

R&Dの成果を製品品質の向上や製品コストの低減という形で有形物に化体させ、その製品の競争力を確保しつつマーケット販売することは、R&Dの伝統的な収益化プロセスである。これに対し、R&Dの直接的な成果物である技術情報、ソリューション等、無形物の収益化手法は多くの点で未確立である。

ここでは、R&Dの成果物としての特許の創り手である企業の立場から、特許の収益化のためにいかなる戦略戦術を採るべきかという点に絞り解説する。

特許による「収益」とは何が？

改良製品の販売等、有形物を媒介としたR&D成果の収益化においては、製品の売上高、利益率などの数字が唯一絶対的な収益化の指標であった。しかし、技術情報や特許等の無形物を直接媒介とした場合の収益化を評価する際には、単なる金銭的な出入りのみを観念し、把握するだけでは足りない。

特に、収益化の客体が特許の場合には、特許の持つ「排他性」という法的性質から、さまざまな態様の収益が現れる。企業のスタンスによって、

第3部

特許収入最大化のための の施策 ライセンスポリシーを中心に

松尾綜合法律事務所

弁護士

鮫島

正洋

ロイヤリティという金銭としての形で現れたり、マーケットシェアという営業権的な形態で現れたりするだろう。つまり、ここでの「収益」という概念は数字で表されうる伝統的な指標ではない。その企業あるいは企業経営に対する有形・無形の態様による貢献であつて、金銭による収益のみならず、より無形的な利益を含むものを「収益」とすると定義することになる。

「特許の収益化」というテーマを論じるにあたっては、「収益」の意義を前記のように定義し、「収益」の具体的なイメージを観念することから始めるのではないだろうか。態様がさまざまでも、収益の源泉が同じ一つの「特許」にある以上、「特許」利益の

享受態様（金銭、または、マーケットシェア）によって態様を分離して観念することはプラクティカルではないことも付け加えておく。むしろ、伝統的な「収益」概念を拡張し、前記のように定義した上で、議論を進める方がより直裁的である。

これに倣つて特許による「収益」を「その企業あるいは企業経営に対する有形・無形の態様による貢献であつて、金銭による収益のみならずより無形的な利益を含む」と定義すると、いくつかの形態をあげることができる。

さまざまな収益化の形態

特許によって①直接的に金銭収入（ロイヤリティ）を得る「ケースは、伝統的な「収益」概念と整合し

もつとも理解しやすい。しかし、後述するように、その企業のポリシーや技術分野、ビジネス上の思惑によつては、特許を他社にライセンスしてロイヤリティを獲得するよりも、②特許をライセンスするのではなく、その排他権を行使して、マーケットシェアを確保する「方が自社にとって有益である」と考えることもある。特許を保有することにより、本来、その企業が有する実力（営業力・マーケティング力など）では確保することができない付加的なマーケットシェアを確保できたとすれば、それ自身、あるいは、そこから生じる売上は特許による収益であると観念することもできる。

また、③特許が有している排他

性とそこから生じる牽制力を利用して、マーケットに参入しうる競合会社、上流工程企業などのプレイヤーを決めることも可能である⁽¹⁾。つまり、特許はマーケット、マーケットプレイヤーをコントロールする機能を有しており、これをビジネス上の戦略と結びつけることにより、優位性を確保することも可能となる。この結果確保された優位性は、特許の存在と因果関係を有するのであるから、前述の拡張された収益概念によれば、「収益」の一種であると観念してよいと思われる。

さらに、「④投資家やメディアに対して、特許を保有している事実のみならず、それらの特許を有効活用している事実や、社会のために広く公開している事実などをPRすることにより、イメージアップ、株価の上昇、新たな投資が伴えば、特許によるれっきとした「収益」であると観念してよいであろう。

以上のように、特許による「収益」を数字でのみ表されうる指標であると観念することは狭小に過ぎる。特許による「収益」とは、その企業あるいは企業経営に対する有形・無形の態様による貢献であつて、金銭による収益のみならず、より無形的な利益を含む、と考えるべきである⁽²⁾。

ロイヤリティと マーケットシェア 特許の排他性による調整

以上述べたように、一口に特許の「収益化」と言っても多様な形態がある。しかし、ここではこれまで確立されてきたライセンスによる収益化を観念し、ライセンスに関する企業の戦略戦術であるライセンスポリシーについて具体的に考察する。

