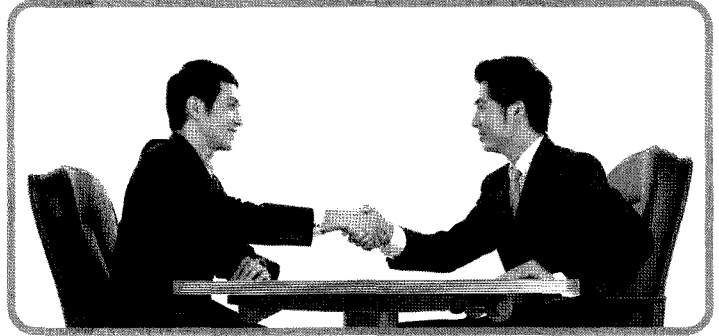




## 기술 라이선스의 적정 로열티로서의 25%룰

기술 라이선스 시 일반적인 경험법칙으로 25%룰이 많이 활용된다. 25%룰과 같은 용어가 존재하고 널리 이용된다는 사실 자체는, 상기 25%룰이 매우 중요하고 기본적인 아이디어임을 의미한다. 가치평가에서 경험법칙은 거래(license계약)에서 발생하는 가치가 공정하게 나누어져야 한다는 것이다.

자발적인 판매자와 구매자 간의 계약은 가치를 창출해내는 사건(event)이다. 누가 창출된 가치를



얼만큼 가질 것인가의 고려에 앞서, (계약하는 시점에서) 계약은 양 당사자 모두에게 반드시 이득을 기대하게 만든다는 것을 인식하는 것이 중요하다. 만약 그렇지 않으면, 구매자이건 판매자이건 누구도 계약에 합의하려 들지 않을 것이다.

#### “공정한 거래”는 경험법칙에 의해 어떻게 결정되는가?

판매자와 구매자가 그러한 이득을 나누는 합의에 도달하는 일반적인 관찰(또는 경험법칙)이 존재하는가에 관한 의문이 생긴다. 다시 말하면, 판매자와 구매자 모두 동의하는 것이 공정한 거래(deal equity)인가? 여기서는 판매자나 구매자가 “이것은 모두 내 것이야”라고 주장하는 경우는 생각하지 않기로 한다. 여기서는 판매자가 0%를 초과하거나 100% 미만의 이득을 얻는 상황에 대하여 고려해보자. 그러면, 판매자와 구매자가 이득을 50:50으로 나누어 갖는 경우는 어떠한가? 매우 드문 상황을 제외하고 이러한 경우는 좀처럼 일어나지 않는다. 그 이유를 이해하기 위해서는 경험법칙 이면의 4가지 요소를 분석해야 한다.

#### ▶▶ 총 가치(Total value)

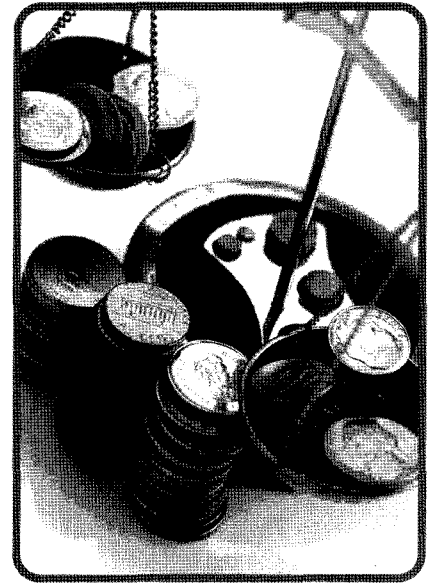
거래의 결과로, 구매자는 수익(revenue)과 이익(profit)의 흐름을 만들어낼 수 있는 상품(product)이나 서비스를 창출해낼 수 있다. 라이선스의 “구매자”는 그 기술을 이용하여 만든 상품의 “판매자”가 되고, 따라서 판매자는 상품의 판매에서 생기는 모든 매출로부터 수익을 얻고, 그 매출의 일정 부분이 라이선서/판매자에게 재분배된다. 일반적으로 이러한 이익은 몇 년에 걸쳐 지속된다.

