害賠償等）、契約期間、守秘期間、準拠法その他である。目的に応じて、規定も詳細となる。

1.3 機密保持の共通目的

二者間、あるいは三者以上の単位（個人、会社、大学等）間で機密保持を行う訳であるが、これらのグループは機密情報保持に関しては運命共同体である。共同体以外に対して情報を開示しない事は、グループの共通利益につながる。開示されたら、グループ全体が被害をこうむる。企業活動で言えば、グループ外との差異化を図る源泉の一つである。アライアンスの目的から考えると、機密保持が極めて重要という事は言うまでも無い。

1.4 機密保持させたい理由

例えばA社とB社の二社間で機密保持を行う場合を考えよう。対象となる機密に関しA社から一方通行でB社に機密情報が提供される場合や、A社、

B社双方から機密情報が相手側に提供される場合等がある。

一方通行で情報が提供される例を挙げてみる。A社が有力技術に関するパッケージ情報を保有し、これを有償でライセンスしようと考えているとする。B社は、この情報を導入したいと欲しているとする。A社としては、当該パッケージ情報は競争力の源泉であり、それに見合った価値があると考える。情報の価値を高く考えていれば、情報提供に対する金銭対価の取得は必須という事になる。対価取得だけでなく、同時に機密保持も必須である。有形財物であれば、仮に有形財物を提供してしまった後でも、それが無傷で回収出来れば損失は少ない。ところが情報の場合、その特質として一度情報が提供／開示されてしまうと、その情報は受領者等に無形で残ってしまう。仮に機密情報を記載した書面を回収したとしても、回収は実質無意味である。また情報供与の対価を受け取っていた場合は被害が無いと言えるか？ 供与に見合った対価ではある。しかし、開示されてしまうと第三者との差異化は図れなくなってしまう。まして対価等も未受領の状態で情報流出が起これば損害は二重に基大である。情報は、B社以外にもライセンス等が可能もある。この機会も失われてしまう。三重の被害といつてもよい。従って、何としても機密は保持させなくてはならない。

一方、当該パッケージ情報を欲するB社の立場からすると、その中身の価値は受領してみない限り正確には判断出来ない。勿論、契約で提供情報に関する各種の保証や、詳細は抜きでも、どういった技術情報が提供されるかは規定される。信頼という事もある。

このような場合、当該パッケージ情報の技術供与（導入）に関する本契約を結んだ上で、二段階で行う場合がある。第一段階でA社からB社に当該情報の一部のみを開示する。B社は、この一部情報をベースに可能性の評価、判断を行う。例えば、FS (Feasibility Study) といった事を行う。その上で、残りの全情報を受領する第二段階に入るか否かを決定する。オプション権の

「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 4 章

**技術の価値
～交渉の視点から～**

技術アライアンス交渉を行う場合、『技術の価値』について論ずる局面も多い。そこで本章では、技術の価値について最小限知っておくべき事柄を、交渉の視点から解説する。

1 評価方法

技術や特許の価値を評価する方法には、いくつかの方法がある。原価論、市場価値論、収益（可能性）論が代表的である。

原価論は、技術の創出に要した費用・手間・時間等を、例えば物の製造でのコストと同様と見るやり方である。少なくとも、他者が新たに創出を計画しても同様のコストは掛かるはず。従って、それだけの価値は最低限あるとの主張根拠でもある。

市場価値論ではライセンス等の市場で同様ないし類似の技術があれば、それとの比較で価値が評価されうる。米国特許訴訟を経験された方は、合理的ロイヤリティー決定の為の、*Georgia Pacific Factors*という言葉を聞かれているはずである。その中でも、類似ケース、同一原告／被告での類似ライセンス実績を、対象のケースでの合理的ロイヤリティー判断に使用したりする。この考え方と似ている。ただし、当事者同士で意見が一致する事は稀である。指標にはなっても、絶対的な価値は導き出せない。

収益法では、当該技術が（将来）生むであろう収益を予想するものである。地価等の算定にも使われる。

実際の計算方式や、これらの方法論の詳細解説は多くの出版物に見られるので省略する。技術アライアンス交渉の視点から言えば、いずれかの方法が実際のケースに近い場合もある。しかし、どの方法を取ったにせよ価値の絶対値が出てくる訳ではないので議論となる場合が大半である。それは、以下に述べる技術価値の特性による。

2 技術価値の特性

2.1 有形物との比較

形のある物（有形物、有体物）は、構成材料、部品その他の原価等が概算できるケースが多い。原価や加工費等が一応の価値の目安になる。これと比較した場合、技術とか特許という無形の“物”の価値はつけにくい場合が多い。サービス、金融といったものや、技術等を含めた情報の根拠が必ずしも明確でない為である。

2.2 絶対基準の有無

金銭であれば、世界の通貨単位は異なっても換算レートを通じて価値の絶対基準が導き出せる。金（きん）、ダイヤモンド、石油といったものも、取引市場における基準がベースとなる。もっとも、先物とか投機といった可能性の基準は、従来の感覚では処理が難しい感じもする。最近ではCO₂排出権等も対象とする動きもある。知財分野でも、特許売買の市場開設とか、知財のバランスシートでの絶対価値を模索する試みがなされている。そうは言っても、価値というものには人それぞれで変化する性質がある。その意味では万人共通の不変の絶対基準は存在しないとも言える。

2.3 相場

相場が無いことは無い。業界分野ごとの標準ロイヤリティー条件とか、まれに公開されるライセンス条件等が比較対照になる場合はある。アライアンスにせよライセンス交渉にせよ、最初の対象物における価値の論議は“相場”を引き合いに出す事が多い。ただし、それが双方に、そのまま適用され、納得されるか？ と言えば、否というケースが多かろう。一方の要求が、“相

場”からかけ離れていれば、反論として「相場から考えても法外だ！」と言うだろうし、仮に、妥当と感じれば、「相場から見ても、まあ、納得いけますが、いま少し、安くなりませんか？」といった使われ方となろう。飽くまで参照程度の“目安”である。

2.4 変動性

技術情報（機密情報と想定する）を例にとって説明する。技術情報の価値は、時間経過と共に変化する。情報の必要性の度合いが増せば、価値は上がる。技術動向、市場の要求によっては、ある時、高い価値を持っていた情報も、必要性が低くなると価値は下がる。

情報保有者にとっての価値と、情報を欲する者の価値は異なるのが普通である。情報保有者においても、その情報の価値は変動する。情報受領希望者においても、受領を必要とする度合いによって価値は大きく変動する。情報の完成度・応用範囲の広さ・緊急性・入手困難性等々に依存する。今すぐ欲しいとなれば、価値は相対的に上がるであろう。逆に、急がなくとも構わないとなれば価値は下がるであろう。代替技術が出現すれば、相対的に価値も下がる。特許権を例に取れば、侵害・実施する特許の価値は高い。非侵害・不実施であれば、極端に言えば価値ゼロである。たとえ当該特許が有効（技術で言えば、完成度が高く）であってもである。

2.5 相対性

商品等で言うと、類似の商品や代替品がある場合と無い場合では価値評価は大きく変わる。技術情報も同様である。絶対基準が無い事と共通するが、代替技術が無い場合、価値は上がる。逆に代替技術がある場合は、相対的価値は下がる可能性がある。

ある技術に関して、先に触れた“相場”が仮にあったとする。この場合、例

「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

典型的技術アライアンス交渉に
おける争点例と駆け引き

実際の技術アライアンス交渉では、幾つもの争点が混在する。そして同時進行で論議が行われる。論議、交渉も何処から、どのように進めていくかは状況により変化する。交渉の進め方に入る前に、まずは各典型的技術アライアンス交渉での争点を一つずつ独立して解説する。次いで、争点毎に、双方の主張理由／根拠の例を示す。しかる後、双方間でなされる駆け引きの例を、仮想的やり取りも適宜織り交ぜながら解説していく。争点にも、条件交渉的なものから、根本的な考え方の相違に起因する争点まで様々ある。便宜上、大きな争点、小さな争点の区別をつけずに解説する。本章における解説の順番が必ずしもアライアンス交渉における重要性の順番という訳ではない。これらの争点は、実際の交渉では複数同時に現れてくるものである。