ライセンスポリシーとは

ライセンスポリシーとは、自社の保有する特許について、他社に対してライセンス(使用許諾)を行うかどうかについての企業ポリシーのことをいう。

ライセンスポリシーは、①他社に対してライセンスを許諾する「オープンライセンスポリシー」と、②他社に対してはライセンスを供与しない、特許権の有する排他性を根拠に他社のマーケット参入を排除し、マーケットシェアを確保することに よって利潤を得る「マーケットシェアポリシー」とに二分される。もつとも、純粋なオープンライセンスポリシー、純粋なマーケットシェアポリシーを採用する企業は、

ITの分野では稀である。他方、製薬・バイオのように物質特許(後述)が幅を利かす分野では、大方の企業は特殊事情がない限り、マーケットシェアポリシーを採用している。

ケーススタディ

ケース1

IBM

↓徹底したオープンライセンスポリシー

米国IBM社は、特許戦略という点から見て、世界で最も成功している企業の一つである。同社の米国での特許取得件数は一九九二年以来九年連続して一位であり、その研究開発力のみならず、特許に関する企業活動は他社の追随を許さないことを証明する。

IBM社は、純粋な形のオープンライセンスポリシーを貫く。通常、オープンライセンスポリシーを採用する企業であっても、自社にとって生命線となりうる戦略的な特許や技術分野については、他社に対するライセンスを供与しないというポリシーの例外を設けることが多い。しかし、IBM社はこのような例外を設けることなく、すべての保有特許についてオープンライセンスを貫いている点で特筆すべきである。

これは、同社が自社の技術開発力について絶対的な自信を持っていることを示している。オープンライセンスポリシーのメリットは、他社に対して、自社の開発した基礎技術をライセンスするので、ライセンスを受けた他社(ライセンス)の技術開発がその基礎技術上で行われることである。その結果、自社技術はデファクトスタンダード化し、ライセンスの製品はロイヤリティの対象となるので、ライセンスがマーケットを開発すればするほどロイヤリティ収入も莫大なものとなり、マーケットが続く限り、不労所得的にロイヤリティ収入を継続的に得ることができる。

他方、そのライセンスにライセンスした特許にかかる技術に関してビジネスを行っていないときは、他社に優れた改良特許をおさえられると、ビジネス上劣位に立たされたり、ライセンスに対して改良特許の使用料としてロイヤリティ出費を払わねばならないことになる。そこで、オープンライセンスポリシーにおいては、自分でもビジネスを行う限りは、ライセンスした技術に関して常に研究を続け、他社に先駆けて改良特許を取得する必要がある。つまり、オープンライセンスポリシー

は、利益率の高いロイヤリティ収入を得ることのメリットと引き替えに、自社技術を公開し、競合他社の参入を容認するというリスクを伴う戦略なのである。そこには、自社の技術開発力にかかる裏付けがなければ、ビジネス上、特許上の優位を長年にわたって保ち続けることはできない。

ケース2

日亜化学工業

↓マーケットシェアポリシーの破綻

日亜化学工業は徳島の半導体レーザ発光装置の研究開発・製造販売を業とする中堅企業である。同社は保有するいくつかの青色レーザ発光ダイオード(青色LED)に関する基本特許の侵害であるとして、平成九年から一〇年にかけて、同業種の大企業である豊田合成(株)を提訴したことで注目された。その後、同社はロム、住友商事など、青色LEDの分野において競合する企業の特許権侵害で訴え、特許権の排他性を利用して、マーケットシェアポリシーによるライセンス戦略を展開した。

しかし、この排他的な戦略はロム、シャープなど、同業他社による迂回技術の開発を誘発した。その後、いくつかの特許訴訟においては第一審敗訴の判決(特許無効の維持

を含む)を受け、青色LED市場におけるシェア独占という大命題は奏功しないままに、平成一四年七月、豊田合成(株)と和解を果たした。現在は、欧米においても、和解によるライセンス供与、つまり、オープンライセンスに転じている。

確かに特許権は発明を独占する権利であり、これを駆使することにより、理論的には市場独占も可能である。しかし、日亜化学工業の例を見る限り、技術の代替性があるITのような分野においては、競合企業による迂回技術の開発等により、市場独占の達成は困難である。加えて、訴訟維持費用等に膨大なコストがかかること、訴訟というプロセスには長期間を要することなどに鑑みれば、マーケットシェアポリシーを貫くことは大きなリスクが伴うことが判明した。