#### ▶▶ 배분(apportionment)

경험법칙을 구성하는 두 번째는 배분으로, 일상적 용어로는 나누기(split)라 한다. 이것이 가치평가에 적용되는 경험법칙에서 가장 중요하다. 25% 룰에서 판매자는 총 이득의 25%를 배분 받고, 구매자는 75%를 배분 받는다. 상기 25%라는 특정 값은 매우 임의적인 것처럼 보이기 때문에 다음과 같은 논리적인 의문을 불러일으킨다. 25%가 정당하다는 근거는 무엇인가? 우선 충분히 많은 구매자와 판매자가 이 특정 비율(25:75)이 공정하다고 믿는다는 정도의 주장이 가능하다.

▶▶ 투자(Investment)

세 번째 요소는 투자이다. 기술의 판매자는 기술을 현재와 같은 상태 (state)로 만들기 위해 투자를 해왔다. 이제부터는 구매자가 단독으로 또는 특정상황에서는 판매자가 참여하여 이 기술을 상품과 사업으로 창출하기 위한 지속적인 투자를 이어가야 한다. 동일한 시점에서 양측이 비즈니스를 시작했을 때, 총 투자의 비율로 이익을 배분하는 것이 일반적이며, 이는 아주 오래된 원칙이다. 라이선스 거래에서 양측이 같은 시점에 일을 시작하지 않는 것은 당연하기 때문에, 구매자 혹은 판매자가 혼자서 투자를 하는 시점이 생긴다. 투자의 타이밍이 다를 뿐만 아니라, 그러한 투자 시 떠안게 되는 위험이 다르듯이 투자의 규모 역시 다를 것이다. 따라서 50:50으로 나누어 갖는 일이 발생하지 않는 것은 그리 놀랄 만한 것이 아니다.



▶▶ 위험(Risk)

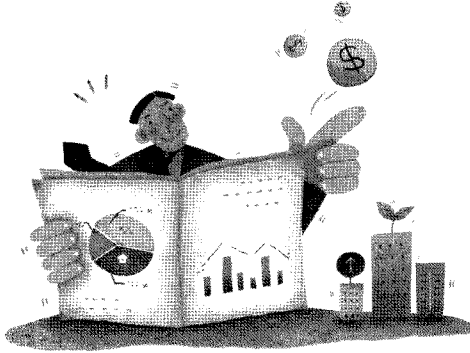
네 번째, 마지막 요소는 위험이다. 모든 투자가 그에 상응하는 보상을 받지 못한다. 대체로 판매자가 구매자보다 위험이 더 큰 투자를 하기 때문에, 다른 요인이 동일하다면 투자의 규모에 비례하여 더욱 큰 보상을 받을 필요가 있다는 것이다. 개념을 새로운 기술로 개발하는 프로젝트는 실패율이 상당히 높다. 비록 시장 도입 이후를 포함한 모든 단계에서 실패가 발생할 수 있고, 발생하고 있지만, 일반적으로 새로운 아이디어의 실패율은 라이선싱 이전 단계인 연구-개발단계에서 가장 높다.

25%룰의 적용 예

구매자가 보다 저렴한 비용으로 공장(또는 다른 사업)을 운영할 수 있는 라이선스 기술을 판매자가 제공한다고 하자. 상황을 단순화하기 위해서, 판매자와 구매자가 하기의 사항에 동의했다고 가정한다. 만약 그 기술이 작업현장에 성공적으로 사용될 수 있다면 기술 구매자-제조자는 생산단위당 \$100를 절약할 수 있고, 여기서 \$100의 절약은 필요한 비용의 총 합으로 계산되며 따라서 변동비의 실질적인 감소를 나타낸다.

선불 금액 혹은 로열티가 아닌 다른 형태의 보상에 관해서는 잠시 차치해두고, 이 \$100 절감비용을 어떻게 배분하는 것이 공정한 것일까? 만약, 기술의 판매자가 생산 단위당 \$100의 이익을 모두 받으려 한다면, 구매자는 당연히 그 기술을 들여올 이익이 0(또는 (-))라는 것을 언급할 것이다. 마찬가지로, 만약 구매자가 절감 금액의 전체를 가지려 한다면, 판매자는 정당한 소유물을 이전할 의욕을 가질 수 없을 것이다. 그러면, 50:50으로 나누는 것은 어떨까? 구매자 입장에서 이

러한 배분은, 단독으로 부담해야 할 수많은 사업적 책임과 어떠한 형태, 이익의 창출이 요구된다는 점을 고려해볼 때 합리적으로 보이지 않을 것이다.