以下、説明の便宜上、A社とB社の二社を例にした技術供与、研究委託、共同研究、機密保持に関する交渉で争点毎の解説を行う。

1 技術供与における争点例、争点例毎の主張と駆け引き

A社保有の製品Xに関する製造技術情報を、A社からB社に対して有償で供与するケースを例にとって典型的争点、主張例、駆け引き例の説明をする。

1.1 供与技術の内容

(1) 何の技術か？

まずは提供技術の中身について議論となる事が多い。技術供与の柱であるから、当然、議論があつてしかるべきである。通常、議論に入る前に機密保持契約等を結んでから議論がなされる。契約書の交渉で言えば、提供技術の定義に関する論議が必要である。技術供与側と受領側では提供技術の解釈が異なるケースが多い。当然、交渉が必要となる。例えば、技術の特定として、

製品Xに関する製造技術と言うだけでは曖昧、かつ広すぎるかも知れない。他の条件が変わらないとすると、提供技術（受領技術）に関して、受領側は広い定義を好むはずである。出来る限り、沢山技術を習得したい。情報提供側は、逆の立場である。通常、手間は減らしたい。定義は、5W1H内のWhatに相当する。

(2) 供与技術のレベル

A社の製品Xについての確立された量産技術を、B社に単に供与／提供さえすれば良いのか？ B社が理解しようとしている構わないとしたら、手間や機密度問題は除いて、簡単である。しかしB社が、当該技術をA社と同様に使いこなせるようになる事を要求しているとしたら大変である。A社の量産設備と同等規模の設備や、使用器材、材料等の提供も必要となる。B社の技術吸収能力／理解度が劣っていた場合、技術供与が十分になし得ない場合もある。供与側のみならず、受領側の能力にも依存する。このレベルまでの技術をB社が希望するのか？ しかも供与するだけではない。自分ではなく、相手が使えるようにする、という事である。これは余計大変である。保証もしかねる。高度な技術であれば、供与の対価も高額となる。その費用をB社は負担する気持ちはあるのか？ 費用負担能力はあるのか？ また、A社が量産技術という価値の高い技術の提供に同意するのか？ A社としては、B社に対して試作レベルの技術を提供する程度で十分と考えているとすれば、量産技術提供には抵抗するであろう。あるいは量産技術はノウハウ度／機密度も高いので、対価の多寡というより供与自体を拒否したいかも知れない。一方、B社として、試作程度の技術では自社の目的は達成出来ず、是非、高度な技術の入手を欲するとすれば、逆に抵抗するであろう。低度の情報を受領しても意味が無い場合もある。たとえ宝の持ち腐れとなつたとしても。論争例として、B社は、A社の要求する対価と比べ、供与される技術のレ

ベルが低すぎると主張する。A社は、B社に対し技術レベルは決して低すぎないと反論する。対価に見合っているとか、機密度が高いので当該技術供与は出来ない等々の根拠を示しながら、B社の説得に当たる。駆け引きで言えば、A社は、機密その他の理由で量産技術の提供はしたくないと考えていても、ストレートには言わないかも知れない。B社に提供しても良いが、量産技術の吸収は難しい（導入しても無駄になる）し、設備投資など膨大な費用が掛かる等の理由で翻意を促すかも知れない。“猫に小判”となりかねない事を主張する。例えば、こんな具合である。

B社：提供される技術の定義を広げて、最新の技術が入るようにして欲しい。

A社：対価は、ずっと上がるが良いのか？

B社：対価は変えないで。

A社：それでは、出せない。

B社：何故？

A社：提供技術の創出には、手間もコストももっと掛かっている。その上、最新技術までとなったら、これは、将来の技術まで含む事になる。そこまでは出せないし、まして対価を変えないで、という事は無理。

B社：低度の技術を貰っても役に立たない。

A社：まずは御社の技術レベルを引き上げる事が先決では？ 順にステップアップしないと、上手く行かないよ。

B社：こなせる自信はある。

「みほん」のため

次ページ以降は、割愛させていただきます

第 6 章

**民間企業—民間企業間の交渉と、
民間企業—大学間の交渉の比較**

民間企業同士の交渉と、民間企業一大学間の交渉には、歴然とした差がある。そもそも民間企業と大学等では、設立の目的やミッションも異なる。従つて、アライアンス交渉を行う場合も、組む相手によって異なる交渉が行われることが多い。そこで、両者を幾つかの視点で概観しておく。

1 民間企業の目的

言うまでも無いが、企業は正当な営利を目指し、事業の継続と発展を目的とする。社会における存在として、地域や世界、人々の役に立つ事、世界の一員である自覚が根底にある。アライアンスに関しても、事業の観点から保有する経営資源を有効に活用する事で協調の効果を狙う。パートナーとのWin – Win の関係を築きつつ、発展を目指す。

2 大学の目的

一方、大学等の役割、ミッションは社会への貢献を学問、研究等を通じて行う事にある。また、教育という重要な役割を担っている。教育という点では、学生は勿論の事、民間等から研究員を受け入れたりもする。民間等との共同研究や、研究受託も上記活動の一環として積極的に行われている。ただし、こういった研究活動は学問レベルの向上のみを目的とする訳でもない。学問としての社会貢献の一つとして、然るべき成果の活用による利益獲得も模索する。大学も運営資金や国その他の補助金等の有効利用が期待される。この辺は、民間企業と大学等がアライアンスを組む場合、利害が相違してくる根幹の理由とも言える。そのような状況から、夫々は、本来の機関としての目的と、実際のアライアンスにおける取り組みの目的とのバランスを取る必要があろう。

3 資金力、人材

資金力では、普通は民間企業の方がより多くの研究資金等を保有すると思われる。と言っても、企業も大企業、中小企業、スタートアップ企業等々幅がある。一概には言えない。民間企業間での交渉、例えばA社とB社でアライアンスを組むとしよう。双方の持つ経営資源を考え合わせて最適な取り組みがなされるであろう。双方が同等の資金、人間を投入し対等の立場で行う形もあるし、A社は資金提供のみを行い、B社は人材供給を行う、といった形もある。リソースをどのように交換するかは双方の自由である。

大学等と民間企業が共同研究を行うような場合を考えよう。この場合は、大方は民間企業が資金を持ち、大学等が人材を投入する形が多かろう。この場合、資金力と人材が交渉材料の主要な部分となる。

4 交渉専門部署

4.1 民間企業

アライアンス交渉を行う場合、交渉専門部署が執り行うケースが多い。民間企業であれば、法務部門、知財部門、総務部門といった部署が交渉専門部署の役割を持っている場合が多い。特定の専門部署を決めていない場合もある。アライアンスが技術提携を主体とするような場合、技術部門や企画部門が交渉を担う事もある。内容によっては、経理部門その他が交渉を分担する、といった場合もある。一般的には交渉専門部署が交渉を行うのが理想的である。交渉ノウハウの蓄積も出来る。もっとも企業規模や必要性によつては、そういう専門部署、人材の確保は容易ではない。費用効果に合わないかも知れない。必要時に、何れかの部署が副業的に対処する事もある。

あるいは外部リソース、例えば弁護士事務所等を利用する事も多かろう。交渉を自社で行う。交渉を代理人に委ねて交渉してもらう。何れも、一長一短はある。専門部署を保有する場合でも、例えば、そのリソースを他の目的の為に使いたい。その為、敢えて外部のリソースを使うという事もある。より強い交渉を行う為に、外部の専門家を雇うという考えもある。外部事務所等の活用に関しては、別途説明を行う。

4.2 大学知財本部

大学には、統々と知財を管理、活用する知財本部が設立されている。組織や役割は、各大学によって異なるようである。国立大学の法人化後は、こういった知財本部が、民間で言えば、知財部門とか法務部門に相当する組織として活動しているように見える。各大学等のホームページをご覧頂ければと思う。役割は、民間企業のそれと類似する面も多かろう。ただし大学の目的と民間企業の本来の目的の相違が、どのように反映されるかは交渉を行う場合、注意が必要である。

