

PwC's View

Vol. 36

January
2022

特集

持続的価値創造のための 知的財産ガバナンス



pwc

www.pwc.com/jp

年頭のご挨拶

新年おめでとうございます。2022年の年頭にあたり、謹んでご挨拶を申し上げます。

テクノロジーによる破壊的な変革、地政学的分断、気候変動、長引く新型コロナウイルス感染症の影響などによって変化し続ける世界において、2021年は、デジタル化がさらに加速するとともに、脱炭素社会に向けた機運が急速に高まりを見せた年となりました。

このような変化の激しい社会において、PwCは2021年に新たな経営ビジョンである「The New Equation」を掲げました。「The New Equation」は、企業が直面し、それぞれが相互に深く関係している以下の2つのニーズに焦点をあてております。

1. **Trust (信頼の構築)**: 透明性の向上とステークホルダーエンゲージメントの高まりへの期待に応えることで、守りだけでなく、攻めのガバナンスや、社会や投資家のESGへの期待に応えていくこと
2. **Sustained Outcomes (ゆるぎない成果の実現)**: 一時的な解決ではなく、長期的に意味のある成果をもたらす変化を実現すること

PwCあらた有限責任監査法人は、これまで2025年に向けてVision 2025「デジタル社会に信頼を築くリーディングファーム」を掲げ、社会の信頼構築に取り組んできました。さらにその先の社会を見据えますと、今後は社会システムとしてのデータ管理や企業の持続的成長に資する情報開示が求められ、これまで以上に、ステークホルダーとの対話やより本質的な報告の在り方が問われていくものと思われま

す。例えば、さまざまなステークホルダーが価値評価や意思決定に求める情報は、コンプライアンス視点での静態的な非財務情報を超えて、企業価値の向上を中長期で動的に説明する、いわば将来の財務に関わる情報（企業価値の源泉としての人材や無形の価値の活動の様子、情報セキュリティやAIガバナンスなどのデジタル時代の仕組みの様子等）とその保証といった領域に拡大するものと予想しています。私たちは、社会の要請に応じて成長する企業が社会に対して説明責任を果たすべき領域に対しても信頼をご提供することでtrust innovationsの実現に向けて取り組んで参ります。

当法人は本誌「PwC's View」で、社会の変化を踏まえた会計監査、経営、税務/法務、海外の最新情報を引き続き発信してまいります。本年も皆さまに信頼される存在であり続けられるよう、たゆまぬ努力と日々「あらた」な挑戦を続けてまいります。

2022年1月吉日



PwCあらた有限責任監査法人
代表執行役
井野 貴章

特集

持続的価値創造のための 知的財産ガバナンス

- デジタル化・グリーン化する世界で企業に求められる知財投資・活用戦略 8
- 知的財産×ガバナンス
 - 知的財産への取組みにかかるコーポレートガバナンス・コードの改訂 11
- 知的財産×開示
 - 知的財産のディスクロージャー制度を巡る動きと開示の傾向 17
- 知的財産×戦略
 - 高収益企業のビジネス戦略の実現のための知的財産を活かした事業開発・アライアンス戦略 ... 24
- 知的財産×会計
 - 知的財産管理のための新たな視点と会計手法に基づく情報活用 29
- 知的財産×法務・税務
 - 知的財産権を巡る税務と法務の交錯 34

連載

PwCあらた基礎研究所だより

- 第2回 コーポレートガバナンスと監査
 - これらの切っても切れない関係 39

税務／法務

- **後編** サステナブル経営 (ESG対応) における企業活動と「人権」の尊重 44

ご案内

- 海外PwC日本語対応コンタクト一覧 50

特集

持続的価値創造のための 知的財産ガバナンス

データやテクノロジーを駆使して急速に成長した企業が、事業を世界規模に拡大させるとともに、データを基礎とした、顧客のニーズに応える新たな価値を継続的に提供することで、さまざまな業界でゲームチェンジを起こしています。変化の激しい環境下で企業が持続的な成長を実現するためには、中長期的な時間軸を持って経営戦略の策定や経営判断を行い、イノベーションを創出する能力を高めていくことが重要になります。

イノベーション創出の核心となるものが知的財産です。知的財産を含む無形資産の企業価値に占める割合が大きくなるにつれ、その価値をより正確に把握することへのニーズが高まっています。そして、財務情報に加えて、企業の長期戦略や経営方針、これを実現するためのガバナンス体制や組織能力など、キャッシュ・フローを生み出す能力に関する非財務情報を開示する流れが加速しています。企業に求められているのは、ESG（環境・社会・ガバナンス）情報などの非財務情報を企業価値との関連性を意識しながら主体的に開示することで、ステークホルダーとの対話を効果的かつ効率的なものにしていくことです。

知的財産に関しては、2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードで知的財産への投資などについての開示や取締役会による実効的な監督を行うことが上場企業に求められるようになりました。企業は、政府の知的財産戦略本部が取りまとめるガイドラインを参照しつつ、知的財産への投資・活用戦略の開示やガバナンスの構築を進めていくことになります。今後、企業が開示した情報の信頼性をどう担保するのかという点においても深い議論がなされるようになると思います。

上記のような社会の変化を受け、本特集では企業価値の源泉として重要な知的財産に注目します。知的財産の全体像を示した上で、「知的財産×ガバナンス」、「知的財産×開示」、「知的財産×戦略」、「知的財産×会計」、「知的財産×法務・税務」という5つのテーマについて深堀りします。

デジタル化・グリーン化する世界 で企業に求められる知財投資・ 活用戦略

PwCあらた有限責任監査法人
執行役（マーケット担当）パートナー
伊藤 嘉昭

PwCあらた有限責任監査法人
アシュアランス・イノベーション&
テクノロジー部
シニアマネージャー 上野 史久



はじめに

インターネットを利用したネットワーク化やAIによるデータ解析を通じて、個々人のニーズに合致した「コト」を提供するサービスが次々に生まれています。消費者が求めるものの比重が「モノ」から「コト」に移り、有形資産よりも知的財産をはじめとする無形資産が、競争力の源泉としてより重要な経営資源になってきています。

しかし、日本では諸外国に比べ、依然として有形資産への投資を重視する傾向にあり、日本の企業価値に占める無形資産の割合は、欧米に比べて格段に低い状況です。今後、日本が激しい国際競争を勝ち抜くためには、企業による知的財産をはじめとする無形資産の投資・活用の促進により、企業の稼ぐ力を強化し、イノベーションの活性化を図る必要があります。また、投資家から適切に評価されるように、企業の知的財産に関する投資・活用戦略を見える化し、企業価値の向上を図り、さらなる知的財産への投資に向けた資金の獲得につながるような仕組みの構築が重要になります。

本稿では、イノベーション創出の核心となる知的財産について、国が掲げる戦略の変遷と企業を取り巻く環境の変化から、日本の国際競争力を強化するために企業に求められる知的財産の投資・活用戦略について考察します。

なお、文中における意見は、すべて筆者の私見であることをあらかじめ申し添えます。

1 日本における知的財産戦略の変遷

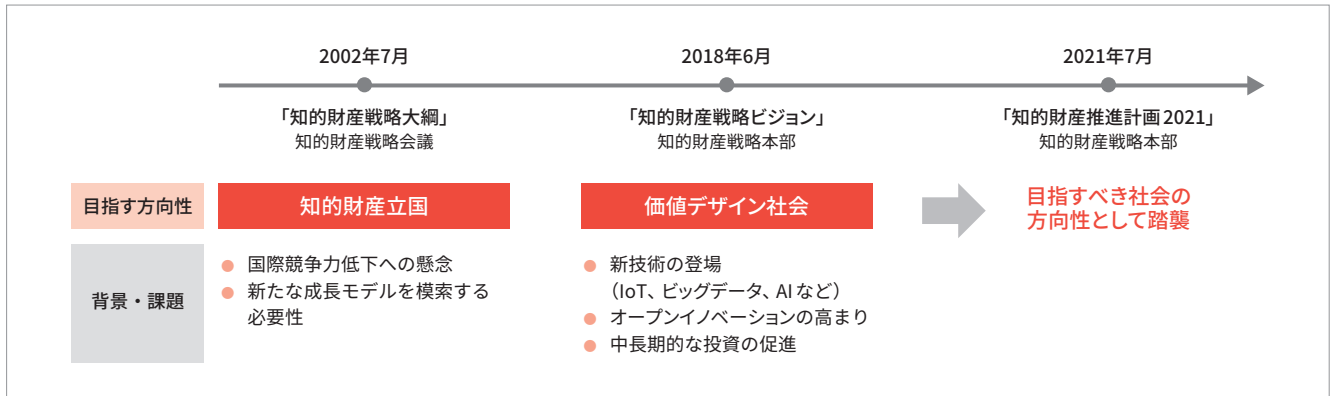
2000年代初頭、低廉な労働コストと生産技術の向上を背景にしたアジア諸国の台頭および情報通信技術の急速な進歩を受け、日本では、経済・社会システムを、加工組立式・大量生産型の従来のものづくりに最適化したシステムから、付加価値の高い無形資産の創造に適応したシステムへの変容が求められていました。日本における産業の国際競争力を高め、経済・社会全体を活性化するために、2002年に掲げられた国家戦略が「知的財産立国^{*1}」です。知的財産立国の実現に向けた政府の基本的な構想は「知的財産戦略大綱」として策定され、持続的な経済成長に必要なイノベーションが絶え間なく生み出される仕組みを整える改革が進められました。

知的財産立国で目指していたのは、知的財産というツールを用いて日本を強くすることです。しかし、①価値観・社会状況の変化によるイノベーションの変質、②AIやブロックチェーンなどの新技術の進展と浸透、③国際関係における環境変化という従来の想定を超える急激な変化を踏まえ、日本は、知的財産戦略の見直しを行う必要性が高まりました。そして、2018年6月、社会全体の変化の方向性を踏まえた中長期の知的財産戦略についてのビジョンとして策定されたのが「知的財産戦略ビジョン」です。知的財産戦略ビジョンは、2025～30年頃を念頭に、目指す社会の姿を「価値デザイン

^{*1} 「知的財産立国」とは、発明・創作を尊重するという国の方向を明らかにし、ものづくりに加えて、技術、デザイン、ブランドや音楽・映画等のコンテンツといった価値ある「情報づくり」、すなわち無形資産の創造を産業の基盤に据えることにより、我が国経済・社会の再活性化を図るというビジョンに裏打ちされた国家戦略である。その実現には、ものづくり基盤の再構築と併せ、経済活動のグローバル化や情報化の進展、雇用の流動化等に対応して、政府・大学・企業・個人等、あらゆるレベルでの知的創造活動を刺激するとともに、その結果として得られた発明や著作物等の成果を知的財産として適切に保護し、製品・サービスの付加価値の源泉として、有効に活用する経済・社会システムを構築することが必要である。

出典：知的財産戦略会議「知的財産戦略大綱」2002年7月3日
<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki/kettei/020703taikou.html>

図表1：日本における知的財産戦略の変遷



出所：知的財産戦略会議「知的財産戦略大綱」（2002年7月3日）、知的財産戦略本部「知的財産戦略ビジョン」（2018年6月12日）、知的財産戦略本部「知的財産推進計画2021」（2021年7月13日）をPwCが加工して作成

社会^{※2}」として掲げ、その目的に資する知的財産を考えるとこのアプローチを取ります。知的財産戦略ビジョンで掲げた大きな方向性は今も変わらず、「知的財産推進計画2021^{※3}」に引き継がれています（図表1）。

2 企業に求められる知的財産の投資・活用戦略

世界はデジタル化・グリーン化を基軸とした経済・社会を変革する競争に突入しており、イノベーション力が改めて試される状況です。日本は、コモディティ商品分野においてはコスト競争で打ち勝つことは困難です。したがって、イノベーションによって商品の差別化を図り、知的財産の公開・秘匿を使い分けるオープン＆クローズ戦略で有利な地位を確保することが必要です^{※4}。

また、変化の激しい時代においてスピードは重要な要素であり、必要な知的財産を短期間に確実に獲得することが求められます。そして、知的財産の獲得を目的としたM&Aや外部人材の登用、オープンイノベーションなどを行うための資

金獲得競争が、イノベーション競争の鍵を握っています。

しかし、日本は、企業による知的財産投資・活用戦略の積極的な公表を通じた資金調達活動と、投資家や金融機関によるイノベティブな企業への投資が十分になされていないという課題に直面しています。この課題解決に向けてまず取り組むべきことは、企業が知的財産投資・活用戦略を積極的に開示し、投資家や金融機関が分析・評価できる環境の整備です。

2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードでは、知的財産に関する規定が初めて明記されました。コーポレートガバナンス・コードの改訂により、企業の知財投資・活用戦略の見える化が進むだけでなく、企業の経営戦略における知財投資・活用戦略の重要性をより認識する契機になることが期待されています^{※5}。

3 おわりに

AIをはじめとするテクノロジーの活用は、横断的な課題に対して大量のデータ処理から解決手段を提示し、既存の産業構造にとらわれない新たな事業領域の創出を可能にしました。デジタル化の進展が大幅なゲームチェンジを企業に迫り、あらゆる企業がデータ資本の獲得競争にさらされています。さらに、先進的な技術の社会実装を加速させ、日本企業による海外展開の促進や国際市場の獲得の重要な手段となるデファクトスタンダードの創出については、自国に有利な標準

※2 2018年に知的財産戦略本部が公開した「知的財産戦略ビジョン」では、「価値デザイン社会」を次のように説明しています。

価値デザイン社会においては、「経済的価値にとどまらない多様な価値が包摂され、そこで多様な個性が多面的能力をフルに発揮しながら、『日本の特徴』をもうまく活用し、様々な新しい価値を作って発信し、それが世界で共感され、リスペクトされていく」。さらに「日本が『価値デザイン社会』として世界をリードすることができれば、世界中からポテンシャルを持った異能が集まる」ことになり、そこから「さらに新しい価値を生み、発信し、定義してしまう力は増し、好循環が生まれ」ていく。

知的財産戦略本部「知的財産戦略ビジョン ～「価値デザイン社会」を目指して～」2018年6月12日：38ページ
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titekiki2/kettei/chizai_vision.pdf

※3 知的財産戦略本部「知的財産推進計画2021」2021年7月13日
<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titekiki2/kettei/chizaikeikaku20210713.pdf>

※4 知的財産と経営戦略に関する考察については、本特集の記事「知的財産×戦略——高収益企業のビジネス戦略の実現のための知的財産を活かした事業開発・ライセンス戦略」を参照してください。

