

# 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”のテクニックとその実践～

嵯峨 明雄 著

## THE TACTICS OF PATENT NEGOTIATOR III

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!!

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。

# 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”のテクニックとその実践～

嵯峨 明雄 著

## THE TACTICS OF PATENT NEGOTIATOR III

産業科学システムズ

## 卷頭言

特許は『活用』されてこそ意味がある。

日本でも、知的財産の重要性が叫ばれて久しい。しかし、その重要性に関する認識が全体的に実感されるようになってきたのは、ごく最近の事である。国・企業・研究機関・大学等が本気で知財に関する取り組みを開始した証左とも言えよう。それでも日本全体として米国に遅れること数十年と言っても言い過ぎではなかろう。

企業においては、知財に関する特許・著作権・商標・ブランドその他の中でも、特に、特許は事業を行う上で直接的な影響度が大きい。技術活動・企業活動・経営と密接な関係にある。そこで、企業においては『事業と一体化した特許戦略』が唱えられる。しかし、一般論で特許は重要であると唱えるだけでは不充分なのである。真の事業との融合・経営の重要要素といったレベルまで到達した取り組みが為されない限り、NO.1にはなり得ない。『活用』を考えた場合、“良い”特許の取得は必須要件である。良い特許を取得する為には、多大のコスト・努力が必要である。良い特許の取得なくして『活用』は語れない。そして事業活動に則した『活用』が事業戦略を支える。

ただし良い特許を取得し、それを保有しているだけでは不充分である。特許は実際に『活用』され、結果を出さなければ意味が無い。ましてや、活用出来ない特許を漫然と保有していたり、活用出来る特許に自らが気付いていない事は問題である。特許を保有するだけでも管理コストも掛かるし、宝の持ち腐れでもある。企業活動・経営と知財とは正しい方向に運動・活用してこそ力を発揮するのである。

大学や研究機関においては、研究成果を論文発表等で一般社会・地域に無償で還元する事も必要ではあろう。研究レベルで世界最高峰に立つ事も必要である。教育・文化の重要性、教育者・研究者の育成の必要性も分かる。しかし、オリジナリティーを権利で保護しないと世界に遅れる時代になっている事も否定しがたい現実である。オリジナリティーを保護するだけでなく、良い研究を継続・発展させる為にも権利取得・活用を考えざるを得ない時代になっている事に気付くべきである。

『活用』を考えた場合、産学の利害が相反する場面もあるが、長期的に見て両者の協調・協生の重要性も考えるべきテーマである。グローバル、かつ、ボーダーレスな時代にあって物質資源の少ない日本が生き残る為にも、知財立国を目指す事は国家レベルで正しい選択であろう。

### 『特許ネゴシエーターの技法3』出版にあたり

#### 『特許ネゴシエーターの技法』『特許ネゴシエーターの技法2』について

筆者は『活用』『攻防』の最前線である特許交渉・訴訟の実務に焦点を当てた出版を行ってきた。(『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、何れも産業科学システムズ刊) の2冊である。本書は、特許ネゴシエーターの技法シリーズの第3巻目となる。

第一巻『特許ネゴシエーターの技法』では、活用・攻防の最前線で活躍する特許ネゴシエーターの『資質』解説・種々の『交渉テクニック』の紹介・交渉での『仮想的やり取り』説明等を行った。そして特許ネゴシエーターを目指す方々への入門書と共に、特許ネゴシエーターの必要性を説く事を目指した。

第二巻『特許ネゴシエーターの技法2』では、『特許訴訟含みの交渉』、『提訴後の法廷外和解交渉』等の具体例と『考え方』、ネゴシエーターの良き伴侶

である『弁護士との連携方法』等を解説した。交渉において避けて通れない訴訟に焦点を当てた為である。交渉も、どちらかと言うと『敵対的交渉』をイメージしていた。交渉経験者・中級者向きの実務書とも言える。

何れの出版も、交渉や訴訟を取り仕切る『特許ネゴシエーターの視点』という切り口を特徴とした実務書である。判例や理論の解説ではなく、特許交渉や訴訟の現場での実際の動きが分かる点で好評を得る事が出来た。同時に、読者の方々から様々な御意見や御希望も頂戴した。ご要望頂いた項目には、例えば、①初めて（友好的な）ロイヤリティー交渉を行う場合でも、即使用可能なテクニックの解説。②ロイヤリティー請求方法の解説。③創出した特許に対する反撃例の解説。④特許の技術的論議のテクニック解説。等が含まれていた。何れも、既刊では説明を割愛した部分である。これらのご要望からは、いわゆる『友好的交渉に関する実務書』への期待も感じられた。また、交渉の前線での実情を紹介する事は、特許創出に関わる方々にも間接的に役立ち得ると信じるに至った。

### 友好的交渉の技法と発明創出等へのヒント

このようなご要望も踏まえて、本書では、『特許ネゴシエーターの技法』及び『特許ネゴシエーターの技法2』で各論の説明を省略した『特許論議・評価論議・ビジネス交渉論議のテクニック』『特許ロイヤリティー交渉』に焦点を当てて執筆を行う事とした。つまり、交渉もどちらかと言えば『友好的交渉』を想定してある。ソフトな交渉である。勿論、交渉であるから、双方が有利な条件を目指して攻防を行う事には変わりは無い。しかし、争ってはいても、双方どこかに“落しどころ”はあるという想定である。その意味では、交渉初級者にも充分に理解いただける内容と信じる。

本書でも『特許ネゴシエーターの視点』という切り口は変えていないが、交渉担当者以外の方々も読者として想定している。例えば、特許創出等に関わ

る方々にも間接的に役立つように、『交渉・訴訟の前線から見た発明者へのメッセージ』も示した。ネゴシエーターを営業担当に替えれば、営業担当が売りやすい商品(『活用特許』)を作って頂きたいという願いからでもある。実は、筆者は企業において発明創出・特許取得の業務に携わった経験もある。ちょっととした思い付きだけで、簡単に特許が取得出来る訳ではない事も承知している。発明者共々知財関係者の『地道な活動』(発明発掘・発明の磨き上げ・特許庁とのやり取り・特許調査・実施化努力その他)の重要性を実感した。こうした発明創出・有力で強固な権利取得なくしては、『活用』は“絵に書いた餅”でしかない事は十分承知している。また、『未利用特許の活用』についても若干の解説を行っているので参考とされたい。

本書によって、特許論議・交渉を更に、自信を持って執り行えるものと信じる。また、交渉・訴訟の大前提である強い特許創出等へのフィードバックも出来るならば、筆者の望外の幸せである。

2004年春

嵯峨明雄

目次

## 序 章 はじめに i

1 友好的交渉について	2
2 友好的交渉と敵対的交渉	2
3 協議による解決（“落しどころ”）を志向する交渉	3
4 隙の無い交渉	4

## 第 1 章 交渉がまとまる場合、決裂する場合のイメージ 5

1 交渉代（しろ）の考え方	6
2 友好協議における交渉代の考え方	7
2.1 友好協議で交渉代無しの場合	7
2.2 友好協議で交渉代有りの場合	8
2.3 訴訟リスクを回避する為の交渉代発生の場合	9
3 訴訟後における交渉代の考え方	10
3.1 訴訟継続リスクを回避する為の交渉代発生の場合	10
3.2 訴訟継続リスクを考慮しても交渉代が発生しない場合	13
4 交渉代に関する注意点	13
4.1 双方未知	13
4.2 シグナル受発信	14
4.3 背景状況の流動性	14

4.4 徹底抗戦	14
----------	----

## 第 2 章 訴訟を回避する交渉について 17

1 交渉全体の進め方	18
2 特許技術論議において	19
3 特許評価において	20
4 ビジネス交渉において	21
5 訴訟回避の技法	21
5.1 妥当性説得	22
5.2 譲歩	22
5.3 圧力	23
5.4 餅と鞭	24
5.5 逆ブラフ	24
5.6 持久戦	25
5.7 陽動作戦	26
5.8 泣き落とし	26
5.9 覚悟	27
5.10 先制訴訟	28

## 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 31 ～ロイヤリティー論議の前提として～

1 販売額	32
1.1 販売額・製造額・使用額	32
1.2 特許該当製品の販売額	33
1.3 侵害論	33
1.4 販売データ・統計	34
1.5 Arm's Length Transaction	35

2	純販売額	35
3	実施料率	36
3.1	友好協議の場合	36
3.2	訴訟の場合	37
3.3	Georgia-Pacific Factors	37
3.4	寄与率・該当比率	38
3.5	置き換え理論	39
4	天井・ミニマム	39
5	不実施報償料	40
6	ワンプライス方式	40
7	プールライセンス	40
8	特許の価値論	41
8.1	収益配分論	41
8.2	純利益配分論	42
8.3	コスト論	42
8.4	市場価値論	42
8.5	独占可能性	43
9	ライセンス形態	43
9.1	一方向ライセンス	43
9.2	双方向(クロス)ライセンス	43
9.3	ギロチン型ライセンス	44
9.4	ライフタイムライセンス	45
9.5	付隨事項	45
(1)	バランスペイメント(BP)	45
(2)	グラントバック(Grant Back)	46
(3)	ノウハウ契約等	47
(4)	クロスライセンスの功罪	47
10	許諾特許	48

11 許諾製品	49
12 契約期間	49
13 更改条件	50
<b>第4章 特許ロイヤリティーの典型的 請求方式</b>	<b>53</b>
1 ランニング方式	56
1.1 『販売総額』に『実施工率(%)』を掛け算して、 実施工料とする場合	56
1.2 『一台当たりの実施工料』に『販売台数』を掛け 算して、実施工料とする場合	56
1.3 『一台当たりの純販売価格』に『実施工率(%)』 と『販売台数』を掛け算して、実施工料とする場合	57
1.4 実施工率(%)を漸増・漸減する場合	58
(1)時間の経過に連動させる場合	58
(2)実施規模に連動させる場合	59
(3)特許権利化状況に連動させる場合	60
1.5 使用特許件数で実施工率(%)を変化させる場合	60
1.6 製品毎に異なる実施工率(%)を適用する場合	60
1.7 支払いの上限設定(Ceiling,Cap)の場合	61
(1)ボリュームディスカウントの場合	61
(2)実施制限ハンティ適用の場合	61
(3)天井の高さ	62
1.8 支払いの下限設定の場合	62
(1)最低支払い金額(Minimum)設定の場合	62
(2)支払い免除金額設定の場合	62
1.9 Overall方式の場合	63
1.10 If Used方式の場合	64

1.11 一時金+ランニングロイヤリティー方式の場合	64
1.12 ランニングロイヤリティー前払い(Pre-Paid Royalty)式の場合	65
<b>2 一括金方式</b>	<b>65</b>
2.1 全体対価の1回払いとする場合	66
2.2 一時金+所定金額の1回払いとする場合	66
2.3 一時金+所定金額の分割払いとする場合	66
2.4 全体対価の複数分割払いとする場合	67
2.5 Paid-Up に関する注意	67
2.6 分割払いに関する注意	67
(1)対価の名目	67
(2)分割払いとの関連	68
(3)該当支払い期間の合意対価	68
(4)取りはぐれ	69
(5)分割金利上乗せ	69
<b>3 ランニング方式と一括金方式の混合方式</b>	<b>70</b>

## 第 5 章 特許ロイヤリティーに関する論議テクニック

<b>1 個別論議テクニック</b>	<b>74</b>
1.1 販売額に関する論議テクニック	74
(1)さば読み数字の提示	74
(2)控え目数字の提示	75
(3)公開データ準拠値への誘導	75
(4)該当規模推測値への誘導	76
(5)積み上げ方式か、除外方式か？	76
(6)訴訟リスクの示唆	77
(7)天井、ミニマムの主張	77

(8)販売計画開示要求	78
(9)エンドユーザー販売額	78
<b>1.2 実施工率に関する論議テクニック</b>	<b>79</b>
(1)標準規格の場合	79
(2)相場の提示	79
(3)業界標準の提示	80
(4)訴訟リスクの示唆	80
(5)赤字の主張	80
(6)低利益マージンの主張	80
(7)実質料率増の主張	81
(8)寄与率・該当比率の主張	81
(9)製品別料率の主張	82
(10)If Used,Overallの主張	82
<b>1.3 ランニング方式に関する論議テクニック</b>	<b>83</b>
(1)合理性の主張	83
(2)実施工減の主張	83
(3)実質料率増の主張	83
(4)天井の主張	84
(5)ダブルカウントの主張	84
<b>1.4 一括金方式に関する論議テクニック</b>	<b>85</b>
(1)大幅実施した場合のメリットの主張	85
(2)払い過ぎリスクの主張	86
(3)販売鈍化のリスク主張	86
(4)資金繰りの苦労主張	86
(5)取りはぐれ無しのメリット主張	87
(6)ダブルカウントの主張	87
(7)期間のおまけの主張	87
<b>1.5 グラントバックに関する論議テクニック</b>	<b>88</b>
(1)グラントバックの価値主張	89