4.3 TLO(Technology Licensing Organization)と 知財本部

TLOは、大学等技術移転促進法に基づき大学等での技術成果を民間企業等に移転し、最終的に大学等での研究の進展を図る組織、事業者の事である。文部科学省、経済産業省の承認を得た事業者は承認TLOと呼ばれる。大学には、知財本部と一般に呼ばれる組織が設置されている場合も多い。そして、一般には外部組織であるTLOと連携しながら、民間企業等との産学連携活動を推進しているところも多い。TLOにライセンス等の活動をコミッショニング付きで完全委任する例もある。TLOのミッションが、逆に知財本部に取り込まれている例もある。個々のケースで見ていく必要があろう。大学知財本部と

「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

アライアンス交渉に先立つ
交渉準備の流れとシナリオ作成
～ライセンス交渉を例に～

アライアンス交渉を行う場合の準備に関して、大きな流れと必要な準備内容を説明する。一例として、2社（A社、B社）を想定し、A社からB社にライセンスがなされるケースで説明する。ライセンス交渉以外での準備も、この説明を基に応用頂きたい。

1 ライセンス交渉を持ちかける側の立場 での事前準備

A社からB社にアライアンスの話を持ちかける場合もある。あるいはB社からA社にライセンス導入の申し入れの打診を行う場合もあろう。担当ベースで、アライアンスの可能性を話し合う、あるいはトップ間での基本合意に基づいて担当間で詰めていく等、切っ掛けは種々あろう。今、A社が自社内での検討の結果、B社にアライアンス交渉を持ちかけるものと想定する。この場合、A社内部では、どういった準備が必要であろうか？

1.1 会社（団体）内部での事前準備

（1）狙い／目的の明確化

アライアンス交渉に限らないが、交渉の目的あるいは狙いを充分に吟味することが大切である。目的に応じて、実際の交渉は変化する。逆に言えば、目的に見合った交渉を行わなくてはいけない。目的にも色々のものがある。ライセンス交渉であれば、例えば、ライセンス料の獲得を目的とする事が多い。この場合、ライセンス料という金額の多寡が交渉の第一のポイントとなる。金額が多額になればなる程、相手説得のバーは高くなる。金額獲得の方法（現金、その他）、タイミング（入金時期、一括か分割か？）等も大切である。そもそも確実に対価が得られるか、不安要素があるか？ 等の分析も同

時に必要である。絵に描いた餅とならぬようにしなくてはならない。ライセンスを出す事（License out）が、いわゆる仲間作りを目的とする場合も多い。例えば、下請け製造を引き受けてくれる会社を育成し、自社の製造能力をアップしようと計画する。そこへの技術の提供は、飽くまで自社と同様のレベルの技術を想定することとなる。さもないと、製造能力アップの目的は達成しがたい。この場合、ライセンス料取得といったものは二の次となる可能性もある。例えば、技術供与の実費相当のみを受領する。あるいは、それすら必要無いかも知れない。自社の為のみに下請け製造が行われるケースが該当するであろう。A社がB社の保有する権利を有利に取り込む狙いで、アライアンスを持ちかけているとしたら、当該B社の権利からの自由度取得を目指すかも知れない。B社を何れは傘下に入れたいという狙いがあるかも知れない。この他にも、種々の狙い／目的があろう。

通常、交渉の狙いは一つとは限らない。複数の狙いがある場合が多い。そのような場合は、複数の狙いの中での優先順位を明確にしておく事である。どの狙いが必須で妥協は出来ないとか、妥協出来る狙いは、これだ。と言う順位である。順位と同時に、個々の狙い毎の妥協可能範囲も承知しておく事である。落しどころを探る段階で、これが効いてくる。勿論、交渉として全ての狙いを100%満足させることを絶対条件とする場合もある。一切の妥協をしない。ゼロサム交渉を行う場合は、それも良い。

後述するが、目的の明確化という場合、これはA社内部での統一されたものであることが重要である。交渉は、最終的には団体間での合意にかかるてくるからである。

（2）内部体制／内部プロジェクト組織固め

交渉を誰かが行うとしても、必ず、内部の組織があり、複数の関係者が居るはずである。A社からB社への大掛かりなライセンス供与を行うと想定す

る。既存の組織が、そのまま使える場合もある。それほど大掛かりな供与でもない場合、直接の関係部署と交渉担当のみで充分な場合も多い。しかし大掛かりな供与となってくると組織横断的対応が必要な場合もある。良く行われるのが、プロジェクト（以下PJ）チームを結成するやり方である。当該技術供与のみを目的とし、その目的が達成されれば解消される組織作りである。B社へのライセンス供与PJとでも名付ける。PJの経理勘定を特別に立てても良い。そのPJには、PJリーダーを任命し、構成メンバーも社内で正式登録する。本来業務を持つ、異なる部署の人間を集める訳であるから、PJとしての業務と本来業務との関係を明確にしておくのが良い。そこまでしないで、各部署でのワークアサインの中身に、本PJへの参加も含めて管理するケースが大半ではある。PJチーム内部に、外部（この場合B社）との交渉を行うチームが入っても良い。あるいは、PJチーム外に交渉チームを形成しても良い。PJを実質運営、管理、取り纏めしていく部門／人を事務局とし、必要時の会議設定、交渉チームとの連携窓口その他を行う。PJチームの活動／方向性等を全体的に監視する上部組織を形成しても良い。いわゆるステアリング委員会である。その上に決定権を持つトップが控える。

こういった組織を作る場合、夫々の組織、構成メンバー各人の役割、分担、相互関係、指示系統等を明確化しておく事が大切である。特に、交渉チームと支援チームの連携が、交渉の成否に大きく影響する事を指摘しておく。内部調整に果たすネゴシエーターの役割も重要である。内部で一枚岩の見解を保有しないで、外部との良い交渉は出来ない。

(3) 希望とボトムライン^{注2)}の明確化

交渉の狙いは、関係部署やトップの願いが最初のベースにある。希望／期待と言っても良い。これは、どのような交渉についても言える。希望を如何にして実現するかがネゴシエーターの役割である。希望条件を目指して交渉

「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

仮想例での契約交渉やり取り

1 民間企業一民間企業間の仮想的交渉 やり取り

1.1 技術供与交渉でのやり取り例

技術供与と言っても、極めて幅が広い。供与する技術の内容／提供範囲／方法、費用、対価、プラント、装置輸出入その他、大掛かりなものを想定すると、その全ての場面で交渉は行われる。これらを、網羅する事は難しいので、知財関係者が直接関与しそうな場面を幾つか想定したやり取りを示そう。

想定：A社は、大型機器の製造、販売を行っている世界的機器メーカーである。同業のB社、C社等も当該大型機器市場では競争を繰り広げている。一方、X社は、各種機器に使用される部品の製造、販売を行っている世界的部品メーカーである。この部品分野では、Y社も有力なメーカーである。A社は、大型機器に使われる部品に関しては、X社やY社といった部品メーカーから汎用的な部品は購入している。大型機器市場でも、ユーザーの好みや希望する機能は変化も大きい。また、機器の開発には、2-3年掛かり、その間は極秘の開発が行われている。

大型機器を手掛けるA社は、極秘開発は自社内のみで行ってきたが、機器に使用される一部の部品に関する製造能力は保有していない。専門技術と製造能力を保有する部品メーカーに頼っている。大型機器の全体仕様の開発が完了した時点で、部品の要求仕様を提示して部品メーカーに詳細設計委託と試作依頼を行う。その開発／詳細設計には、何ヶ月かが掛かる。そしてサンプル試作に数ヶ月。それが完成すると、引き続いて量産発注となる。しかし、こういった詳細設計委託や試作依頼を通して、極秘情報の一端が早期に外部に流出する危険性は、常々気に掛かっていた。

