

技術契約交渉におけるミッションマネジメント

ライセンス第2委員会
第2小委員会*

抄 録 近年の技術契約交渉、特に知的財産権が関連する技術契約交渉は、経営の多角化や技術のボーダレス化が進むことで異なる業界の、異なる知財文化を持った相手との交渉が増加しつつあり複雑化の一途を辿っている。かかる状況の下、一般的なビジネス交渉に関する実用的な学問である交渉学への関心が高まっているが、当小委員会では、交渉の事前準備として提唱されている「5段階の事前準備（5ステップアプローチ）」¹⁾を実践するための具体的手法を検討した。そこで本稿では、知財渉外業務を担当する実務者の視点から、5ステップアプローチのうち、当小委員会が特に重要と目したミッションの設定方法、ターゲティングの方法について論説するとともに、現実の交渉において留意すべき事項についても、論説する。

目 次

1. はじめに
2. ミッションの重要性
 2. 1 交渉におけるミッションの役割
 2. 2 ミッションの設定方法
3. ターゲティングの方法
 3. 1 方針の階層構造を活用したターゲティング
 3. 2 数値パラメータの検討
 3. 3 優先順位付け（社内合意の形成）
4. 交渉開始後のターゲティング
5. 技術契約交渉の実践ポイント
6. 現実の交渉において留意すべき事項
 6. 1 相手方の理解
 6. 2 相手方への働きかけ
7. おわりに

1. はじめに

交渉とは、利害関係にある二者（もしくはそれ以上）が、互いの要求を主張しつつ、対話を経て最終的な妥結点に到達するプロセスをいう。したがって、交渉の結果、互いの要求が満たされた状況（いわゆるWin-Winの関係）に

なることが望ましい。しかし、現実の交渉においては勝つか負けるかの発想の下、自己の主張を如何に相手方に受け入れさせるかという単なる駆け引きに陥りがちである。

こうした状況に鑑み生まれた「交渉学」は、相手方との間に存在する複雑な利害関係や錯綜する事実を整理しながら、相手方との対話を通じて最適な問題解決を図るための学問²⁾である。「交渉学」の先駆けである「ハーバード流交渉学」を基礎として日本での応用を進めている田村次朗・隅田浩司らの「交渉学」では、交渉における戦略策定の重要性を指摘しており、その事前準備として、次の5ステップ^{3), 4)}を推奨している。

【交渉の5ステップ】

ステップ①：状況の把握

ステップ②：ミッションの設定

ステップ③：ターゲットの設定（ターゲティング）

* 2015年度 The Second Subcommittee, The Second License Committee

ステップ④：クリエイティブオプションの形成
ステップ⑤：BATNAの設定

ここでステップ②のミッションとは「交渉を行う究極的な目的」を意味し、ステップ③のターゲットとは「ミッションを達成するための具体的な手段（交渉上の合意目標）」を、④のクリエイティブオプションとは「交渉を創造的に展開する選択肢」を意味する。また、⑤のBATNA（Best Alternative to a Negotiated Agreement）とは「合意できなかった場合の最も望ましい代替策」を意味する。

当小委員会では、技術契約交渉における上述の5ステップの適用可能性を確認すべく、複数人からなるチーム同士による特許権侵害に端を発する模擬交渉を実施した。その結果、上述の5ステップを取り入れたにも関わらず、交渉開始前の戦略策定及び交渉中の意思決定が思いの外難航した。その理由を検討したところ、チーム内におけるミッションの考察及び合意形成が不十分であったことが、ターゲットの設定（ターゲッティング）やクリエイティブオプションの形成に波及したとの認識に至った。

また、ミッションが「交渉を行う究極的な目的」とはならず、時には具体的になり過ぎ、時には抽象的になり過ぎることにより、これを受けたターゲッティングの過程において、ある時は柔軟性のない交渉につながるターゲットを設定してしまったり、またある時にはターゲットが設定できずに交渉を見切り発車してしまったりと、交渉では好ましくない結果が生じてしまった。

こうした状況を踏まえ、本稿では、交渉の事前準備において最重要かつ交渉中における効率的な意思決定の土台となるミッションの在り方、及びミッションからターゲッティングを行う手法を中心に論説するとともに、交渉の進展に伴う状況変化への対応とターゲットの関係や