(2) グラントバック織り込み済みの主張	89
(3) 保険料との主張	89
(4) ライセンス打ち切りの主張	90
2 総合論議のテクニック	90
例 1：天井設定と実施料論議	90
例 2：If Used 陽動作戦	92
例 3：双方支払い陽動作戦	93

## 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	96
仮想例 1 に基づく A 社のロイヤリティー交渉シナリオの立案	102
交渉シナリオに基づくロイヤリティー交渉やり取り例	
第 1 回目の交渉(Ground Rule の設定)	104
第 2 回目の交渉(特許論議)	107
第 3 回目の交渉(特許評価論議)	110
第 4 回目の会議(ビジネス交渉)	112
第 5 回目の会議(契約書論議)	116
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	118
仮想例 2 に基づく B 社のロイヤリティー低減交渉シナリオの立案	125

交渉シナリオに基づくロイヤリティー交渉やり取り例	
第1回目の交渉(Ground Ruleの設定)	126
第2回目の交渉(特許論議)	128
特許の基本性論議	128
第3回目の交渉(特許評価論議)	129
(1) 特許件数と評価点	129
(2) 出願中の特許に対する評価	129
第4回目の会議(ビジネス交渉)	131
第5回目の会議(契約書論議)	132
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	133
仮想例3に基づくB社のクロスライセンス契約実現交渉シナリオの立案	149
交渉シナリオに基づくやり取り例	
第1回目の交渉(Ground Ruleの設定)	152
第2回目の交渉(製品Xに関する特許論議)	156
(1) 双方特許の基本性論議	157
(2) 製品Yに関するB社特許の提示～波乱の幕開け～	159
(3) 会議後の両社社内状況	162
(4) 次回会議の準備	163
第3回目の会議(製品Yに関するB社特許論議)	164
(1) 製品Y関連B社特許の論議	164
(2) 製品Y関連A社特許の提示	165
第4回目の交渉(製品X・製品Yに関する特許評価論議)	166
(1) 双方製品X関連特許の特許評価論議	167
(2) 双方製品Y関連特許の特許評価論議	168
(3) 製品X・製品Y関連特許の総合評価	169

第5回目の会議(ビジネス交渉) _____	170
(1) 定量化論議 _____	170
(2) いきなりクロス提案 _____	172
第6回目の会議(契約書論議) _____	178

## 第7章 ネゴシエーターから見た 特許論議テクニック \_\_\_\_\_ 179 (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 _____	180
1.1 特許交渉の流れ _____	180
1.2 特許技術論議について _____	181
1.3 特許(技術)論議の主要テーマ _____	181
1.3.1 抵触性／有効性／執行性 _____	181
1.4 特許論議に基づく特許評価 _____	182
1.5 特許評価と(特許)価値評価について _____	183
1.6 交渉スピード _____	185
2 特許論議の進め方 _____	186
2.1 Ground Ruleについて _____	186
2.2 Ground Ruleの設定事項 _____	187
(1)論議する特許の件数 _____	187
(2)論議する特許の種類 _____	188
(3)論議の終了目標期日 _____	189
(4)クレームチャートの有無 _____	189
(5)証拠の取扱い _____	190
(6)Tolling Agreement _____	191
(7)公知例の開示要求 _____	192
2.3 双方(攻撃側、受身側)が特許権を保有する場合 _____	192

～双方向性・共通ルール～

<b>3 特許論議の仮想やり取り例</b>	193
例1：隠し玉公知例が効く場合	193
例2：隠し玉公知例が効かない場合	195
例3：非抵触論・無効論の選択	196
例4：執行性	198
例5：おとり作戦	200
例6：出願特許に基づく論議の場合	201

## 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 — 205 (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)

<b>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</b>	207
～A社のみが特許を保有し攻撃側であるとした場合～	
1.1 前段：特許採点での歩み寄り	209
1.2 後段：特許該当規模をめぐる各種論議	211
(1)販売額についての反論	213
(2)間接輸出についての反論	213
(3)侵害警告時についての反論	214
(4)特許表示についての反論	215
(5)過去分に関する対価への反論	215
(6)ロイヤリティーレートについての反論	216
<b>2 仮想例2：双方向性での価値評価論議</b>	217
～A社・B社共に有力特許を保有していた場合～	
<b>3 仮想例3：日本特許未登録、対応米国特許は登録の場合</b>	218
(1)序盤戦でのやり取り	220

(2) A社内部での自己評価	221
(3) A社の対応例	221
(4) B社への影響	222
(5) 特許評価論議	222
<b>4 ビジネス条件論議</b>	<b>223</b>
4.1 特許価値評価論議大筋枠組みで合意の場合	225
(1) 契約除外製品に関する論議	225
(2) ギロチン契約に関する論議	226
4.2 特許価値評価論議では不同意なれど、訴訟回避努力をする場合	228
<b>第 9 章 未利用特許の活用</b>	<b>231</b>
1 待ちの姿勢	232
2 懸念の除去	233
3 興味を引く仕掛け	234
3.1 成約実績	234
3.2 技術ノウハウ提供	234
3.3 展示会	234
4 積極的売り込み	235
<b>第 10 章 “落しどころ”の探し方と上手なシグナル受発信方法</b>	<b>237</b>
1 交渉代の復習	238
2 BL・ULの感知法	238
3 シグナルの発信法	240
3.1 直接的発信	240
3.2 婉曲的発信	240

3.3 漸近線	242
3.4 有効数字	242
3.5 摺さぶり	242
3.6 アナウンスメント	243
4 シグナルの受信法	243
5 背景状況の変化	244

## 第 11 章 訴訟回避の是非

1 訴訟回避の利点	246
1.1 煩雑さからの解放	246
1.2 手間等のコスト削減	247
1.3 皆で渡る	247
1.4 費用効率	247
1.5 リスクの回避	248
1.6 早期収入	248
1.7 事業の安定化	249
1.8 営業の自由度	249
1.9 客先圧力からの解放	250
1.10 本業への集中	251
2 訴訟回避の欠点	251
2.1 Easy Markとの風評	251
2.2 訴訟ブランドイメージの低下	251
2.3 費用効率	252
2.4 訴訟未経験	252
2.5 利点の裏返し	252
3 もう一度、訴訟回避の是非について	253

## 第 12 章 交渉・訴訟の前線から見た発明者へのメッセージ 255

1 “淡白”質より、粘液質	256
2 何でも特許？	257
3 一見広い特許クレーム	258
(1)大概念・中概念・小概念	258
(2)means plus function クレーム	259
4 “仮想公知例”的勧め	259
5 関係技術開示義務	259
6 真の発明者	260
7 パテントクリアランスの問題	261
8 特許交渉への参加	262
9 発明者の証人尋問	263

エピローグ 265

おわりに 271

# 序 章

は じ め に

## 1 友好的交渉について

『交渉』という言葉を聞いた場合、一般的には対立する複数（二者とは限らない）の当事者が夫々の最大利益を追求する“せめぎ合い”的なイメージを持たれると思う。友好的という言葉と『交渉』という言葉は、本来そぐわないイメージもある。特に典型的な特許交渉を考える場合、権利者と実施者の二者間での交渉を想定するのが分かりやすい。この場合、お互いの立場は180度異なる場合が多い。その為、どうしても対立の状況を考えざるを得ない。しかし、多くの交渉の本では“お互いが勝つ”（Win-Win）交渉を推奨する。実際、特許交渉でもWin-Win交渉が期待される場合もある。そういう場合、『友好的交渉』あるいは『創造的交渉』の実行が不可欠となる。

## 2 友好的交渉と敵対的交渉

交渉を大きく分類すると、友好的交渉（Friendly Negotiation）と敵対的交渉（Adversary Negotiation）とに一応分けられる。敵対的交渉の典型例は、協議もそこそこにして合意が早期に整わなければ、相手方を提訴するような場合である。訴訟は、最後の手段（Last Resort）と呼ばれる。最後の手段を取るケースは統計的には必ずしも多くは無い。しかし、お互いの見解が異なる場合の多い特許交渉では、訴訟は常に視野に入っている。ネゴシエーターを志す限りは、特許訴訟の勉強も避けては通れない。そして実際の訴訟を数多く経験する事が一番の勉強ではある。しかし、全ての交渉者が訴訟を経験出来る訳ではない。その為、前著『特許ネゴシエーターの技法2』では、訴訟未経験者・初心ネゴシエーターにも参考となる特許訴訟の実務に主眼を置いた執筆を行った訳である。

そうは言いながらも、双方が協力的に交渉を行い、合意を目指すケースが数

の上では圧倒的に多い事も事実である。従って、大多数の特許ネゴシエーターの日常業務は『友好的交渉』の実践であるとも言える。その意味では出版の順番は『友好的交渉』を先に行うべきであったのかも知れない。ただし、友好的か？ 敵対的か？ の境界線は判然としない。何れの特許交渉でも、交渉である以上、相手をやり込める為の種々のテクニックも使用される。交渉目的によっては、友好的交渉であってもタクティックス（策謀）として訴訟等の手段を一時的に取る事も多いにあり得る点を承知頂きたい。なお、『敵対的』と近いが、敵意を持った（Antagonistic）対応は、特許交渉あるいは訴訟においても百害あって一理無しである事を付言しておく。

### 3 協議による解決（“落しどころ”）を志向する交渉

そこで、双方が何らかの“落しどころ”を目指して（友好）協議による解決を志向する交渉を、本書では『友好的交渉』と呼ぶ事にする。原則として、訴訟等の手段は取らない。ただし、場合によっては交渉テクニックとして訴訟等を一時提起するケースもある。この程度は『友好的交渉』に含めて考える事も可能であるが、本書では、提訴を行う場合は便宜上『敵対的交渉』に分類する。また、特に断らない限り、『交渉』と言った場合は『友好的交渉』（本書では『友好協議』という表現も同義語で使用している。）を想定していると理解頂きたい。実際に訴訟に入った場合については、前著『特許ネゴシエーターの技法2』を参照頂きたい。

## 4 隙の無い交渉

また、『友好的交渉』とは言っても、交渉をまとめる為に何でも妥協する訳ではない。交渉結果としての契約も、友好関係のみに依存して隙だらけとする訳でもない。“誠意”のみでは問題が起こった場合の解決は難しい。交渉の巧拙によって、友好解決であっても結果の差は当然生じる。第三者（裁判所等）の判断ではなく、当事者同士で合理的な解決を友好的に模索する事だけが違いである。Friendlyとは言っても、訴訟等でも活用出来る各種のテクニック・法務知識等を用い、少しでも有利な条件の希求と『隙の無い交渉』を行う事に変わりはない点を強調しておく。

以上のような観点から、本書では『友好的交渉』に重点をおいて解説を行う事にする。

# 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

特許交渉に限らないが、交渉がまとまる場合・決裂する場合のイメージは、『交渉代』という考え方で見ると理解し易い。後述するが、交渉両当事者の要望がオーバーラップし合う領域を『交渉代（しろ）』と呼ぶ事にする。特許交渉や特許訴訟の渦中にあると、往々にして全体の流れを見失いがちである。『木を見て、森を見ず』という訳である。『交渉代』に関しては、『特許ネゴシエーターの技法』の265頁でも簡単に触れてはある。しかし更に突っ込んだ解説が有益と考える為である。交渉の各論を行う前に、大局観として承知頂くと、交渉というものを理解しやすくなると信じる。この考え方の応用範囲は意外と広い。本書でも、後述する訴訟回避の技法その他への応用を試みてあるので併せて利用頂きたい。

まずは、第1図を見て頂きたい。この図は、攻撃側・受身側が向き合った状態を示している。交渉を行う場合、攻撃側と受身側には、各々の背景状況がある。そして、夫々の背景状況を見比べる事が必要になる。全体の状況分析である。背景状況としては、『特許ネゴシエーターの技法』の106-107頁の四角枠内の状況が詳しい。話しを分かりやすくする為、図では、どちらか一方が攻撃側、他方が受身側であるとして説明を行う。

双方が、攻撃と受身をお互いに行う場合もある。例えば、双方に有力な特許があり、双方が権利行使・攻防を行うような場合である。この場合は、攻防の差し引きを行った上で、以下の考えを適用していけば良いので、説明は省略する。

