

イノベーションとネゴシエーション（英語プログラム） ～イノベーションマネジメントを支えるネゴシエーション～ シラバス

1. 講師

二又俊文（東京大学政策ビジョン研究センター 客員研究員）

木村晋朗（インフォート国際特許事務所 弁理士）

2. 研修テーマの狙い

グローバルな競争環境で事業を維持・発展させるためには、変化する市場に対応するイノベーションマネジメントが必須です。しかし、企業にとり研究開発フェーズでは予見可能性が低く、堅固なイノベーションマネジメントを行うことは困難です。第一日では共同開発をテーマに研修を行い、第二日は M&A、産学連携をテーマに研修を行います。予見可能性の低い中でどのように不確実性を低減させ、さまざまな考えをもつ社内の意見を集約させ、まったく利害の異なる交渉相手とどのようにネゴシエーションするかを教材学習・チーム討論・模擬交渉で体験的に学びます。

3. 到達目標

経営幹部・関連部門と連携しながら、目標設定、シナリオ策定を行い、交渉相手と英語によるネゴシエーションを遂行できることを目標とします。目標設定と準備、さらに交渉現場での説得力習得のヒントを目指します。

個別のテーマでは以下の点について習得します。

- ・共同開発（海外他社との共同開発に乗り出す時の意思決定ポイント、難局に直面した時の意思決定ポイント）
- ・M&A（M&A を行う時の意思決定ポイント、社内・社外での交渉への準備プロセスと意思決定ポイント）
- ・産学連携（産学連携の組立のポイント、産学連携を行うときの意思決定ポイント）

4. 受講対象者

海外パートナーとの交渉に携わる研究開発部門、新規事業開発部門、事業部門、知財・法務部門のリーダーならびにマネージャークラスを対象とします。

また、産学連携題材には大学関係者、国プロ関係者も含みます。英語講座のため、英語での講義理解力、ならびに討議参加できるレベルの英語力を前提とします（必ずしも英語に流暢である必要ありません）。

5. 教材一覧

No.	類型	タイトル	企業	狙い・特徴
9-1	長編教材	M&A 事案 「精密電子工業／Kratos ケーススタディ」 “ Seimitsu Denshi Kogyo/Kratos Case Study ” 日本企業による米国企業の大型買収案件（混合事例）	日本精密機器メーカーと米国企業	事業拡大と新技術獲得をめざす日本企業が米国企業を買収しようとした事案。増加する M&A 事案を題材に日本企業が直面する交渉の困難さを体験的に学ぶ。大型 M&A の場合、事業の予見性が増大するため、買収対象企業との交渉以上に、社内（企業トップ、事業部門幹部）との交渉が課題となる。相手企業との第一次交渉を終えた交渉チームが決断を前に直面する社内調整の対立をどう乗り切り、相手企業と交渉するかを学ぶ。実際に起きた事件。
9-2	短編教材 1	M&A 概論 「クロスボーダーM&A 参考資料」 “ Cross-Border M&A Background Materials ”		同上テーマの分割短編 M&A に関する総論
9-3	短編教材 2	M&A 事案 「事業買収を通じた新技術の実装」 “ Addressing implementation of new technologies through business acquisitions as an alternative to internal innovation and development ” 米国企業による日本企業買収（成功事例）	米国 ICT 企業と日本 ICT 企業	異なる企業カルチャーをもつ会社を買収する際に直面する NIH シンドローム (Not Here Invented) 米国企業からみた日本企業（海外子会社）を買収する際に直面した課題
9-4	短編教材 3	共同開発事案（失敗事例） 「共同開発契約における対象技術・製品の範囲画定事例」 “ Representative case pertaining to the demarcation of the scope of products and IP rights in contracts for joint development projects ”	米国 IT 企業と日本 IT 企業との共同開発	準備段階での課題。共同開発契約で次世代技術への参入を目指したものの、逆に将来の事業展開に重荷になった事例
9-5	短編教材 4	共同開発事案 「日欧企業における共同開発契約」 “ Joint Development Agreements between Japanese and European companies ” 日本企業と欧州企業との共同開発（失敗事例）	日本企業（電機）と欧州ソフト企業	実施段階での課題。日本企業が欧州ソフト企業と共同開発プロジェクトを開始する上で直面した課題と交渉、その後の共同開発での次々明らかになった問題点
9-6	短編教材 5	共同開発事案 「提携戦略における知財マネジメント」 “ IP Management for alliance strategy ” 日本企業と欧州企業との共同開発（失敗事例）	日本企業と欧州部品企業との共同開発	市場拡大が見え始めた新規事業分野の重要基幹部品をつくろうとする日欧の共同開発プロジェクトが、土壇場で破綻した事例
9-7	短編教材 6	産学連携事案 「超臨界の最先端研究を活かす産学連携事例（前編）」 “ Collaboration between industry and academia making use of cutting edge research in the field of supercritical science (Part I) ” 日本企業と日本の大学との産学連	日本企業と日本の大学との産学連携	超臨界の研究開発（前半）ラボセットアップ、ベンチャー創出、ライセンスング、不実施補償、装置特許