そこで、今回、X社に対して、部品の詳細設計技術と、試作に関する製造技術の供与を要望した。つまり、A社として部品メーカーほどの専門能力は必要無いが、試作品レベルの部品開発と数個のサンプル製造程度は出来るようにしたかった。試作品サンプルで行けそうとなれば、その時点で、部品メーカーにサンプルも示して量産依頼が出来ると理想的である。サンプル試作までの期間においては、先の大型機器極秘開発プロジェクトの存在は外部に知られないで済む。

X社は、その申し出に対して、日頃の部品納入の顧客でもあり、かつ、将来の量産にもつながる可能性を考え、詳細設計技術と試作品製造技術供与に基本的に同意する事とした。ただし技術供与の中身その他は、当然交渉が必要であり、どこまで大掛かりな供与とするかは社内的にも検討した。A社に、そこまでの技術習得能力があるか？ サンプル製造まで出来るようになるかは疑問もあった。

いずれにしても、大枠の技術供与については、A社とX社の間で決まり、前向きに進める前提で両社の交渉担当が協議を行った。以下は、その交渉のやり取りを仮想的に示すものである。冒頭に触れた通り、やり取りの一こまを示したものである事はお断りしておく。

X社(供与側)：関係技術部門からの要請で、今回の技術供与の枠組みと当社の基本的スタンスについては、先日お知らせの書類をお送りしましたが、検討頂けましたか？

A社(受領側)：細かな内容までは、まだ検討は終わってはいませんが、大方、見ました。幾つか、本日、意見交換出来るかと思います。質問や確認したい点もあります。

X社(供与側)：それでは、まず、ご意見を伺って当社の意見も述べさせて

頂こうと思います。質問にもお答えします。

A社(受領側)：対価、供与技術の内容、供与の時間や指導の内容、供与の完了認定、発明等が生じた場合のグラントバック、供与技術に関する保証の問題等々を協議したいと考えます

X社(供与側)：対価の総額は、本日は論議するのは早いかと思っています。

A社(受領側)：技術供与に関する総額の論議は、仰る通り、論議するのは早いかも知れませんね。質問は、技術指導がトータル300人・日まで行われると書かれていましたが、その技術指導は、総額対価に含まれていると理解して良いですね？

X社(供与側)：そうです。

A社(受領側)：300人・日で供与は確実に完了するという事ですね？

X社(供与側)：それは、現時点では何とも分りません。当社も過去に、別の分野ですが技術供与を行った経験がありますが、それから推測しています。通常の理解レベルであれば、十分に完了すると思いますが。少なくとも、その人・日を超えた場合は、1人・1時間あたり6万円の単価で追加払いをして頂く、という事は決めておく必要があろうかという事です。

A社(受領側)：単価6万円は高すぎるのでは無いですか？

X社(供与側)：当社の場合、通常、この時間単価で指導料を頂いています。技術供与というワークに、通常業務が出来なくなる中で参加するので、アブセンスフィー相当で、6万円／時間、を頂くという考えです。今後の話し合いで、例えば、1日を8時間として、48万円／日、

「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

**内部調整
～対外交渉対応／準備の視点から～**

組織、団体あるいは家族ですら、内部の調整という事は必要な営みである。本書は、知財ネゴシエーションを主題としている。従って、内部調整という課題を、飽くまでも対外的な知財交渉を行う為の事前準備、あるいは対外交渉を行っている最中における内部調整という視点から解説して行きたいと思う。

1 対外交渉と内部調整

1.1 内部一枚岩

対外的な交渉を、複数の人々、組織、団体、グループが行う場合、夫々の内部での意見や利害を調整した上で臨む必要がある。国家間の交渉であれば、国内での意見調整は、この内部調整に当たる。対外交渉は、何がしかの異なる立場の複数の当事者間で行われる。立場の異なる度合いには大小はあるが。そして、ネゴシエーターが、ある部門、会社、団体、グループ等を代表して、対外的に相手と交渉するケースが多い。こういった部門、会社、団体、グループの意向／立場が、内部的に完全に一致しているケースは、むしろ稀である。グループの内部、会社の関係諸部門まで考えると、夫々の単位、個人は多かれ少なかれ異なる意思や考え方、利害関係を保有しているものである。そのような中で、対外交渉は一枚岩で行わなければならない。その為には、内部での十分な意思疎通を図り、統一見解を形成する事が大切である。そして、ネゴシエーターには統一見解の形成と、その結果を熟知している事が望まれる。内部調整が充分に出来ていれば、対外交渉もスムーズに、はかどるものである。逆に、内部調整が充分に出来ていないと、対外的交渉も力強いものとはならない。全く交渉にならない場合もある。その意味で、対外交渉と内部調整は一体のものである。

1.2 誰が調整を行うか？

内部調整を他の人や部門にやってもらい、対外交渉役のネゴシエーター自身は直接内部調整を行わないというやり方もある。他の人が調整した後の結果のみを承知し、その結果に基づいて対外交渉を行う。内部調整役とネゴシエーターの役割分割である。役割が分割されていても、ネゴシエーターに交渉権限が与えられる限り、対外交渉自体は支障なく行えるであろう。また、内部調整という、“余計な”仕事にエネルギーを費やす必要が無いので、ネゴシエーターは対外交渉に専念出来る。というメリットもある。このようなネゴシエーターも、よく見かけた。

逆にネゴシエーター自身が内部調整も図り、かつ対外交渉も行うやり方もある。内部調整にエネルギーを費やす事は事実である。その分、内部の状況が直接感知出来る為、間接的に調整後の結果を知らされる場合と比べ、対外交渉における柔軟な発想が可能になる。自信を持って交渉に当たる事が出来る。もっとも内部の事を承知したがゆえに、却って、対外交渉に勢いが無くなる場合もある。他の人や部門が、ネゴシエーターの期待通りに、タイミングに、しかも対外交渉を行いやすくなるような調整をしてくれるか？という問題はある。そのフォローもしなくてはならない。それ位であれば、自ら調整した方が早いという場合もある。調整の責任については後述する。ネゴシエーターによる調整か、他の人による調整か？ どちらが好ましいかは、一長一短があるかも知れない。

対外交渉は一回の交渉だけで決まるケースは少ない。何回かの交渉を行い、長期にわたって交渉する事も稀ではない。そうなってくると、内部調整も何回もの対外交渉に呼応して、都度行われると考えるのが自然である。初の対外交渉に際しては、まずは準備の為の内部調整。その後の対外交渉に関しても、その都度の事前準備、内部調整。各対外交渉後の結果に基づく内部調整。

と途切れる事無く続いて行く。対外交渉には相手が居る訳であるから、その交渉結果のフィードバックや、時間と共に変動する内外状況の分析、対応は必須である。内部調整する時の、パラメーター、根拠情報も時間とともに変動していくと考えなくてはいけない。何れにせよ、一回内部調整したから、それでおしまいという訳には行かない。このような点からも、多くの人が対外交渉に関して、内部調整の重要さや苦労を述べる訳である。気を抜く暇は無い。

1.3 対外交渉への内部関係者参加の是非

対外交渉に際して、ネゴシエーター以外に社内関係部門を交渉参加させるべきか？

という事が話題となる。視点は幾つかある。

当該部門／関係者に交渉力があるか、否か？

関係部門自身が交渉参加を望む場合がある。ネゴシエーターに任せ切れないので、自ら参加して、相手との交渉を行いたいと考える。これは、メリット、デメリットがある。直接関係部門の参加で交渉が加速されるメリットもある。しかし交渉は駆け引きも多い。加速すれば良いとも限らない。意向をストレートに伝えるのが良いとも限らない。真意を読み取られるリスク等もある。一般的には交渉の専門部署に任せるのが好ましいケースが多い。交渉能力のある部門で、ネゴシエーターの眼で見ても間違いが無いと判断すれば、交渉を委ねたり、積極的に参加を勧奨する事もある。発言等は行わず、様子を観察する（オブザーバー）という事もある。それらの判断は、ネゴシエーターがすべきであろう。

決定権を持っている部門／その人が参加する場合のメリット、デメリットは？

決定権を持っていて、交渉能力が低い場合は要注意である。前著では『弱

「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 10 章

交渉に臨む者の心得

第7章ではアライアンス交渉の準備、シナリオ作りに関しての説明を行った。ここでは、そういった準備やシナリオ作成が出来たと想定した上で、いざ交渉に臨む際の心得をまとめてみようと思う。第7章と合わせて、お読み頂ければと思う。