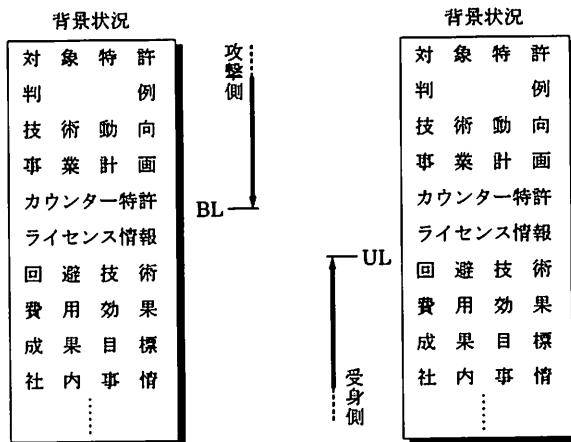
第1図には、攻撃側の最低許諾予定条件(ボトムライン:BL)と、受身側の最大受け入れ予定条件(アッパー・リミット:UL)が図示してある。ボトムラインあるいはアッパー・リミットとしては、どのような条件を仮定しても良い。例えば、特許ライセンスは認めるが、許諾地域を限定するとか、通常実施権のみ

とするとか、契約製品制限やライセンス期間を制限するといった具合である。この事を念頭において、便宜的に、BL・ULは、所定金額であるとして説明を続ける。金額で説明するのが交渉代をイメージしやすい為である。

## 2 友好協議における交渉代の考え方

### 2.1 友好協議で交渉代無しの場合

第1図 友好協議で交渉代無しの場合



交渉側と受身側は、出来る事なら友好協議(友好的交渉)でライセンス契約を締結したいと考えて交渉を行っているとしよう。しかし、攻撃側のBLと、受身側のULとは、お互いに重なり合う部分が無い。例えば、攻撃側は、 $BL = 70$ 億円以下ではライセンスをする積りは無いという考えで交渉に臨んでいふとする。受身側は $UL = 50$ 億円を越えてまでは契約は考えないという考えで交渉に臨んでいふとする。

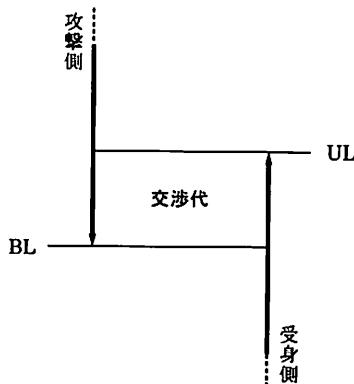
こういった状況であると、交渉は不成立となる。このまま動きが無くなれば

ば、交渉決裂となろう。攻撃側は攻撃を諦めるか、あるいは別の手段(訴訟等)を取るといった事にもなろう。

## 2.2 友好協議で交渉代有りの場合

それでは、第2図の如く、攻撃側のBLと受身側のULに重なり合う部分がある場合はどうであろうか。例えば、 $BL = 50\text{億円}$ 、 $UL = 70\text{億円}$ と考えてみよう。当然の事ながら、50億円と70億円の間の金額で合意となる可能性が高い。重なり合う部分=“交渉代”が存在するからである。

第2図 友好協議で交渉代有りの場合



交渉はまとまる可能性が高いと言ったが、幾らでまとまるかに付いては、交渉の巧拙が影響してくる。例えば、68億円でまとまったとすれば、“攻撃側に有利”な解決であろう。受身側は、70億円を覚悟はしていたとは言え、してやられたという感は免れない。一方、仮に52億円でまとまったとすれば、“受身側が上手くやった”と言えよう。60億円なら、双方の中間点で、可もなく不可もない“そこそこ”的な解決と言えよう。足して2で割る、あるいは、Middle Point Resolutionと言える。

「みほん」のため

次ページ以降は、割愛させていただきます

# 2

第 章

訴訟を回避する  
交渉について

先にも触れたが、本書では友好的交渉を前提に説明する。最初から最後まで双方が極めて友好的に交渉したり、一方の提示条件を左程の論議も行わず素直に受け入れたり、自発的に特許ライセンス取得を要望したりする場合も多い。こういった場合、交渉のスキルは左程必要としない。しかし、特許交渉は双方の立場が180度異なるのが普通である。従って、交渉を行う場合、常に訴訟等に発展する可能性も考えておく必要がある。ワーストケースを考えるやり方である。この事は攻撃側であっても受身側であっても変わらない。ただし、訴訟等の可能性は念頭に置きつつも、出来る事ならば訴訟を回避した解決を欲する場合も多いであろう。そこで本章では、この対応の仕方について説明する。訴訟を回避すると言う表現は、受身側の対応である印象が強いが、これは攻撃側であっても構わない。例えば、訴訟無しでライセンスを取らせようとする場合等である。以下、受身側・攻撃側の立場を適宜想定しながら説明を続ける。

## 1 交渉全体の進め方

---

まずは交渉全体の進め方について解説する。攻撃側の立場から言えば、実施者へのアプローチを行う前に攻撃の全体シナリオを描く。そして描いたシナリオに沿って交渉を開始する。実施者の反応によっては、当初に描いたシナリオが狂う場合もある。友好的交渉を計画していたとしても、交渉が暗礁に乗り上げれば、法的手段に訴える事も必要であろう。しかし、訴訟を極力避ける狙いの場合は、実施者との充分な協議の機会は与えるように努めるべきである。客観的に見た合理性・公平感・共通ルールの尊重である。交渉の進め方も、お互いの利益を模索し、いわゆるWin-Win交渉を目指す。足して2で割るといった考え方も取られる。急激な搔きぶりといった手段は余り取らない。一方的な主張を行うのではなく、聞く耳を持つ事である。十分な論議も行う。相手の立場も、双方が尊重し合う。双方のネゴシエーター同士も、お互いの顔をつぶすような

行動は控える。交渉者同士がいがみ合っては、上手い交渉は出来にくい。敵対的交渉の場合でも、表面上は、相互の尊重の姿勢・態度は崩さない場合が多い。感情的喧嘩とは異なる、ルールに則った知的論争である。

受身側の立場であっても全く同様である。上記で触れた以外の例を挙げれば、攻撃側の特許に価値を見出した場合には、それなりの評価を行い、納得行く合意点を辛抱強く模索する。特許の相互尊重である。

このような基本的姿勢が、訴訟回避には不可欠と言えよう。

## 2 特許技術論議において

特許論議は、どこまで行ってもお互い平行線という場合が多い。その為、何れかの側が折れない限り、着地点を見つける事が難しくなる。特許論議は、後続の特許評価、ひいてはビジネス条件決定の基本となる為にお互い譲り難いのである。しかし、訴訟回避を目指す場合には双方の“妥協”が不可欠である。さもなくば特許の有効性や侵害性について第三者(裁判官等)の判断を仰がざるを得なくなる。

また、製造プロセス特許の権利行使で、受身側からの自発的情報提示がない限り侵害(あるいは非侵害)の証拠がつかめない場合、最後の手段は訴訟を行い、開示手続きの中で証拠をつかむ事になる。これを、避けようとすれば、機密保持契約を締結してプロセス情報を提示し、非侵害を証明する事も一策である。あるいは妥協の為の提案をFRE408準拠で提示し、交渉をまとめる努力をする事である。お互いに深入りはせずに納得行く線で、踏み止まる訳である。特許論議を何処まで徹底的に行うべきかという課題も難しい。相互理解の為には、徹底論議にも意味はある。また、交渉のテーブルに乗せる特許(論議特許ないし評価対象代表特許。登録となった特許のみに限定するか? 件数は? 証拠の提示の必要性は? クレームチャートは提示必須とするか? 等々)、

論議のやり方、論議期間等での基本ルール合意も重要である。更に、特許技術論議に引き続いて行われる特許評価に、どう関連付けるか？といった点の合意も重要である。実は、こういった進め方自体が双方の姿勢によって大きく変わるものである。特許論議を行う目的が、お互いに共通で友好的であれば、必ずしも“落しどころ”も決まってくる。特許論議自体が目的とはならない。双方が論議特許の価値（あるいは、論議しない場合は相手の特許力）を自己判断出来さえすれば良いのである。訴訟も念頭に置いた場合は、論議で全部の手の内を示さない場合もある。

なお、特許論議すら行わずに双方の特許リスト交換とか、保有特許の件数統計等の比較だけで、いきなり経済条件を論議するといった場合も少なくない。特許論議をしない事は、論議が必要無いという事である。相互無償クロス契約等の中には、相互の特許力をお互いに認識し合って、余計な時間を掛けないで核心（経済条件）の話しに入る場合もある。

### 3 特許評価において

特許（技術）論議を行った後には、通常、論議特許に関する点数評価を行う。評価論議に関しては、第7章で詳細説明は行うが、特許の有効性・侵害性その他に関し、夫々0から1までを何等分かした点数を付け合ったり、ABC評価による重要度ランクを付けるなどする。ただし、定量化自体、双方見解が大きく異なる為、点数評価は難しい。この評価にこだわれば交渉は暗礁に乗り上げる。

こういった場合、特許評価ポイントを明示（定量化）せざとも何らかの価値を総合的に与えるなどすれば、訴訟を回避した話し合いが可能となる。どんぶり評価とでも言える妥協である。感触評価と言っても良い。受身側で言えば、攻撃側の特許の侵害や有効性を認めはしないが、何がしかの評価ポイントは与えるという事である。これにより、自己の立場（相手特許は無効で、侵害の可

「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

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～

特許交渉には種々のパターンがある。その中でも、ロイヤリティー(実施料)交渉は一番多い。既刊の読者の方々からもロイヤリティー交渉の解説についての御要望が多かった。ロイヤリティー交渉は、通常ビジネス交渉と呼ばれる交渉の中で行われる。特許ネゴシエーターとして必ず出会う交渉である。従って、基礎知識の習得は絶対条件である。ロイヤリティー交渉には、種々の要素(エレメント)が絡んでくるが、まず典型的な論議項目を理解しておく事から始めるのが良かろう。

以下に説明するエレメントは、特許交渉において個別にも論議されるが、それらを組み合わせて総合的に交渉が行われる場合が多い。個別・総合論議のテクニックについては第5章で解説する。本章では、後の交渉での判断の参考になりそうな関連情報等の説明に焦点を置く。筆者の狙いが、特許ネゴシエーターとしての必須知識を伝える事にある為である。字句の意味や法律的な根拠の解説は一般法律辞典等に委ねる。 それでは、幾つかの項目を個別エレメントとして説明して行こう。

## 1 販売額

### 1.1 販売額・製造額・使用額

特許ロイヤリティーを論議する場合、対象特許が使用される規模が必ず論争となる。特許の実施は、製造・販売・使用等の形を取る。代表的な例として、特許実施がなされた製品の販売額がロイヤリティー計算のベースとなる。対象特許が使用される場合、使用される度合い(従量)が価値にリンクしていくと考えるのは至極当然であろう。特許が、製造プロセス特許であれば、製造規模をベースとしても良いし、そういった製造方法で製造され、販売となった製品の販売額をベースとしても良い。製品の使い方に関する特許であれば、使用の規模をベースとする事も出来る。考え方は共通するので、ここでは、販売額で

代表して説明を続けよう。

## 1.2 特許該当製品の販売額

販売額と言っても、何の販売額であるのかを、はつきりさせなくてはいけない。あくまで、特許実施料を論議する以上、対象特許を使用（実施）している製品の販売額でなくてはならない。『特許該当製品』の販売額である。また、特許が世界各国に存在し、論議している特許が、特定国の特許であれば、その場合の該当とは、当該国での販売額という事になる。ここで三点ほど補足をしておこう。特許ライセンスは現在あるいは過去の実施のみを対象とする訳ではない。例えば将来、対象特許を使用する可能性がある場合、あるいは可能性は低いが保険と考えてライセンスを取得する場合もある。その場合は、該当可能性将来規模を論議する事も大いにあり得る。二点目としては、価値は規模にリンクすると言ったが、規模の大小のみによる訳ではない。規模は小さくとも実施者にとって重要な製品等であれば、ライセンス価値は上がる事もあるので注意が必要である。そして、三点目は、そもそも何が該当かという点が一番論議となり得る課題である。

## 1.3 侵害論

特許論議は、攻める側と守る側では180度異なる。すんなり、特許使用（該当・侵害）を使用者が認める事は無いと考えた方が良い。必ず特許侵害・非侵害は論争となる。攻撃側は、相手側の製品入手し、解析を行って侵害証拠を探す。製造方法やソフトウェア関係でも、然るべき推測根拠等を探す。製品が多岐にわたる場合、代表製品のみの分析では不充分な場合もある。特許交渉では、これらは技術論争と呼ばれる。こういった論争を経て、該当製品販売額の論議に移行していくのである。

## 1.4 販売データ・統計

先にも触れたが、ある製品で侵害論を展開しても、その製品以外にも対象特許を侵害する製品があるか？ あれば、どういった製品で、どのくらいの販売規模があるのか？ などは、これまた論争の種となる。特許の該当・非該当論議の難しさと共に、そもそも、特許該当販売額は明確に出来ない場合が大半である。販売データは、特許交渉を念頭に作成されている訳ではないからである。