ミッションを意識した交渉の実践についても論説することとする。

2. ミッションの重要性

2. 1 交渉におけるミッションの役割

交渉に携わった経験がある方であれば、今まさに交渉している契約条項に限られた範囲内において、如何に有利な条件を勝ち取るかに意識が偏ってしまったことはないだろうか？ こうした思考は、交渉をある種の駆け引きと捉え、交渉結果を漠然とした勝ち負けで評価しようとする心理の表れといえる。しかし、およそすべての交渉は、ある目的を達成するために行うものであるから、駆け引きにばかり気を取られてその目的を見失ってしまつては、交渉を行う本来の意味を喪失してしまっているといえる。このような駆け引き型の交渉に陥らず、意味のある結果を導くためには、予めミッション（交渉を行う究極的な目的）を設定しておき、ミッションを指針として交渉を貫徹することが重要である⁵⁾。

また想定問答の作成等どんなに事前準備をしていたとしても、交渉の場にて相手方から想定していない提案がなされ、かかる提案に場当たりに応答し失敗する局面は往々にして存在する。しかし、ミッションは相手方からの提案の受け入れ可否を判断するための指針にもなり得るため、ミッションを予め設定しておくことにより一貫した対応をとることができ⁶⁾、結果、上述の様な失敗を回避することが可能となる。

このように、予めミッションを設定しておくことは、交渉を行う上で不可欠の準備事項といえる。

2. 2 ミッションの設定方法

続いてミッションの設定方法について、典型的な技術契約交渉を事例に説明する。

例えば自社（X社）が自社製品に実施可能な特許権Aを有していたところ、自社の技術部門の分析により、競合他社であるY社が当該特許権Aに係る特許発明を実施しているとの確証を得た。そして、Y社が無断で当該特許発明を実施していることに憤慨した技術部門の責任者は、自社の知的財産部門に対して、Y社製品の差止めを要求しているとする。Y社への対応については図1に示すように自社内に様々な意見があることが想定されるところ、知的財産部門の交渉担当者が設定すべきミッションは、技術部門の責任者から要求されている「Y社製品の差止め」で良いのだろうか？



図1 社内意見の例

仮に、Y社製品の差止めをミッションとして設定してしまうと、交渉にてY社が製造中止を拒んだ場合、X社は司法の判断を仰ぐ以外に解決の途が無くなってしまいます。ここで、司法の判

断を仰ぐ解決方法自体が問題ではなく、相手方と合意可能な選択肢が限られ柔軟性のない交渉を強いられることが問題であると考えます。

これに対して、技術部門の方針に反さない範囲でより上位のミッションを設定した場合には、以下に述べるように、そのミッションを達成するための手段が多くなるので、より多面的な選択肢により解決を図ることが可能となる⁷⁾。

ここでより上位のミッションを設定するためには、「そもそもなぜY社の製品を差止めしなければならないのか?」といった具合に、「交渉の当事者である部門が本来追及すべき目的は何か?」という問いを繰り返すことにより現在の方針の上位概念化を図ればよい。もっとも、方針の上位概念化を繰り返していくと、最終的にはその企業の究極の方針である企業理念等に辿り着くことになる。しかし、後に述べるように、交渉のミッションはそこまで上位のものではない。ここでは、企業における方針が抽象度の高い上位概念からそれを分解した下位概念まで階層的な構造をなしている⁸⁾ことを意識することが重要である（これらは入れ子構造として階層的に存在しているとも考えられるため、以下、「階層構造」と称して説明する(図2参照)。