1 交渉の柔軟性／応変と粘り

1.1 状況は変化する

交渉においては、ゆるぎなき交渉方針が確立されている事が大切である。内外の状況分析は事前に正確に行ってある。内部調整もキチンと行ってある。交渉の全体シナリオや、各回毎の交渉シナリオも綿密に作ってある。更に、実際の交渉に先駆けて交渉シミュレーションも試みてある。このような事前準備が整っているならば、目的にあった交渉がスムーズに行えるはずである。確かに自分で描いたシナリオ通りに事が進めば楽である。そうなるような数々のシナリオを考え抜く。しかし何回も繰り返すが、交渉は二者あるいは複数間のせめぎ合いが基本にある。いかに周到に準備したシナリオと言っても一方が描いたものでしかない。不測な部分が必ず存在する。想定しうる相手の反応は、推測ではあってもシナリオに織り込める。しかし想定外の事柄には、即応が可能か否かは不明である。これは、相手側にも言える問題である。更に状況は時間と共に変わってくるのが普通である。外部状況に限らず、内部状況ですら変化する。例えば、自社のビジネス状態が減速傾向にある。当初の予算達成が難しくなる。為替の動きが急変した。相手のビジネス状況も変動している。訴訟等の動きで、大きな変化が生じている。第三者の発表した新技術の影響が自社ビジネスにも出て来ている。ライバル企業の動きが激しい。等々である。

状況は、むしろ変わらない方が珍しいと達観した方が良い。状況の変化も予め織り込んで計画を練る訳であるが、想定外の事態に発展したらどうするのか？ 対応はしなくてはならない。そのような場合、柔軟で適切な対応が出来るか否かは、ネゴシエーターの力量にもよってくる。外部の状況変化に関しては、交渉の過程を含めて案外判明しやすい。むしろ内部の変化が、交渉する部門に的確に伝わっていないケースが発生しうる。“ゆるぎなき交渉方針”と述べたが、内部状況が変化していた場合には、交渉方針自体を転換する必要があるかも知れない。

交渉を行うチームと、支援するチームがあった場合、支援チームの中で生じている変化を両チームが共有出来ている事。そのような連携を密に不断に行っている事が大切である。実務的には、最低限、定期的な情報交換や内部会議。あるいは相手先との交渉の都度の協議。そういう場で、方針の確認をする事である。日頃からの双方向性の情報交換が好ましいが、少なくとも、交渉チーム（ネゴシエーター）は情報を待つだけではなく、積極的に引き出す、あるいは集めて来るという心構えが必須である。

1.2 変化と変化の兆し

内外の状況の変化を、どう捉えるか？ これがまず大切である。想定外の事柄が起きても慌てない事である。しっかりと変化の状況を分析、評価する事である。通常、状況が“悪く”なる時が問題となる。当初決めた方針等も、場合によっては修正、変更を余儀なくされる事もある。不利な状況変化を認めて、方針変更（例えば、条件の緩和）を行うか？ それとも、その不利な状況を跳ね返す手段を改めて考えるか？ 即ち、臨機応変で、状況が変わっても当初の狙いを実現する工夫をするか？ 積極策、消極策何れもありうる。硬軟両用の対応が望まれる。しかも対応は、迅速かつタイムリーでないといけない。

状況の変化と言っても、不利な変化だけとは限らない。状況が有利に変化する場合もある。その場合は、逆の意味で変化に対応した方針変更をする必要がある。有利な変化であれば、当初の狙いを更にアップする事もある。

状況の変化は、自分に不利に働く場合もあれば、逆に有利に働く場合もあると言った。ここで重要なのは、明らかに誰の目にも見える変化だけを見ているのでは不十分である。変化は時々刻々起こる。客観的な分析で、事態の変化を常にウォッチするのである。変化は目に見えるものだけとは限らない。また、一つの変化が最終的に、交渉に影響のある変化につながっている場合が多い。こういった変化を見過ごしてはならない。いち早く変化、更に言えば“変化の兆し”を読むことである。変化と言ったが、勿論、新しい情報が入手されるような場合も変化と捉えている。変化に敏感である事、先を読める事。状況変化は交渉に反映させる事が出来るという認識。そして、実行。これはネゴシエーターに要求される重要な資質の一つと言って良かろう。

1.3 情報選別

更に言えば、変化を一箇所にとどまって、定点観測していれば良いというものでも無い。積極的に変化や情報を動いて取る努力というのも大切である。IT化が進み、動かなくても情報が入ってくる状況はある。わざわざ出向かなくとも、電話やTV会議で情報を取る事も出来る。あるいは、情報網を張って全ての情報が一手に集まるような仕組みとするのも良い。しかし交渉の視点からは、交渉に使える情報をピックアップする事が重要である。情報過多の時代でもある。情報選別能力も兼ね備えていなくてはならない。その能力が鍵である。特に、人間系の交渉を考えると、何といっても生の情報は貴重である。100の質問を行っても得られない情報が、10の質問の微妙な組み合わせで得られるといったケースは多々ある。何が、そうさせるのか？確答は無い。恐らく、熱意とか執念といった目に見えない力が、相手を動か

「みほん」のため

次ページ以降は、割愛させていただきます

おわりに

本書のまとめを下記に示す。

ネゴシエーターは

交渉目的の理解を充分に行い

的確な分析に基づいて

臨機応変の対応を行い

妥当な目的の実現に努めること

その為に大切な事は、心も含めた

準備！ 準備！ そして、準備！

読者の皆様の成功と共に、既著『特許ネゴシエーターの技法シリーズ』同様、本書が少しでもネゴシエーター育成、アライアンス成功に寄与出来る事を祈念します。

最後ではありますが、本書の企画、出版を再び推進頂いた株式会社産業科学システムズの周藤元郎取締役と同社の皆様に対して、深く感謝致します。

索引

和 文

あ 行

- アウトソース／アウトソーシング—3, 22, 155
 アドリブ—155, 211
 オープンイノベーション—6, 18, 49, 50
 オープンソース—6, 18, 49, 50

た 行

- 大学—100, 128, 182
 代替案—142
 知財本部—130, 182
 調整力—224
 ドキュメントマネージ—37, 38

か 行

- 開発委託—21, 22, 83, 171
 ガス抜き—243
 囲い込み—4, 18, 50, 52, 67
 外部ソース—3
 合従連衡—117, 125
 聞き役—241
 技術アライアンス—5, 6, 10, 46
 技術供与—16, 56
 機密保持—28~43, 97, 105
 共同研究／開発—23, 89
 グループ化—4
 グローバル化—5, 133
 経営資源—10, 133
 研究委託／受託—21, 22, 83
 後退案—144, 280

な 行

- 仲間入り—20
 仲間作り—18, 137
 ネゴシエーター—146, 154, 219, 281
 ノウハウ—51, 65, 84, 91, III

は 行

- 標準化—6, 113, 118
 ファウンダリー—3
 ファブレス—3
 不実施報償—104, 188
 ブール—52, 113
 分業化—3
 ボトムライン—138, 139, 143, 144, 145,
 149, 241, 280

さ 行

- 差異化—6, 51, 282
 シナリオ—146, 152, 153, 154, 274
 成果物—84, 85
 略路(的)提携—10

ら 行

- リスク—7, 8, 25, 31, 88
 リハーサル—154

欧 文

A

ADR ————— 239, 240
AS IS ————— 60, 62, 68
Alternatives ————— 142

B

Background Information — 78, 79, 86, 91

D

Differentiation ————— 6

E

EMS ————— 3

F

Fables ————— 3
Feasibility Study ————— 30
Foreground Information ————— 78, 86, 91
Foundry ————— 3