※5 知的財産とコーポレートガバナンス・コードに関する考察については、本特集の記事「知的財産×ガバナンス——知的財産への取組みにかかるコーポレートガバナンス・コードの改訂」を参照してください。

化を目指し、官民を挙げて標準の活用に向けた取り組みを進めるとともに、国際標準化機関の主要ポストの戦略的な獲得を目指す動きが活性化しています。

このような経済環境において、企業には、自社の競争力の源泉である核心部分をしっかり秘匿しつつ、特許権侵害などの知財紛争解決に向けた体制を整備した上で、知的財産の適切な保護・活用を通じて持続的な成長を実現するという高度な知財投資・活用戦略を構築することが求められています。

PwC Japanグループでは、知的財産に関する知見と幅広い専門性を活用し、さまざまな企業に価値を提供していきます。

伊藤 嘉昭 (いとう よしてる)

PwCあらた有限責任監査法人 執行役(マーケット担当) パートナー
国内および外資系金融機関に20年以上の会計監査・アドバイザー業務を提供してきた経験を有する。特に銀行業の法規制、会計基準の諸問題などに精通している。現在は、グローバルに展開する金融機関に対し、会計監査、日本会計基準・IFRS・米国会計基準に関する会計アドバイザーおよびコンバージョン業務、内部統制アドバイザー業務、金融規制関連業務などを提供している。

メールアドレス：yoshiteru.ito@pwc.com

上野 史久 (うえの ふみひさ)

PwCあらた有限責任監査法人 アシユアランス・イノベーション&テクノロジー部 シニアマネージャー

2008年にあらた監査法人(現PwCあらた有限責任監査法人)入所。2012年から2014年までPwCコンサルティング株式会社(現・PwCコンサルティング合同会社)に出向し、グローバル企業の業務の効率化や金融機関動向分析、連結納税制度やIFRS導入に関するコンサルティング業務を経験。帰任後、データガバナンス体制構築など各種アドバイザー業務に従事するとともに、ERP会計システム移行に関するアドバイザー業務および海外子会社の上流から下流までの業務システムの移行を主導。2018年より法人全体のデジタルトランスフォーメーションを推進する部署に異動。AIやデジタルツールといったテクノロジーを用いた監査業務の変革に従事し、デジタルマーケティングや知財戦略の立案を含む多数のプロジェクトをリードする。2020年11月には、会計データを標準化し、自動照合するプラットフォームに関する特許「会計データ照合装置、会計データ照合方法及びプログラム」(特許第6796904号)、2021年3月には、会計仕訳検証システムに関する特許「分析装置、分析方法及びプログラム」(特許第6854047号)を取得。

メールアドレス：fumihisa.ueno@pwc.com

知的財産×ガバナンス

—— 知的財産への取組みにかかるコーポレート ガバナンス・コードの改訂



PwC あらた有限責任監査法人
パートナー 久禮 由敬

PwC あらた有限責任監査法人
ステークホルダー・エンゲージメント・オフィス
ディレクター 手塚 大輔

はじめに

2021年に2回目の改訂が行われたコーポレートガバナンス・コード^{※1}では、補充原則4-2②と補充原則3-1③において、知的財産への投資等に関する取締役会の監督と情報開示について記載されました（ページ下参照）。本稿では、今回のコーポレートガバナンス・コードの改訂で知的財産（知財）が取り上げられた背景と対応策について考察します。

なお、文中における意見は、すべて筆者らの私見であることをあらかじめ申し添えます。また、本稿の記載内容は2021年12月15日時点の状況に基づいております。

1 知的財産に対する投資の重要性の高まり

2021年改訂のコーポレートガバナンス・コードでは、改訂の主要な項目の1つとして、サステナビリティ（ESG要素を含む中長期的な持続可能性）を巡る課題への取組みが取り上げられ、関連する補充原則として、補充原則4-2②と補充原則3-1③が設けられています。補充原則4-2②と3-1③においては、サステナビリティを巡る課題として特に注目されている気候変動だけでなく、人的資本や知的財産への投資についての記載も盛り込まれています。

補充原則4-2②は、取締役会に対して以下の事項を求めています。

- サステナビリティを巡る取組みについての基本的な方針の策定
- 人的資本・知的財産をはじめとする経営資源の配分等の実効的な監督

補充原則4-2②

取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針を策定すべきである。

また、人的資本・知的財産への投資等の重要性に鑑み、これらをはじめとする経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督を行うべきである。

補充原則3-1③

上場会社は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべきである。また、人的資本や知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである。

特に、プライム市場上場会社は、気候変動に係るリスク及び収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響について、必要なデータの収集と分析を行い、国際的に確立された開示の枠組みであるTCFDまたはそれと同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべきである。

※1 東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～」(2021年6月11日)
<https://www.jpix.co.jp/news/1020/nlsgeu000005ln9r-att/nlsgeu000005lne9.pdf>

また、補充原則3-1③は、上場会社に対して以下の事項を求めています。

- 自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示する
- 人的資本や知的財産への投資等について分かりやすく具体的に情報を開示・提供する
- プライム市場上場会社は、気候変動が自社に与える影響について、TCFD等の枠組みに基づく開示を行う

コーポレートガバナンス・コードの2021年改訂において、人的資本と知的財産が強調されたのは、知的財産をはじめとする無形資産（知財・無形資産）が企業の国際競争力の源泉として重要な経営資源となっていることが背景にあります。さらには、デジタル化・グリーン化の進展により、企業の価値創造に結びつく知財・無形資産の中身が変革し続ける状況において、知財・無形資産を生み出す人的資本の重要性も高まっているためです。

図表1は、経済産業省が設置した検討会資料の抜粋ですが、主要な株価指数について1990年末を100として、2019

年10月末までを指数化したものです。日経平均は非常に狭い範囲の変動に留まっていますが、米国のNASDAQやNYダウは、2000年代終わりの世界金融危機の際に落ち込みがあるものの、その後大きく上昇しており、この間に企業価値が拡大したことが読み取れます。一方で、米国のOcean Tomoが2020年に公表した“Intangible Asset Market Value Study”によれば、企業価値に占める有形資産と無形資産の割合を比較すると、米国の主要企業（S&P 500企業）は無形資産の価値が向上しており、最近では有形資産が1割、無形資産が9割に達しているなかで、日本の主要企業（日経平均企業）は無形資産の価値が伸び悩んでおり、最近でも有形資産が7割程度、無形資産が3割程度に留まるという調査結果もあります。

すなわち、日本企業と米国企業を対比すると、近年、米国企業は企業価値を大きく拡大しており、拡大した企業価値の構成要素としては、無形資産の重要性が有形資産を大きく上回る状態になっています。一方、日本企業は諸外国と比べると企業価値が伸び悩んでいますが、図表2が示すように、諸外国に比べて日本企業は依然として有形資産への投資を重視する傾向にあり、無形資産投資の対GDP比は欧米に比

図表1：先進国株価指数の推移



出所：経済産業省「第1回 サステナブルな企業価値創造に向けた対話の実質化検討会」事務局資料（2019年11月26日）をもとにPwC作成

べて格段に低い状況です。

すなわち、日本企業が激しい国際競争で諸外国の企業と伍して、中長期的な企業価値向上や持続的成長を実現するためには、価値創造ドライバーとしての重要性が高まっている無形資産に積極的に投資を行い活用することが今まで以上に強く求められているという現状があるといえます。

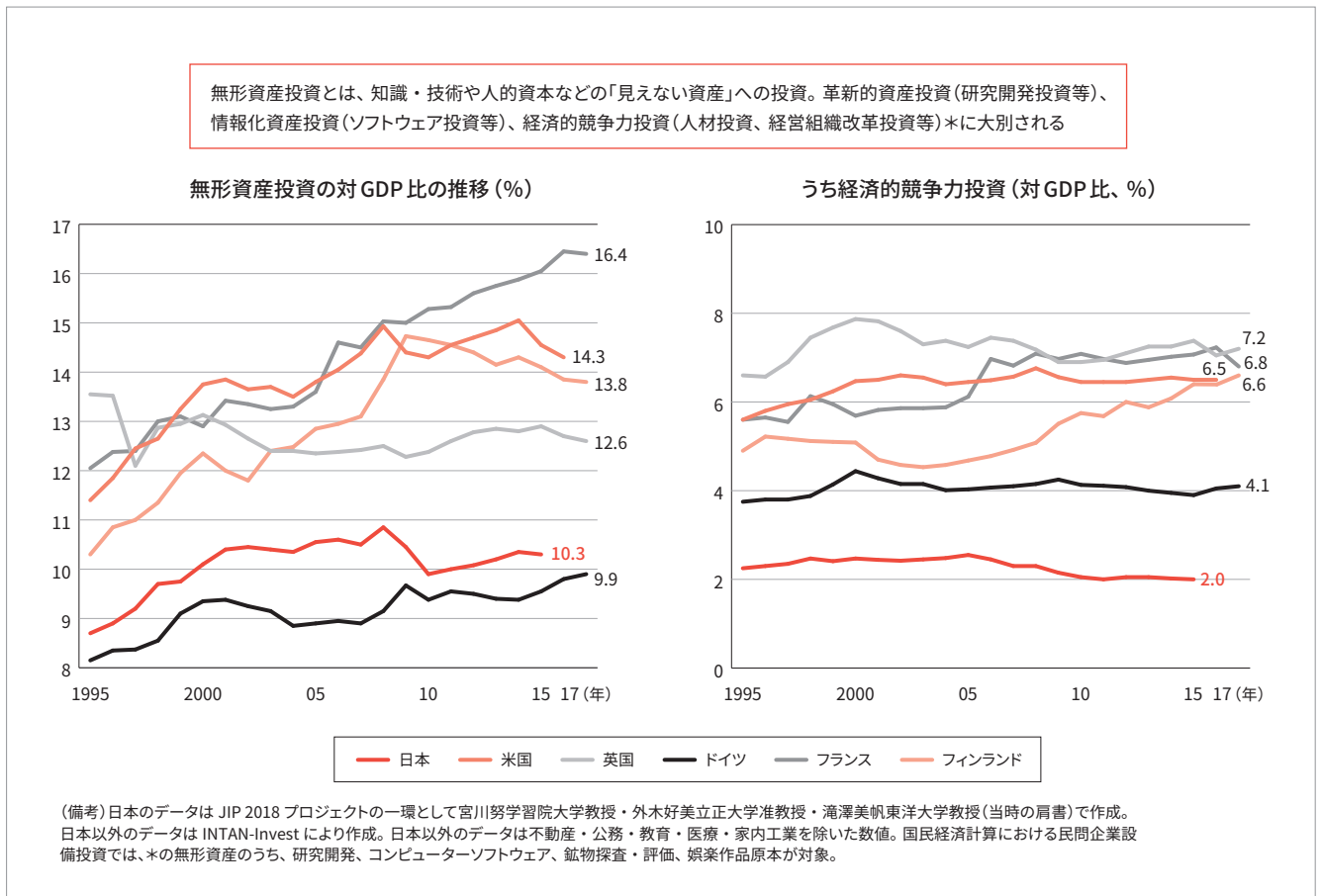
2 知的・無形資産への取組みへの実効的なガバナンス

図表3は、無形の価値と企業価値評価の関係を図示したものです。左側に企業、右側に株主・投資家があります。企業の経営陣は、中長期的な企業価値の創造のために、財務諸表に計上される資産や負債だけでなく、財務諸表には反映されない無形の価値や将来のリスク等に対しても、投資を行いリスク管理を行います。また、このような取組みを財務諸表や

非財務情報として情報開示しています。取締役会は、経営陣による投資、リスク・機会の管理、情報開示への取組みを適切に監督することが期待されます。一方、株主・投資家等は企業が提供した情報やその他の情報に基づいて、企業価値を評価しています。さらに、中長期的な企業価値向上や持続的成長に向けて、株主・投資家等と、経営陣・取締役会は対話を行います。

1で述べたように、経営環境の変化とそれを踏まえたコーポレートガバナンス・コードの改訂により、これまで以上に知財・無形資産へ取り組むことが企業に求められています。内閣府の「知財投資・活用戦略の有効な開示及びガバナンスに関する検討会」が2021年9月に公表した「今後の知財・無形資産の投資・活用戦略の構築に向けた取組について～改訂コーポレートガバナンス・コードを踏まえたコーポレートガバナンス報告書の提出に向けて～」^{※2}では、これから知財・無形資産の投資・活用戦略の構築に本格的に取り組もうとす

図表2：無形資産投資の現状



出所：内閣府「選択する未来2.0報告」(2021年6月4日)をもとにPwC作成 <https://www5.cao.go.jp/keizai2/keizai-syakai/future2/saishu.pdf>

※2 https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titekai2/tyousakai/tousi_kentokai/pdf/corporate_governance.pdf

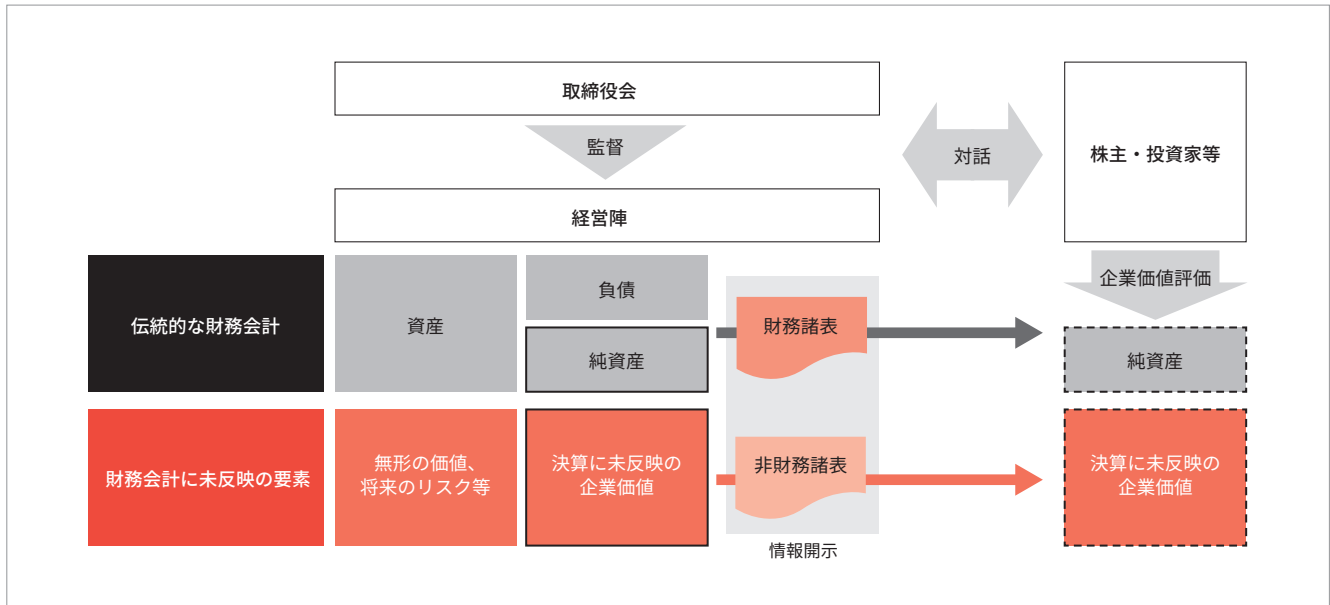
る企業のプロセスを以下のように整理しています。

1. 自社の現状のビジネスモデルと強みとなる知財・無形資産の把握・分析
 - a. 自らのビジネスモデルを検証し、以下について把握・分析する
 - i. なぜ知財・無形資産が自社の経営に必要か
 - ii. 自社の競争力や差別化の源泉としての強みとなる知財・無形資産（IP ランドスケーブ^{※3}等を活用する）
 - iii. 価値創造やキャッシュフローの創出への知財・無形資産の貢献
2. 知財・無形資産を活用したサステナブルなビジネスモデルの検討
 - a. 知財・無形資産を活用し、サステナブルな企業価値向上につなげるビジネスモデルの検討
3. 競争優位を支える知財・無形資産の維持・強化に向けた戦略の構築
 - a. 自社の強みとなる知財・無形資産の維持・強化に向け