交渉の指針とすべきミッションの設定において、階層構造をなす方針の中から、適切な階層の方針をミッションとして選択・設定すること

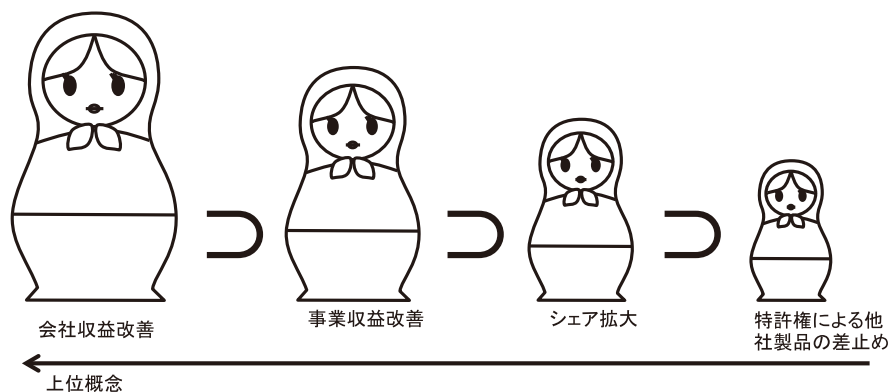


図2 方針の階層構造のイメージ

になるが、「適切な階層」とはどの程度上位であるべきかが問題となる。上位の方針であるほど抽象度が増すため、交渉において取り得る選択肢が増え、柔軟性のある交渉が可能となる。しかし、少なくとも、企業理念や全社の方針ほど上位の方針は具体的な選択肢を導くには抽象度が高過ぎるため、ミッションとして選択すべき「適切な階層」たり得ないと考えられる。また、企業理念等より下位で具体的な方針であったとしても、交渉の範疇を超えた選択肢を含み得る程に上位の階層は、ミッションとして採用すべき方針とはいえない。そこで当小委員会では、「適切な階層」を選択するための一つの目安として、「交渉の範疇を超えた選択肢を含み得ない階層」、すなわち「代替案として採用し得る選択肢が他に考えられない程度に上位概念化された方針」をミッションとして選択・設定することを提言する（図3参照）。

図3は、上述の事例に基づくミッションの設定方法を説明したものである。

Y社による特許権Aの無断実施に対して憤慨した技術部門の責任者からは、当初、「Y社製品の差止め」を要求されていたが、ヒアリング

により、真の目的は「(Y社製品の排除による自社製品の) シェア拡大」であることが判明した。さらに知的財産部門の交渉担当者の検討により、「シェア拡大」との方針を上位概念化し「自社事業の収益改善」へ、そして更に上位概念化し最終的に「会社収益改善」という全社の方針にまで辿り着いたとする。そうすると、「シェア拡大」以外にY社からの「実施料獲得による自社事業の収益改善」という選択肢や、最上位の「会社収益改善」よりも一つ下の階層（第二階層）として「事業譲渡による会社収益改善」といった選択肢を考える余地が出てくる。しかし、自社事業が不採算のため元来事業整理対象であった等の状況を除けば、自社事業の継続を前提とした交渉であることが一般的であるため、「事業譲渡による会社収益改善」は交渉の範疇を超える。したがって、この場合、第二階層のうち「自社事業の収益改善」をミッションとして選択・設定すべきである。

3. ターゲッティングの方法

上述の5ステップによると、ミッションの設定を終えたら、次のステップはターゲッティン

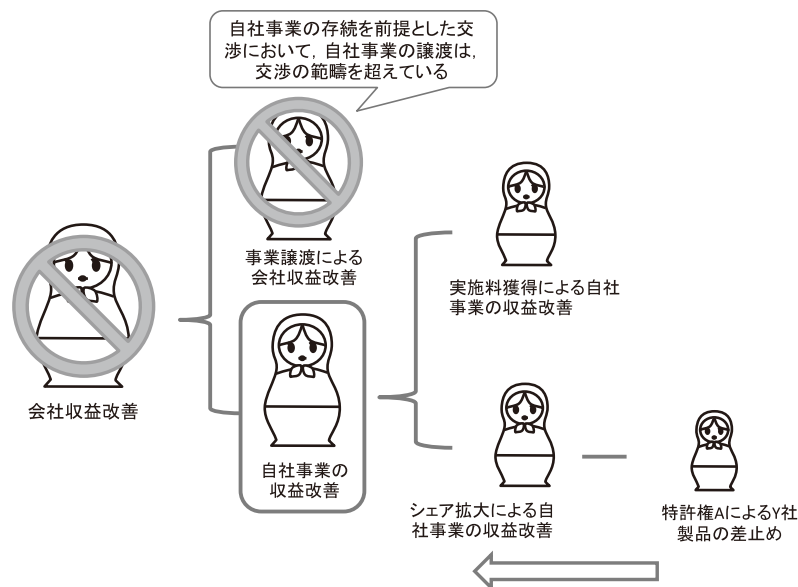


図3 ミッションの設定

グとなる。ターゲットイングは設定したミッションを具体的な目標や条件に置き換える作業であり⁹⁾、具体的には、ミッションを達成するための交渉上の合意目標たり得る選択肢を複数用意し、選択肢間で優先順位付けを行う作業といえる。ここで留意すべきは、ミッションが適切な階層で設定されていれば高い自由度でターゲットイングを行うことができる反面、上位方針に対応する選択肢を網羅的に洗い出し、そして優先順位付けを行うことは困難さを増すということである。