例えば、各社は年次報告(Annual Report)等を発表している場合が多い。しかし、売上げの内訳などは、大ぐくりでなされる場合が多く、仮に、特許論争を行っている製品カテゴリーの数字があったとしても、その全てが対象特許を侵害している訳ではないとすると、攻める側からすれば、侵害規模の特定は難しい。例えば、ある会社が特許に関係する特殊成分の金属材料を販売しているとする。そして年次報告で材料関係の総売上げは発表しているとしよう。材料には金属以外の材料も含まれる。また金属材料にも異なる成分の金属も販売しているとしよう。そうした場合、材料全体の何%くらいが金属材料であり、またその内の何%かが特許関連の材料であると推定する事になろう。

他に使えるデータは無いか？ 産業分野毎に、名の通った調査会社や工業会が各種の統計データを公表している。例えば、Gartner Inc.とか米国半導体工業会SIA (Semiconductor Industry Association) など各種である。公表された『代表的調査会社のデータ』を活用するのも手である。複数会社の平均を取る事もある。調査費用を出して、調査会社に相手会社の統計データ調べる事も有効である。もっとも、受身側の会社が、独自調査データを簡単に受け入れない可能性はある。正直な自己申告データでも出てこない限り、どこまで行っても、真実の数字は入手し難い。場合によっては、受身側ですら正確な該当規模の把握は難しい場合もある。特許との関連性を精査して初めて把握が可能なものである。

「みほん」のため

次ページ以降は、割愛させていただきます

# 第 4 章

## 特許ロイヤリティーの 典型的請求方式

訴訟等を含め秘術を駆使して特許交渉は行われる。『特許ネゴシエーターの技法』『特許ネゴシエーターの技法2』では、主に“戦い”を想定した解説を行った。特許交渉では、訴訟にまでは行かなくても、有利な条件を模索する為に種々の交渉テクニックを活用し、ぎりぎりの攻防も展開される。しかし、出来れば友好的に紛争解決を図りたいという場合も多い。このような友好的特許交渉の中でも、ビジネス条件論議、とりわけ特許ロイヤリティー交渉は、ネゴシエーターが必ず出会う交渉の一つである。

ロイヤリティー交渉を行う為に必要な事項として、第3章においてロイヤリティー交渉で現れる代表的エレメントの解説を行った。更に、典型的な特許ロイヤリティーの請求方式について本章で簡単に説明する。種々の請求方式についての知識が頭の中に無いと、ロイヤリティー交渉は行えないので、しっかりと理解しておく必要がある。

なお、特許ロイヤリティーを、他のノウハウ料・技術料・指導料・付随装置や機械の価格に含めて請求する場合もあるが、特許ロイヤリティー相当部分が判然としないので、説明の便宜上、純粹特許ロイヤリティーを請求する場合を想定した。また、本書ではロイヤリティーと実施料とは同義語で使用している事をお断りする。

特許ロイヤリティーは、特許の価値にリンクする。権利者側と実施者側では、価値判断は異なる。権利者側からすれば、研究開発・特許取得・維持に要したコストは回収する必要があり、少なくとも開発・取得・維持コスト相当分の価値はあると考える。また、市場価値に見合った価値分を請求したいとも思うであろう。いわば世間相場の価値要求である。コストが大幅にかかったから価値がある訳でない。これらとは無関係に、独自のライセンス方針に基づく価値判断もある。価値の決め方に付いては専門書も多い。実施者側からすれば、特許を認めるか否か？ 認めた場合の価値は幾らか？(その価値以上を権利者側から要求されれば、場合によっては実施を断念するとか、徹底的

に権利無効化を狙う事もある)が問題になる。

権利者と実施者との間で、ロイヤリティーの目安、あるいは金額が決まってきたとする。そうすると、次にロイヤリティー(実施料)請求方式を決める事になる。代表的な例が、ランニング方式と一括金方式である。

なお、ライセンス契約が締結された場合、権利者側はライセンサー(Licensor)、実施権を受ける側はライセンシー(Licensee)と呼ぶ場合が多い。本書では、契約締結前の論議・交渉を主題としているので、権利者と実施者という呼び方も使用した。実施者は、将来ライセンシーとなり得る者(Potential Licensee)と呼ぶのが正確ではあるが、同義語と考えて頂いて構わない。

それでは、簡単な実例を織り交ぜながら、権利者(A社)と実施者(B社)を想定して以下説明していこう。

#### A社とB社の関係：

A社は特許権者であるとする。2000年に登録となり、権利期間が2010年まである日本特許を保有していると仮定する。

B社は実施者とする。そしてA社の当該日本特許を使用する製品を、日本で2001年から製造販売しているとする。当該製品の販売規模は、次の如くとする。ロイヤリティー交渉開始時点は、2004年1月とし、2003年までは実績値、2004年以降は予測値を示すものとする。

表：B社の販売データ（過去・将来）

(年)	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
平均価格(万円/台)	1	1	1.1	1.1	1.2	1.2	1.3	1.3	1.4	1.4
販売台数(万台)	5	8	10	11	12	13	14	15	16	17
販売総額(億円)	5	8	11	12.1	1.44	1.56	1.82	1.95	2.24	2.38

(2004年以降の数字は推測値)

# 1 ランニング方式

ランニング方式に基づく場合、下記の如き幾つかの請求方式が考えられる。各方式に関する説明と計算例、および若干のコメントを本表も適宜利用しながら記す。

## 1.1 『販売総額』に『実施工料率（%）』を掛け算して、実施工料とする場合

例えば、実施工料率が10%であったとする。2001年の実施工料は、販売総額5億円×10% = 5000万円となる。同様の計算で2002年分(8000万円)、2003年分(1億1000万円)の実施工料も加算すると、過去分実施工料総額は2.4億円となる。2004年以降の将来分は、実績販売額に応じて、今後計算されるので、表の数字は双方で将来予測論議を行う際に使用する。年間販売総額で計算したが、計算報告期間は半年毎とか、四半期毎の数字としても構わない。

販売総額を計算根拠に使用する点は、一台毎の販売価格を使用する場合と比較すると簡便ではある。販売価格は客先毎に異なる場合も多く、必ずしも一律とは言えない為である。何れにせよ、販売総額に比例して実施工料が増えるが、実施工料率（%）が妥当である限りは合理的な方式と一応言えよう。しかし、販売総額の内訳は不明となる。ライセンサーから見た場合、販売総額の内訳を開示させない場合は、ライセンシーの報告を鵜呑みにせざるを得なくなる。監査項目に入れれば内訳の精査は可能ではあるが、また、販売総額に一律の料率%を掛け算する事自体にも問題はある。下記の1.3において後述する。

## 1.2 『一台当たりの実施工料』に『販売台数』を掛け算して、実施工料とする場合

あらかじめ一台当たりの実施工料(ピースロイヤリティー:Piece Royalty)を

「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

## 特許ロイヤリティーに関する 論議テクニック

ロイヤリティー交渉に現れる代表的エレメントとして販売額・実施工率・請求方式等についての予備知識を既に説明した。ここでは、これらのエレメントを含め、まずは個別のエレメントに関して『論議』を行う際のテクニックを分類しながら紹介する。その後、個別テクニックの組み合わせとしての総合論議に関しても触れる事にする。

## 1 個別論議テクニック

### 1.1 販売額に関する論議テクニック

販売額・生産額・使用額等の真実の値は実施者にしか分からない。後述するが、実施者といえども特許の該当実施規模となると、正確なところは分からない場合も多い。まして、権利行使をする側では推測しか行えない。そこで、販売額に関する論議は、いかにして真実の数字に近づくか、あるいは、妥当と思われ受容可能な数字で合意するように誘導出来るかがポイントと言える。この為に、種々のテクニックを使う。受身側も、いかに上手に合意を形成するかに腐心する。

#### (1) さば読み数字の提示

攻撃側は独自の調査で実施者の販売等の規模をつかもうとする。実施者が年次報告等で特定製品群や総販売額等を公表している場合も多い。こういった数字を手元においてた上で、まずは大きめの数字を提示する場合が多い。これは、相手側の反論を待ってから対応を考える狙いでもある。反論を待って、手許の調査結果を元に、真実数字に近づける努力をする。訴訟や監査等を行うことなく協議によって数字をつかむ為には、まずは過大評価数字を切り出すのは自然である。ただし、根拠も無く、大きめな数字を出せば良い訳では無い。論議の結果、大幅に予想数字を下げるを得なくなった場合、一本取られた印象は強くなる。調査能力への信頼性も試される。

また、目的によっては、過小評価数字で交渉のスタートを切る事にもメリットはある。次に紹介する。

### (2) 指定目数字の提示

正確な販売額が得られない場合、指定目である事は承知した上で、低目の数字を提示する事もある。『騙されたふり』の手法にも近い。受身側が、真実の数字は、その数字よりも多い事を承知しているような場合、“指定目”提示を受けると、論議せずに受け入れた方が得策と判断しやすい。さば読みの場合は、受身側は、受け入れる訳にはいかないので、何としても数字を低くする為の抵抗を示す。こういった論争に費やす手間・時間が節約出来るメリットもある。さば読み方式との比較では、現実的なアプローチとも言える。この場合でも言える事は、調査を十分に行い、真実に近い数字をつかめているか否かが交渉の決め手となる。これがあってこそ、さば読み方式や、指定目方式が生きてくれる。

### (3) 公開データ準拠値への誘導

攻撃側は確証が無いままに推測規模を主張する場合もある。受身側は、販売額や製造額は機密事項であり、ロイヤリティーの根拠となる数字は出したくない。しかし、何らかの反論をしないと、攻撃側の言うがままとなってしまう。ジレンマである。攻撃側としても、ロイヤリティー交渉の根拠として妥協点は欲しい。そこで、統計会社や業界発表等の公開データを使う方向に実施者を誘導する。統計会社も、各メーカーの聞き取り調査を行ったり、自主統計を収集しており、データの信憑性は比較的高い。その信頼性は、お互いに否定し難い。勿論、販売政策上、往々にして大き目の販売数字が使われたりする場合もある。従って、100%の信憑性は無いと言う主張も間違ってはいないが、許容可能な誤差範囲と主張しやすい。その上で、この誤差範囲を多少割り引いた上で、公開データ準拠で論議を行えば、攻撃側・受身側共に公平な論争となろう。

統計会社も複数存在するので、攻撃側・受身側の立場の差で、何れの会社の調査データを使うかも協議すれば良い。複数会社のデータの平均を取るのも一法であろう。仮に公開データ採用を相手側が拒否しても、公開データよりも不利となる独自調査の数値や根拠を示唆する事で、翻意を促す事も可能となる。

公開データは、おおむね真実値に近い。話し合いによる友好的協議の場合は、これをロイヤリティー交渉のベースにする事が一番現実的であろう。

#### (4) 該当規模推測値への誘導

販売額等が分かっても、あるいは交渉のベースとする公開データで同意したとしても、それで一件落着という訳では無い。実際のロイヤリティー計算には、対象特許が使用されている部分を特定する必要がある。ここが、大変な部分である。例えば、全製品の販売額は分かったとする。しかし、特許該当製品の販売額の統計は無いとしよう。受身側は、内部データで製品構成等をある程度つかんでいるであろう。ただし、特許論争とも関係し、特許該当販売額については開示拒否をしたとする。そうなると、攻撃側は確証がつかめない。確証はつかめなくとも、全製品の何%くらいが該当であろう。といった主張は始めるであろう。そして、協議や訴訟の脇し等のアプローチによって、およその推測販売額に落とし込んでいく。双方が、友好的交渉を志向する場合は、製品構成等の詳細の開示はしないが、このような協議の為の妥協数字に便宜上同意するケースは多い。

#### (5) 積み上げ方式か、除外方式か？

特許に該当するであろう侵害被疑品を列挙し、それらの販売総額を積み上げる方式がまず考えられる。侵害被疑品の特定が必要となるので、受身側が好む。逆に、総売上げの中から、特許“非該当”が明確となったものだけを除外していく引き算方式もある。攻撃側からすれば、引き算されるものを少なく出来る可能性が高いので、こちらの方を好むであろう。非侵害が証明出来

「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

## 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)

本章ではロイヤリティー交渉を行う場合の交渉シナリオ立案の方法を解説する。その際、仮想例に基づいて説明を行う事にする。攻撃側と受身側の立場の相違はあるが、同様の考え方は適用可能である。仮定する条件が変われば、それに伴って立案シナリオも異なってくる。また、仮想例に基づくシナリオの作成と共に、立案したシナリオに基づいたやり取り例も紹介する事とした。交渉のイメージを具体的につかんで頂くのが主目的である。

## 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

### 仮定条件

**攻撃側A社** : A社は日米で電子製品X（製品X）を製造販売している日本の会社である。製品Xに関して米国で10件、日本でも10件の特許を保有している。これらの特許は、権利期間も今後10年は存続すると仮定する。米国への製品Xの輸出規模は、2003年時点で年間50億円である。日本での販売は年間150億円である。