G

Ground rule ————— 152

I

Issue ————— 121

L

License-out ————— 157
LOI ————— 12, 149

M

MOU ————— 12, 149
Milestone ————— 352

N

NDA ————— 28, 152
Need-to-know ————— 32

O

ODM ————— 3
OEM ————— 3

T

Technology Collaboration ————— 17
Technology Transfer ————— 17
TLO ————— 130

W

Win-win ————— 10, 17, 21, 24, 128, 133

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 留学
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 欧州新特許制度・西独特許制度研修
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 半導体関係合併・提携事業関連交渉に従事。
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
2001～2004年	知的財産部 首席主監（理事）
2004年7月～	知的財産部 執行役常務待遇 首席主監 現在に至る。

著書：「特許ネゴシエーターの技法」産業科学システムズ刊

「特許ネゴシエーターの技法2」産業科学システムズ刊

「特許ネゴシエーターの技法3」産業科学システムズ刊

特許ネゴシエーターの技法 4

THE TACTICS OF PATENT NEGOTIATOR IV

2008年 9月15日 初版第1刷発行

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) 振替口座 ◇ 00170-5-765283

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

本書の全部または一部の無断複写・複製(コピー)・転訳載および
磁気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。

© 2008 Akio Saga

ISBN978-4-902003-08-6

乱丁・落丁本はお取り替えいたします。

Printed in Japan

21世紀は質の高い優れた特許を持っているかどうか・・・それが国際的な競争力向上のカギを握る！

代表企業にみる発明(特許)の評価法と補償制度

企業を取り巻く環境が激変している中で、特許に関わる国内外の制度も大きく変わりつつあります。'99年1月施行の改正特許法では、知的財産の保護が強化されプロパテントの流れが一層加速されています。

21世紀は質の高い有力な特許を持っているかどうかが国際競争力のカギを握ると言っても過言ではありません。本書は、第Ⅰ巻、第Ⅱ巻の好評に応え、各社ともますます強化していく発明の評価と優れた発明・研究開発要員の開発意欲を高めるために格段と強化して補償制度について代表企業17社(24名)が各社独自の制度・運用の実際をまとめた総合事例集です。

自社の制度の創設や改善をする上での絶好の参考書と確信致します。これから特許マネジメントにご活用頂きたく、ご案内申し上げます。

第Ⅰ巻(昭和57年)、第Ⅱ巻(平成5年)の好評に応え、現状に即してますます強化していく発明の評価と補償制度について、各社独自の考え方・工夫に基づく実践を、多くの帳票・データを含め比較・検討できるよう実務的にまとめた待望の書。

代表企業にみる発明(特許)の評価法と補償制度(第Ⅲ巻)

No. 111099253 1999年9月発行 B5版 256頁
定価 本体 52,000円+税

①雪印乳業(株) ②三井化学(株) ③住友化学工業(株) ④東陶機器(株) ⑤日本ガイシ(株) ⑥豊田工機(株) ⑦日立建機(株) ⑧(株)日立製作所 ⑨(株)安川電機 ⑩松下電器産業(株) ⑪(株)山武 ⑫アルプス電気(株) ⑬ミノルタ(株) ⑭(株)デンソー ⑮いすゞ自動車(株) ⑯スズキ(株) ⑰(財)鉄道総合技術研究所

代表企業にみる発明・特許の評価法と補償制度(第Ⅱ巻)

No. 110793253 1993年7月発行 B5版 310頁
定価 本体 48,000円+税

①トヨタ自動車(株) ②日本精機(株) ③富士電機(株) ④横河電機(株) ⑤(株)島津製作所 ⑥セイコー電子工業(株) ⑦(株)フジクラ ⑧HOYA(株) ⑨(株)INAX ⑩大阪ガス(株) ⑪日本酸素(株) ⑫東ソー(株) ⑬ダイセル化学工業(株) ⑭鐘淵化学工業(株) ⑮帝人(株) ⑯明治製菓(株) ⑰住友重機械工業(株) ⑲清水建設(株)

代表企業にみる発明(特許)の評価法と補償制度(第Ⅰ巻)

No. 110782253 1982年7月発行 B5版 253頁
定価 本体 44,000円+税

①ティサン(株) ②第一製菓(株) ③小西六写真工業(株) ④川崎製鉄(株) ⑤住友電気工業(株)
⑥(株)豊田自動車織機製作所 ⑦(株)明電舎 ⑧沖電気工業(株) ⑨(株)横河電機製作所 ⑩川崎重工業(株)
⑪日産自動車(株) ⑫本田技研工業(株) ⑬(株)リコー ⑭シチズン時計(株)

技術・知財契約実務の要諦

好評販売中！

特許・ライセンス双方業務で経験豊富なスペシャリストが実務ベースで役立つ知識を多くの契約書雑形を交え、研究者・技術者にも分かりやすく集大成。職務発明についても言及した実務書として好評を博している。知財部門スタッフの方々のみならず産業財産権関連を学ぶ大学院生や研究開発部門の方々にも一読していただきたい書である。

青山特許事務所 梅澤 邦夫 著

(元)武田薬品工業(株) 特許部 部長

(元)和光純薬工業(株) 取締役 特許部長

No. 210806253 ISBN978-4-902003-04-8 A5版 315頁

定価 本体 6,000円+税 送料 340円

【主目次】

第Ⅰ編 ライセンス契約総論

第1章 特許業務と技術関連契約との係わり

第2章 契約交渉の基本理念

1. はじめに
2. 敵対関係か協力関係か
3. 中庸をえた妥当な条件呈示
4. 弱者と強者
5. 契約交渉の効率
6. 社内脱得
7. その他

第3章 今後の趨勢と課題

1. 今後の趨勢
2. 課題

第4章 契約内容概要

第5章 重要条項

1. 契約対価
2. 担保責任
3. 第三者特許を侵害したときの対応
4. 許諾特許権の他人による侵害を排除する義務
5. 使用商標

第Ⅱ編 ライセンス契約各論

第6章 ライセンス契約

1. はじめに
2. ライセンス契約の種類

3. 特許（およびノウハウ）ライセンス契約
4. ライセンス契約作成手法概要
5. ライセンス契約条項文例集
6. 特許制度とライセンス

第7章 共同（研究）開発契約

1. はじめに
2. 適用
3. 契約のエッセンス
4. 契約内容
5. 官・学雑形との対比

第8章 その他の契約

1. 秘密保持契約
2. 特許等譲渡／譲受 / 特許等共有契約
3. オプション契約

第三編 職務発明規定総論

第9章 判例からみた職務発明のあり方についての一考察

1. 現行及び改正特許法第35条の内容
2. 特許法第35条改正の理由と経緯
3. 現行法と改正法の相違及び改正法の評価
4. 職務発明についての発明者への対価支払いに関する判決
5. 企業における職務発明規定についての考え方

第10章 企業における職務発明規定策定についての一考察

1. 職務発明を巡る現状
2. 職務発明規定策定の基本方針
3. 職務発明規定策定
4. 職務発明規定の策定手順
5. 対価算定方式の策定
6. 職務発明規定策定の雰形

付録 産業財産権関連技術契約書雰形

1. 特許実施許諾契約書(Ⅰ)(Ⅱ)(Ⅲ)
2. LICENSE AGREEMENT(Ⅰ)(Ⅱ)
3. 特許出願譲渡契約書
4. PATENT TRANSFER AGREEMENT
5. 特許出願共有契約書
6. CO-OWNERSHIP AGREEMENT
7. 秘密保持契約書
8. SECRECY AGREEMENT
9. 共同開発契約書(Ⅰ)(Ⅱ)
10. JOINT DEVELOPMENT AGREEMENT(Ⅰ)(Ⅱ)

産・官・学連携ソフトライアンス時代必読の書！

共同研究契約実務の要諦

好評販売中！

産と学・官とを中心に、意図した成果を教授し、トラブルを未然に防ぐ契約を締結するに盛り込むべき条項毎に、契約書雰形を交え、リアルに解説。共有特許等取扱契約や交渉・契約書など共同研究・契約の実務が全て詰まつた一冊。企業の知財部門・研究開発部門の方々はもちろん、官・学の研究部門・知的財産本部等の研究管理部門・TLの方々に一読していただきたい書である。