一般的なライセンスポリシーのあり方

以上のケーススタディに鑑み、ライセンスポリシーごとに問題点を図表1にまとめてみた。

図表1に示すように、オープンライセンスポリシーは、収益をロイヤリティに頼るので収益の絶対額が少なくなる。よって、オープンライセ

(図表1) 2つのライセンスポリシーのねらいと問題点

	ねらい	問題点
オープンライセンスポリシー	技術の開放→デファクトスタンダード化 →ロイヤリティ増大(利益率はいいが、利益額は少ない)	・他社の開発力が優れていると、優位に立たれる ・自社マーケットシェアを確保することには役立たない
マーケットシェアポリシー	特許の排他性→マーケットシェアの独占 →収益性向上 (売上げは甚大、利益率も独占性により確保可能)	・他社による迂回技術の開発モチベーション→他社開発が成功すると戦略失敗 ・訴訟による社内外のコストが膨大 ・戦略基盤となる特許の有効性が否定される可能性あり

ンスポリシーにおいては、ロイヤリティのみでは企業維持に必要な収益を稼ぐことは通常困難であるから、製品売上げのためのマーケットシェア確保のために、別の方策を講じる必要が生じる。他方、マーケットシェアポリシーは、収益を特許製品の売上げに頼るので、収益は大きくなり、かつ、特許による独占が継続する限りマーケットによる製品価格の調整もあり得ないから利益率も確保できる。

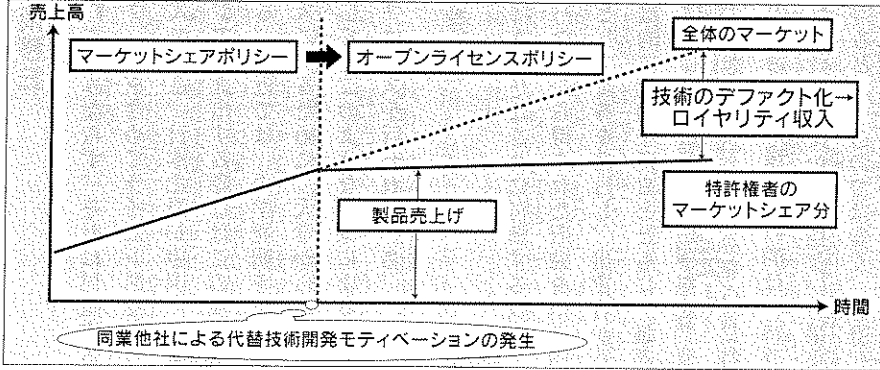
他方、マーケットシェアポリシーには、日亜化学工業が経験したような迂回技術の出現、特許の無効化、果てしない訴訟という大きなリスクが待ち受けている。つまり、マーケットシェ

アポリシーは、ハイリスク・ハイリターンな戦略であるのに対し、オープンライセンスポリシーは、より穏当な戦略であるといえる。

そこで、通常は、これらを組合せ、ある時期まではマーケットシェア確保のために特許を利用し、その後、迂回技術の開発モチベーションが高まるタイミングを見計らって、その技術(特許)についてオープンライセンスに転じ、技術のデファクトスタンダード化を目指すという戦略が採られる(図表2参照)。これにより、ビジネスの初期の段階では、マーケットシェアを独占することによりマーケットを形成し、自社に有利な仕様を決定するなどの先行者利益をとるとともに、マーケットが成長し始めてプレイヤーが増えてくる頃合いでは、そのマーケットでビジネスをするとともに、プレイヤーからはロイヤリティを徴収することによりマーケットに対する影響力と、収益性(利益率)を確保するという戦略が採用される。

日亜化学工業のケースは、マーケットシェアポリシーからオープンライセンスポリシーへの転換時期を誤ったために、過度の経費を費やし、特許資産を消耗したケースとして捉えることも可能であろう。より

(図表2) 技術先行企業が取るべきライセンスポリシーと売上高で見る効果



早い段階で、青色LEDの基本特許を同業他社にライセンスし、他社による迂回技術開発や特許の有効性に対するチャレンジへのモチベーションを下げつつ、獲得したロイヤリティをさらなる研究開発のための資金とし、青色LEDおよびその近接分野でより先進的・革新的な技術を生み出し、技術上のプライオリ

代替性 ライセンスポリシーと特許の

以上の議論によると、オープンライセンスポリシーの方が、リスクが少なく、企業戦略としてバランスが取れているようなイメージを受ける。しかしながら、そんなに単純ではない。