**受身側B社** : B社は米国の会社で、同様の製品Xを米国で製造販売している。特に外国への製品Xの輸出は行っていない。製品Xに関する米国特許も3件保有している。これら3件の特許は、今後10年以上権利存続すると仮定する。ただし、これらの特許は製品X全体をカバーするものではなく、一部の機種にのみ使用されるとする。A社の特許と比較した場合、自社特許の相手に対する影響度は劣るとする。また米国での製品Xの販売額は、2003年時点で年間30億円である。

このような簡単な仮定のもとで、A社がB社をターゲットとして、所望の実施料を獲得すべく交渉を行う場合のシナリオ立案を考えよう。『特許ネゴシエーターの技法』第4章では、特許交渉のシナリオ立案を説明した。また、『特許ネゴシエーターの技法2』第4章では、特許訴訟決定におけるシナリオ立案にも触れた。その際の分析・立案と基本的に手法は変わらない。本章では、ロイヤリティー交渉に焦点を絞って、代表的分析・視点を解説する。

### ＝＝＝ 攻撃側（A社）から見た状況分析 ＝＝＝

#### 分析1

A社は、B社からのロイヤリティー獲得は可能と見ている。当然の事ながら、自己の特許（群）が有効なものであり、かつ、B社製品Xで当該特許群が使用されている事は確認済みである。攻撃特許の強さには、基本的問題はない想定しよう。

#### 分析2

B社のビジネスは調査会社のデータから、米国のみで年間30億円規模である事が分かっている。米国以外での販売は、現時点ではない事も分かっている。製品Xの製品分野では、特許の対価の相場は、製品価格の10%程度としよう。そうすると、まずは3億円（30億円×10%）が年間の妥当実施料と言えそうである。

#### 分析3

製品Xは、景気の動向にもよるが、順調な販売が行われており年率5～10%程度の売上げ台数の伸張も予想されている。ただし、製品価格自体は、年数と共に低下傾向にあり販売額で見ると、横ばい、または精々年率1%程度の増加が見込まれる。

#### 分析4

本仮想例では、B社にも製品X関連の特許があるとしている。いわゆるカウンター特許である。そして、A社も同様製品Xの米国への輸出を行い、年間50億円規模となっている。これは、何を意味するか？ B社特許によるカウンター攻撃があり得ると言う事である。売上げ規模は、A社の方が、むしろ大きい為、特許自体の強さが同程度であれば、逆にA社不利ともなり得る。返り討ちである。しかし、B社特許とA社特許の強さ比較をすると、A社の方がはるかに有利な事が分かっているとする。B社特許を完全無視は出来ないので、結局、その価値を最小限に押さえ込む事がA社にとって必要となる。B社も、A社特許の強さを認識し、カウンター攻撃での徹底抗戦はリスク一と判断すれば、友好的な解決は可能と想像される。お互いに、程度の差はあってもリスクを感じている為である。相手の立場から見た分析の視点でもある。勝負という見方もある。

#### 分析5

A社とB社のビジネス状況の分析も行う。年次報告(Annual Report)や四半期毎の業績発表が行われている場合も多い。売上げ・利益・マージン・販売計画・子会社設立・第三者との提携・株主変更・新製品発表等の情報に常に留意する事である。相手会社のみならず、自社の発表等もウォッチしておくべきである。例えば、業績好調であったり、花形製品の出荷が始まったりした場合、特許問題が足を引っ張らないように考える事もある。連続赤字の場合などは、特許交渉がスムーズに進まない事もある。B社が訴訟好きな会社であるか否か、といった情報も有効である。攻撃の際の、判断の一つに入れたりする。

#### 分析6

A社として、どの位のロイヤリティーを取りたいか決めておく必要がある。緊急に特許収入が必要であるか否か？ B社を提訴しても排除する必要があ

「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 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)

特許交渉では、ロイヤリティー交渉のみを行う訳ではない。その前提として特許の技術論議も当然行う。技術論議のテクニックも勿論ある。しかし、技術論議そのものにおいては、交渉テクニックの占める割合が少ない事もあって前著では説明を割愛していたが、一般的に活用可能なテクニックは勿論ある。その点も踏まえながら、本章および第8章にて、特許交渉における特許技術論議・特許評価・ビジネス論議について、特許ネゴシエーターの視点から前著でカバーしなかった論議テクニックも含めて解説を行っていく事にする。

## 1 特許論議の位置づけ

### 1.1 特許交渉の流れ

典型的な特許交渉は、前著でも述べた如く、侵害警告⇒特許論議⇒特許(価値)評価⇒ビジネス条件交渉⇒契約(或いは決裂・訴訟)、という大きな流れの中で行われる。特許交渉と言っても、技術や事業に関する協議の一環として、特許も含まれるというケースや、純粹に特許権のみのライセンスというケース等、様々である。何れの場合であっても、二者間で特許ライセンス等を目指した交渉を行う場合、いきなりビジネス条件の話し合いは行わないのが普通である。勿論、例外はある。前著でワンプライス方式の説明を行った。原則的に、交渉余地の無い所定条件(ワンプライス)で契約を行うか、拒否かの二者択一を迫る方式である。そのような場合であっても、対象特許に関する論議は行われ得る。ともあれ通常は特許の価値評価(定量化)を行う前提として、特許の技術論議が必要なのである。交渉当事者の一方のみが特許権を保有する場合もある。また、双方が特許権を保有する場合もある。双方が特許権を保有する場合は、双方の特許論議を公平に執り行う事が当然必要となる。

## 1.2 特許技術論議について

本書では特許論議という言葉を使用しているが、技術面を強調して技術論議 (Technical Discussion) を狭義で特許論議と呼ぶ場合もある。特許は元来、技術を扱う訳であるから、侵害性・有効性等は技術文献や製品その他を材料にして技術論争が行われる。技術論争を行う事を主要任務としている人達は、特許技術担当と呼ばれたりもする。しかし、特許には法律的側面も沢山ある。例えば、特許の自明性を争う場合と、ずばり同一発明である事を争う場合では、準拠する法律の条文も異なる。均等論や夫々の争点を支持する判例などの論議も不可避である。更には、特許の取得過程・手続きでの不備を理由に攻撃を行ったり、先使用を主張したり、発明の冒認を理由に無効を主張したりといった、技術以外の論議もある。昨今では、このような論議を特許技術担当が行う事も珍しくない。そこであえて技術論議と区別する必要もないでの、本書では広義の意味で特許論議を同義語として使用している。

## 1.3 特許（技術）論議の主要テーマ

### 1.3.1 抵触性／有効性／執行性

特許論議では、侵害被疑品が対象特許に抵触／侵害 (Infringement) するか、対象特許が有効なものか (Validity)、執行性 (Enforceability) はどうか、といった視点を中心として論議を行う。特許自身の強さを論議する代表的指標である。ただし、双方の論議は往々にして平行線となりやすい。白黒がつかない事で、第三者（裁判所等）の判断を求めたりする事も稀ではない。友好的交渉においても、当事者間での論議は、双方の内心の感触はともあれ、180度見解が異なる場合が圧倒的に多い。お互いに、特許論議は合意出来ない事に合意した (Agreed to Disagree) などと言うくらいである。特許論議だけでは交渉が進展しないので、何らかの妥協を念頭において次のステップに移行する場合

も多い。特許評価である。

## 1.4 特許論議に基づく特許評価

いま特許論議における代表的論議事項を、有効性ファクター（V）・抵触性ファクター（I）・執行性ファクター（E）と呼ぼう。例えば、ある攻撃特許に關し、攻撃側として特許は有効であり、相手の侵害は明白、そして執行性も問題無い。と判断すればV = 1、I = 1、E = 1とするであろう。1は100%と言い換えても良い。一方、受身側では、特許は無効であり、非抵触、執行性にも大いに問題あり、と判断すればV = 0、I = 0、E = 0、といった評価を行った事になる。先程も触れたが、攻撃側と受身側で180度見解が異なる例である。このままでは、交渉は進展しない。再び、特許論議に立ち返る必要もあるう。

しかし、双方に協議解決の姿勢がある場合、双方の主張の強さを、イチゼロ評価ではなく妥協的に認め合う事もある。先の例で、攻撃側がV = 0.8、I = 0.8、E = 1、とし、受身側も、例えばV = 0.4、I = 0.2、E = 0.5、といった評価点を妥協値として提示すれば、交渉は前向きに進展する。更なる論議で、この差を埋めていけば良い。現実の交渉では、実はこの評価作業は容易ではない。妥協とは言え、何がしかの価値を認める事は、受身側からすれば対価の支払いに直結するので簡単には認めない。点数も低めとなる。攻撃側も同様で、少しでも低い数字を出せば、弱点を認めていると取られかねないので、極力高い点数に固執する。点数評価でなく、ABCランク付け等で行っても結局は同様の問題にぶつかる。

特許交渉は、侵害警告⇒特許論議⇒特許（価値）評価⇒ビジネス条件交渉⇒契約（或いは決裂・訴訟）という大きな流れで行われると言った。しかし、必ずしも連続的（Sequential）とは限らない。即ち、一つの段階が終了しないと次の段階に進まない訳ではない。特許論議と特許評価には、密接な関係があり切り離して考える事は出来ないので、評価に悪影響が出ないように特許論議を

「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

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)

特許の価値評価は種々の観点からなされる。侵害性・有効性等による特許評価は、その典型例である。技術としての優位性・経済性・開発に要した諸費用・基本特許か改良特許か？ ライセンス実績はあるか？ その他が勘案され、最終的には価値が定量化されていく。特許の証券化等もこのような評価をベースとする。いわゆる広い意味での特許の資産価値評価である。特許交渉によっては、侵害論議等は“そこそこ”にして開発に要した費用等をベースにした対価決定を行うケースもある。独自に開発したら、同等の費用や手間・時間が掛かるはずなので、そのセービング価値であると納得するような場合である。

しかし、本章では特許としての侵害論を想定し、特許交渉における狭い意味ではあるが典型的な評価テクニック・やり取りを解説する。また、こういった典型的な評価の目的は、特許の使用に対する妥当な金銭対価・ロイヤリティーを決める為であるケースが多いので、ここに焦点を置く事にする。

典型的交渉例では、特許論議で侵害論・抵触論・執行性等の論議を行い、まずは『特許評価』を行う。特許自体の評価である。その後、あるいは同時に、経済的影響を中心とした『(特許) 価値評価』も行う。この価値評価論議でのテクニックとそのやり取りについて仮想例で説明していく。なお、特許論議を全く行わないで、評価する場合もある事は既に触れた。特許権者が或る価値(対価等)を表明し、この一方的条件を受け入れるか否か、という二者択一を実施者に迫る場合(Take-It-or-Leave-It)等である。受身側は、基本的には自己評価・判断をせざるを得ない。このような場合には、訴訟等に入った場合の勝算・リスク計算などを基準として自己判断せざるを得ない事は付言しておく。

それでは、米国のA社と日本のB社との間で交渉が行われているとして話を進めよう。

# 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～

### ――《仮想例1仮定条件》――

#### A社とB社の関係：

A社とB社は世界規模で競合する同様製品の製造・販売会社であるとする。但し、米国A社のみが特許を保有し攻撃側であるとする。B社には、A社に対抗する『カウンター特許』などは無く、専ら、受身側であると仮定する。

#### B社の販売状況：

B社は、特許関連製品を日本で販売すると共に、アジアと米国に輸出も行っているとする。B社の当該製品の米国への『直接輸出開始』は2000年1月からとする。B社の全世界での特許関連製品に関する過去販売規模は、著名な外部調査会社が公表しているとする（後述の第2表参照）。但し、B社が保有する販売実績データは、調査会社の数字とは、異なっているとする（後述の第3表参照）。特に、将来販売見込みの相違が顕著である。外部調査会社のデータは、推測値も入るが、過去のデータに関しては、概ね信憑性はあると言えるとする。なお、上記データは、B社自身が直接、海外に輸出した製品の統計であるとする。即ち、日本やアジアで販売され、その製品が第三者によって他の製品に組み込まれ、最終的に米国に輸出された場合の数字は得られていないとする。いわゆる『間接輸出』である。また、後述するが、A社同等製品への当該『特許表示』は行われていないと仮定する。この事が、評価にも影響してくる。

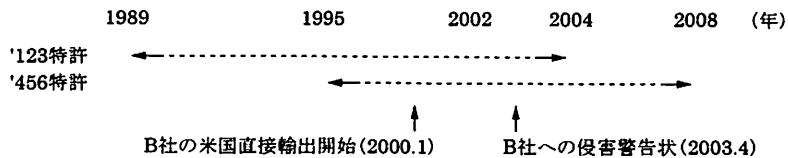
**A社攻撃特許に関する仮定：**

A社は、2件の米国特許 USP7,777,123 及び USP8,888,456 ('123特許、'456特許と略称する) を保有しているとする。この2件の特許の『権利期間』は、'123特許（登録：1989年）は、2004年末迄とし、'456特許（登録：1995年）は、2008年末迄とする。この2件の特許は米国以外には出願はされていないとする（『対応特許』無し）。そして、2件とも、B社の特許関連製品をカバーすると思われる製品の構造に関する特許であると想定する。