朝日奈特許事務所 梅澤 邦夫 著
(元)武田薬品工業(株) 特許部 部長
(元)和光純薬工業(株) 取締役 特許部長

No. 211007253 ISBN978-4-902003-06-2

定価 本体 3,800 円+税

【主目次】

序章

1. 契約とは何か 研究者はいかにあるべきか
2. 共同研究契約の適用

第1章 共同研究の成り立ち

1. 技術内容役割分担型共同研究
2. 参入型共同研究
3. 独立行政法人または独立大学法人との共同研究

【主目次】

第2章 共同研究契約で規定すべき事項

1. 共同研究契約において規定すべき事項一覧
2. 共同研究契約において規定すべき事項の詳細
 - 2.1. 前文
 - 2.2. 契約の目的・作業分担
 - 2.3. 費用負担
 - 2.4. 情報交換
 - 2.5. 情報の流用禁止と秘密保持
 - 2.6. 成果の帰属
 - 2.7. 公開・発表
 - 2.8. 製造物責任
 - 2.9. 企業化段階の取り決め
 - 2.10. 契約期間
 - 2.11. 途中退場の場合の取り決め
 - 2.12. 関連発明・改良発明の取扱い

第3章 官・学との共同研究契約例

第4章 官・学の共同研究契約書雛形への修正内容

第5章 官・学との交渉のあり方と問題点

第6章 共有特許等取扱契約

1. 共同研究契約との関連性
2. 権限の確認
3. 費用負担
4. 出願手続き
5. 外国特許出願
6. 実施形態
7. その他一般条項

第7章 医薬品分野における共同開発契約

1. 医薬品開発手順
2. 研究と開発
3. 共同開発契約
 - 3.1. 作業分担と企業化形態
 - 3.2. 成果の帰属
 - 3.3. 製造物責任
4. 大学法人、独立行政法人等との共同開発

付録 共同研究契約書雛形

共同開発契約書(Ⅰ)

共同研究開発契約書(Ⅱ)

JOINT DEVELOPMENT AGREEMENT (I)

JOINT DEVELOPMENT AGREEMENT (II)

侵害・非侵害を正しく判断するための待望の書……遂に発刊!!

特許権侵害の公式 / 商標権侵害の公式

好評販売中！

▶専門家に判断を仰ぐ前に開く一冊！

何が許され、何が禁止されるのか？特許・商標業務双方に詳しいスペシャリストが、企業にとって難問とされる権利侵害に関する「白」「黒」のボーダーラインを“公式”にしてわかりやすく解説。

浅野国際特許事務所 所長・弁理士 浅野 勝美 著

No. 210507253 ISBN978-4-902003-05-5 A5版 323頁

定価 本体5,200円+税 送料340円

[主目次]

第1部 特許権侵害の公式

第1章 特許権侵害

第1 はじめに

第2 特許権侵害とは

第2章 クレーム解釈

第1 クレーム解釈の必要

第2 クレーム解釈の資料

第3章 特許権侵害の公式

第1 大原則

第2 特許権侵害の公式1（構成要件の付加）

第3 特許権侵害の公式2（構成要件の欠缺）

第4 特許権侵害の公式3（構成要件の変更）

第5 例外（均等論）

第6 特殊な場合

第4章 クレーム解釈の実例

第1 序

第2 特許庁の取扱い

第3 裁判所の判断

第4 私見

第5 現行実務

第6 異なる結論

第5章 特許権侵害の未然防止

- 第1 特許調査
- 第2 特許調査の手法

第6章 特許権侵害の救済手段と対抗手段

- 第1 権利者の救済手段
- 第2 相手方の対抗手段

第7章 明細書

- 第1 明細書・特許請求の範囲の意義、機能
- 第2 明細書の補正

第2部 商標権侵害の公式

第1章 商標法の仕組み

- 第1 商標と商標の機能
- 第2 商標権の侵害

第2章 商標審査基準

- 第1 一般的基準
- 第2 結合商標の類否に関する基準
- 第3 称呼類似に関する基準 125

第3章 商標権侵害の公式

- 第1 商標権侵害の公式 1 (単語商標に関する公式)
- 第2 商標権侵害の公式 2 (結合商標に関する公式)
- 第3 商標権侵害の公式 3 (結合商標に関する修正原則)

第4章 商標権侵害の救済手段と対抗手段

- 第1 権利者の救済手段
- 第2 相手方の対抗手段

第5章 ネーミング

- 第1 実例の分類
- 第2 商標登録要件
- 第3 良いネーミング

大好評販売中！

あなたも特許ネゴシエーターになれる！

特許ネゴシエーターの技法

The Tactics of Patent Negotiator

(株)東芝 知的財産部 首席主監 嵐嶽明雄 著

特許交渉……180°立場の異なる交渉の場において、重要な役割を果たすネゴシエーターの企業戦略に基づく数々の駆術とテクニックを詳述。

No. 210902253 ISBN4-902003-00-7 A5版 300頁 2002年9月発行
定価 本体4,800円+税 送料340円

【主目次】

序章 プロパテントの動き

第1章：特許ネゴシエーターとは

第2章：特許ネゴシエーターの資質と育成法

- 1 特許ネゴシエーターに求められる資質
- 2 特許ネゴシエーターの育成法

第3章：典型的特許交渉・訴訟の流れ

1 攻撃を受けた場合の流れ

特許侵害警告 / 交渉 / 調査 / 解決 / 訴訟 / 法廷外和解 / 徹底抗戦

2 攻撃を行う場合の流れ

3 典型例な特許交渉・訴訟フローチャート

第4章

[例1～5]米国のライセンス会社、専業メーカー、
総合メーカーからの特許警告

2 全体シナリオ立案における個々の分析・判断方法

2.1 主題特許の強さ判断

- 2.2 主題特許の影響度判断
- 2.3 訴訟維持に関する判断
- 2.4 交渉(訴訟)相手に関する判断
- 2.5 所有権等の確認
- 2.6 対費用効率に関する判断
- 2.7 イメージに関する判断
- 2.8 交渉の狙いの判断

第5章：交渉での様々なテクニック・策略

- 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

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他
英文書面のやり取り（5例）
- 2. ロイヤリティー論議他 口頭やり取り（4例）

第7章：抗戦か和解か

第8章：交渉の準備

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

第9章：いざ交渉

- 1 事前社内会議等への参加
- 2 交渉への同席（観察、交渉議事録）
- 3 交渉の一部の担当
- 4 補助つき独り立ち
- 5 独り立ち

大好評シリーズ第2巻！

これであなたも“特許訴訟”恐るるに足らず

特許ネゴシエーターの技法2

～訴訟・和解の考え方と交渉テクニックの実践～

(株)東芝 知的財産部 首席主監(理事) 嶋峨明雄著

交渉を行う中で避けては通れない特許訴訟。法廷闘争における特許ネゴシエーターの攻防、そして同時に想定すべき法廷外和解における交渉テクニックの応用と戦術の数々を即実践的に詳解！

No. 210903253 ISBN4-902003-01-5 2003年9月発行 A5版 280頁
定価 本体4,800円+税 送料〒340円

【主目次】

第1章 典型的な特許交渉・特許訴訟の流れ

- 1 典型的特許交渉の流れ
- 2 典型的米国特許訴訟の流れ
- 3 米国以外での特許訴訟の流れ
日本／韓国／中国／ドイツ

第2章 特許交渉段階でのネゴシエーターの考え方

- 1 攻撃準備段階
- 2 アプローチの仕方
- 3 典型的特許交渉での協議方法
 - 3.1 友好的交渉の場合
 - 3.2 敵対的交渉の場合
- 4 条件提示のやり方
 - 4.1 友好的交渉の場合
 - 4.2 敵対的交渉の場合