た投資戦略の構築（損失リスクに対する方策も考慮する）

- i. 今後必要となる知財・無形資産の投資の検討
 - ii. 知財・無形資産を保護するための方策の検討（他社による侵害への対応等）
- b. 知財・無形資産の維持・強化に向けた戦略について、客観的説明や定量的KPIによる補強されたロジックの構築
4. 戦略を着実に実行するガバナンス体制の構築
 - a. 知財・無形資産の投資・活用戦略の構築・実行に向けたガバナンスの仕組みを構築する
 - i. 社内関係部門が横断的かつ有機的に連携し、取締役会による適切な監督が行われる体制を構築
 - ii. あるべき取締役会の監督体制を検討する（知財・無形資産の投資・活用戦略を投資家・金融機関に説得的に説明できる骨太な議論へと昇華させる意義を考慮する）

図表3：無形の価値と企業価値評価の関係



出所：PwC作成

※3 IP ランドスケーブの定義は以下のとおり（知財投資・活用戦略の有効な開示及びガバナンスに関する検討会（第3回）の事務局説明資料より）。「経営戦略又は事業戦略の立案に際し、(1) 経営・事業情報に知財情報を取り込んだ分析を実施し、(2) その結果（現状の俯瞰・将来展望等）を経営者・事業責任者と共有（※）すること」
 (※) ここでの共有とは、分析結果を提示することをきっかけに、経営戦略又は事業戦略の立案検討のための議論や協議を行ったり、分析結果に対するフィードバックを受けたりするなどの双方向のやり取りが行われることをいう。

知財・無形資産の投資・活用戦略の構築・実行に向けたガバナンスの仕組みの構築においては、取締役会による適切な監督体制について言及されています。経営陣を監督する取締役会に期待される役割は例えば以下のように整理できると考えられます。

- 知財・無形資産への取組みを含む経営戦略等について、議論し方向性を示す。
- 知財・無形資産への取組みについて、経営陣に委任する範囲を定める。
- 知財・無形資産への取組みに関する、内部統制やリスク管理体制（取締役会への報告プロセスや頻度を含む）が構築されることを確保する。
- 知財・無形資産への取組みのKPIに基づいて、進捗状況をモニターする。
- 知財・無形資産への取組みに対する経営陣の貢献を評価し、経営陣の報酬や選解任を検討する。
- 知財・無形資産への取組みについて、株主・投資家等と対話を行う。

上記のような役割を実効的に果たしながら、経営陣による知財・無形資産の投資・活用戦略の構築・実行を適切に監督することで、中長期的な企業価値向上や持続的成長を支えることが、取締役会には期待されています。

3 知的・無形資産への取組みに関する情報開示

図表3で示したように、非財務情報として企業の知財・無形資産への投資・活用戦略を積極的に開示することは、株主・投資家等が企業価値を分析・評価するため、さらには、株主・投資家等による企業への資金供給のために不可欠です。

コーポレートガバナンス・コード補充原則3-1③では、知的財産への投資等についての情報開示が求められています。2021年10月末までに公表されたコーポレートガバナンスに関する報告書（CG報告書）について、補充原則3-1③をコンプライしている旨の開示は48件ありました。遅くとも2021年12月30日までに2021年改訂コーポレートガバナンス・コードを踏まえたCG報告書の開示が求められているため、補充原則3-1③をコンプライする開示も増えていくと思われる。

一方で、どのように知財・無形資産への投資等に関する開示をすべきかわからないという企業も少なくないと思われ

ます。非財務情報の開示については、国内外でさまざまなガイドラインが公表されているものの、原則主義的な内容もあり、ガイドラインの適用も容易ではないのが実務的な悩みだと思われ

ます。このような状況を踏まえ、内閣府は「知財投資・活用戦略の有効な開示及びガバナンスに関する検討会^{※4}」を設置し、「知財」・「知財投資」の対象範囲、開示範囲・内容、ガバナンスの在り方、指標の在り方等について検討しています。同検討会は、「価値協創ガイダンス^{※5}」や「経営デザインシート^{※6}」のアプローチも参考にしながら、知財・無形資産への投資・活用戦略についてのガイドライン（「知的財産投資・活用戦略に関する開示ガイドライン（仮称）」）を公表する予定です。

4 おわりに

上場企業は2021年改訂のコーポレートガバナンス・コードに沿って、知財・無形資産への取組みを進めることが期待されています。中長期的な企業価値の創造や持続的な成長のために、知財・無形資産の投資・活用の重要性が高まっているというコーポレートガバナンス・コード改訂の趣旨を踏まえ、企業は、知財・無形資産の投資・活用に関して、現状の認識、戦略の立案・実践、取締役会による監督について検討することが必要であり、また、開示については、知財・無形資産への投資等について、経営戦略・経営課題との整合する内容で具体的な情報を開示・提供することが求められています。非財務情報である知財・無形資産への取組みに関する情報の開示は、企業にとって大きなチャレンジですが、「知財投資・活用戦略の有効な開示及びガバナンスに関する検討会」による「知的財産投資・活用戦略に関する開示ガイドライン（仮称）」も活用して、ぜひ前向きに取り組んでいただければと思います。

※4 https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titek2/tyousakai/tousi_kentokai/index.html

※5 「価値協創ガイダンス」（経済産業省、2017年5月公表）は、企業と投資家との間の対話や情報開示の質を高めるための基本的な枠組みを提示し、自主的・自発的な取組の「指針」となることを期待して作成・提案されました。

※6 「経営デザインシート」（内閣府 知的財産戦略本部、2018年5月公表）は、企業が、環境変化を見据え、自社や事業の「これまで」の理解に基づき将来を構想するための思考補助ツール（フレームワーク）として作成、公表されました。

久禮 由敬 (くれよしゆき)

PwC あらた有限責任監査法人 パートナー
ガバナンス・内部監査サービス部、システム・プロセス・アシュアランス部、ステークホルダー・エンゲージメント・オフィス、兼 PwC あらた基礎研究所 担当

経営コンサルティング会社を経て、現職。財務諸表監査、内部統制監査、コーポレートガバナンスの強化支援、グローバル内部監査支援、CAAT等によるデータ監査支援、不正調査支援、BCP/BCM 高度化支援、IFRS 対応支援、統合報告をはじめとするコーポレートレポートに関する調査・助言などに幅広く従事。

メールアドレス：yoshiyuki.kure@pwc.com

手塚 大輔 (てづかだいすけ)

PwC あらた有限責任監査法人 ステークホルダー・エンゲージメント・オフィス ディレクター

2003年4月公認会計士登録。2004年より2年間、PwC 米国法人ポストン事務所勤務。2006年帰国後は監査業務、財務報告アドバイザー業務、コーポレートガバナンス関連業務に従事。著書に『2021年改訂コーポレートガバナンス・コードの実務対応』（中央経済社）など。

メールアドレス：daisuke.tezuka@pwc.com

知的財産×開示

——知的財産のディスクロージャー制度を巡る動きと開示の傾向



PwCあらた有限責任監査法人
アシュアランス・イノベーション
&テクノロジー部
マネージャー 玉井 暁子

PwCあらた有限責任監査法人
アシュアランス・イノベーション
&テクノロジー部
シニアアソシエイト 太田 ゆり

はじめに

従来、財務報告の枠組みにおいて、企業は、投資家の判断に影響を及ぼす重要な情報を、容易に企業間の比較ができる形で開示してきました。

AIやIoTをはじめとしたテクノロジーの発展およびデータ流通の加速による産業構造の変化を受け、将来キャッシュ・イン・フローを生み出す価値の源泉の重心が、有形固定資産から無形資産に移行しています。無形資産が企業価値に与える影響は既存の財務報告の枠組みでは表現しきれず、企業の情報開示における非財務情報の重要性が著しく高まっています。また、投資家からは、定型的な過去情報だけでなく、戦略や持続可能性に向けた取り組みなどの将来予測に資する情報を求める声が大きくなっています。

そのような流れの中で、市場で適正な評価を受けるためにも、定型的な過去情報のみを開示するのではなく、非財務情報や将来予測に資する情報を自主的に開示する企業が増えてきています。知的財産についても、ガイドラインの策定などにより、投資家などにとってわかりやすく比較可能な情報開示を支援する取り組みが進められています。

本稿では、知的財産の意義を整理した上で、知的財産のディスクロージャー制度を巡る動きを整理し、知的財産に関して今後どのような開示が企業に求められるのかについて考察します。

なお、文中における意見は、すべて筆者の私見であることをあらかじめ申し添えます。

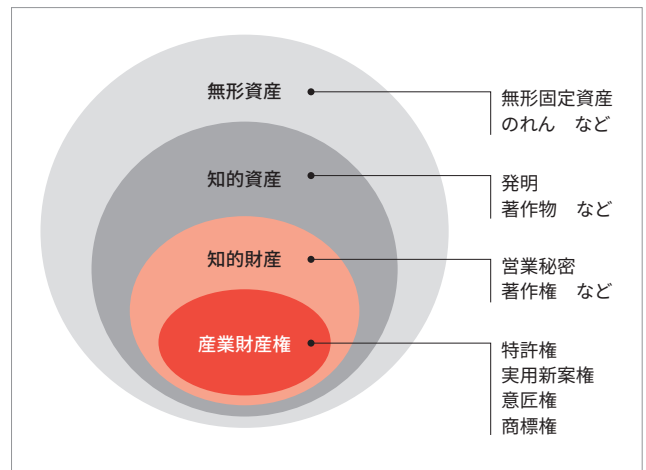
1 知的財産のディスクロージャー制度を巡る動き

知的財産とは

知的財産には類似する用語が複数あり、それらを分類すると図表1のようになります。

人間の知的活動の成果である「知的資産 (Intellectual assets)」のうち、法による保護が認められるものを「知的財産 (Intellectual property)」といいます。知的財産の中で、特許権、実用新案権、意匠権および商標権を総称して「産業財産権 (Intellectual property rights)」と呼びます。これらは、識別可能で、かつ、なんらかの意味で将来の収益に貢献することが明確な資産であり、「無形資産 (Intangible assets) ^{※1}」の1つであると理解されています。

図表1：知的財産の分類



出所：日本公認会計士協会「知的財産の評価（中間報告）」『経営研究調査会研究報告 第12号』（2001年7月16日）をもとにPwC作成

※1 本稿において、無形資産は、識別可能な資産のうち物理的実体のないものであって、金融資産ではないものをいいます。

知的財産に関するディスクロージャー制度

ディスクロージャー制度は、企業が事業内容などを広く一般に公開する制度をいい、法定開示^{※2}、適時開示^{※3}、任意開示^{※4}の3つに分類されます。知的財産に関しては、主に、法定開示であれば有価証券報告書、任意開示であれば知的財産報告書、知的資産経営報告書、統合報告書で開示されま

す(図表2)。例えば、有価証券報告書において、知的財産に関連した事業等のリスク、経営上の重要な契約等、研究開発活動は「事業の状況」で記載され、特許権や商標権などは無形資産として「経理の状況」の貸借対照表に記載されます。これらの記載は、企業間の比較可能性を担保するため、ひな形により開示の形式・内容・範囲が統一化されています。

他方、任意開示では開示の形式・内容・範囲に制限がなく、将来の企業価値予測に資する情報の積極的な開示を可能とし、投資家の意思決定に有用な情報をより多く提供できます。投資家への情報伝達手段として重要な役割を果たす任意開示は、知的財産の開示において、求められる内容や目的が時代とともに変化しています。

2021年のコーポレートガバナンス・コード改訂を受け、コーポレートガバナンス報告書に知的財産投資に関する開示項目が盛り込まれたことや、知的財産情報として開示すべき推奨値を示す「知的財産投資・活用戦略に関する開示ガイドライン(仮称)」の公開によって、さらに知的財産の情報開示が今後拡充していくと想定されます。

知的財産の開示を検討している代表的な機関

知的財産に関する開示について検討している代表的な機関として、米国公認会計士協会、国際公認会計士協会、The World Intellectual Capital/Assets Initiative (WICI)、日本公認会計士協会などがあります(図表3)。

知的財産の開示基準の策定における重要な論点の1つは、知的財産の定量的な価値評価においてその評価方法の選択^{※5}によって評価額が異なるなど、適正な知的財産評価を定義することが難しく、投資家に有用な情報が十分に開示されていないことです。

日本では、何が投資家に対して有用な情報なのかについて検討する際に、海外の事例を参考にしつつ、あるべき知的財産開示とはどのようなものであるかという議論がなされてきました。例えば、日本公認会計士協会は、知的財産に関する開示について、米国公認会計士協会のThe Special Committee on Enhanced Business Reporting (SCEBR)において進められていた財務報告に関する新しい枠組みの検討などを踏まえて、2004年に経営研究調査会研究報告第24号「知的財産評価を巡る課題と展望について(中間報告)」、2006年に経営研究調査会研究報告第29号「知的資産経営情報の開示と公認会計士の役割について」を公表しています。

どの機関も、知的財産の価値・将来性が財務数値では表現しきれないという課題を認識しており、将来予測に繋がる情報の開示を求める投資家の要望に応えるため、非財務情報として知的財産の開示が従来以上に求められるようになって