製薬・バイオテクノロジー業界においてはオープンライセンスポリシーを採用する企業は皆無と言っても過言ではない。これらの企業がオープンライセンスポリシーを知らないということはあり得ないから、これらの企業にとってはマーケットシェアポリシーの方がメリットが大ききという判断がある。業界によって、どうしてこのような差異が生じるのであろうか。

製薬・バイオテクノロジー業界においては、「物質特許」といわれるものが多数を占める。物質特許は、ある特定の物質の特許としておさえたものである。物質が異なればその性質が変わってしまうことから、その物質に関するマーケットがある限り、その物質に関する代替技術の出現はあり得ない。つまり、物質特許

は代替性が乏しいのである。マーケットシェアポリシーの最大の問題点は、他社の代替技術の開発のモチベーションを高め、これが成功すると戦略そのものの基盤が覆されるといふ点にあったが、物質特許は代替性が乏しいため、他社による代替技術の開発が容易ではない。

以上のように、物質特許は、マーケットシェアを確保するための強力なツールとなりうる。そうだとすると、マーケットシェアポリシーの持つ欠点である「ハイリスク」な側面は緩和され、「ハイリターン」という側面がより強調されることになる。製薬・バイオテクノロジー業界において、マーケットシェアポリシーを採用する企業が圧倒的に多いのは、以上のような理由によるものである。

ライセンスポリシーを決定するための他の要因

ライセンスポリシーを決定するにあたり、その特許の代替性の有無は本質的であるが、特許製品とこれに関係する特許の数というファクターも考慮されるべきである。IT関連製品を含む通常の製品は多くの特許が関係するので、理論的には、その製品にかかる特許をすべておさえない限りマーケットシェアポリシーは

機能しない。他方、製薬・バイオテクノロジー関連の製品においては、一つの物質特許によって本質的にカバーすることが可能である。よって、物質特許は、この側面からみても、マーケットシェアを確保するのに十分強力なツールとなりうるのである。

ライセンスポリシーの決定にあたり考慮すべき他の要因としては、①企業規模・業界における地位、②自社特許ポートフォリオの強弱、③企業理念、④企業イメージ(世論・レピュテーションを含む)などが考えられる。

ライセンス/マーケットシェア以外の収益化プロセス

特許による「収益」とは、その企業あるいは企業経営に対する有形・無形の態様による貢献であって、金銭による収益のみならず、より無形的な利益を含む、と定義すると、冒頭に述べたとおり、ライセンスとマーケットシェアの確保以外にもさまざまな収益化プロセスはあり得る。これらの収益化プロセスについては、数年前から実現され始めているが、まだまだ発展途上であり、未開発である感が強い。いくつかのものを挙げてみることにする。

技術移転

特許のみならず、それに付随するノウハウを含めてライセンスを行う方式である。日本企業が中国・東南アジアに進出する際にはこの態様による。最近では、大学発明を実ビジネスにするために、大学から企業に対して、このような態様による収益化プロセスが行われている。

証券化

特許またはこれに付随する技術ノウハウ等から得られた収益を引き当てとして証券を発行し、出資者から直接的に金融を得るとともに、証券数に応じて出資者に引当金を配当還元する態様である。証券発行者(特許保有者)の直接的な目的は、特許または技術情報から収益という果実を得るといえるのではなく、証券化による資金調達という点で広義の収益化プロセスに該当する。

担保化

特許またはこれに付随する技術ノウハウを担保にして融資を受ける態様であり、広義の収益化プロセスに該当する。担保権者が形式的に特許の譲渡を受け(譲渡担保)、元の特許権者(融資を受ける者)に対して特許

ライセンスを行い、そのロイヤリティを返済金に充てる例が多い。この例では、融資を受ける者がその特許にかかるとして、特許の価値のみならず、ビジネス自体の吟味が重要となる。

(1)注) 特許権者としての優越的な地位に基づいて、過度に、かつ、特許権の排他性とは関連の少ない態様でマーケットの支配力を高めることは、場合によっては、独占禁止法違反とされることあり得る。

(2) ただし、経営状態は終局的には数字で表されるのが好ましいことからすれば、これらの無形的な取組概念を数字で表す努力を怠ってはならない。特許が企業にとって重要な収益ツールになればなるほど、これを数字で表す必要性は高まる。しかし、この点については、まだ未成熟な状態にあるのが現状である。

(3) ライセンスとしては、迂回技術を開発・実施するコストと、ロイヤリティコストとを天秤にかけ、コスト的な有利な選択をするようになる。ライセンスの対象となった特許が基本的なものであればあるほど、迂回技術を開発・実施するコストは高くなるので、その技術はデファクトスタンダード化する。