そこで本稿では、ミッションの設定で用いた階層構造を活用したターゲットイング手法を提案する。

なお技術契約交渉では、実施料率や実施権の許諾期間等、変動要素を有する複数の条件項目を複合的に組み合わせて契約条件を決定することが一般的である。したがって、本稿が提案する手法は、ターゲットイングの過程において、ミッションの設定で用いた階層構造を活用しつ

つ、単一の条件項目（例えば実施料率）ではなく、複数の条件項目を組み合わせた「パッケージ」単位¹⁰⁾でターゲットイングを行う手法を提案する。

3. 1 方針の階層構造を活用したターゲットイング

図3はミッション設定の説明で用いた方針の階層構造の図であるが、ミッションとして選択・設定した階層から下位方針へと階層構造を辿ることによりターゲットイングを行っていく。

具体的には、ミッションを起点に方針の階層構造を下位側へ下っていく中で、相手方への提示条件として具体的な内容が策定でき、かつ、交渉相手との最も基本的な合意事項になり得る選択肢を設定可能な下位方針、換言すれば、「主たる法律関係（締結しようとしている契約の根本的な債権債務関係）」¹¹⁾を設定可能な下位方針が、ターゲットに適した階層となる。

図4では、図3で示した方針の階層構造を下

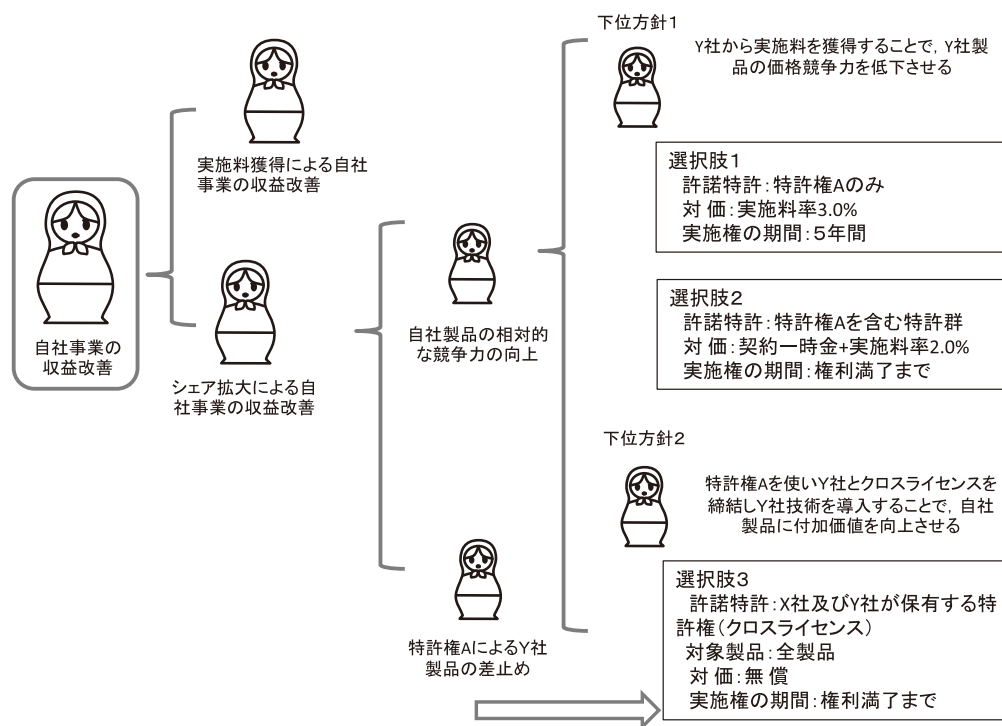


図4 階層構造を利用したターゲットイング

位側に下ることによりターゲティングを行った例を示している。

この例では、ミッションとして設定した「自社事業の収益改善」から方針の階層構造を下っていく中で、「自社製品の相対的な競争力の向上」の直下の階層をターゲティングに適した層と定め、この層に含まれる下位方針1及び2について選択肢1～3をターゲットとして設定した。なお、方針の階層構造を下っていく際は、各階層内において他に取れる方針・手段が存在しないか十分に検討することが肝要である。

図3はミッションを設定するために方針を上位概念化したものであるため、「シェア拡大による自社事業の収益改善」の下層には「特許権AによるY社製品の差止め」しか存在していない。しかし、注意深く検討することにより、「特許権AによるY社製品の差止め」だけでなく、例えば「自社製品の相対的な競争力の向上」も上位方針である「シェア拡大による自社事業の収益改善」を達成するための方針・手段として採用可能であることに気付くであろう。その場合、「クロスライセンスによるY社技術の獲得」等が選択肢として挙げられる。