図表2：これまでの知的財産に関する報告書の種類

	有価証券報告書	知的財産報告書	知的資産経営報告書	統合報告書
法定開示／任意開示(法律・指針など)	法定開示(金融商品取引法)	任意開示(経済産業省「知的財産情報開示指針」)	任意開示(経済産業省「知的資産経営の開示ガイドライン」など)	任意開示(株式会社東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」など)
特徴	定型的なひな形に従った財務情報開示	知的財産に関する情報を開示	知的財産より広い概念である知的資産経営に関する情報を開示	企業の将来予測に資すると言われる情報を開示
目的	資本市場において、投資者の保護の観点から、各社の比較可能性に資する情報を提供すること	知的財産経営を実践する企業が、市場において適正に評価される仕組みの構築を通じて知的財産立国の実現を目指すこと	知的資産経営を行う企業(特に中小企業)のイノベーションを活性化させ、適切な市場評価がなされる仕組みの構築を通じて知的財産立国の実現を目指すこと	財務情報に加え非財務情報が開示されることによって、財務情報では表しきれない企業の中長期的価値が開示・評価され、ひいては中長期的投資の獲得・持続可能な経済の実現を目指すこと

※2 法定開示とは、公開会社に対して、金融商品取引法や会社法といった法律により義務づけられている情報開示のことをいいます。金融商品取引法に基づく法定開示では、財務内容や事業・営業の概要を記した有価証券報告書などを各地財務局に提出することが義務づけられており、その内容は金融庁のウェブサイト(EDINET)で閲覧できます。

※3 適時開示とは、上場企業に対して、証券取引所のルールにより義務づけられている情報開示をいいます。公正で透明な株価形成の確保を図るため、上場企業は、株主に影響を与える経営上の重要な情報を、正確性に配慮しつつも、速報性を重視して適時適切に公表することが求められています。

※4 任意開示とは、企業によって自主的に任意で行われる情報開示をいいます。

※5 知的財産の主な定量的な評価方法としては、コストアプローチ、マーケットアプローチ、インカムアプローチの3つが提唱されてきました。

図表3：知的財産の開示の検討を行う代表的な機関とその活動内容

	米国公認会計士協会 (AICPA)	国際公認会計士協会 (IFAC)	The World Intellectual Capital/Assets Initiative (WICI)	日本公認会計士協会 (JICPA)
活動エリア	米国	グローバル	グローバル	日本
組織の概要	米国公認会計士による自主規制機関	各国の会計専門職が参加する国際組織	知的資産／資本に関する開示などを自主的に検討している組織	日本の公認会計士による自主規制機関
知的財産報告に関する基準、活動	<ul style="list-style-type: none"> 1990年代：ジェンキンス委員会やウェイガント委員会などの現行の財務報告の限界（市場の期待と現行報告とのギャップ）に対する提言を行う 2002年：The Special Committee on Enhanced Business Reporting (SCEBR)において、財務報告に関する新しい枠組みを検討 	<ul style="list-style-type: none"> 2010年頃：知的財産含む統合報告に関する本格的な取り組みを開始 2020年：「企業報告の強化：The Way Forward」を公表 	<ul style="list-style-type: none"> 2016年：「WIRF（無形資産レポートフレームワーク）」を公表 2019年：国際統合報告評議会 (IIRC) と共にSDGs・無形資産に関する共同文書を発表 	<ul style="list-style-type: none"> 2004年：経営研究調査会研究報告第24号「知的財産評価を巡る課題と展望について（中間報告）」 2006年：経営研究調査会研究報告第29号「知的資産経営情報の開示と公認会計士の役割について」

てきています。

知的財産の開示を検討する組織WICIは、2004年以降、経済産業省が主導したOECDの「知的資産と価値創造」プロジェクトにおいて、日本から知的資産経営による価値創造の重要性を提唱し、それに共感した欧米のメンバーからの発案で日米欧のネットワーク組織として発足しました。日本およびグローバルの活動として、知的資産を活用して持続可能な価値創造を行う知的資産経営と、その知的資産経営が市場で適切に評価されることをビジョン・研究課題として掲げ、各国において、知的資産のあるべき開示について調査・研究を行っています。

日本では、何が投資家に対して有用な情報なのかについて検討する際に、海外の事例を参考にしつつ、あるべき知的財産開示とはどのようなものであるかという議論がなされてきました。例えば、日本公認会計士協会は、知的財産に関する開示について、米国公認会計士協会のThe Special Committee on Enhanced Business Reporting (SCEBR)において進められていた財務報告に関する新しい枠組みの検討などを踏まえて、2004年に経営研究調査会研究報告第24号「知的財産評価を巡る課題と展望について（中間報告）」、2006年に経営研究調査会研究報告第29号「知的資産経営情報の開示と公認会計士の役割について」を公表しています。

さらに、日本公認会計士協会では、知的財産を含む非財務情報開示に関して、米国公認会計士協会や国際公認会計士協会だけでなく、WICIの意見も踏まえた基準づくりが進められています。

2 日本における知的財産の開示傾向

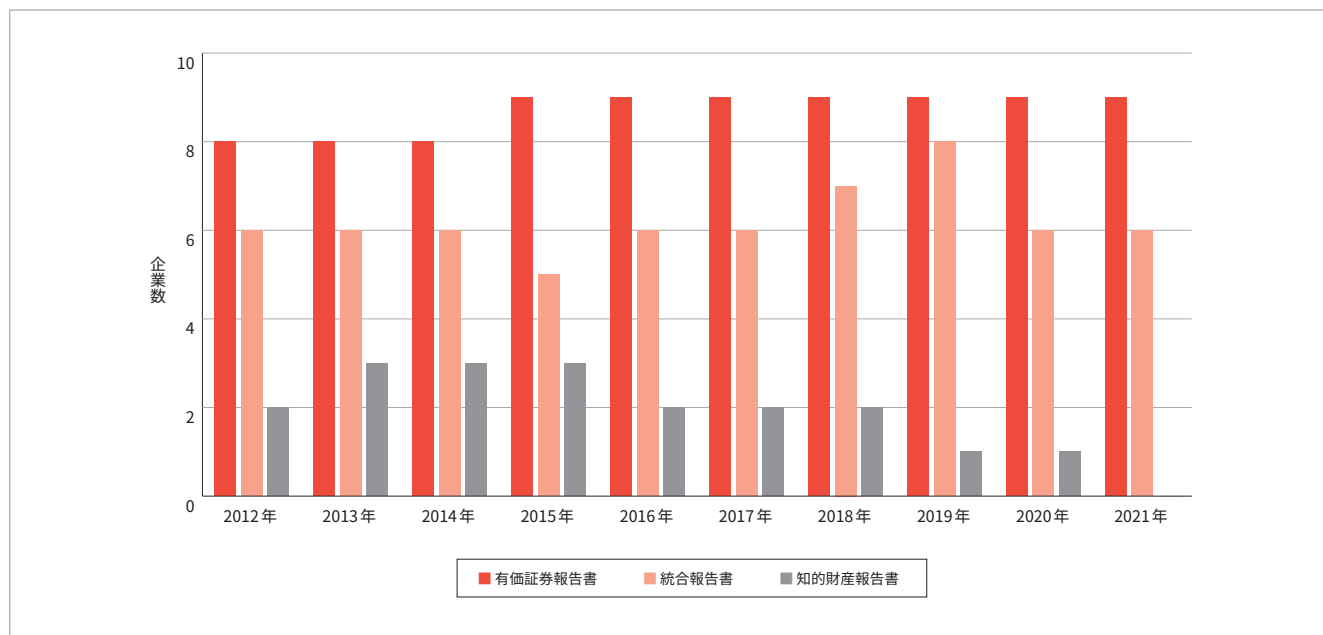
日本の知的財産に関する開示の現状について、知的財産の情報を分析し経営判断に生かす活動を推進する、IPランドスケープ推進協議会^{※6}の幹事を務める企業9社が公表した有価証券報告書、知的財産報告書、統合報告書の3種の開示書類を直近10年分（2011年4月～2021年3月）調査しました。なお、知的資産経営報告書は、主に中小企業による作成が想定されており、IPランドスケープ推進協議会の幹事を務める企業は大企業であることから調査対象外としました。

有価証券報告書および統合報告書は、すべての企業で毎年作成されていますが、知的財産に関する記載の有無は企業および年によってばらつきがあります。また、知的財産報告書を作成している企業は3社のみであり、ここ数年で知的財産報告書の作成をやめ、統合報告書でまとめて記載するという傾向が見受けられます（図表4、図表5）。

統合報告書では知的財産について特に厚い記載が行われており、企業間において同じような構成で開示がなされていることがわかりました。知的財産に関する開示の構成としては、まず企業が描くその企業の知的財産の活用を含む価値創造ストーリーを示し、次に具体的な企業の戦略・事業の概要を記載して、最後に会社のガバナンス体制として役員のスキルを開示する、という流れになっています。

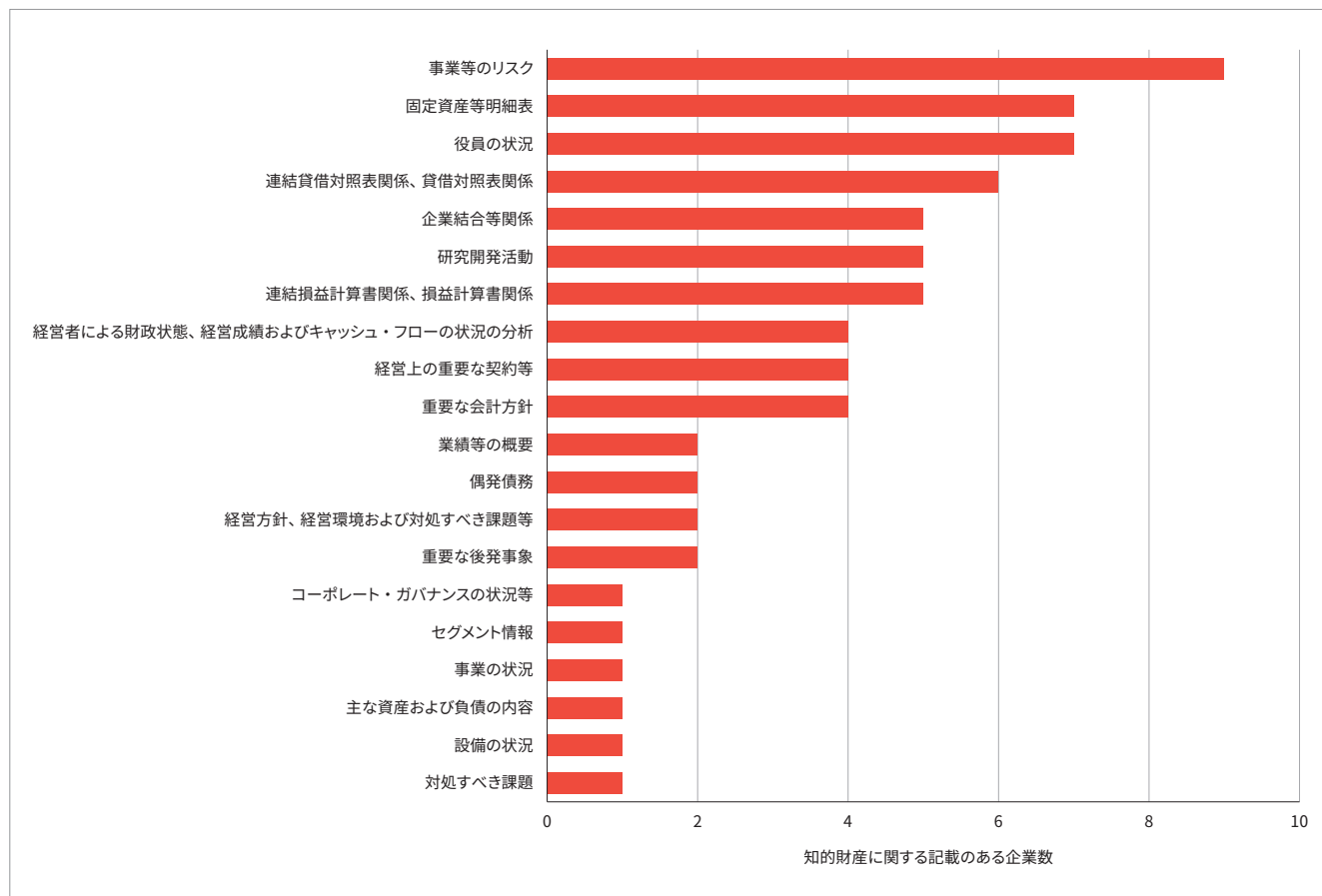
※6 一般財団法人知的財産研究教育財団に設置された知的財産教育協会において運営される協議会をいいます。知的財産教育協会において、IPランドスケープとは、事業戦略または経営戦略の立案に際し、①事業・経営情報に知的財産情報を組み込んだ分析を実施し、その分析結果（現状の俯瞰・将来展望など）を②事業責任者・経営者と共有する取り組みであると定義づけられています。

図表4：知的財産の開示に関する調査結果



出所：2011年4月～2021年3月に開示されたIPランドスケープ推進協議会の幹事を務める企業の有価証券報告書、知的財産報告書、統合報告書をもとにPwC作成

図表5：有価証券報告書における知的財産の開示



出所：2011年4月～2021年3月に開示されたIPランドスケープ推進協議会の幹事を務める企業の有価証券報告書をもとにPwC作成

(1) 価値創造ストーリー

統合報告書は、企業の中長期的な価値創造能力を伝えることを目的として作成され、「価値創造ストーリー」「価値創造プロセス」「価値創造モデル」などの項目において、ビジネスの核となる自社の強みを定義した上で、それを活かして持続的な成長を達成した先の将来のありたい姿を描き、その実現に向けて実施する取り組みを示しています。価値創造ストーリーには、どのような知財投資・活用を通じて競争優位を確立し、製品・サービスの価値を高め、高い収益力・利益率を獲得し、企業価値を高めていくのかという観点も含まれます。

知的財産は価値を生み出す源泉であり、本来ビジネスに組み込まれることで価値の創出に貢献するという性質を持つため、価値創造ストーリーとそとの知的財産の位置づけを明確にすることが必要という考え方が、「価値協創ガイダンス^{※7}」で示されました。環境の理解と資源の確保を組み合わせるユーザーが求める価値を創造・提供する一連の仕組みにおいて、知的財産が果たす役割を企業が的確に評価して経営をデザインするために「経営デザインシート^{※8}」を利用することも考えられます。