**侵害警告時に関する仮定：**

A社は、B社に対し、2003年4月に『侵害警告状』を送付し、その後、両者間で特許論議も一応行われ現在（2004年4月と仮定）の特許評価段階に至っているとする。なおB社の当該製品の米国への『直接輸出開始』は、前述の通り2000年1月からとする。A社特許とB社製品の関係を図解すると第1表の如くである。

第1表 A社特許とB社製品の関係

**A社特許の権利期間：**

また、B社の販売額に関する2種類のデータが、次の第2表・第3表である。

「みほん」のため

次ページ以降は、割愛させていただきます

# 第 9 章

## 未利用特許の活用

“未利用特許”という言葉を聞かれた方も多いと思う。文字通り、利用出来るにも拘らず、利用されていない（していない）特許権利の事である。特許の『積極的活用』を前提とする本書において、触れておくべきテーマであると考える。“未利用特許”といっても幅は広い。戦略的活用が可能で、極めて強力な特許であるにも拘らず、積極的活用が図られていない場合と、“そこそこの”対価が得られる可能性はあるが、左程強力な特許では無いため、活用が図られていない場合の、2つのケースに焦点を当ててみよう。

前者の場合は、このような強力な特許であるという認識とその活用が必要である。そして交渉シナリオを慎重に立案し、最大限の収穫を目指して特許交渉を行う。場合によっては、特許訴訟も視野に入れて交渉を行うべきものである。ただし、前著でも詳述したので、本章では説明を省略し、後者のケースについて触れておく。“そこそこの”対価を求めた売込み・活用である。“そこそこの”という曖昧な表現としたが、例えば、出願に要した費用とか、開発に直接要した費用程度を想定頂きたい。

なお、事業の独占・差別化・先行開発を目的とした戦略特許群に関しては、非ライセンス政策を取る場合もある。侵害に気づけば、当然、法的手段を含めた強い対応を取る。即ち、同業他社の排除・模倣防止といった意味での『積極的活用』である。また、積極的活用はしないが、第三者から攻撃を受けた場合を想定し、何時でもカウンター攻撃が行えるように準備するケースもある。別の言い方をすれば、抑止力としての『カウンター特許』の保有である。抑止力にもならず、“そこそこの”対価を求める事すらしない未利用特許は、不良債権に分類されよう。

## 1 待ちの姿勢

特許の売込みといつても、待ちの姿勢でいる場合もある。売り込みに要する

費用と成約の可能性を天秤にかけて、最小限の費用で済まそうとする。売り込み対象特許を、例えばネット配信し、興味を持った不特定多数の人からのアプローチを専ら、“待つ”訳である。ネット配信・HP記載にも当然費用は掛かるし、配信内容も常にアップデートが必要である。売り込み特許の権利が切れていたり、異議や無効審判等でつぶれてしまっていたりすれば問題となる場合もある。メインテナンスの必要性である。売り込み側からすれば、あくまで善意の申込者を待つ訳であるから、これだけでは多くの成約は期待しにくい。特許は権利として尊重すべきである反面、出来る事ならば第三者の特許を使いたくは無い為である。正当な権利であり、それが否定しにくい場合とか、将来の紛争を未然に防ぐ意図であれば自発的アプローチもあろうが。特許公開の積極的姿勢を世間に示す目的もある。一般的に、特許公開とも呼ばれ、比較的緩やかな条件で非差別的なライセンスを行える特許が対象となる。いわゆる戦略特許を一般公開する事は控える（特許の囲い込みと呼ばれる）場合も多い。

## 2 懸念の除去

特許公開の場合、公開内容を目にした第三者が仮にライセンスの打診を行おうとする場合、懸念を持つ事もある。打診をする事が、当該特許を実施していたり、実施したい事の告白と取られかねないといった心配である。権利者から足元を見られる危険性に対する懸念である。公開する側から見て、公開特許への申し込みの確率を増そうとするならば、ライセンス条件を一般開示するやり方もある。ライセンス条件の開示は、プールライセンスでは常識である。いかなる相手にでも、非差別で同一条件にてライセンスを与える仕組みである為である。プールライセンスとは異なるが、原則、非差別で“そこそこの”条件でライセンスする方針であれば、この条件一般開示方式が良かろう。

### 3 興味を引く仕掛け

待ちの姿勢と言っても、工夫をする場合も多い。幾つかの例を示す。

#### 3.1 成約実績

ライセンス条件は具体的に示さなくても、何社契約済といった成約実績を強調する事は効果的である。非独占的ライセンスで、同業他社との差が無い事が分かれば、ライセンス未取得の実施者は、ライセンス取得に関し内部説得もしやすくなる。

#### 3.2 技術ノウハウ提供

純粹特許ライセンスだけでなく技術ノウハウも併せて提供可能である事を明記したりする。いわゆる未利用特許であっても、ノウハウとのパッケージである場合は、成約率も高くなる。特許は、“嫌々”尊重していても、技術ノウハウは尊重するケースが多い事も背景にある。ノウハウ開発は、自前で行おうと思えば、時間と金が掛かる事は避けられない。従って、その時間と成果を、金で買う訳であるから、惜しくは無いと考えるのである。特に、実用化が実験レベルであってもその効果が確認されているとか、量産化の目処が立っているとかいった場合は尚更である。特許公報にも技術は開示されてはいるが、詳細情報は開示されない場合が多い。特許は権利書の側面が強い為、このような状況となりやすい。逆の言い方をすれば、実用化の目処が立っていない技術・特許は注目されにくい。

#### 3.3 展示会

各地で行われる特許を主題とした展示会などへの出展・出品といった場合に実演を行うなども有効である。展示会の場で、ライセンス条件協議も出来るく

「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

“落しどころ”の探し方と  
上手なシグナル受発信方法

友好的交渉においてのポイントを一言で言えば、“落しどころ”的な模索と言えよう。“落しどころ”と言っても経済的条件のみではない。様々な枠組みは勿論のこと、論議（特許技術論議・評価論議他）の途中でも徹底的な論議を行う、あるいは、引き時を考えるかも、“落しどころ”と関係してくる。正確に言えば、交渉の各段階での相手側の“落しどころ”を探り、最終的な納得出来る“落しどころ”で友好的交渉をまとめ上げる事である。これが何と言っても難しい。単に交渉をまとめれば良い訳ではない。交渉の巧拙が問われるからである。この事に触れた上で、以下解説を行っていく。

## 1 交渉代の復習

まず第1章で説明した交渉代の事を思い出して頂きたい。交渉の初期段階から、既に交渉代（しろ）が現出し、苦労無く交渉がまとまる事もある。左程の交渉手法も必要としない。通常、当初は双方のBL（ボトムライン）・UL（アッパー・リミット）間に差がある。何れかの側あるいは双方が、交渉をまとめんべく動く事で交渉代が発生し得る。その為には、BLが下がる（下げる）か、ULが上がる（上げる）かを画策すれば良い。これにより、少なくとも双方の許容限度の差は縮まる。BL・ULが重なり合うようになるか、それでも、重なりが生じないかは、上げ幅（あるいは下げ幅）に依存する。この画策方法を実行するには、次に述べる前段のステップが必要となる。

## 2 BL・ULの感知法

BL・ULはお互いに未知である事に触れた。これが分かっていれば、交渉は必要無い。相手の手の内が見えたポーカーゲームである。未知なるがゆえに、お互いが相手の手を読もうと努力する。腹の探し合いである。BL・ULとして

は金銭対価をイメージする事が分かり易い事に以前触れた。

しかし、金銭以外、たとえば特許論議でも探り合いはある。受身側が攻撃側の特許をどの程度重要視し、徹底的な攻撃で特許無効化を図る姿勢か否かは、論議の仕方・姿勢等から分かってくる。無効論議は行ってくるが、それ以上の法的方策は取らないで交渉を続けてくるとしたら和解に前向きと取れよう。影響度の大きそうな特許には、相当な反論を行うが、それ以外には左程の抵抗はしないとすれば、経済条件次第で受け入れる姿勢は読み取れるであろう。逆に、如何なる特許に対しても、無効主張や非侵害主張を強く行い、納得しないならば特許の無効性等を法廷で争っても良いといった発言を行う場合もある。あるいは各種判例等を綿密に調べ上げ、絶対の自信を誇示する場合もある。自信の程の誇示という面と、逆に言うと、それだけ真剣に調べ上げるという事は、対象特許の影響を無視し得ないと見ている証拠でもある。取るに足らないのであれば、それ程真剣にはならない。もっとも、相手の反応に応じて、徐々に攻勢を強めていく場合もある。状況変化を見極めた上で、BL・ULを見定めていく必要がある。早合点は避けなくてはならない。

特許評価においても探り合いはある。見解が180度異なる特許評価では、相手特許の価値を少しでも認めれば、ビジネス条件決定に影響が及ぶ。かと言つて、一切攻撃特許の価値は認めないと立場を固持すれば、交渉決裂となり得る。交渉決裂で、訴訟等に入り込む事は受身側として避けたいと思えば、何がしかの価値を認める言動が出てくる。訴訟は勘弁願いたいと言うのは直接的過ぎる。一般的には、双方にとって訴訟は無駄な作業で外部弁護士のみが喜ぶ。お互いの為にはならない(mutual benefitの強調)といった言い回しで婉曲にメッセージを伝える。妥協の為に、対象特許は無効で非侵害と考えるが、交渉を前進(move forward)させる為に、ある提案を行っても良いといった発言等があれば、具体的な数字ではなくとも、攻撃側は受身側の覚悟を読み取れる。特許評価の具体的な点数付けは無くても構わない。どんぶり評価でも構わな

い。次のビジネス交渉のステージで何がしかの具体的条件が出てくる状況が作れれば良いのである。

### 3 シグナルの発信法

交渉は相手の腹を探るだけではない。積極的にBL・ULを相手側に知らしめる行動も取るのが普通である。示唆や働き掛けと言っても良い。お互いが腹の探り合いだけしかしないという事では、交渉は時間も掛かってしまう。そこで、許容限度を交渉が不利にならない範囲で信号として受発信する。

#### 3.1 直接的発信

勿論、特許交渉でBL・ULを相手側に明示する事を普通はしない。一般商品の売買でも、売り手と買い手が値段交渉をするとした場合、売り手は買い手の財布に幾らの金が入っているかを探る。予算が分かれれば、売り手は優位に立ってしまう。しかし明示する場合もある。例えば、ワンプライス方式が該当する。条件は不变で、呑むか呑まないかの二者択一を迫るやり方である。この場合は、示唆といった回りくどい事はしない。料金表示である。値引きも基本的にしないと明言する。売らないと言われると、却って欲しくなる心理もある。あるいは買い手も、この金額でしか買わないと言う『指値』での取引である。

#### 3.2 婉曲的発信

通常は、まず発信側が交渉の余地を残した上乗せ数字の形で示すであろう。交渉の初期段階では、むしろ『打診』と言っても良いアプローチを行う場合も多い。この場合、例えば、大きく上乗せして相手側の反応を見るという事も考えられる。その後、交渉が進んできた段階で、徐々に低減条件を示唆していく。いきなり本音に近い具体的数字で迫る事もある。受身側は、発信者から示唆

「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 11 章

訴訟回避の是非

本書では、友好的交渉によって決着を図る事を念頭に解説を行ってきた。攻撃側も、提訴等を前提とはせず極力訴訟を回避しつつ“落としどころ”を実現するように努める事を想定した。受身側も、逆提訴等は考えずに、極力訴訟を回避しつつ、納得可能な線での解決を志向すると想定している。勿論、攻撃側にせよ受身側にせよ、“本気の訴訟ありき”という場合は、回避の是非を云々しても始まらない。この点に関しては、本章末で触れる。

そこで、本章において『訴訟の回避』とは、『①相手側から訴訟を起こされる可能性が感知される場合、これを回避する事。②相手とは関係なく自ら訴訟の手段を放棄する事。』と呼ぶ事にする。このように定義した上で、以下、訴訟回避の利点・欠点を列挙してみよう。

## 1 訴訟回避の利点

### 1.1 煩雑さからの解放

特許訴訟には、手間暇・費用と共に手続き・訴訟過程での作業という『煩雑さ』が伴う。何年も訴訟が継続する場合は、作業の負担も甚大である。案件担当の弁護士・専門家等の関係者は、商売であるから煩雑さも歓迎である。しかし、原告／被告の特許関係者以外の人々・部門にとっては本来業務以外の、“余分な”作業が発生する。攻撃側の場合は、それでも権利行使という目的があり、その為の必要作業という事で納得も行く。受身側の場合は自ら好んで訴訟を行った訳では無いので、“煩わしさ”的感が強くなる。事業を行い存在感が増せば、(特許)訴訟は避けて通れないという認識が欠如する場合である。前著で、訴訟に関する弁護士費用の他に、内部費用・コストの負担感の大小が訴訟継続可否判断の一要素となる事を説明した。これである。訴訟を単純に嫌がる事の是非は後述するとして、煩雑さや余計な作業が発生せず、『作業者が本来業務に専念出来る』点は、目先の利点にはなる。