No.	類型	タイトル	企業	狙い・特徴
		携（成功事例）		
9-8	短編教材 7	産学連携事案 「超臨界の最先端研究を活かす産学連携事例（後編）」 “Collaboration between industry and academia making use of cutting edge research in the field of supercritical science (Part II)” 国プロ（成功事例）	大学、日本企業	超臨界の研究開発（後半）5社との研究開発コンソーシアム、用途特許、学会発表と特許、ノウハウ・暗黙知
9-9	短編教材 8	産学連携事案（概論）	米国大学の産学連携	米国スタンフォード大学における産学連携
9-10	短編教材 9	産学連携事案 「フランスにおける産学連携促進を目的とした政策と研究機関における対応」 フランス事案	仏研究機関における産学連携	仏バスツール研究所における産学連携
	自己学習用教材（電子コンテンツ）	イノベーション戦略を実行するための交渉	交渉論概論	進化する交渉論 交渉の2ステップ（準備・説得） ① 準備の効率的な進め方、注意点 ② 説得の進め方、注意点 新ポイント：社内調整（交渉）

6. 参考文献

- ・ Harvard Business Review Anthology, Negotiation (2004)「交渉からビジネスは始まる」Diamond
ハーバードビジネスレビュー、ダイヤモンド社(2005)
- ・ Stuart Diamond(2010), “Getting More” 「ウオートン流人生のすべてにおいてもっとトクをする新しい交渉学」(2012)集英社
- ・ 二又俊文(2015年)「進化する知財ネゴシエーション-変貌する事業環境下でどうネゴシエーションすべきか」日本知的財産協会・知財管理 2015年5月号 pp. 563-573.
- ・ 渡部俊哉編(2011年)「イノベーションシステムとしての大学と人材」白桃書房

7. 研修の進行

以下の進行例は、2日間の研修を開催する場合のコマ毎のテーマ、利用するケース教材、授業形式、事前課題・事後課題等を例示したものです。

(1) 1日目 (18:30~21:30 (180分、2コマ分))

①事前課題

自己学習用教材(ビデオ)を視聴し、交渉の基本的な組立と意義について理解してください。その際、自らにとり交渉とは何か、自分の交渉体験を振り返り考えてください。

第一日目の授業で取りあげる教材(短編教材3、短編教材4)を読んできて下さい。疑問点があればメモしておいて下さい(提出は不要です)。なお、利用教材については読んできていることを前提としてチーム研修を行います。

チームでの討議は次のポイントで行います。下記に「あなたのチーム」と記載がありますが、別紙にてチームをお知らせします。

短編教材3 「共同開発契約における対象技術・製品の範囲画定事例」

1. あなたのチームにとり目標設定は適切でしたか？
2. あなたのチームではどのようなデューデリジェンス(DD)をしようとしたか？ その具体的な内容は何ですか？
3. あなたのチームにとってのBATNAは何ですか？相手のチームのBATNAは何だと思いますか？