- 제조를 위해서 완벽한 준비가 되도록 기술을 만들.
- 제품 생산을 위한 기계의 구매, 설치, 철저한 검사 수행
- 샘플 제작 및 테스트 마케팅
- 상품을 만들고 이를 재고로 유지
- 특정한 고객 요구에 맞춘 특화된 제품 생산
- 제품 마케팅(광고, 부대 물품, 박람회)
- 제품 판매(영업사원, 무료 안내 전화, 주문처리)
- 제품 선적 및 유통(창고, 상품추적, 재 주문)
- 반품 및 할인
- 수금(외상 매출금)
- 회계, 로열티 비용

또한, 이러한 구매자가 협상테이블로 가져오는(구매자의) 사업 지위(business incumbency)에 대한 가치도 있다. 가정된 상황에서 구매자는 이미 상품을 만들어서 판매하고 있기 때문에 공급자뿐만 아니라 소비자도 가지고 있으며, 어느 정도의 경쟁력도 확보하고 있다. 구매자가 상당한 특허 포트폴리오를 구축하던지, 영업비밀 전략에 의해 보호하던지 구매자는 기술의 도입과 관련해 위에서 언급한 비용 및 위험을 넘어 시장에서 무시할 수 없는 존재가 되기를 기대하게 될 것이다.

만약 양측이 50:50으로 이윤을 배분하기로 결정했다면, 사업을 성공적으로 이끌기 위한 투자, 위험요소, 업무를 모두 50:50으로 나누어야 할 것이다. 위의 계약 사례에서 판매자와 구매자가 제조단위 당 \$100의 수익을 만들어내는 사업을 한다고 할 때, 단위 당 \$100의 수익을 창출하는



데 판매자와 구매자가 동일한 기여를 하는지 생각해보아야 한다. 대부분의 경우에 구매자는 판매자보다 더 많은 기여를 한다.

25%룰에 따르면, \$100의 절감된 비용은 시작시점에서 판매자에게 \$25를, 구매자에게 \$75를 배분하는 것이 공정하다. 따라서 인플레이션이나 이윤이 매번 변화할 수 있다는 몇몇 단서를 달고, 로열티 비율은 단위 당 \$25가 될 수 있다.

## 25:75 라는 특정한 배분의 이론적 배경

### ▶▶ “그것이 하던 방식이니까”(That’s the way It is) 관점

25%룰은 많은 다른 거래에서 수많은 판매자와 구매자가 동의해왔고, 아무리 생각해본다 하더라도 더이상 알아낼 것이 없다는 것이다. 이 관점은 애널리스트가 개별주식의 가격과 전체 주식시장을 바라보는, 때때로 “elves”이라고 부르는 방식이기도 하다.

### ▶▶ 계속기업 관점(The Going Concern Perspective)

위에서 열거한 것처럼, 구매자가 기술을 이용하여 수익을 내기 위해서는 많은 비즈니스 절차를 갖추어야 하며 이를 비즈니스에 적용해야만 한다. 구매자는 갖고 있는 많은 자원을 기술거래하기 전에 이미 개발하였고, 갖고 있던 기존의 자원을 바탕으로 기술을 발전시킨다. 25%룰에 따르면, 새로운 아이디어를 이용해서 이익을 발생시키기 위해 실행되어야만 하는 작업의 75%는 구매자가 사전에 개발했던 비즈니스 자원을 통해 이루어질 것이라고 주장한다.

### ▶▶ 황금률(The Golden Rule) 관점

“황금을 가진 사람이 규칙을 만든다” 라고 회자되는 유명한 ‘황금률’은 많은 거래에서 자발적인 구매자가 상당한 힘을 발휘할 수 있다는 인식이 포함되어 있다. 왜냐하면, 일반적으로 상품, 서비스 기술을 사려는 구매자보다 더 많은 상품, 서비스, 기술이 존재하기 때문이다. 구매자가 갖고 있는 자본은 다양한 형태의 자산과 기회로 변환될 준비가 되어 있다고 할 수 있다. 이러한 관점에서 볼 때, 거래가 매력적으로 보이지 않으면, 구매자는 다른 곳에서 투자할 곳을 찾을 것이다. 또한 구매자는 자신에게 가장 큰 이익을 가져다 줄 기회를 찾을 것이며, 자신에게 큰 이익을 가져다 줄 수 있는 적당한 기회를 찾을 때까지 계속해서 판매자를 찾을 것이다. 간단히 말하자면, 만약 구매자가 어떠한 기술(Plan A)과 그 대안(Plan B)을 고려하고 있을 때 계획 A의 판매자는 미래이익을 50:50으로 나눌 것을 주장하고, 계획 B의 판매자가 25:75로 나누자고 한다면 구매자는 결정을 내리는데 어려움을 겪지 않을 것이다.