## 1.2 手間等のコスト削減

作業者が、“余計な”作業から解放される事で関連コストが発生しない。『機会損失』も無くなる。訴訟ともなれば、このような手間等のコストは不可避免なものである。好むと好まざるに拘らず発生する費用が削減出来る事は利点となる。攻撃側・受身側双方ともに共通する視点である。受身側は理解しやすいので、攻撃側の立場で説明を加える。内部の人間の手を極力煩わさずに、特許関係者を中心とした活動で、所定の目標が達成出来るのであれば、目標レベルを多少下げてもペイする。掛かり得る手間等の予想コスト分は下げ得る。

## 1.3 皆で渡る

前著で、一社餌食作戦について述べた。複数の競合会社が存在するような場合、仮に、その中で訴訟に巻き込まれている会社が一社あるとしよう。そして、その他の会社はライセンスを取得して紛争解決を行なってしまったとする。こういった状況下では、訴訟中の一社は、営業面その他で不利になるケースもある。複数競合会社が存在していても、他社と同等の条件でライセンスを取得する限り、ライセンスは競争上のハンディとはならない。『皆で渡れば怖くない』というパターンである。しかし、一社だけライセンスが無く、紛争の種を抱えている場合はハンディとなり得る。そこで、競合会社とも差がつかないとしたら、『皆で渡る』事も利点と言える。“無難”という利点である。

## 1.4 費用効率

特許訴訟に限らないが、何かを行う場合、費やす費用と得られる結果の金銭比較を行う。費用効率とか、対費用効率と呼ばれる指標である。掛ける費用以上の効果が期待出来なければ、普通は行動を起こさない。訴訟を行おうとした場合、弁護士費用・手間・コストの予測値は推測出来る。その推測値と比較し

た時、仮に交渉での友好協議での“落としどころ”が有利な条件であるとしよう。この場合、単純に費用効率から判断して訴訟回避には理があろう。受身側は尚更で、どっち道、訴訟となれば“勝敗に関係無く出て行く金”と割り切れば、惜しくは無い。まずは利点と言える。

## 1.5 リスクの回避

仮に、費用効率の予測では訴訟に行った方が良さそうに見えても、訴訟は未確定要素も多い。100%勝つとは言い切れない場合がある。その点を考慮すると、費用効率で若干劣っていても、リスクが確実に回避されたら、訴訟という喧嘩を避けるのは利点と言えよう。費用効率は、計算の狂いも比較的少ない。ところが、“勝敗”というリスクについては、結果の“振れ幅”は大きい。この点は、攻撃側であれ受身側であれ変わらない。

『金持ち、“無駄な”喧嘩はせず』という事を前著でも述べた。更に、ライセンスを取得すれば、対象特許に関する限りリスクは無くなる。営業も自由度が増す。ライセンス取得製品と、未取得製品では営業活動にも差が出るであろう。リスクを抱えずに『より積極的に企業活動』が出来る点も利点と言える。

リスクの回避を考える場合、その予測リスクの定量化が必要である。これが難しい。“現実的”かつ“正確な”予測が決め手となる。これが出来たと仮定して、訴訟のリスクが大きければ大きいほど、回避の根拠となり得る。リスクが小さく、逆に、訴訟のメリットが大きければ、リスク回避という事は考えないであろう。大きなリスクを取る場合は、高度の判断が必要となる。

## 1.6 早期収入

攻撃側の目的が、金銭収入であるとしよう。特許訴訟を含めて、長期戦となっても“じっくり”と交渉や訴訟を遂行し、大きな目標を目指す場合もある。また、今期の収入が欲しいといった短期決戦が望まれる場合もある。後者の場

「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 12 章

交渉・訴訟の前線から見た  
発明者へのメッセージ

『特許ネゴシエーターの技法』以来、主に交渉の前線で活躍する方々を対象に特許交渉の技法や考え方の普及を心掛けてきた。特許の創出に関しては、発明者や特許担当者に委ね、解説も割愛してきた。

しかし、交渉・訴訟において、“良い特許”、“強い特許”的存在は大前提である。交渉の技法のみで有利な交渉が出来る訳ではない。その意味で、特許ネゴシエーターの立場から発明者に期待する気持ちは大きい。現実には、大多数の発明者は発明をする事には気を使っても、その発明が如何に活用されるかについてでは無頓着な場合も多い。また、特許権は取得出来ても、実際に権利行使してみたら、左程、相手側にインパクトを与えられなかつたり、無効資料が出てきたりという事もある。後述するが、内容を考えなければ特許の取得 자체は難しく無い。中身が問題なのである。特許は取得したが、結局、権利を持っていたという自己満足で終わってしまう事すらあり得る。そういう事態とならない為にも、将来の『活用』を意識した発明創出活動の参考に供するメッセージを発信したい。また、昨今、発明者が特許交渉や訴訟に巻き込まれてくる機会も増えてきている。法廷証言等である。決して、これらが他人事ではない事も知って頂きたいと考え、以下に幾つかのケースを紹介する。

是非とも発明者と特許ネゴシエーターの連携で、上手な交渉を行いたいものである。こういった意味合いで、本書の最終章として、筆者からのメッセージをお送りしたい。

## 1 “淡白”質より、粘液質

発明者に限らないが、何事にも淡白な人は多い。日常生活を営む際に、ぎすぎした関係は好ましく無い。あっさりタイプのメリットである。しかし、特許を創出する上で、こういった、あっさり型は向かない。近そうな公知例を特許担当や審査官から示され、その公知例から容易に発明出来るものであると言

われると、あっさり認めてしまう。何とか一工夫が出来ないかといった粘りも見せない。煩わしかったり、良い知恵があっても、相手を説得出来る程ではないと考えて諦めてしまう。“淡白”質である。

そもそも、発明は人類の長年築いてきた知識の上に立って為されるのが普通である。近い技術が無い方がおかしい。オリジナリティーと言っても、“一味違う”程度が多い。この一味の違いが実は重要なのであるが、それを分からせるには説得性のある理由や根拠が必要になる。これを、惜しんでは、折角の成功の種を捨ててしまう事になるのである。粘らないといけない。強いて言えば、粘液質である。容易には諦めない。執念と言っても良い。ただし、粘ると言っても、知恵を出して粘るのでなければ意味が無い。“駄々っ子”的な勧めではない。

本メッセージは発明者のみならずネゴシエーターを目指す人にとっても当てはまる。必死に考えれば、交渉で窮地に陥っても知恵は出てくる。是非、実行頂きたい。

## 2 何でも特許？

初めて特許を取得すると嬉しくなるものである。まして、虎の子技術・製品等をカバーする特許であったりすれば尚更である。これは良い。しかし、特許を取得する事自体は簡単である。中身や質を考えなければ、何でも特許になり得る。実用性はゼロで理屈は立派な特許・やたらと限定が多い特許等は、この代表例である。例えば、公知例との差を出す為に、必要以上に限定を加えたとする。こうすれば特許取得のチャンスは上がる。しかし、結果として、特許のカバーする範囲が狭くなり有力な特許ではなくなる事もある。公知例との差を出しつつ、ぎりぎりの線で広く・強い権利を取得する必要がある。当然、権利化には特許庁の審査官とのせめぎあいで苦労する。特許出願拒絶となる可能性

もある。権利化後の無効審判その他もある。しかし、意味の無い特許を容易に取る事と、こういった苦労をする事の優劣を考えて頂きたい。お飾りの特許の件数を誇る事が目的であれば反対はしない。そうでなければ、『活用』出来る特許の取得を、苦労をしてでも目指そうではないですか。

### 3 一見広い特許クレーム

特許クレームを縮減(限定)して特許を取得する事の弊害について触れた。では、クレームが広ければ良いのかという問題がある。何でもカバーすると言う事は、公知例が見つかりやすい事にもつながる。審査を上手くパスして、広い権利が取れたと安心しては居られないである。次の例でお話しする。

#### (1) 大概念・中概念・小概念

特許が登録となり、特許クレームも広く、あらゆる形態の製品等をカバーする文言となっているとしよう。発明者としては、鼻高々である。しかし、権利行使を行った途端に、広いクレームに含まれるような公知例が示されたりする。慌てて、その公知例を除いた残りが真のクレーム範囲であると言い直しても遅い場合がある事は本書でも説明した通りである。このような事態を予め想定して、特許クレーム(請求の範囲)も大概念・中概念・小概念といったカテゴリーでドラフトしておく事は常識である。そして、それを支持する実施例や明細書の記載も充実させておく事が肝心である。特許紛争を経験すると、この必要性を更に痛感されるであろう。特許担当・弁理士等のアドバイスも良く聞く事が重要である。発明のオリジナリティーに自信やプライドを持つ事は良い。しかし、自ら承知している公知例だけで審査が行われる訳では無い。より強固な特許を取る為に必要な共同作業だと考えて、特許担当・弁理士等は発明者にチャレンジしているのである。決してケチをつけている訳ではない。そも

「みほん」のため

次ページ以降は、割愛させていただきます

## エピローグ

戦略・戦術論として有名な『孫子の兵法』は、特許交渉に於いても応用可能な数々の考えを示している。戦争における大義名分の重要性と、特許訴訟等でのそれとでは、いささか異なるかも知れない。何を持って、大義と言うかについても異論があろう。『特許という正当な権利』が大義ではある。しかし、特許係争において大義が必ず勝つか否かは、予測不可能な場合も多い。裁判官・仲裁人・調停人・陪審員等の判断・裁量権・主觀に大きく依存する面もあるので余計ややこしい。

この事に触れた上で、特許ネゴシエーターの技法シリーズで説明した内容を、振り返りながら当てはめてみよう。

1 【彼ヲ知リ己レヲ知レバ、百戦シテアヤウカラズ。彼ヲ知ラズシテ己レヲ知レバ、一勝一負ス。彼ヲ知ラズ己レヲ知ラザレバ、戦ウゴトニ必ズアヤウシ。·····天ヲ知リテ地ヲ知レバ、勝。】

特許ネゴシエーターが特許交渉の戦略を立てる際、正確な情報の収集と分析が必要である。勝利の為の情報分析・勝算分析である。攻撃側の立場で考えた場合、まずは自己に関する正確な分析を行う。これは、“己レヲ知ル”という事で当然である。自己の保有する特許の強さ・インパクトの大きさ・ビジネス状況等と相手製品・ビジネス情報は比較・分析される。ここで、欠陥が見出されれば、攻撃自体を控える事もある。無駄な喧嘩はしない。単なる希望と必要性だけでは、争いは出来ない。同時に、相手側のカウンター攻

撃（リスク）や、特許回避等でかわされる可能性も分析する。かくして、己と彼を正確に知る。その上で、客観的な強さの比較をしておけば、自信を持って交渉や訴訟を遂行出来るものである。“地ヲ知ル”必要とも言えよう。相手を見くびり、相手分析も行わずに戦いを開始すれば、余程の幸運が無い限り、戦いの結果には確信は持てない。本書の第6章仮想例3で受身側のB社が、反撃材料として製品Xではなく、製品Y関連特許の活用により、戦いを優勢に進めた例を示した。逆に言えば、攻撃側のA社は、“彼”を知らなかつた事で当初の狙いを実現出来なかつたのである。また、類似した考え方であるが、

【算多キハ勝チ、算少ナキハ勝タズ。シカルライワンヤ算ナキニ於イテオヤ。】

とも言う。戦いは、勝算があつてこそ始めるものである。もっとも、特許係争において何をもつて“勝ち”と言うのか？『“勝ち”的定義』が必要であろう。例えば、勝訴は“勝ち”と一応言えよう。それでは、有利な条件であつても、和解は“負け”か？ 勝訴でも“負け”という事は無いか？ 徹底訴訟の結果、訴訟の手間・費用効率で持ち出しとなつた場合は“負け”と言う事もある。逆に、持ち出しでも勝訴自体に意味がある場合もある。目的によつて、勝敗の判断は分かれる。特許交渉・訴訟においては、目的と情勢の正確な分析が重要課題である。

『金持ち“無駄な”喧嘩はせず』という事にも、何度も触れた。訴訟を喧嘩と喩えれば、状況によっては訴訟に行かずに、友好的交渉で有利な条件を獲得するように努める。これは、“勝ち”というケースもある。あるいは客観的に見て、敗戦が見込まれる場合、被害を最小限にとどめる事が出来たとすれば、これも“勝ち”に近い。“無駄な”と言う修飾語が大切で、正確な分析も無く、ともかく争いを避けるという考えは間違いである。