(2) 企業の戦略・事業の概要

統合報告書では、一般的に、全社的な価値創造ストーリーを実現していくための道筋として、企業がどのような課題認識、戦略策定、事業展開をしているのかを記載します。記載の仕方は、事業部ごとに戦略を開示する場合と全社横断的な取り組みに関する戦略を開示する場合の2つに分類できます。事業部ごとに戦略を開示する場合には、事業の内容、事業部の強み、当期以降の課題とそれを踏まえた目指す姿、事業部ごとの価値創造ストーリーについて開示する例が多くみられました。全社横断的な取り組みに関する戦略を開示する場合には、DX推進や新規事業の開発など当期以降に重点的に取り組む事項や、事業活動の基盤となる人材戦略について記載している企業が多く、ESG投資と関連づけてEnvironment、Society、Governanceごとに戦略を開示する企業もあります。

※7 「価値協創ガイダンス」とは、企業と投資家を繋ぐ「共通言語」であり、企業（企業経営者）にとっては、投資家に伝えるべき情報（経営理念やビジネスモデル、戦略、ガバナンスなど）を体系的・統合的に整理し、情報開示や投資家との対話の質を高めるための手引として、2017年5月に経済産業省から公表されました。

※8 「経営デザインシート」は、企業などが、将来に向けて持続的に成長するために、将来の経営の基幹となる価値創造メカニズム（資源を組み合わせる企業理念に適合する価値を創造する一連の仕組み）をデザインしてありたい姿に移行するためのシートです。知的財産戦略本部は、経営デザインシートやその活用事例などを「経営をデザインする（知財のビジネス価値評価）」（http://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html）で公表しています（2021年12月15日時点）。

統合報告書における企業の戦略・事業の概要で知的財産を取り上げるとき、価値創造ストーリーと知財戦略を紐づけながら、どのように知的財産を活用して付加価値を生み出すのかについて開示している点は、事業部ごとに戦略を開示する場合と全社横断的な取り組みごとに戦略を開示する場合の双方において共通していました。一方で、事業部ごとに戦略を開示する場合には、事業部ごとに経済環境などを踏まえて課題を認識した上で策定した知財戦略を開示しているのに対し、全社横断的な戦略を開示する場合には、DXや人材戦略など全社的に共通して抱えている課題に対して知的財産をどう活用していくかという戦略を開示している点で違いがありました。

(3) 役員のスキルマトリックス

役員のスキルマトリックスは、役員のスキルや経験を可視化し、経営層が画一的な人選になることを防ぎ経営人材の多様性を確保し、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現させることを目的として開示されます。どの役員のスキルマトリックスを開示するかについては企業ごとにばらつきがあり、全ての役員を開示する場合もあれば、社外取締役や社外監査役のみに限定する場合があります。

知的財産に知見のある役員がいる場合、そのことをスキルマトリックスで開示すれば、①経営戦略の策定・遂行、②ガバナンスの観点から、投資家に有用な情報の提供が可能になります。

① 経営戦略の策定・遂行

知的財産に知見のある役員がいることを明示することで、知的財産に関する中長期的な社会環境の変化やステークホルダーの要望を的確に捉えた経営課題を見つけ、知的財産の情報から作成した同業他社の技術マップや自社のSWOT分析^{※9}を通じて的確な戦略を策定し、適切な監督、助言、意思決定および審議を行える企業であることを示すことができます。

② ガバナンス

中長期的な企業価値を向上させる観点からは、価値を生み出す源泉である知的財産などへの投資・資源配分に関して、社内の関係部門が横断的かつ有機的に連携し、取締役会による適切な監督が行われる体制を構築することが重要に

※9 SWOT分析は、強み（strength）、弱み（weakness）、機会（opportunity）、脅威（threat）の4つのカテゴリーから、企業や事業の現状を分析するフレームワークをいいます。

なります。知的財産に関するスキルや経験を持つ役員の存在をスキルマトリックスで開示することにより、知的財産への投資・資源配分を適切に監督し、ガバナンスを有効に機能させていることを投資家へ示すことができます。

本稿では、価値創造ストーリーの中で知的財産への投資などを明記していた企業に知的財産のスキルを有する役員がいるのかについて、役員のスキルマトリックスで確認できるかを調査しました。その結果、価値創造ストーリーの中で知的財産に触れた企業5社中、役員のスキルマトリックスを開示していた企業が4社、役員のスキルマトリックスに知的財産の項目が設定されていた企業は2社ありました。

企業は、投資家の中長期的な投資を呼び込むため、戦略に沿って一貫した経営判断を行い、事業を監督していることを開示することが求められています。今後、価値創造ストーリーおよび経営戦略で知的財産への投資や知的財産の活用を記載する企業は、知的財産の知見を有する役員の存在を役員のスキルマトリックスで開示し、知的財産への投資に関して経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ実行できるスキルが組織として確保できていることを明示する傾向が強まると考えます。

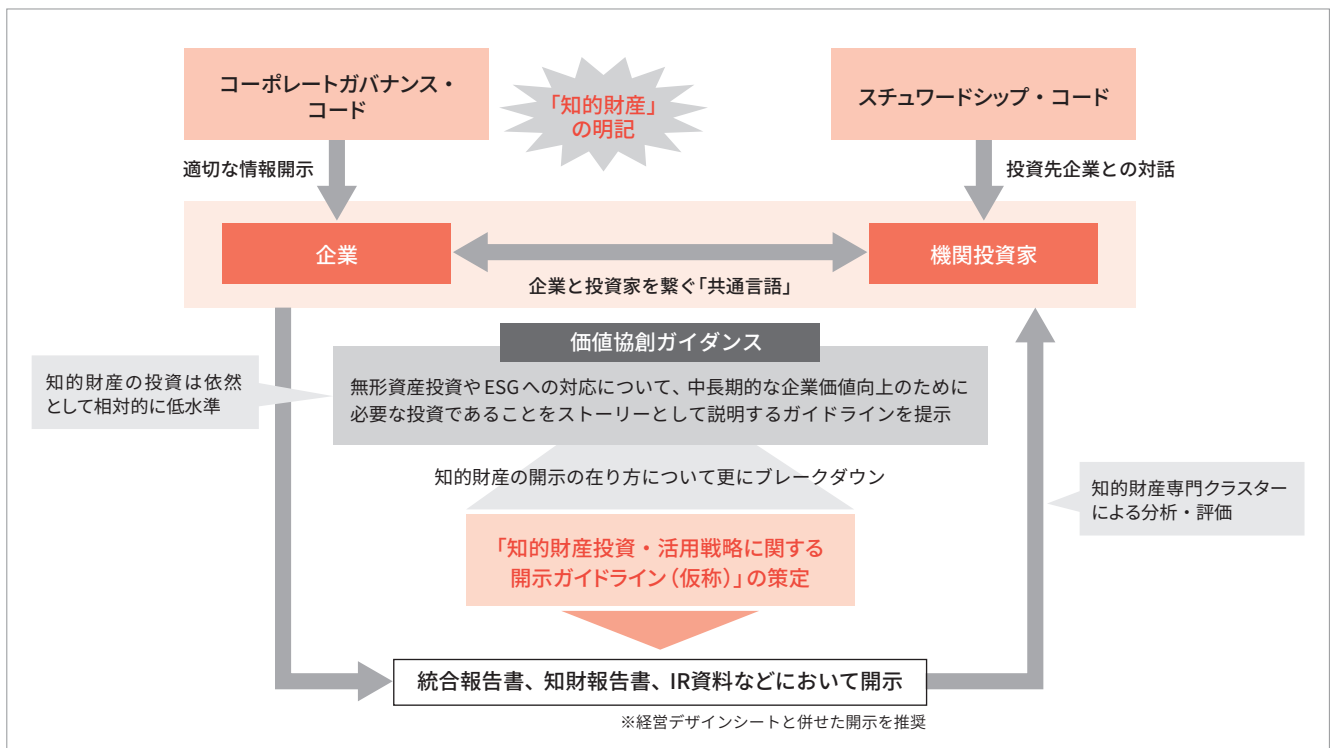
3 知的財産に関する開示ガイドラインの公表

2021年1月、金融庁の「ステewardシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」（第23回）において、ESG投資において無形資産の中でも特に知的財産情報が株価に影響するという内容の報告がなされました。

その報告を踏まえ、2021年の改訂コーポレートガバナンス・コードにおいては、上場会社は、知的財産への投資について、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきであることに加え、知的財産への投資の重要性に鑑み、経営資源の配分や事業ポートフォリオに関する戦略の実行が企業の持続的な成長に資するよう、取締役会が実効的に監督を行うべきであることが盛り込まれました。この改訂によって、知的財産に関する比較可能性・意思決定重要性に資する情報を提供できるようになることが期待されます。

また、「知的財産投資・活用戦略に関する開示ガイドライン（仮称）」として、「価値協創ガイダンス」に沿った形で、特に知財投資・活用戦略の開示の在り方や社内におけるガバナンスの在り方などについて深掘りし、開示の指標値としての

図表6：知的財産投資・活用戦略に関する開示ガイドライン（仮称）の位置づけ



出所：内閣府知的財産戦略推進事務局「知的財産の投資・活用促進」（2021年4月16日）をもとにPwC作成
<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/kousou/2021/dai6/siryou2.pdf>

知財評価指標（KPI）を公開する予定です（**図表6**）。

4 おわりに

PwCでは、当ガイドラインの策定にあたりKPIの内容を検討している「知的財産と投資に関する研究会」のメンバーとして参画しています。また、投資家による効果的な知財活用推進を目的として設立された「知財専門調査会分科会」に参加し、KPIの分析・検証について知的財産に関する情報を

分析した結果をもとに専門家としての意見を提示しています。

コーポレートガバナンス・コードの改訂および開示ガイドラインの公表をきっかけに、企業においては、無形資産が価値の源泉として重要な情報であることを再認識した上で、現行の財務情報の枠組みにおいては表現しきれない将来予測に資する情報を開示して無形資産の投資戦略に活用するとともに、市場における適正な企業価値評価・中長期的な投融資の獲得に繋げることが期待されます。

玉井 暁子 (たまい さとこ)

PwCあらた有限責任監査法人 アシュアランス・イノベーション&テクノロジー部 マネージャー

2017年公認会計士登録。2013年12月より約5年間、消費財・産業財・サービスの監査を経験。2018年より法人全体のデジタルトランスフォーメーションを推進する部署に異動。テクノロジーを活用した監査業務の変革、その取り組みを踏まえたブランド構築業務に従事。2020年11月には、会計データを標準化し、自動照合するプラットフォームに関する特許「会計データ照合装置、会計データ照合方法及びプログラム」（特許第6796904号）を取得。

メールアドレス：satoko.tamai@pwc.com

太田 ゆり (おおた ゆり)

PwCあらた有限責任監査法人 アシュアランス・イノベーション&テクノロジー部 シニアアソシエイト

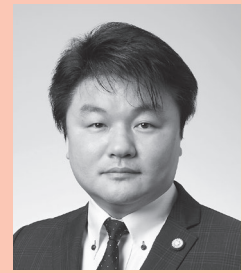
2017年公認会計士登録。2013年12月より約5年間、製造業・商社の監査を経験。

2021年1月より、法人全体のデジタルトランスフォーメーションを推進する部署に異動。法人のデジタルブランドの醸成を目的とした知的財産関連業務に従事。

メールアドレス：yuri.ota@pwc.com

知的財産×戦略

——高収益企業のビジネス戦略の実現のための知的財産を活かした事業開発・アライアンス戦略



PwC コンサルティング合同会社
Technology Labs Solution IP Team
シニアマネージャー・弁理士 **林カー**

はじめに

知的財産はイノベーションの源泉であるという認識の下、従来の日本企業は自社や系列企業のみで事業開発を行い、自社の技術資産を保護する方針をとる傾向にありました。しかし、顧客ニーズの複雑化やデータ活用の進展、先端技術やサービスを有する新興企業の台頭を背景に、従来のアプローチではグローバル市場における競争力維持が難しくなっています。近年では、自社や系列外のプレイヤーを含むエコシステムの構築を前提としたビジネスモデルが主流となりつつあります。DX（デジタルトランスフォーメーション）の流れは加速化しつつあり、知的財産投資の重要性はさらに増えています。

本稿では、知的財産と経営戦略の関係、高収益企業のビジネス戦略の実現のための知的財産を活かした事業開発・アライアンス戦略、いわゆるオープン&クローズ戦略の考え方を整理した上で、AIベースのIPランドスケープの分析ツールを活用した高速アライアンス戦略を紹介します。

なお、文中における意見は、すべて筆者の私見であることをあらかじめ申し添えます。

1 オープン&クローズ戦略の意義と背景

オープン&クローズ戦略とは、従来からの知的財産の独占排他的な効力（クローズ戦略）に加えて、系列企業以外のグローバル企業へ知的財産をあえてオープン（ライセンス）にするという、経営視点での知財戦略です（**図表1**）。オープン&クローズ戦略では、系列外の企業との共創・協創（共感しながら顧客のイノベーションを創出し、成果を分け合うこと）の促進を図り、スタートアップ等とのアライアンスによって技術開発を効率化します。そして、製造コストを大幅に減らし、新たな販売チャネルを確保することによって事業開発の効率を向上させます。オープン&クローズ戦略は、系列内では実現できなかった顧客価値の提供と、系列外の企業とのエコシステムにおけるガバナンスを構築するのに役立ちます。

知的財産をオープンにすることの意義は、系列外の技術力のある企業と技術開発や事業開発を提携することにより、自社だけで開発をしていた場合よりも開発期間が短縮化され、開発コストの軽減を図ることができます。市場への製品投入も早まるため、商品／サービス（ソリューション）の品質を向上させつつ、顧客へ高付加価値な製品を提供できます。また、知的財産をオープンにすれば、開発時に得た技術情報を系列内の企業に対して共有できるというメリットがあります。しかし、系列外との提携を前提とするエコシステムの中ではガバナンスが働かないため、知的財産の取り扱いを定めるライセンス契約の中で何をどこまで許すのか詳細に記載する必要があります。

オープン&クローズ戦略が重要となっている背景について見ておきましょう。1980年代頃まで、典型的な日本企業は、高品質、低コストを武器に、いわゆるカイゼン活動の進展、経営戦略的には既存事業の垂直方向への深化により、日本企業はグローバルで勝ち抜いてきました（**図表1**の「既存事業の深化」）。そのときの知財戦略というのは、クローズな

知財戦略、すなわち、特許とノウハウを取得して差別化を実現するというものでした。この場合の知財戦略の狙いは競合に打ち勝つことです。競合となるのは、同類のプロダクトを作ってきている企業、同類の事業セグメントを持った企業です。競合との差別化のために知的財産を使うことになりませんが、特許紛争を避けるためにクロスライセンス契約を結んで、知的財産に係るリスクを解消するという使い方もあります。