### ▶▶ 3배의 힘(The 3-Times Impetus) 관점

구매자는 의사결정 시에 원금의 몇 배를 회수할 수 있을지를 고려하는 경향이 있으며, 모든 지불에 대해서 몇 배의 수익을 얻을 수 있을지 생각한다. 비즈니스 환경이 더욱 복잡할수록, 수익가능성과 그 시점이 불명확할수록 원금 대비 더 큰 배수의 금액을 회수 가능한 거래가 가치 있게 된다. 다른 맥락에서 구매자는 적어도 최소한 투자비용의 3배를 얻을 수 있다는 확신을 필요로 한다는 것이 종종 관찰되었다. 즉, 다양한 상황에서 모든 것이 계획대로 진행된다고 가정할 때, 구매자를 다양한 사업에서 프로젝트를 지속하게 유도하기 위해서는 최소한 투자비용의 3배를 회수할 수 있다는 확신이 필요하다는 것이다. 이러한 맥락에서, 비용 절감 부분의 25% 로열티를 지급하는 것은 '비용절감을 통해 단위 생산 비용의 3배 이득을 얻을 수 있음'의 다른 표현이다.

### ▶▶ 1/4(The One-Quarter of the Way) 관점

25%룰의 또 다른 관점은 기술이 제품의 약 1/4정도 가치를 갖는다는 것이다. 어떻게 이 주장이 설득력을 가질까? 새로운 제품이나 서비스의 기술을 개발하는 것은 첫 번째 큰 단계이고, 그 기술을 제품의 생산이 가능할 정도로 만드는 것이 두 번째 큰 단계라고 이야기 할 수 있다. 이러한 관점에서, 제품 생산과 판매는 세 번째와 네 번째의 단계에 해당한다. 따라서 기술을 개발하는 것이 사업에 있어 네 개의 단계 중 하나이므로 이익의 25%에 해당된다는 주장이 가능하다. 이 관점에서 볼 때, 33%룰의 경우는 이미 기술은 제조 단계에 이를 만큼 충분히 개발되었다고 보고, 제조와 판매가 나머지 중 두 단계를 차지하게 되어, 기술은 실제로 1/3의 가치를 갖는 것이다. 이 관점에도 역시 임의성이 존재한다. 기술의 소유자는 해당 기술의 창출은 한 단계의 작업이 아니라 기초과학, 공학적 분석, 실험실 테스트와 반복 및 최종 디자인까지 모두 포함한다고 주장할 수 있다.(이 경우 구매자는 그렇게 남은 과정이 쉽다면 직접 하는게 어떻겠냐고 반응할 수 있다) 후술하겠지만, 특정 상황에서는 상대적인 가치 부가를 고려하기 위하여 경험 가치인 25%룰의 조정이 가능하다.

### ▶▶ 연구개발세금(R&D Tax Perspective) 관점

기술을 연구개발 부서의 제품이라 생각할 수 있다. 회사의 독자적인 R&D 부서가 기술을 개발하면, 보통은 기술을 상업화하는 제조 부서 또는 각 사업단은 라이선스 비용이나 로열티를 지불하지 않는다. 그러나 일반적으로 이 R&D 기술에 대해 모든 사업 단위가 지불하는 것이 있다. 이것은 산업의 표준이나 회사의 전략에 따라 회사 매출의 일정부분을 R&D에 사용하는 방법으로 이루어진다.(혁신적인 선두 주자들은 R&D에 더 많은 비용을 사용하고, 후발 주자들은 덜 사용한다) 다른 식으로 말하자면, 주어진 연도에 이자 및 세금을 제하기 전의 수익(EBIT: 기업의 수익성을 평가하는 기초적인 방법)은 그 해에 R&D에 사용한 양에 의해 증가될 수 있다. 35년간 매해 수행해온 조사 기관인 BattelleMemorialInstitute에의 최근 조사에 따르면, 미국 산업계가 2006년도 R&D에 사용한 금액은 207.5억 달러(\$207.5 billion)로 추산된다. 미 상무부에 따르면, 미국의 비금융 기업의 총 산업수익은 814.3억(\$814.3 billion) 달러였다. 주목할 만한 것은 비금융 기업들의 R&D 투자 비율이 거의 정확하게 총 산업 이익의 25%라는 점이다. 직접 비교해보면, \$207.5 billion을 R&D 비용과 총 수익의 합(\$207.5 + \$814.3 billion)으로 나누면, 그 비율이 20%가 된다.