このような検討を階層構造のすべての分岐について行うことにより、ミッションに基づく自由度の高い選択肢を確保し、その結果として複合的な条件の組み合わせを網羅的に洗い出すことが可能となる。

3. 2 数値パラメータの検討

また、数値要素（数値パラメータ）を持つ条件項目を含むターゲティングでは必ず「幅」(Settlement Range)、すなわち交渉の余地を残しておく必要がある¹²⁾。例えば価格交渉においては、最高目標を1億円、最低目標を8,500万円といった具合になる。

しかし、知的財産権が関わる技術契約交渉においては、考慮すべき事項が、侵害の蓋然性、

権利の有効性や残存期間及び展開国、自社事業の現状、事業計画、研究開発の方向性、交渉相手とのビジネス上・知的財産権上の力関係、等々多岐に渡り、かつ相互に絡み合っているため、それらを総合的に考慮し、対価（実施料率、支払方法）や実施権（地域、時期、及び範囲）といった条件項目を複合的に組み合わせてターゲットを決定していくこととなる。したがって、同じ条件項目であったとしても、「(複数の条件項目からなる) パッケージ」が属する下位方針が異なれば、各下位方針に応じて条件項目の「幅」を適切に変えなければならない点を留意すべきである。

なお、条件項目に「幅」を持たせるためには、条件項目毎に最高目標と最低目標を設定する必要がある。両目標に合理性が求められるのは当然だが、特に最高目標については、相手方に説明できるような正当な根拠を持たずに、安易な考えで設定してしまうと、交渉相手から「単にふっかけてきているだけなのでは？」と疑念を抱かせ、無用に交渉を長期化させる一因となるおそれがあるため注意しなければならない。

3. 3 優先順位付け（社内合意の形成）

続いて、ターゲットが複数存在する際の優先順位付けについて説明する。なお、交渉結果の利害が単独事業で閉じる場合にあっては、ターゲットの優先順位付けに特段困難な点は認められない。唯一意識すべき点を挙げるとすれば、複数存在するターゲットの中から最大譲歩案(フォールバック)をどのターゲットとするかの検討にあたり十分な得失整理が必要な点となる。

一方、交渉結果が複数の事業に関連し、かつ事業部門間で交渉結果に対する思惑が異なる場合（例えば、自社の特許権Aに基づき競合のY社の製品を差止めたい事業部aと、特許権Aの許諾と引き換えにY社の特許権についての実施権獲得を希望する事業部bが存在するような場

合)には、ターゲットの優先順位付けが一気に困難となる。

一般に、知的財産権が関わる技術契約交渉に関連した社内の対立は、全社を横串で管理している部門として知的財産部門が調整することが多いだろう。ただこの場合、知的財産部門が「何が会社全体にとって最善か」という点を事業部門に主張したとしても、それだけでは事業部門には受け入れられにくいと考えられる。それは、各部門(事業部門や知的財産部門)により、会社にとって最善と考える事柄がそれぞれ異なるからである¹³⁾。

そこで、一見遠回りではあるが、思惑が相違する事業部門間で直接協議し相互理解を深めることが、社内合意形成の一番の近道と考える。多くの事業部門は自己の技術・事業を過大評価し、他事業部については過小評価してしまう傾向がある。そのため、技術動向や事業の将来性についての相互理解が、ターゲットの優先順位付けに重要であり、知的財産部門には、事業部門の考え方や特性を踏まえた上で、適切な協議の場を整えることが期待される。

4. 交渉開始後のターゲッティング

以上、交渉の事前準備で特に重要と考えられる「ミッションの設定」及び「ターゲットの設定」について論じてきたが、交渉とは、相手方とのコミュニケーションを通じて、時々刻々と変化していく性質のものである。特に、交渉の過程において事前準備段階では想定していなかった情報が相手方から明示的または黙示的に得られた場合、それに基づくターゲットの優先順位の見直しや、新たなターゲットの臨機応変な設定、更に得られた情報の内容によってはミッションを見直すべき状況すら存在する。中でもターゲットについては、自己のミッションが実現できるのであれば、達成可能性が高いと判断されるターゲットを新たに設定することも必要