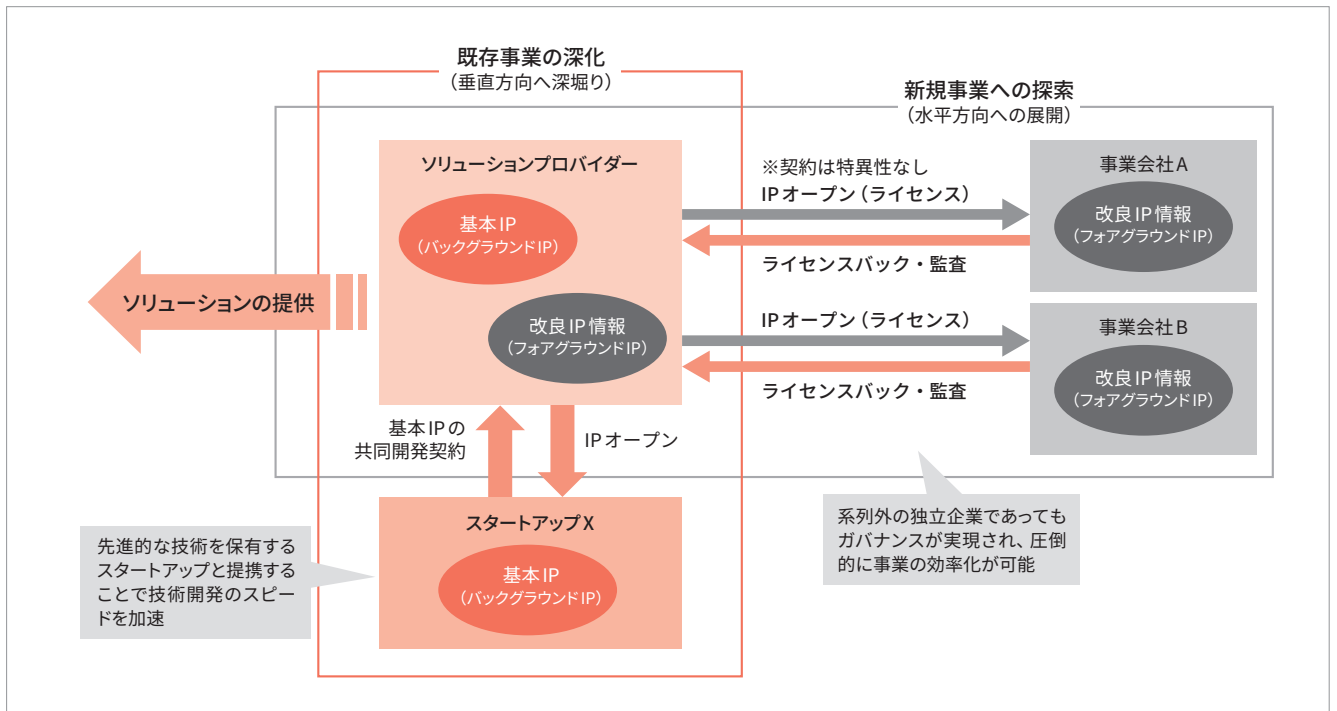
その後、グローバルでの競争戦略の描き方が以前とは変わってきています。現在は、系列外の企業とのアライアンスを前提とするエコシステムでの戦いが主流になってきているのです（図表1の「新規事業への探索」）。DXの進展もあいまって、電機業界、自動車業界、化学業界と様々な業界でエコシステムでの戦いが加速しています。系列企業での既存事業の垂直方向へのカイゼンが中心であった自前主義に対して、エコシステムでの戦いは、アライアンスおよびオープンイノベーションによる革新的な技術の開発（シナジー効果）、開発スピードの短縮、販売チャネル共有による事業化可能性の向上、データおよび部品統合による製造コスト削減など、様々な利点を享受できます。

系列内の企業よりも系列外のグローバル企業のほうが製造コストを圧倒的に下げられるケイパビリティを保有していたり、販売チャネルを確保していたり、統合すると事業価値を圧倒的に高めることができるデータを保有している場合、こ

のような系列企業へ知的財産をオープンにすることでその商品／サービスの開発を一気に加速させられます。つまり、知的財産をオープンにすることにより、商品／サービスのライフサイクルを一気に短縮化することができます。つまり、商品／サービスのコモディティ化が進むということになります。顧客の視点からすると、品質が維持されながらコストが一気に下がる商品／サービスが市場に現れることとなります。当然ながら、市場シェアはオープン＆クローズ戦略を取った企業に移ることになります。自前主義で技術／事業開発を続けている企業は、一気にシェアを奪われてしまい事業が立ち行かなくなるという状況に陥ってしまいます。

知的財産を系列外企業にオープンにすることによって、知的財産を求めてくる企業とアライアンスあるいはコンソーシアムという提携のしかたでエコシステムを構築できます。ここでの知的財産の使い方は従来からのクローズとしての使い方とはまったく異なり、競合との差別化や知的財産のリスクを低減するための技術／知的財産の開発への投資ではなく、パートナーの事業の支援となるような技術／知的財産の開発への投資が必要になるということです。自社のためだけではなく、パートナーの事業支援となるような利他主義的な投資が重要になるということです。今までの知財戦略は競争を止めること、競争を阻害するのが狙いでしたが、知的財産をオープンにすると、その技術領域に向けて系列外の企業が

図表1：オープン＆クローズ戦略のフレームワーク



出所：PwC作成

集まってくるようになります。以前とは逆に、競争を促進する狙いで知的財産を活用する戦略を取る必要があるということです。したがって、競争を促進する技術領域と、競争を阻害する技術領域をどのようにデザインしていくか、というのが知財戦略（オープン＆クローズ戦略）の肝となってきます。これが、近年、知的財産の機能が事業開発、経営戦略の中で重要視されていると言われている重要な理由の1つです。

知的財産をオープンにする意義がもう1つあります。エコシステムの構築は、系列外の企業との提携が前提となります。資本関係にあると、例えば何を工場で作っているかといった情報を全部把握することで、ガバナンスを効かせることができます。しかし、系列外であれば資本関係はないため、簡単にはガバナンスを効かせられません。知的財産をオープンにするには、ライセンス契約を結ばないといけなくなるので、その契約の中で資本関係にあった企業と同じようなガバナンスを構築することができます。つまり、知的財産のライセンス戦略として、契約書の条項にガバナンスに関する規定を盛り込むことになります。

2 両利きの経営とオープン＆クローズ戦略の関係

オープン＆クローズ戦略は、「両利きの経営」と親和性の高い理論です。両利きの経営では「既存事業の深掘り（知の深化）」と「新規事業の探索（知の探索）」を「同じ屋根の下」で行います（前掲図表1）。両利きの経営とオープン＆クローズ戦略の関係は図表2のようになります。つまり、既存事業内での「知の深化」のための技術／知的財産の開発の投資と、既存事業領域外で系列外の企業との提携を目的とした「知の探索」、新規事業開発のための技術／知的財産の開発の投資が必要になるということになります。

両利きの経営ではカルチャーの異なる投資の逆向き方向性を企業内で実現しないといけなことから、イノベーションのジレンマが生じると言われていますが、オープン＆クローズ戦略でも、異なる方向性の知的財産の投資が必要になるため、まったく同じ状況が生じます。オープン＆クローズ戦略を実現するにはカルチャーの違いを吸収する仕組みが必要だということになります。さらに、その戦略の実行、投資等の判断に対してのセンスメイキング、すなわち「腹落ち＝納得」が必要になります。社内の従業員に対してはインナー

ブランディング^{※1}が必要になり、社外のパートナーやステークホルダーにはアウトブランディングが必要になるということです。社会課題のためにこの事業開発を進めているという持続的社会的成長に向けての企業の意志「ビジョン」や「パーパス」を持って社内外へのコミュニケーションが重要になります。社員が納得して、知的財産の投資の方向が変わることに対して理解を示さないと、オープン＆クローズ戦略を実現するための投資等が承認されないということです。社外に対しては、パートナーが賛同してエコシステムを構築することができないということです。

3 知的財産インテリジェンス機能としてのIPランドスケープの動向

PwCでは、AIベースのIPランドスケープの分析ツール Intelligent Business Analytics[®]^{※2}を開発しました。経営でオープン＆クローズ戦略を実現するには、素材・デバイスからシステム・サービスを含む顧客価値連鎖（バリューチェーン）の分析が必要になります。Intelligent Business Analytics[®]が他の一般的なIPランドスケープツールと違うのはバリューチェーン分析を行える世界初のツールという点です。

昨今、企業でオープンイノベーションの取り組みが加速していますが、技術開発の効率化を図る観点から、スタートアップとのアライアンスが主で、製造コスト低減や販売チャネルを確保するなどの事業効率化の観点から見ると、事業企業とのアライアンスによる事業拡大がうまくできていないという課題を抱えているとの声が多く聞かれます。

DXおよびESG投資の視点からの経営を実現するにあたって、技術開発の視点からのアライアンス、次の段階で事業開発の観点からのアライアンスを進める必要があります。

Intelligent Business Analytics[®]によるIPランドスケープでは、競合優位性の観点からの技術と、市場ニーズの観点からの技術の両方を評価できます（図表3）^{※3}。この技術評価結果から、市場性は高いが相対的技術評価が低い領域は、スタートアップ等との提携を行うことが奨励され、市場性は低

※1 インナーブランディングとは、（社外の顧客ではなく）社員に向けて、企業のビジョンや経営理念を浸透させるために行う活動のこと。アウトブランディングは社外向けのもの。

※2 PwC「Intelligent Business Analytics[®]のご紹介」
<https://www.pwc.com/jp/ja/services/consulting/technology-consulting/technology-laboratory/intelligent-business-analytics.html>

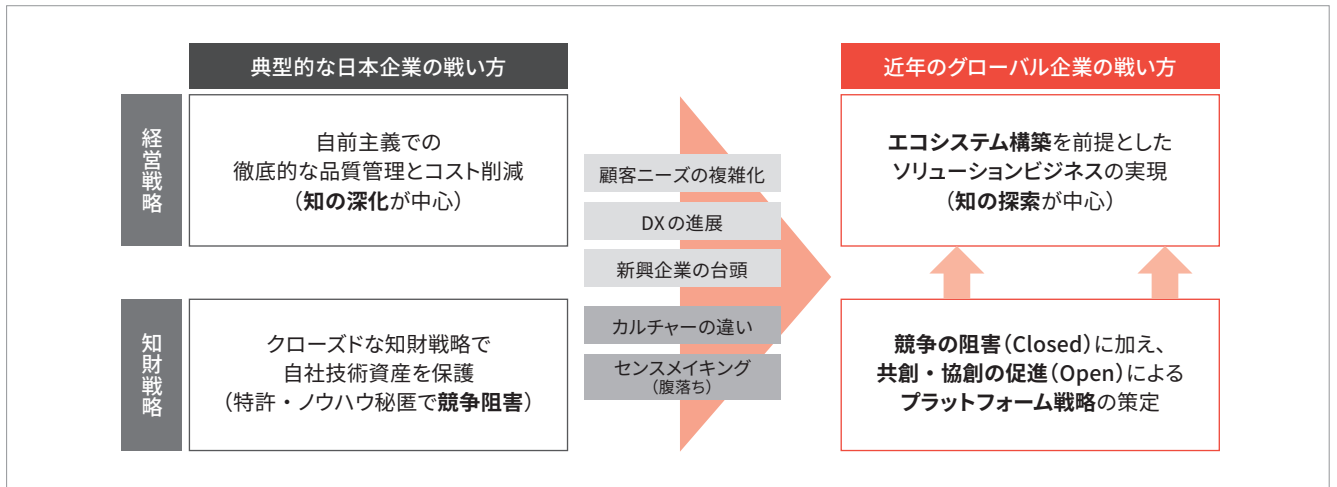
※3 PwC「IPランドスケープと知財ガバナンスをいかに企業は体現していくか」
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/column/technology-driven/interview13.html>

いが相対的技術力が高い領域は、生産や販売、データ利用の効率化を図る提携が奨励されると判断できます。企業が保有する技術の評価結果に基づいて、技術開発の視点からのアライアンスおよび事業開発の観点からのアライアンスのどちらが適切なのか判断が可能となります。

また、Intelligent Business Analytics®では、SDGsに貢献する企業の技術テーマを対象としたエコシステム構築のた

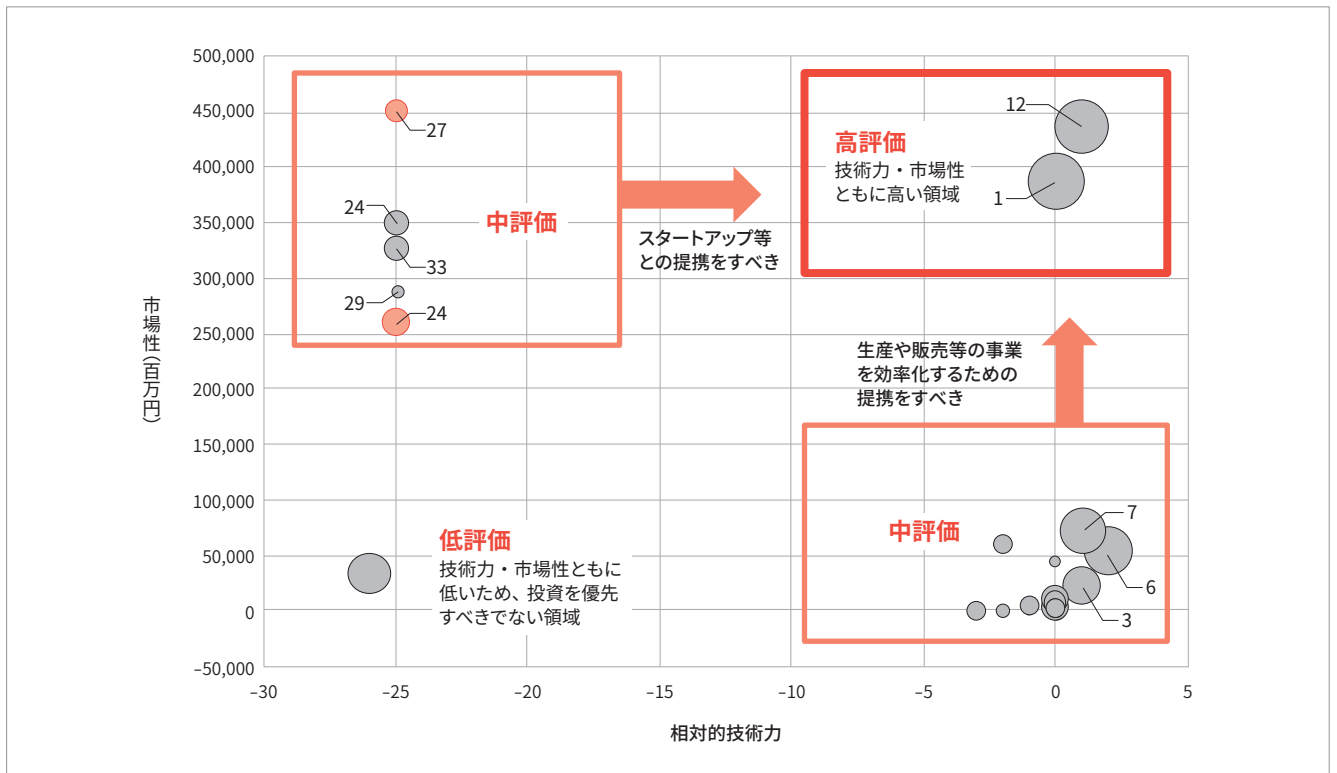
めの分析・評価も可能であり、企業のR&D戦略および事業戦略の構築にも活用できます。さらに、競合優位性の観点からの技術評価と潜在的顧客の洗い出しによる市場ニーズの観点からの技術評価も短期間に行えるため、M&Aの際に必要な技術デューデリジェンスも可能となります。