## 25%룰에 대한 관점

Bill Lee는 25%룰의 역사에 대해 아주 간결하게 요약하였다. 이 규칙은 아주 오래된 역사를 가지고 있다. 그의 논문은 가치의 범위를 25%에서 33(1/3)%로 정리하고 있고, Larry Evans의 논문인 “라이선싱에 관한 당국의 보고서”에 인용되었다. 또한 일본의 Yoshio Matsunaga와 25~35% 가치범위를 인용한 Edward P. White의 글에도 인용된 바 있다.

Goldscheider, Jarosz 및 Mulhern의 논문에서, 저자들은 25%룰이 1938년까지 거슬러 올라간다고 하였다. 1938년 Sixth Circuit Court of Appeals에서, 한 전문가는 발명가는 순이익의 10~30%를 가질 권리가 있다고 주장했다.

25%의 예는 중세시대에도 찾아볼 수 있다. 당시 농노는 봉건영주의 토지에서 일주일에 이들을 일해야만 했는데 이는 25~33%사이인 29%이다.

그러나 또 다른 견해가 있다는 것에 주목해볼 필요가 있다. 구매자는 특히 아주 초기 단계의 불확실한 기술인 경우, 25%의 로열티는 사업적 관점에서 볼 때 너무 높다고 주장할 수 있다. 그러한 논거는 다음과 같다.

- (1) 판매자는 기술을 R&D의 마지막 단계를 완료하지 못했을 수 있다.
- (2) 제조 가능한 상태(manufacturability)까지 도달하기 위해 드는 비용이 엄청나다. (특히 R&D 비용과 비교해서)
- (3) 마케팅 및 판매비용이 크다.
- (4) 낮은 한계수익을 갖거나 25%룰을 준수할 만큼 충분한 이익을 제공하지 못하는 경쟁기업이 있다.

이러한 주장은 25%가 너무 높다는 구매자의 주장을 뒷받침해준다.

반면에 판매자는 다음과 같이 주장할 수 있다.

- (1) 이 기술은 바로 혹은 거의 당장 제조될 수 있다.
- (2) 마케팅 및 판매에 있어서 더 이상의 비용 또는 위험의 증가가 없다
- (3) 현재 폭발적인 시장에서 아주 높은 이익을 남기는 사업이거나 미래에 그렇게 될 것이다. 이 견해의 최종 결론은 33%의 배분 또는 더 높은 비율의 로열티 제안을 할 수 있다는 것이다.

많은 협상에서 25%와 33% 이하는 유용하게 사용되어 자주 인용되는 숫자이다. 그러나 25%룰은 법칙의 이름에 나타난 것과는 다르게, 고정된 25의 값이나 고정된 법칙을 의미하는 것은 아니다. 각 가치평가의 구체적인 환경들을 바탕으로 평가하는 기술이 25% 보다 더 가치가 있는지, 비슷한지, 더 낮은지를 결정하기 위한 분석이 행해져야 한다. 이러한 분석의 효과적인 방식은 25% 규칙으로 가치평가가 이루어졌거나 거래참가자 사이에 동의가 얻어졌던 사례를 사용하는 것이다. 그렇게 함으로써 현재의 가치평가가 25% 혹은 다른 적절한 수치가 사용되었는지를 알 수 있게 될 것이다.

- “Valuation & Dealmaking” by Dr. Richard Razgaitis 참고



**김 규 연**

한국과학기술원(KAIST) 화학과 학사  
제45회 변리사 시험합격  
전 21세기 특허법률사무소 재직  
현 한국발명진흥회 특허평가거래팀 전문위원