と考える。そこで、事前準備で検討した方針の階層構造を活用した、交渉開始後のターゲッティングについても提案する。

具体的には、交渉を進める過程で相手方から得られた情報に基づいて、どの階層の方針であれば相手方と利害を共有できるかを下位から上位に遡って探索する手法である。この手法によれば、自己のミッションを満たし、かつ相手方と共有可能な下位方針を容易に見つけることが可能となり、見つかった下位方針に含まれる選択肢を新たなターゲットとして設定することにより、相手方との合意可能性をより高くすることができる。例えば、図4に示す状況において、交渉を通じ、交渉相手であるY社としてX社のシェア拡大につながる契約は許容できないものの、いくらかの実施料支払は許容できるとの情報を得た場合、X社とY社とで共有可能な利害は「(実施料獲得によるX社の)自社事業の収益改善」となる。したがって、「実施料獲得による自社事業の収益改善」に含まれる選択肢を新たなターゲットとして設定することにより、相手方との合意に大きく近づくことができる。

一見すると相手方に譲歩したかに見えるが、実は自己のミッションを満たしたターゲットであるため、Win-Winの関係を越えて、「Good for you-Great for me」¹⁴⁾となる結果を期待することもできる。

なおここで重要なのは、相手方との交渉に臨む際、相手方から聞き出す情報を、優先順位が最も高い選択肢に関するものに限定しないことである。相手方が発する様々なシグナルを受け取れるよう、常に傾聴する姿勢を崩してはならない。

5. 技術契約交渉の実践ポイント

交渉学では立場(人)と利害(問題)を切り離し、広範な観点で解決策のブレインストーミングを行い、双方にとって創造的な選択肢を模

索することが推奨されている。相手方と対立する傾向が強い技術契約交渉であればこそ、立場と利害関係を切り離し、相手方と利害を共有することができれば、交渉が成功する確率を高めることができるであろう。

そこで、ミッションやターゲットの設定段階や実際の交渉段階において相手方と利害関係を共有するための実践上のポイントについて、以下の通りまとめた。

- ・事前準備では、交渉方針となり得る事項を網羅的に洗い出し階層的に整理する。
- ・交渉アイテムの重要度を鑑み、他に代替案がないと思われるほど上位に遡った方針をミッションとする。
- ・ミッションを起点とする下位方針の一つ一つについて、ターゲッティングを行う。
- ・ターゲッティングにおいて、選択肢を構成する条件項目に数値パラメータが含まれる場合は、相手方に説明可能な根拠を有する「(合意可能な)幅」(Settlement Range)を設定する。
- ・同一の数値パラメータであっても、その「幅」は、下位方針や選択肢毎に異なる考え方にに基づき設定されるため、一律にはならない。また、設定した「幅」は、状況変化がない限り、基本的に堅持する。
- ・相手と共有できる利害関係がないか常に気を配る。交渉過程で相手方が発する小さなシグナルを見逃さず、より多くの情報を引き出すことに努める。
- ・相手方から得た情報が想定外であれば、ミッションを起点とした下位方針のツリー上で整理し、新たなターゲットを探索する。

6. 現実の交渉において留意すべき事項

現実の交渉は、必ずしも協調・協力の下に行われるものではない。交渉当事者相互の関係や交渉経緯次第では、相手方が創造的な交渉に応じない場合もある。殊に特許権侵害がからむ技

術契約交渉においては、損害賠償額やライセンス料率等の金銭面が争点となり、金額の多寡で交渉の成否が判断されやすいため駆け引き型の交渉に陥りがちである。仮に相手方から駆け引きを仕掛けられた場合、これに応酬するか否かは事案毎の判断によるが、ミッションに照らして好ましくない帰結に至ると想定される場合は、創造的な交渉に再帰するよう働きかけることが望ましい。

そこで、当小委員会では、創造的な交渉を進めていく上で現実の交渉の場で留意すべき事項についても検討したので、その検討結果を紹介する。

6. 1 相手方の理解

(1) 「人」の理解¹⁵⁾

創造的な交渉の成否には、交渉担当者の攻撃性や協調性の有無が影響する。権利関係、取引関係、購買力、社会的地位等を背景に敵対的な姿勢で交渉に臨む競争型や、相手方の提案を正面から受け止めず、はぐらかしや「落とし所」を探る等の消極的な態度で交渉に臨む摩擦回避型の交渉者が相手方の場合は、それに応じた対応が必要となる。

(2) 「組織」の理解

通常、相手方交渉担当者の背後には社内のステークホルダー（関係部署や決定権限者等）が存在する。交渉者の発言は、個人の意思ではなく、組織の意思であると考えべきであろう。相手方がどのようなミッションを設定し、どのような合意内容を求めてターゲッティングを行っているのか等について、把握に努める必要がある。