短編教材4 「日欧企業における共同開発契約」

1. あなたのチームにとってこの共同開発における目標は何ですか？
2. プロジェクトの進捗管理はどうあるべきでしたか？
3. あなたのチームにとってのBATNAは何ですか？相手のチームのBATNAは何だと思いますか？

②プログラム(共同開発ケース)

No.	テーマ	利用教材	実施形式	所要時間	講師
1	①はじめに ②事前課題(ビデオ)について ③交渉の基本(2ステップ:準備段階、交渉段階)	事前課題(ビデオ教材)	講義 及び対話形式	20分	二又
2	共同開発契約交渉の基本		講義	20分	木村
3	演習1(共同開発事案)	(短編教材3)米 国ソフト企業	チーム別演習 (グループ内討 議、グループ発表、	60分	二又・木村

No.	テーマ	利用教材	実施形式	所要時間	講師
			講評		
4	休憩			10 分	
5	演習 2（共同開発事案）	（短編教材 4）欧州ソフト企業	チーム別演習 （グループ内討議、ブループ対戦、講評）	60 分	二又・木村
6	まとめと次回予告	質疑応答		10 分	
				合計 180 分	休憩 10 分含む

（２）２日目（13:30～18:00（270 分、3 コマ分））

①事前課題

第 2 日目の授業で取りあげる M&A 教材（長編教材、短編教材 1、短編教材 2）、産学連携教材（短編 6）を読んできて下さい。疑問点があればメモしておいて下さい（提出は不要です）。なお、利用教材については読んできていることを前提としてチーム研修を行います。チームでの討議は次のポイントで行います。

長編教材（M&A） 「精密電子工業／Kratos ケーススタディ」

1. SeiDen チームとり、村田があげた 5 つの課題に対してどのようなアプローチや解決策があるか考えよう
2. それぞれのアプローチや解決策のメリット・デメリットを整理しよう
3. SeiDen チームにとり置かれた状況でなにが最善の選択肢か考えるか？

短編教材 2（M&A） 「事業買収を通じた新技術の実装」

1. 英国企業 ACo Co はどのような選択肢をとり得るか考え、それぞれのメリット・デメリットを整理しよう
2. ACo が行うべき DD（デューデリジェンス）とはなにか。またどのように DD を推進すべきかを考えて見よう
3. ACo が買収後 (Post merger) 直面した課題を整理し、その解決策を評価してみよう

短編教材 6（産学連携） 「超臨界の最先端研究を活かす産学連携事例（前編）」

1. A 社と宮教授の共同研究において、各々の目的、相手に最も期待したことは何か。理由とともに整理してください。
2. 1 の共同研究を円滑に行うために、契約で定めておく事項はどのようなものがあるのでしょうか。第一期 (2002 年秋～2004 年 3 月)、第二期 (2004 年 4 月～2007 年 3 月) での違いも検討してください。

②プログラム（M&A、産学連携）

No.	テーマ	利用教材	実施形式	所要時間	講師
1	第二日イントロダクション			10 分	二又
2	M&A 概論（短編教材）		講義 及び対話形式	30 分	Stan Yukevich 弁 護 士、Judd Abramson 弁 護 士（モリソンフ ォスター法律 事務所）
3	M&A 演習（Part 1）	長編教材	模擬演習 （グループ内討 議、グループ対戦、 講評）	60 分	同上
4	休憩			10 分	
5	M&A 演習（Part2）	短編教材 2 米国 ICT 企業による日 本企業買収	チーム別演習 （グループ内討 議、グループ発表、 講評）	60 分	二又・木村
6	休憩			10 分	
7	産学連携概論・ケース紹介	短編教材 6 産学 連携	チーム別演習 （グループ内討 議、グループ発表、 講評）	60 分	高橋真木子
8	質疑応答 まとめ			30 分	
				合計 270 分	二又・木村
					休憩 20 分含む

③事後課題

事後アンケートに、本研修を通じて得た「学び・気づき」、「企業実務に活かしたい点」等をまとめ、提出してください。