『百戦百勝と豪語する弁護士事務所の信頼性』についても触れた。これも、“勝ち”的内容が問題である事と、そもそも、勝敗の判定が難しいケースを避

けて、安全ケースのみを選んだ結果の百戦百勝は、評価し難いという事の指摘である。統計的に和解解決が多い為、和解の内容の捉え方で、両社が“勝ち”と考える場合もある。

『退路を断つ』、『陽動作戦』といった手法にも触れた。これまた、相手の状況・相手が嫌がっている事の見極めが正確に出来た場合、このような手法を取り得る訳である。勝算無しに、これらの手法は取らない。

## 2 【兵ハ詭道ナリ。】

例えば、勝算無しには特許交渉では『退路を断つ』手法等は取らないと言った。しかし、だまし合いも多い。『騙されたふり』『だまし討ち』の手法を紹介したが、これに限らず、裏をかく戦法は多い。『特許ネゴシエーターの技法』でも触れたが、筆者は“策謀”は勧めない。正攻法を勧める。しかし、“策謀”を使用する相手も多い。騙されない為にも、手法は一通り習得しておくべきであり、油断禁物である。

## 3 【兵ノ形ハ実ヲ避ケテ虚ヲ撃ツ。……故ニ兵ニ常勢ナク、水ニ常形ナシ。】

戦いにおいては、敵側の“強い”ところを避け、“弱い”ところを攻めよ。と言われる。最初から相手の弱点が分かっている場合もあるし、戦いの過程で分かってくる場合もある。状況に応じた対応が重要である。『柔軟性』と言い換ても良い。基本方針は決めていても、状況の変化によって『変幻自在』の対応が出来ないと、上手な交渉は出来ない。

強い相手であっても、あるパターンを読み取る事が出来れば、そこが“弱点”となり得る事に触れた。例えば、法律弁護士・特許技術担当・その他、夫々特有のパターンがある。先が読みやすい。そこを衝けば成功の確率が上がる。

チーム交渉において、チームの中に標的になりやすいメンバーが入っている場合に付いても触れた。『弱い者いじめ』の手法である。“弱い”者を攻める、あるいは攻められないようにする事が大切である。複数のターゲットの中で、“Easy Mark”を狙うのも同様の考え方である。

また、特許交渉・訴訟においては、判断に迷う岐路が必ずある。時間経過による状況変化も必ずある。『交渉代』の幅は時々刻々変化している事にも触れた。この変化を見落とすと、上手い交渉は出来ない。

特許ネゴシエーターにとって、『状況の正確な分析』と最適な対応を可能とする心・知識・経験・アナログ判断が重要な事は、『特許ネゴシエーターの技法』の『資質』の図表でも触れた通りである。

## 4 【ソレ戦勝シテソノ功ヲ修メザルハ凶ナリ。】

特許戦争と言われるように、特許には勝負の要素が多い。“勝ち”という目標の達成が求められる。状況が厳しく“勝ち”は難しい場合もあるが、少なくとも負けてはならない。“勝ち”の中でも、事業の防衛の為に相手を叩きのめす事自体が目的である場合もある。本格戦争（訴訟）を避けて有利な解決を図り、“勝ち”を目指す事もある。何れにせよ、正確な分析（Analysis）に基づき、迅速かつ適切な行動（Action）を行い、目標を達成（Achieve, Attain）する事が特許交渉・訴訟の要諦である。プロとしての特許ネゴシエーターのネゴシエーターたる所以でもある。

例えば、現状改革の為のプランは常に立てられる。プランや仕組み・組織を作ると、良くやった。となり、これで終わりとなる場合が多い。仕組み作りが目的化してしまうのである。本当の成果が出るまでには時間も掛かる。従って、逃げの口実はつけやすい。これではいけない。目標を達成してこそプロである。特許係争も同様である。勿論、プロセスや途中過程での努力を

無視する訳ではない。人材育成や将来の布石の重要性も認める。しかし、この位厳しい姿勢はプロとして持ちたいものである。

“勝ち”に関して、一点だけ注意を行なっておく。相手を徹底的に打ちのめす事が必要な場合もある。しかし、長い目で見た場合、必ずしも将来的に良いとは限らないケースもある。信義なども特許交渉では重要な要素である。何でも勝てば良いと言うものでもない。やはり、二者間で最低限、守るべき線はあるのである。“隙の無い交渉”は必須である。しかし、完全に逃げ場を塞いでしまってはならない。

【囲師（イシ）ニハ必ズ闕（カ）キ、窮寇（キュウコウ）ハ迫ルコトナカレ。】

逃げ場を残しておかないと、死に物狂いの反撃（窮鼠、猫を噛む）もあり得る。

## 5 【……色ハ五ニ過ギザルモ、五色ノ変ハ、勝（ア）ゲテ観ルベカラズ。……】

色彩の基本は青、赤、黄、白、黒の五つに過ぎないが、組み合わせの変化は無限。と言う。『特許ネゴシエーターの技法』において、交渉に良く使われる技法を、9パターン（全75種類）に分類して解説を行った。個々の技法は単独でも使われるが、殆どは組み合わせで使用される。ちょっとした組み合わせの手順が前後するだけで、思わぬ展開となってしまう事も注意した。組み合わせは、まさに無限にある。従って、各人が工夫する事で70余の技が、無限の働きをするのである。

ビジネス交渉論議等において交渉が暗礁に乗り上げた際も然りである。例えば、基本的なロイヤリティーエレメント数は有限であっても、状況に合わせて、その組み合わせを工夫すれば、新しいアイデアが見出せる。双方に交渉を何とかまとめようという意志が働いている“友好的交渉”では尚更であ

る。かくして、難局を乗り切れるのである。

筆者も含めて、特許交渉・訴訟において、読者各位の創意工夫と継続した探究心・行動力に基づく目標の達成・実現を期待しつつ、本巻の締めとする。

参考図書：

孫子の兵法 守屋 洋（平成9年5月30日45版：産能大学 出版部）

## おわりに

『特許ネゴシエーター』という言葉を創出し、2002年に初巻『特許ネゴシエーターの技法』を出版後、早くも今回で3巻目のシリーズ出版となった。この間、日本でも知財立国の推進の動きが急速に高まってきた。その中で、『特許の活用』を担うネゴシエーターの必要性は今後とも高まつてくるものと考える。

『特許ネゴシエーターの技法』シリーズで扱ってきたテーマは、相反する利害の中での敵対的な交渉・友好的な交渉・ロイヤリティー交渉・友好的ではあるが訴訟含みの交渉・訴訟に入っても和解を目指す法廷外交渉・これらの交渉や訴訟において使用されるテクニック／やり取り・ネゴシエーターの資質と育成・その他である。これにより、ネゴシエーターの遭遇するであろう主要場面は、大半カバーした積りである。そして皆さん、どのようなパターンの交渉等に巻き込まれようとも自信を持った対応が出来るものと信じる。

このシリーズが特許交渉・特許訴訟を中心的に手掛ける方々やネゴシエーターを目指す方々、更には発明者にとって、実務上の役に立つ事を期待しつつ結びの言葉とします。

最後ではありますが、本シリーズが短期間で第3巻まで実現出来た事に關し、周藤元郎取締役部長を始めとした株式会社産業科学システムズの皆様の御尽力に深く感謝致します。

## 索引

## 和 文

## あ 行

- アッパーリミット——6, 29  
 飴と鞭——24  
 一括金方式——55, 65, 70, 86, 87  
 落しどころ——3, 78, 82, 99, 101, 110, 121, 229

## か 行

- 解約——49  
 価値評価——103, 206, 210  
 監査——35, 56, 58, 74  
 間接輸出——207, 213, 214  
 完全支払い済——45, 48, 50  
 共通ルール——192, 193, 217  
 許諾製品——49  
 許諾特許——48, 49  
 ギロチン（型）契約——44  
 クロスライセンス——43, 47  
 懈怠——191  
 権利不主張——44  
 交渉代（しろ）——6, 8, 21, 238  
 公平——18, 62, 75, 217  
 衡平性——198  
 コスト論——42

## さ 行

- 最終契約書——22.4  
 サプライセンス——43  
 残存条項——50

- シグナル——14  
 時効——191  
 執行性——181, 199, 206  
 実施料——32, 35, 37, 38, 39, 46, 47, 54, 56, 57, 78, 83, 86  
 実施料率——36, 37, 56, 58, 60, 79, 80, 91  
 収益配分論——41  
 従量——32  
 純販売価格——35, 57, 58  
 純利益配分論——42  
 勝訴の和解——12, 253  
 除外製品——49, 225  
 除外特許——49  
 侵害性——146, 206  
 隙の無い交渉——4  
 専用実施権——62  
 創造的交渉——2  
 双方向性——43, 192, 217  
 孫子の兵法——144, 267

## た 行

- 対応特許——188  
 対称形——217  
 直接輸出——214, 215  
 敵対的交渉——2, 3  
 天井——39, 61, 62, 77, 78, 84, 90, 92  
 特許権者——43  
 特許（価値）評価——22, 180, 182, 183, 184, 206  
 特許評価——102, 116, 111, 129, 180, 183, 206  
 特許（技術）論議——22, 107, 162, 180, 181  
 特許論議——181, 182  
 取りはぐれ——69

な 行

入札方式 —————— 235

は 行

敗訴的和解 —————— 12, 37, 253

パテントクリアランス —————— 48, 261

ボトムライン —————— 6, 29

販売額 —————— 32

販売総額 —————— 56

販売台数 —————— 57

ビジネス条件 —————— 112

ピースロイヤリティー —————— 56, 57, 81

不法行為 —————— 9

ブーメラン効果 —————— 48

分割払い —————— 66, 67, 68

包括クロス —————— 44

ま 行

ミニマム —————— 39, 77

や 行

有効性 —————— 146, 206

友好協議 —————— 3, 7, 37

友好的交渉 —————— 2, 3, 18, 107, 269

ら 行

ランニング方式 —————— 45, 56, 57, 64, 65, 70, 85, 86

料率 —————— 38, 60, 63, 81, 82, 93, 216

わ 行

枠組み —————— 202, 224

## 欧 文

## A

Adversary Negotiation	2
Arm's Length Transaction	35, 79
Audit	58

## F

Framework	224
FRE	19, 21, 112, 172, 211
Friendly Negotiation	2
Fully Paid-Up	45

## B

BL	6, 22, 23, 24, 27, 29, 238, 239, 240
Bottom Line	6

## G

Georgia-Pacific Factors	37, 38
Good Faith Negotiation	186, 228
Grant Back	46

## C

Cap	61
Ceiling	61, 62
Common Rule	217
Contributory Infringement	214
Corresponding Patents	188

## I

If Used	64, 82, 92
Inducement	214
Infringe	196
Infringement	181, 196
Installments	87

## D

Definitive Agreement	224
Duty of Disclosure	221, 259

## L

Laches	191
Licensed Patents	48
Licensed Products	49
Licensee	43, 50, 69
Licensor	43, 50
Lump sum	65
Last Offer	27
LOI	132

275

## E

Endless Discussion	185, 189
Enforceability	181, 196, 198, 199
Entire Market Value	38, 58, 81
Equity	198

M

means plus function	259
Minimum	62, 78
Misuse	63, 199
MOU	132

R

Right to License	43
Royalty	36, 54

N

Non-Assertion	44
Non-Infringement	196
Non-Refundable	65
NSP(Net Sales Price)	35, 57

O

Overall	63, 64, 82, 92
Owner	43

P

Paid-Up	50, 67
Patentee	43, 133
Piece Royalty	56
Potential Licensee	55
Pre-Paid Royalty	65
Present Value	69

S

Survival Clause	50
Symmetrical	217

T

Take-It-or-Leave-It	40, 79, 186, 206
Terminate	49
Terms and Conditions	224
Tolling Agreement	106, 191, 192
Tort	9

U

UL	6, 22, 23, 24, 27, 29, 238, 239, 240
Ultimatum	27
Upper Limit	6

V

Validity	181, 196
----------	----------

---

---

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・西獨特許制度研修
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 渉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

～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～

THE TACTICS OF PATENT NEGOTIATOR III

2004年 3月30日 初版第1刷発行  
2005年 3月25日 初版第2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）・転記載および  
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。

© 2004 Akio Saga  
ISBN4-902003-02-3

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3

## THE TACTICS OF PATENT NEGOTIATOR III

ISBN4-902003-02-3 C2032 ¥4800E

定価 5,040円（本体4800円+税240円）

### 主目次

- ▶ 協議による解決（“落としどころ”）を志向する交渉
- ▶ 訴訟を回避する交渉・技法について
- ▶ ロイヤリティ交渉のエレメント／典型的請求方式／論議テクニック／シナリオ立案
- ▶ 特許論議テクニック／価値評価・ビジネス条件論議テクニック
- ▶ “落としどころ”的探り方と上手なシグナル受発信方法
- ▶ 交渉・訴訟の前線から見た発明者へのメッセージ