このほか、文化（国、地域、宗教…）や業界（電機、建設、製薬、化学…）の違いに起因する考え方の差異も交渉に非常に大きな影響を及ぼすので、併せて留意しておく必要がある。

(3) 相手方の「戦術」の理解

相手方の術中に嵌らないためには、仕掛けられた戦術を理解する必要がある。戦術は心理学を応用したものが比較的多く、論理的に分析・判断しなければ、思考停止に陥ってしまう。このほか、いたずらに交渉を引き伸ばして相手方の妥協や譲歩を引き出す等、交渉状況を利用した手法もとられる。

◆二分法の罠（誤った二分法）

選択肢を限定的（主に二択）に提示し、それ以外の選択肢が存在しないと思わせて、相手方の思考を制約する手法。先の例であれば、Y社に「実施料をもっと引き下げなければ、特許権の無効審判を請求する」等の主張をされ、論点が料率引き下げの受け入れの是非に限定されてしまうことが考えられる。

◆アンカリング（係留効果）

本来の水準とかけ離れた初期値を提示されることで判断が歪められ、提示された初期値に判断基準が引きずられる心理的作用を用いた手法。損害賠償請求の目標額を1億円と設定しても、先にY社から1千万円の支払が提示されると、後の交渉が1千万円を基準とした交渉となり、その結果、目標金額が下振れしてしまうことがある。そこで、相手方が提示した金額に惑わされないためには、条件反射的な応答をせず、自身が把握していない情報の存在の有無や、相手方の意図した戦術的仕掛けであるか否かの検討を通じ、相手方の真意を推し図る必要がある。

いずれのケースにしろ、常にミッションに立ち返ることが、他の選択肢が存在する可能性や、相手方の提示条件の妥当性についての気づきを促し、相手方の戦術から脱する助けになるであろう。

6.2 相手方への働きかけ

対応の基本は、交渉の原則である「対話」、とりわけ「聞く（喋らせる）」ことである。相

手方の主張が、どのような理由・根拠に基づくものかを問い掛け、相手方自身に説明させることが肝要である。虚勢や思い込みに基づく主張は言動に論理的一貫性を欠くため、矛盾が生じる。そこに気づきや主張を修正する機会を与え、改めて創造的な交渉に向けた提案をすることで、一方的な押し付けや駆け引きに終始することは損だと理解させる。

このとき、相手方が「競争型」である場合には創造的な交渉に応じることの得失を理解させた上で主導権を与えて決定させる、もしくは相手方が「摩擦回避型」である場合にはメリットを強調し創造的な交渉に応じることが合理的決断であると思わせる等、相手方のタイプを踏まえた表現や形式でアプローチをとると、意思決定がしやすくなる。

また、相手方の主張が「組織」に起因する場合、相手方社内のコミットメントや上位者の意向が創造的な交渉に応じることを困難にしているケースがあるので、上述の対応に加えて、相手方社内の合意形成を支援する対応を検討する等、相手方交渉担当者の背後に配慮した対応ができれば、柔軟な対応を引き出せるであろう。なお、相手方が全く対話に応じない場合は、沈黙で対応する、一旦交渉を打ち切る、交渉担当者の変更を求める等により、場の環境を変化させることも重要である。

交渉に応じている時点で、相手方には交渉決裂のデメリット（或いは交渉を継続するメリット）が存在していると考えられる。ライセンス交渉であれば、対抗手段の不確実性（権利の無効化の失敗）、敗訴、風評等のリスクが考えられる。相手方のデメリットを理解した上で、「交渉の続否」を説得材料として活用できれば、軌道修正を図ることが可能であろう。この際、自己のBATNAが有効に機能するか（実際に行使できるか、妥協的合意より価値ある結果になるか）が重要になる。機能しないBATNAでは逆

に足許を見られる結果となるため、事前準備段階に十分検討しておきたい。

なお、望ましい成果を得るためには、まず、相手方と交渉し合意に至らなければならない、という近視眼的観点を排し、交渉のテーブルを離れて鳥瞰的に交渉を再設計(リフレーミング)してみる必要がある。常にミッションに立ち戻り、目前の相手方との合意以外に選択肢がないか探ることを忘れてはならない。