第3章 特許訴訟に踏み切る判断・考え方

- 1 特許訴訟の目的
- 2 総合判断

第4章 特許訴訟決定におけるシナリオ立案

- 1 仮想例に基づく訴訟決定でのシナリオ（仮想例1～3）
- 2 特許訴訟決定における特許ネゴシエーターの視点

第5章 特許訴訟における法廷外和解交渉

- 1 和解交渉の種類
- 2 和解交渉タイミング
- 3 和解交渉申し入れ方法
- 4 特許訴訟におけるコスト・手間・リスク見積もり
- 5 和解総合判断理由

第6章 特許訴訟における法廷外和解交渉での論争例

(コスト・手間・リスクを主題として：ケース1～4)

第7章 特許交渉テクニックの特許訴訟への応用例

- 1 特許交渉との相違点
- 2 証言録取について
- 3 証言録取での尋問テクニック例
- 4 証言録取での証言テクニック例
- 5 仮想尋問やり取り例

第8章 ネゴシエーターから見た外部弁護士の活用・選定

- 1 外部弁護士活用の種類
- 2 外部弁護士との交信方法
- 3 外部弁護士のコントロール方法
- 4 複数特許事務所との連携
- 5 外部弁護士事務所の選定

第9章 訴訟の準備

- 1 内部準備
- 2 アプローチ
- 3 提訴

第10章 契約締結後・法廷外和解後・判決後・次回更改交渉

- 1 ライセンス契約締結後
- 2 法廷外和解後
- 3 判決後
- 4 次回契約更改を目指して

大好評シリーズ第3巻！

“落としどころ”の実現ノウハウを大公開！！

特許ネゴシエーターの技法3

～友好的交渉における“落としどころ”的テクニックとその実践～

(株)東芝 知的財産部 首席主監(理事) 嵐嶽明雄著

ロイヤリティー交渉、隙の無いビジネス交渉や発明者へのメッセージも掲載。
「特許ネゴシエーターの技法」(2002年)「特許ネゴシエーターの技法2」(2003年)
と併せて硬軟いかなる特許係争にも対応可能。

No.210304253 ISBN4-902003-02-3 2004年3月発行 A5版 276頁

定価 本体4,800円+税 送料〒340円

【主目次】

第1章 交渉がまとまる場合、決裂する場合のイメージ

- 1 交渉代(しろ)の考え方
- 2 友好協議における交渉代の考え方
- 3 断訟後における交渉代の考え方
- 4 交渉代に関する注意点

第2章 訴訟を回避する交渉について

- 1 交渉全体の進め方
- 2 特許技術論議において
- 3 特許評価において
- 4 ビジネス交渉において
- 5 訴訟回避の技法

第3章 特許ロイヤリティー交渉に現れる典型的エレメント予備知識

～ロイヤリティー論議の前提として～

第4章 特許ロイヤリティーの典型的請求方式

- 1 ランニング方式
- 2 一括金方式
- 3 ランニング方式と一括金方式の混合方式

第5章 特許ロイヤリティーに関する論議テクニック

- 1 個別論議テクニック
- 2 総合論議のテクニック

第6章 ロイヤリティー交渉のシナリオ立案

～“落としどころ”を目指した総合分析・判断～
(交渉シナリオに基づく仮想やり取り例を含む)

- 1 仮想例1：攻撃側(A社)が、所望実施料を目指してロイヤリティー交渉を行う場合
- 2 仮想例2：受身側(B社)が、事前にマークしていた権利者とロイヤリティー低減交渉を行う場合
- 3 仮想例3：受身側(B社)が、事前にマークしていた権利者(A社)とのクロスライセンス契約実現を目指す場合

第7章 ネゴシエーターから見た特許論議テクニック

(特許論議の仮想やり取り例を含む)

- 1 特許論議の位置づけ
- 2 特許論議の進め方
- 3 特許論議の仮想やり取り例

第8章 価値評価論議／ビジネス条件論議のテクニックとそのやり取り（価値評価論議／ビジネス条件論議の仮想やり取り例を含む）

- 1 仮想例1：特許採点結果の料率への反映と特許該当規模論議
～A社のみが特許を保有し攻撃側であるとした場合～
- 2 仮想例2：双方向性での価値評価論議
～A社・B社共に有力特許を保有していた場合～
- 3 仮想例3：日本特許未登録、対応米国特許は登録の場合
- 4 ビジネス条件論議

第9章 未利用特許の活用

- 1 待ちの姿勢
- 2 懸念の除去
- 3 興味を引く仕掛け
- 4 積極的充り込み

第10章 “落しどころ”的探り方と上手なシグナル受発信方法

- 1 交渉代の復習
- 2 BL・ULの感知法
- 3 シグナルの発信法
- 4 シグナルの受信法
- 5 背景状況の変化

第11章 訴訟回避の是非

第12章 交渉・訴訟の前線から見た発明者へのメッセージ

初めて契約書を作成する際の手ほどきから実務的ノウハウまで

ライセンス契約書の作成の基礎とポイント

指導講師 青山特許事務所 梅澤 邦夫氏

ライセンス契約を始めとする、技術関連契約、とりわけ知的財産権関連契約の重要性が年々増大している。知的財産業務担当部員のみならず研究部門のスタッフもこれらの業務の基本的な理解と知識を習得しておくことは最早必須であると言っても過言ではない。このような傾向を勘案して、数多くの参考書や雑誌が刊行されている。しかしながら、参考書で予め修学する、講習会で一般的な講義を聴講するなどしていても、具体的な案件について、いざ現実に契約書を作成しようとした際に、極限すれば唯一の文も出てこないというのが現実である。慣れることしかない。実務の積み重ねを待たねばならない。以上を勘案して、本講座では、契約書作成業務のとっかかりを少しでも手助けすることを目的として、ライセンス契約書の具体的な条項毎に作成の手ほどきをしていきたい。

[修得内容]

実際にライセンス契約書(特許実施許諾契約書)を作成するという経験をしていただくことに重点をおきました。その演習を通して、実際の契約書においてどのような点を漏れなく記載すべきか、逆に記載しないべきかなどポイントをご指導いたします。また、演習問題は現実に近い題材をご用意し、実務経験豊富な講師が現実解に基づいて添削いたします。ライセンス契約書作成の初業務の際に困らないのはもちろん、即実務で役立つ作成ポイントが修得できます。

[カリキュラム]

1. ライセンス契約・基本定義

- ・特許権
- ・実施権(ライセンス)
- ・特許ライセンス
- ・特許・ノウハウ実施許諾
- ・実施料支払い方式
- ・対価算定に影響を及ぼす要因
- ・改良技術のグラントバック
- ・特許保証
- ・第三者特許侵害時の取扱
- ・特許権の有効性と情報等の有効性保証
- ・不争義務
- ・侵害排除
- ・最忠待遇
- ・ライセンス表示義務
- ・特許期間延長
- ・契約期間
- ・一般条項
- ・結び

2. 実施許諾契約(ライセンス契約)・項目別規定要領

- ・前文
- ・許諾
- ・ノウハウ開示及び技術指導と秘密保持
- ・対価
- ・対価支払い関連規定

3. 契約書雑形

※英文オプションについて 英文の契約書においても、実際に作成したことがあるのと無いのでは、契約書作成を担当した際の作業に差が出ます。そこで、この英文オプションでは、まずは英文契約書を作成してみて、どういうものか理解していただく事に重きをおいて、添削課題を用意いたしました。

[受講料] ベーシック 52,000円(税別) 英文オプション付 72,000円(税別)

お問い合わせ・お申込は産業科学システムズ通信教育事業部までお願いいたします。

電話:(03)3264-5635(代) FAX:(03)3264-5675 <http://www.ebrain-j.com/>

特許ネゴシエーターの技法4

THE TACTICS OF PATENT NEGOTIATOR IV

ISBN978-4-902003-08-6 C2032 ¥4800E

定価（本体4,800円+税）

主目次

- ▶ 知財を巡る時代背景、技術アライアンス
- ▶ 機密保持、技術の価値～交渉の視点から～
- ▶ 典型的アライアンス交渉における争点例と駆け引き
- ▶ 民間企業－民間企業間交渉と、民間企業－大学間交渉の比較
- ▶ アライアンス交渉に先立つ交渉準備の流れとシナリオ作成
- ▶ 内部調整～対外交渉の視点から～
- ▶ 交渉に臨む者の心得