図表2：両利きの経営とオープン&クローズ戦略の関係



出所：PwC作成

図表3：Intelligent Business Analytics®による技術評価結果



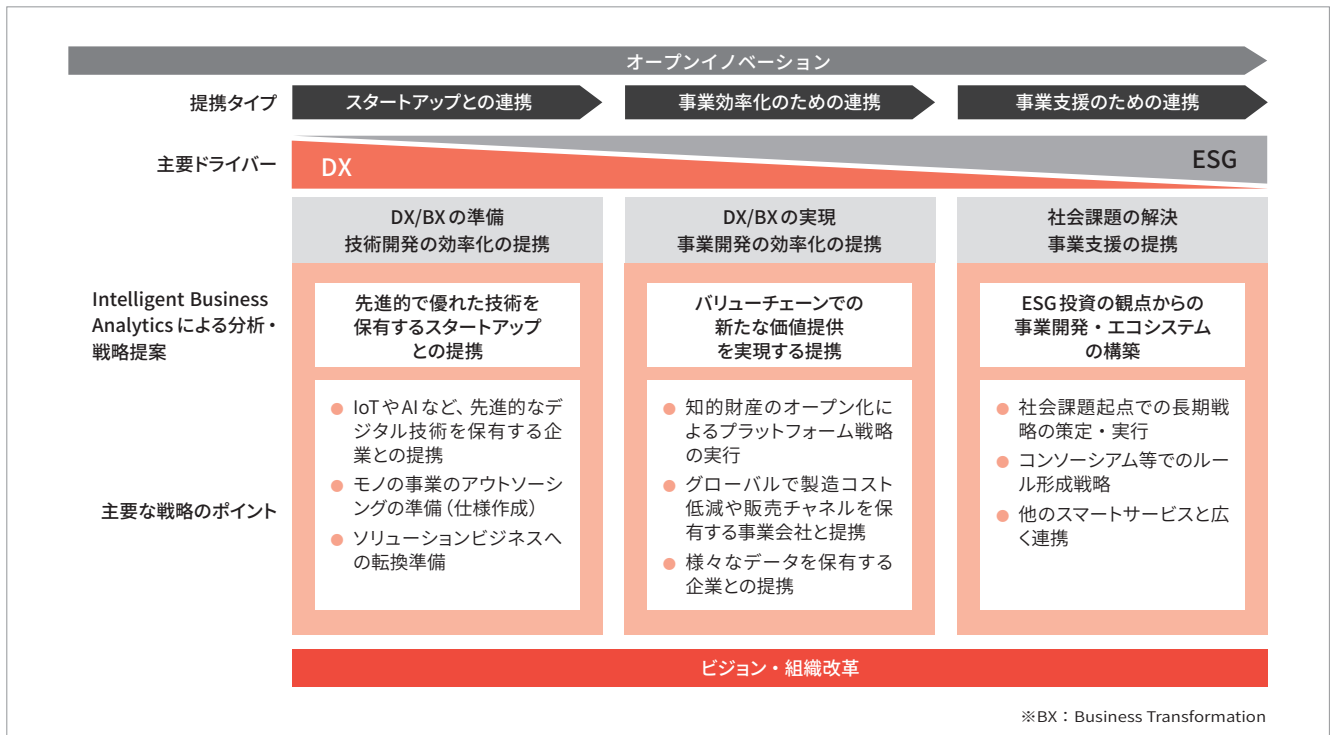
出所：PwC作成

4 おわりに ——経営への知的財産機能強化に向けて

本稿では、知的財産と経営戦略の関係、高収益企業のビジネス戦略の実現のための知的財産を活かした事業開発・アライアンス戦略、いわゆる、オープン&クローズ戦略の考え方を整理し、AI based IP Landscape Toolを活用した高速アライアンス戦略の提供について解説しました。

PwCは、DXとESG投資の視点からの経営を実現するにあたって、Intelligent Business Analytics®によるIPランドスケープの活用と知的財産のオープン化による技術・事業開発の効率化を図るアライアンス戦略のご提案が可能であり、企業が社会課題を踏まえた持続的な収益モデルの構築化をサポートしています（図表4）。

図表4：オープン&クローズ戦略とDX（デジタルトランスフォーメーション）／ESG投資の関係



出所：PwC作成

林 カー（はやしりきかず）

PwCコンサルティング合同会社 Technology Labs Solution IP Team
シニアマネージャー・弁理士

メーカーや戦略コンサルティングファームを経て、現職。電機機械、化学、建設、食品、再生医療業界などで、特許出願戦略、知財クリアランス、リバースエンジニアリングに基づく特許侵害評価、米国特許訴訟、グローバルR&D体制での知財ガバナンス、知財起点での事業開発／アライアンス戦略、オープン&クローズ戦略等の実務経験を多数有する。

メールアドレス：rikikazu.hayashi@pwc.com

知的財産×会計

——知的財産管理のための新たな視点と 会計手法に基づく情報活用

PwC アドバイザリー合同会社
パートナー 森 隼人

PwC アドバイザリー合同会社
ディレクター 石川 雅之

PwC あらた有限責任監査法人
財務報告アドバイザリー部（製造流通サービス）
シニアマネジャー 長谷川 友美

はじめに

有価証券報告書で知的財産に言及する企業がここ10年で大きく増加しました。東証一部上場企業を対象に有価証券報告書において「知的財産」に言及した企業数を調べたところ、この10年間で10ポイント近く増加していることがわかりました（図表1）。これらの企業の多くは有価証券報告書の「事業等のリスク」に、自社の知的財産権が侵害されるリスクや、他社の知的財産権を侵害してしまうリスクを挙げています。

知的財産は会計上、無形（固定）資産（IFRS・日本基準）の1つとして取り扱われます。財務諸表では商標権、特許権、ライセンス、著作権などの名称で表現されることが多いようです。

知的財産は重要な経営資源として認識されながらも、財務諸表上は本来の経済価値よりずっと小さな金額で資産計上されているケースがしばしば見られます。本稿では、なぜそのような乖離が生じるのかという点を出発点として知的財産管理（以下、知財管理）の基礎情報のあり方について考察します。

なお、文中における意見は、すべて筆者の私見であることをあらかじめ申し添えます。

図表1：有価証券報告書で「知的財産」に言及した企業数

	2010年12月末	2020年12月末
東証一部上場企業数 (A) ※1	1,670社	2,186社
有価証券報告書で「知的財産」に言及した企業数 (B) ※2	527社	899社
割合 (B/A)	32%	41%

※1 日本取引所グループホームページ「上場会社数の推移」

※2 決算日が直近1年間の有価証券報告書より集計

1 財務諸表における知的財産の取扱い

(1) 概要

会計では、「I. 当初認識」⇒「II. 事後測定」⇒「III. 認識の中止」というライフサイクルの中で数値が動いていきます。まず、無形（固定）資産の定義を満たした知的財産は資産として財務諸表に認識し（I. 当初認識）、その後は償却費や減損損失を通じて費用化し（II. 事後測定）、最後には資産計上額がゼロとなります（III. 認識の中止）。このライフサイクルはIFRS（国際財務報告基準）も日本基準も共通していますが、日本基準には無形固定資産に関する包括的な会計基準が存在しないため、以下ではIFRSを中心に解説します。

会計では当初認識額がその後の会計処理のベースとなるため非常に重要です。当初認識額の測定方法は取得形態によって異なっており、主に3つのパターンに分類されます（図表2）。

図表2：主な当初認識のパターンと事後測定の方法

I. 当初認識		II. 事後測定
取得パターン	取得原価の測定の基礎	
個別の取得	支出した現金等	償却・減損
企業結合の一部としての取得	公正価値	
自社開発（自己創設）	支出した現金等のうち、6要件を満たす部分	

(2) 個別の取得

個別の取得は、特定のライセンスや特許権などの知的財産を個別に取得するケースを指します。「個別」という表現は、企業結合の一部として知的財産を取得するようなケースとの対比として用いられています。

個別に取得した知的財産の取得原価の測定は非常にシンプルで、通常、支出した現金の金額で財務諸表に当初認識

します。対価が現金以外のケース、例えば、株式等の金融商品であるケース、政府からの補助金を一部利用して取得するケース、他の資産との交換により取得するケースなどにおいては、それぞれの状況に応じた測定方法が規定されていますが、一般的には現金による取得が多いと想定されます。

(3) 企業結合の一部としての取得

企業結合の一部として取得する場合は、取得原価の算定が複雑になります。

企業結合の対象は他の企業からスピンアウトされた事業の場合もあれば、独立した個別の企業が取り引きされる場合もあります。その事業や企業を構成する商品、売掛金、有形固定資産、無形資産（知的財産）、買掛金、借入金、退職給付負債といった複数の項目が同時に取り引きされるため、これらの項目と企業結合の対価を1対1で紐づけることができません。そこで、取得企業は取得した識別可能な資産と引き受けた負債をそれぞれの公正価値で測定し、個々の公正価値をもって各項目を当初認識します。この会計手法は一般にパーチェス・プライス・アロケーション（Purchase Price Allocation：PPA）と呼ばれます。

(4) 自社開発（自己創設）

知的財産の中には自社開発したものも数多く存在します。IFRSではこれを自己創設無形資産と呼びます。

自己創設の項目を無形資産として認識するには厳格なルールが定められています。まず、研究開発活動を研究局面と開発局面に分け、研究局面における支出は全額発生時に費用として認識します。次に、開発局面における支出をいわゆる「6要件」のふりいにかけます。企業は以下の6要件を満たしたと立証できる場合のみ、6要件を最初に満たした日以降に発生した支出の合計を無形資産として認識します。

6要件

- (a) 使用または売却に利用できるように無形資産を完成させることの技術上の実行可能性
- (b) 無形資産を完成させて、使用するかまたは売却するという意図
- (c) 無形資産を使用または売却できる能力
- (d) 無形資産が可能性の高い将来の経済的便益をどのように創出するのか。とりわけ、企業が、当該無形資産の産出物または無形資産それ自体についての市場の存在や、無形資産を内部で使用する予定である場合には、当該無形資産の有用性を立証できること

- (e) 開発を完成させて、無形資産を使用するかまたは売却するために必要となる、適切な技術上、財務上及びその他の資源の利用可能性
- (f) 開発期間中の無形資産に起因する支出を信頼性をもって測定できる能力

このように自社開発（自己創設）の知的財産については資産計上が限定されるため、経済価値に比べて帳簿価額が非常に少額であるケースが多く見られます。例えば、製薬会社の場合、規制当局による販売承認を得るまでは6要件を満たさないと判断するのが一般的であるため、多額の資金を投じて開発した将来有望な新薬が認可されたとしても、開発コストのほとんどは6要件を満たす前に発生するため費用処理され、6要件を満たした後に発生するわずかなコストが特許権などの形で資産計上されるケースが多いようです。

(5) 償却および減損

当初認識した後は償却および減損を通じて取得原価を費用化していきます。

IFRSの償却モデルには原価モデルと再評価モデルがありますが、再評価モデルはその資産を売買する活発な市場があることが条件となっています。知的財産を売買する活発な市場は一般に存在しないため、原価モデルのみが実質的に選択可能となっています。原価モデルでは通常、定額法を用いて償却します。

減損は帳簿価額が回収可能価額を上回るときに帳簿価額を引き下げる会計手続です。減損は通常、資金生成単位（Cash Generating Unit：CGU）と呼ばれる資産グループ単位で検討を行います。例えば、A製品に関する特許権であれば、A製品を製造する工場の土地、建物、機械設備などをまとめて1つのCGUとし、CGU単位で減損テストを行います。CGUについて認識された減損損失は、通常、そのCGUを構成する各資産の帳簿価額に基づいて比例配分されます。減損後の各資産の帳簿価額は、各資産をそれぞれ個別資産として回収可能価額を見積もった結果とは異なる可能性があります。

(6) 経済価値と帳簿価額が乖離する理由

知的財産の経済価値と帳簿価額が乖離する理由は大きく2つ考えられます。

1つ目の理由は、自社開発（自己創設）の知的財産は資産計上できる範囲が非常に限定的であることです。先述の(4)の新薬の特許権の例のように、経済的には多額の価値がある

ことがわかっていても、会計上の帳簿価額は非常に少額であるという状況がしばしば生じます。

2つ目の理由は、会計上の帳簿価額は減少する方向にのみ動いていくことです。会計上は償却や減損を通じて帳簿価額を引き下げるのみで、帳簿価額を取得原価以上に引き上げる事後測定は通常行いません。多くの場合、経済価値は時の経過とともに減少していくと考えられますが、必ずしもそうでない場合もあります。また、減損により帳簿価額を引き下げた場合は通常、関連する資産に減損損失を機械的に比例配分しますが、必ずしもCGUを構成する各資産の経済価値が会計と同様に比例配分的に減少しているとは限りません。

財務諸表は、財務諸表利用者にとって目的適合性があり、忠実な表現である情報を提供することを目的としており、必ずしも企業価値を示すようには設計されていません。また、財務諸表はコストの制約を考慮して作成されます。こういった概念フレームワーク上の側面が上記の2つのポイントに影響していると考えられます。