このほか、状況次第で駆け引きに応じる方がよい局面もあるが、交渉の争点が複数ある場合、駆け引き主体の交渉では、個別最適を追求するあまり全体最適の観点ではミッションに沿わなくなってしまう場合もある(いわゆる合成の誤謬)。そこで個々の合意内容が全体の合意にどのような影響を与えるかを整理し、ミッションを意識した対応を心掛けたい。

7. おわりに

ミッションは、「交渉を行う究極的な目的」という重要な位置づけを与えられているが、その設定は意外に難しい。特に、会社の上の方針とミッションの具体的な関係や、ミッションとターゲットとの間の「距離」は、従来あまり議論されてこなかった点であるが、こうした問題を整理しなければ、「交渉指針」たるミッションを適切に設定し、利用することはできないというのが、本稿を貫く問題意識である。

この問題意識の下、当小委員会では、実務では避けて通れない社内調整の問題にも触れつつ、ミッションやターゲットの具体的な設定方法を提案するとともに、交渉の進展に伴う状況変化への対応とターゲットの関係や、ミッションを意識した交渉の実践といった、ミッションに関連する様々な問題にまで踏み込んで検討を行った。本稿が、複雑な交渉実務に取り組み交渉担当者の一助となれば幸いである。

なお、本稿は2015年度ライセンス第2委員会

第2小委員会の構成委員である野崎健太(小委員長:リコー)、石田祐之(小委員長補佐:日本触媒)、江沢洋子(三井化学)、近江夕芳里(パナソニック)、亀井陽(トヨタ自動車)、河村浩之(ジェイテクト)、五嶋高裕(中国電力)、進藤洋二(キヤノンアネルバ)、菅井匠(TDK)、濱崎和恵(住友ゴム工業)、藤本豪之(デンソー)の執筆によるものである(各構成委員の所属は当小委員会在籍時の所属)。

注 記

- 1) 田村次朗, 隅田浩司「知財ビジネス交渉の戦略 - 対立を協調に導く『交渉力』について」知財管理 Vol.60, No.5, pp.745~749 (2010)
- 2) フィッシャー&ユーリー, 金山/浅井訳「ハーバード流交渉術」(1998), TBSブリタニカ
- 3) 前掲注1)
- 4) 田村次朗・隅田浩司の近著「戦略的交渉入門」(2014), 日本経済新聞社, においては, その1 - 状況の把握 その2 - ミッション その3 - 自分の強みを探す その4 - ターゲッティング その5 - 合意できなかつたらどうするかを考えておく, となっており項目や順番は異なるもののミッション設定の重要性についての認識は本稿と同様である。
- 5) 田村次朗, 一色正彦, 隅田浩司「交渉学入門」p.58 (2010), 日本経済新聞出版社
- 6) ジム・キャンプ「交渉は『ノー!』から始めよ - 狡猾なトラに食われないうための33の鉄則」, pp.51~64 (2003), ダイアモンド社(著者は, ミッションが効率的な交渉を行う道しるべきであるとともに, 手強いネゴシエーターから自分の身を守る強力な盾となること等に触れ, 「すべてを動かすのはミッションである」と表している。)
- 7) 2014年度ライセンス第1委員会第3小委員会「実践交渉学 - やはり重要なのは事前準備 -」知財管理 Vol.65, No.11, pp.1549~1550 (2015)
- 8) 一色正彦, 竹下洋史「法務・知財パーソンのための契約交渉のセオリー」レクシスネクシス・ジャパン p.52 (2014)
- 9) 田村次朗「ハーバード×慶應流 交渉学入門」p.96 (2014), 中央公論新書

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

- 10) マイケル・ウィラー「交渉は創造である ハーバードビジネススクール特別講義」p.67 (2014), 文藝春秋社 (同著でも交渉における代替案を「基準となる合意内容」と総合的に比較する際にパッケージ単位で考えるステップを勧めている。)
- 11) 鮫島正洋 編「技術法務のススメ」pp.175~176 (2014), 日本加除出版株式会社
- 12) 前掲注7) p.1551 (2015)
- 13) ローレンス・サスキンド「ハーバード×MIT流 世界最強の交渉術」p.147 (2015), ダイアモンド社
- 14) Lawrence Susskind「Good for You, Great for Me: Finding the Trading Zone and Winning at Win-Win Negotiation」(2014), Public Affairs
- 15) 田村次朗「交渉の戦略－思考プロセスと実践スキル」ダイヤモンド社 (2004), p.143では, 交渉スタイルを競争型, 問題解決型, 妥協型, 順応型, 回避型の5類型で整理している。

(原稿受領日 2016年12月9日)

