

経営戦略としての特許戦略

植木正雄

前回、知的財産ライセンス収入を中心に据えたビジネス経営に転身した半導体企業の例を述べた。特許戦略が経営戦略の決定的に重要な位置を占めるに至っている。この重要性に気づき、それに即した体制をいち早く構築できた者が競争力を維持、強化できる時代となった。

特許部門といえば、出願・登録数を競い、多額な費用がかさんでも仕方がないものと受け止められていた。特許は、自社製品事業を担保する保険との考えが根底にあり自衛装備的な意味合いが強かった。特許権の独占的排他性が市場での自由競争を疎外すると考えられた時代背景がそこにある。日本企業同士が特許ライセンス許諾契約を締結する場合には、互いの特許価値の多寡を厳密に議論することなく、互いのロイヤリティを無償とするクロスライセンスが一般的慣行であった。

近年、産業競争力を高める方策として、特許権をはじめとする知的財産権の価値が見直された。米国では、82年の連邦巡回控訴裁判所（CAFC）の設置に代表されるレーガン政権時代のプロパテント政策により、知的財産権を重視する社会体制が整備されていった。半導体分野では、その追い風を受けTexas Instruments（TI）が85年頃から積極的な特許ライセンス活動を展開するようになる。86年には日韓のDRAMメーカーを米国国際貿易委員会（ITC）および連邦地裁に提訴し、特許権の行使による自社ビジネスの保護と特許ロイヤリティ収入の確保を図った。以降、同社は特許ライセンスを事業収益源の一つとして認識し、特許ポートフォリオの充実を経営戦略に組み入れていく。同社の90年代初頭のアニュアルレポートによると、特許ロイヤリティ収入は年間200～500万ドルであった。現在は特許ロイヤリティ収入を区別して公開してはいないが、年間10億ドルを超すものと見られる。

特許ライセンス活動の強化は他社でも見受けられる。最近、Lucent TechnologiesやMotorolaから半導体部門が分離され、独立した半導体専業企業が生まれた。これらは独立を契機に特許ライセンス活動に従来以上の積極的な姿勢を示している。特にAgere Systemsは、Lucent

時代を大幅に上回る契約条件を提示している模様だ。

これら米国企業が展開している特許ライセンス活動は企業経営にとって大きな効果をもたらす。勿論、直接的には特許ロイヤリティ収入が見込める。その収入のほとんどがそのまま損益計算書上の営業利益の純増となる。特許ライセンスを受ける側であるライセンシでは、その支払額分だけ営業利益が減らされるわけだ。日本の半導体企業は概して営業利益率が低い。未だ多額の特許ロイヤリティを支払う構図になっていることがその一因といえる。これでは幾ら生産性向上に注力しても、暮らしぶりは良くならない。特許ロイヤリティ支払額そのものが費用の増分であるから、研究開発投資に回す資金繰りを制約することになる。仮に、支払額を取り戻そうと製品価格に転嫁するようであれば、市場での競争力を失ってしまう。この特許ロイヤリティ支払超過の現状を打破しない限り、日本企業は競争力を確保することが難しい。このように、特許戦略は競合他社の競争力を削減する意味からも重要な経営戦略なのだ。少なくとも、そう認めることが将来の成長戦略を策定する上で必要だろう。

首尾一貫した特許ライセンス戦略を立てるのは企業規模が大きい程、そして事業範囲が広いほど難しくなる。それだけに、マネジメントがその重要性を認識してトップダウンによる主導が欠かせない。90年のIBMは特許保有数で世界1位にも関わらず、特許ロイヤリティ収入は僅か3000万ドルにすぎなかった。それが、93年にLouis Gerstner氏がCEOに就任して以来、同社は自社の持つ膨大な特許資産を積極的にライセンスするようになる。その結果、今では年間10億ドルを超える特許ロイヤリティ収入を得ている。



CHIPWORKS

植木正雄 / チップワークス代表取締役社長

同社 URL <http://www.chipworks.co.jp/>

お問合せ先 info@chipworks.co.jp