(4) 同一またはより優れた効果を有する別の物質を見いだすことくらいしか代替技術の出現はない。

飯島 正洋(さめじま・まさひろ)

弁理士・弁護士

1963年生まれ。東京工業大学工学部卒業。藤倉電線(現フジクラ)、日本アイ・ビー・エムなどを経て2000年に松尾総合法律事務所入所。92年に弁理士、99年に弁護士登録。

NPO法人 国際会計教育協会 創立3周年記念フォーラム

1/20 『第6回 国際会計フォーラム』 参加者募集

主催/NPO法人 国際会計教育協会
後援/経済産業省・日本内部監査協会・朝日監査法人・監査法人トーマツ・新日本監査法人・中央青山監査法人・監査法人薄衣佐吉事務所・監査法人日本橋事務所・太陽監査法人・国際第一監査法人・八重洲監査法人・エースシー監査法人・東京北斗監査法人・明和監査法人・三俊監査法人・監査法人保森会計事務所 願不同

●『会計不信』一掃のヒントを探る!~米国『企業改革法』の及ぼす影響~●

2001年12月のエンロン社の破綻以後、米国において頻発した大手企業の会計不正および監査上の不祥事は、企業会計全般に対する不信感をもたらしている。こうした状況を一掃するための大改革を意図して、米国では、異例の速さをもって、2002年7月に『企業改革法』を成立させ、会計・監査・会社ガバナンスの改善および企業経営者の責任強化、さらには会計事務所の規制強化等に向けた様々な改革が推し進められている。これは、20世紀中にみられたあらゆる改革を大きく凌ぐ、まさに、歴史はじまって以来の大改革にも似た様相を呈していることから、わが国にあっては、会計・監査をめぐる様々な不信感を一掃するため、多くの重要なヒントが得られるものと期待される。

開催概要
【開催日時】 ●2003年1月20日(月)13:30~17:00
【会場】 ●日本公認会計士協会 地下大ホール
最寄り駅
都営地下鉄 市ヶ谷駅A3、A4出口から徒歩5分
当園地下鉄 市ヶ谷駅A1、A2出口から徒歩8分
JR市ヶ谷駅出口から徒歩8分
【参加費】 ●一般参加費 5,000円(税込)
*NPO法人国際会計教育協会正会員・準会員は、創立3周年記念として参加費無料となります。なお、賛助会員の方は、3,000円(1名)の参加費となります。
◎日本公認会計士協会会員・準会員の方は、同協会のCPE制度における履修単位を取得することができます。[4単位]

お申込方法

氏名・年齢・勤務先・部署名・役職・住所・電話番号を必ず明記の上、ハガキ・FAX・e-mailのいずれかでお申込み下さい。申込用紙到着後、参加承認のご連絡をメールまたはFAXにてご連絡申し上げます。ご請求書が必要な場合は、申込用紙に必ずご記入下さい。
※定員を超えた場合は、先着順とさせていただきますので予めご了承下さい。

プログラム PROGRAM

- 司会 ●堀江 政之氏 国際会計教育協会評議員・日本大学教授
- 開会の挨拶 ●中地 宏氏 国際会計教育協会理事・日本公認会計士協会相談役・前会長
- 来賓挨拶 ●戸井 明人氏 経済産業省経済産業政策局 企画官(企業会計担当)【予定】
- 特別講演
【わが国 会計士信頼回復のカギ!】
●奥山 章雄氏 日本公認会計士協会会長
- 基調講演
【米国『企業改革法』の真実に迫る!】
●橋本 尚氏 国際会計教育協会評議員・駿河台大学教授
- パネル討論会
【『会計不信』一掃のヒントを探る!~米国『企業改革法』の及ぼす影響】
◎ディスカッション
●上村 達男氏 早稲田大学教授
●湯田 真史氏 日本公認会計士協会副会長
●加藤 厚氏 国際会計教育協会評議員・中央青山監査法人代表社員
- ◎モデレーター
●八田 進二氏 国際会計教育協会理事・青山学院大学教授
- 開会の挨拶 ●山本 秀夫氏 国際会計教育協会副会長・日本公認会計士協会相談役・元会長

国際会計教育協会

〒102-0073 東京都千代田区九段北1-9-14九段・斉藤ビル3階
TEL 03-5214-3507 FAX 03-5214-3508
e-mail kokusaikaikai@jiaie.org 問合せ先:国際会計フォーラム事務局