次節では、このような背景を理解したうえで、会計手法を通じて知的財産の経済価値を図る視点について考察します。

2 経済価値を図る視点の考察

(1) 改訂コーポレートガバナンス・コードを見据えた検討

2021年6月11日に東京証券取引所が公表し同日施行された改訂コーポレートガバナンス・コード（以下、改訂CGコード）で、知的財産への投資等について、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつわかりやすく具体的に情報を開示・提供することが補充原則として盛り込まれました。

経営戦略や経営課題を考えるうえで、どの知的財産に関連する事業で大きな成長が見込めそうか、どの知的財産が関連する事業で大きな経済的インパクトが見込めそうか、などを知ることは重要です。しかし、先述の 1 の (6) のように、会計は必ずしも経済価値を正確に示すようには設計されてい

ないため、知的財産の帳簿価額からそういった情報を読み取ることが難しいと考えられます。

しかし、正確な経済価値ではなくとも、相対的な重要性を知るための目安として会計手法を利用することは可能かもしれません。そこで、以下では、会計手法である公正価値と使用価値の概要を確認したうえで、これらを財務諸表以外で利用する新たな視点について考察します。

(2) 公正価値

知的財産の経済価値を測定するための手法として唯一絶対的な指標や方法はないと考えられます。他方で、IFRSでは公正価値を「測定日時点で、市場参加者間の秩序ある取引において、資産を売却するために受け取るであろう価格または負債を移転するために支払うであろう価格」として、多くの場面で各種の資産負債を公正価値で測定することを要求しています。

知的財産を含む無形資産の評価手法について実務慣行が確立されているものとしては、前述のPPAなどの財務報告目的での無形資産の公正価値測定が挙げられます。無形資産の公正価値測定において一般的なアプローチおよび評価手法を図表3に挙げておきます。

無形資産の中でも特に知的財産を評価対象とする場合は、容易に再調達もしくは再構築することは通常難しいことから、コスト・アプローチを採用できるケースは限定的です。また、知的財産は内容的にその個別性が強く、比較可能な類似取引事例情報の入手が困難であることから、マーケット・アプローチが適用可能なケースも限定的と考えられます。

他方、インカム・アプローチは知的財産の公正価値測定において実務でよく用いられています。インカム・アプローチの使用に際しては、将来キャッシュフローなどへの貢献を適切に反映するよう、一定の仮定および前提の下で評価を実施することが重要です。ここではインカム・アプローチのうち、無形資産の評価に一般に用いられる2つの手法を中心に説明します。

図表3：無形資産の主な評価アプローチ・具体的な評価手法

アプローチ	概要	評価手法 (実務上参照される主な手法)
コスト・アプローチ	資産の用役能力を再調達するために必要な金額を用いる評価技法	<ul style="list-style-type: none"> ● 歴史的原価法（再調達原価） ● 取替原価法（再製造原価）
マーケット・アプローチ	同一または類似の項目に関する市場価格を用いる評価技法	<ul style="list-style-type: none"> ● 取引事例比較法
インカム・アプローチ	将来キャッシュフローなどに基づく現在価値を用いる評価技法	<ul style="list-style-type: none"> ● ロイヤルティ免除法 ● 超過収益法

● **ロイヤルティ免除法**

企業が評価対象となる無形資産の支配を有しておらず、その使用を第三者より許可されたものと仮定した場合に、第三者に対して支払うであろう、類似無形資産のライセンス実施料率により算出されるロイヤルティコストが免除されたものとしてその無形資産の価値を計算する手法

● **超過収益法**

無形資産に関するキャッシュフローの創出には、評価対象となる無形資産以外の各種の資産が貢献しているため、事業から生じる利益から事業に供する無形資産以外の資産に帰すべき利益（仮に当該資産を有していなかった場合に第三者に支払うと想定されるリース料相当。キャピタルチャージ）を控除することにより無形資産からの将来の超過収益を計算し、その現在価値により、無形資産の価値を計算する手法

ロイヤルティ免除法や超過収益法により無形資産の公正価値を測定する場合、実務では各種パラメーターを検討します。主要なパラメーターを**図表4**に示します。

知的財産の経済価値を測定する際に使用される主要パラメーターの変化は、間接的に知的財産の経済価値へ影響すると想定されるため、概括的にモニタリングする際の有用な情報となることが期待されます。例えば、ロイヤルティ免除法や超過収益法において、事業環境の変化などにより事業計画（売上および利益）、キャッシュフロー見積期間（残存耐用年数）や減衰率・陳腐化率などの主要パラメーターについて当初の想定から変動が生じている場合、知的財産の経済価値に重要な影響生じている可能性があります。

また、ロイヤルティ免除法におけるロイヤルティ料率の想定について具体的に検討する場合、類似のロイヤルティ事例の他に、当該無形資産が貢献している事業あるいは製品の利益率と比較検討して設定されるのが一般的です。そのため、

ロイヤルティの対象となる事業あるいは製品の売上高または利益率が当初見込みより変動した場合には、知的財産の経済価値に重要な影響が生じている可能性があります。

知的財産の経済価値を測定する唯一絶対的な指標や手法はなく、評価においては高い専門性が要求されることから、企業が独自に定期的な再測定を行うことは実務上難しい面もあると想定されます。ただし、経営管理の観点から概括的にモニタリングする等の目的において、上記のような主要パラメーターの変化をもとに検討することは有益であると考えられます。

(3) 使用価値

使用価値は将来キャッシュフローの現在価値として算定されます。会計上、使用価値は減損検討時のみ使用されますが、将来キャッシュフローの現在価値という概念は知的財産の相対的価値を検討するときに役立ちます。

例えば、知的財産を含む事業全体の使用価値を測定する場合、予算や事業計画を基礎として将来キャッシュフローを見積もります。予算や事業計画は1年～数年間の範囲で策定されていることが多いため、それより先の期間についてはキャッシュフロー予測を推測して延長します。延長方法としては、成長が一定である（予算・事業計画の最終年度と同レベルのキャッシュフローが継続的に発生する）という仮定をおくほか、成長が逡減する（予算・事業計画の最終年度からキャッシュフローが徐々に減少する）という仮定をおく場合もあります。

割引率は一般に加重平均資本コスト（Weighted Average Cost of Capital：WACC）などを出発点として検討します。WACCは税引後の利率であるのに対し、将来キャッシュフローは税引前の金額であることから、会計基準上はWACCを税引前の利率に補正することが求められています。しかし、今回のように財務諸表の枠組みの外で、知的財産に関連する

図表4：インカム・アプローチによる評価における主要パラメーター

評価手法	算定式（基本概念）	主要パラメーター
ロイヤルティ免除法	売上高×無形資産のロイヤルティ料率	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業計画（売上および利益） ● 無形資産のロイヤルティ料率 ● 無形資産の残存耐用年数（陳腐化率） ● 割引率
超過収益法	(事業全体のキャッシュフロー) - (対象無形資産以外の貢献資産に係るキャッシュフロー)	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業計画（売上および利益） ● 無形資産の残存耐用年数（陳腐化率） ● 貢献資産（運転資本、固定資産、評価対象資産以外の無形資産など）のキャピタルチャージ（貢献資産の期待収益） ● 割引率

事業の相対的な重要性を知るという目的に鑑みれば、一貫してすべての計算に税引後のWACCを使用するとしても、その目的の範囲においては機能すると考えられます。ただし、そこでの測定値は会計上の使用価値とは異なる点に留意が必要です。

(4) 新たな視点での情報活用

知財管理において何らかの手法を確立し、知的財産の経済価値の相対的な重要性を把握することができれば、より合理的な戦略立案や課題検討に役立てることができると期待されます。そのためには、1回限りではなく、定期的に情報を更新しタイムリーな意思決定や継続的なモニタリングに利用できるような体制整備が必要です。なかにはデジタル技術の利用が可能な部分もあるかもしれません。

なお、本稿では、改訂CGコードを見据えた対応の1つとして、会計手法を出発点に企業が新たな視点で情報活用する可能性を提示しましたが、本稿はこのような取組みに対して特段の保証を与えるものではありません。また、公正価値や使用価値は会計固有の概念であり、これらに調整を加えて別の目的に使用することは本来想定されていません。そのため、こういった取組みにおいては企業独自の視点と判断だけでなく、会計やValuationの専門家に相談することが有用と考えられます。

このような新たな取組みは、改訂CGコードにおける開示責任を果たすためだけでなく、潜在的な企業価値の認識とさらなる企業価値の向上に効果を発揮することが期待されます。

森 隼人 (もり はやと)

PwCアドバイザリー合同会社 パートナー
2007年公認会計士登録。2003年より中央青山監査法人トランザクションサービス部に所属し、現在はバリュエーションおよび財務モデリングを中心とした業務に従事。バリュエーション業務では、株式価値評価を含む取引目的価値評価業務に加えて、PPAおよび減損会計のための評価等の会計目的評価業務に関するサービスを提供している。
メールアドレス：hayato.mori@pwc.com



石川 雅之 (いしかわ まさゆき)

PwCアドバイザリー合同会社 ディレクター
2003年公認会計士登録。日本公認会計士協会会計制度委員(2012～2013年)。会計監査業務を経て、2005年より現職にてバリュエーションを中心とするM&A関連アドバイザリー業務を専門に担当。無形資産など日本・米国・国際会計基準における企業結合時の公正価値評価業務(PPA)にも数多く関与。
メールアドレス：masayuki.ishikawa@pwc.com



長谷川 友美 (はせがわ ともみ)

PwCあらた有限責任監査法人 財務報告アドバイザリー部(製造流通サービス) シニアマネジャー
2008年公認会計士登録。会計監査を経て、2017年より会計アドバイザリーを中心とした業務を担当。GAAPコンバージョン、グローバルIPO、グローバル・オフリング(海外市場での株式発行・起債)、IFRS関連の複雑な会計処理のコンサルテーションなどの会計アドバイザリー業務に多数従事。
メールアドレス：tomomi.hasegawa@pwc.com



知的財産×法務・税務

—— 知的財産権を巡る税務と法務の交錯



PwC 弁護士法人
弁護士・公認会計士 **北村 導人**

PwC 弁護士法人
弁護士 **黒松 昂蔵**

はじめに

昨今のデジタル技術の進歩・普及は目覚ましく、業態を問わず、さまざまな日本企業において、デジタル技術を利用したビジネスモデル等の抜本的な改革が志向されています。また、直近の新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響によりデジタル技術の利用に拍車がかかっていることは、周知のとおりです。そのため、外国企業が開発・保有するデジタル技術（例えば、いわゆるAIを利用した技術）を日本企業が導入する事例は増加しており、今後もその傾向は続くものと予想されます。

そのような状況下では、外国企業をライセンサー、日本企業をライセンシーとするライセンス取引が増加すると予想されますが、これらの取引においては、支払が長期かつ多額となる事例も多く、ゆえに、日本における課税の有無が当事者に大きな影響を与える事例も多くなります。したがって、予期せぬ課税関係が生じ、事後的に多額の損失（本税のみならず、源泉徴収漏れに伴い不納付加算税等も課されます）を被ることがないように、ライセンス契約を締結する段階において、取引を実行した際に生じる課税関係を十分に理解することが重要です。

そこで、本稿においては、ライセンス契約に関する基礎的な課税関係及び契約書作成等において留意すべき事項について概説します。

なお、本稿においては、紙幅の関係上、課税関係が問題となることの多い、外国企業をライセンサー、日本企業をライセンシーとする当該外国企業が保有する著作権に関連するライセンス契約（例えば、ソフトウェアに関するライセンス契約）のみを対象とします。

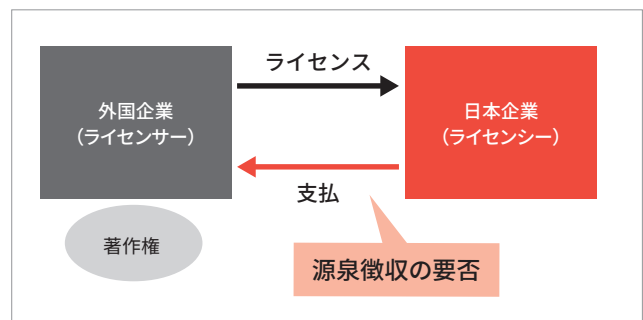
1 問題となる課税関係の概要^{※1}

まずは、外国企業をライセンサー、日本企業をライセンシーとする取引において、いかなる課税関係が問題となるかを概観します。

この点、**図表1**に示した例において、外国企業（ライセンサー）は日本国内における取引から利益を稼得しており、同企業が日本国内に支店等の事業拠点を有していない場合は、同企業による自主的な申告・納税を期待できない場合も多くなります。そこで、日本の税法は、安定した徴税の観点から、そのような事業拠点を有していない外国企業がライセンス取引を行った場合には、（外国企業に代わり）対価を支払う日本企業（ライセンシー）に対して、その対価に一定の割合を乗じて得られる金額を徴収（＝源泉徴収）・納税する義務を課し、当該源泉徴収をもって日本における課税関係を終了させる建付けを採用しています。

そのため、外国企業（ライセンサー）が日本企業（ライセンシー）から対価の支払いを受ける際には、日本における源泉徴収の要否が、取引全体の税効率や当事者間の税負担に

図表1：ライセンサーとライセンシーの取引



※1 紙幅の関係上、消費税については割愛します。

大きく影響するため、取引当事者にとって大きな関心事となります。

この点、対価からの源泉徴収税額の控除により、外国企業（ライセンサー）が日本の租税を負担する場合は、源泉徴収の要否はもっぱら外国企業側の問題であると整理可能な場合もあり得ます。しかしながら、源泉徴収が行われなかったとすれば外国企業が得られたであろう金額を日本企業（ライセンシー）が支払う（すなわち、手取額を合意された対価の額とする）グロスアップ条項がライセンス契約にて規定されていることにより、日本企業が日本の租税を負担する場合等、上記の源泉徴収の要否が日本企業側にも影響する事例は多数存在します。

次項以降では、かかる源泉徴収の要否を判断する基準について概説します。

2 国内税法の建付けの概要

日本の国内税法においては、次に掲げるものが源泉徴収の対象となる旨規定されています（所得税法161条1項11号口）〔太字は引用者〕。

- 十一 国内において業務を行う者から受ける次に掲げる使用料又は対価で当該業務に係るもの
 (...)

 ロ **著作権**（出版権及び著作隣接権その他これに準ずるものを含む。）の使用料又はその譲渡による対価

外国企業が日本企業からライセンス料（対価）を受領する取引の場合、特に問題となるのは、かかるライセンス料（対価）が上記の「著作権の使用料」に該当するか否かです。

この点について日本の税法では、「著作権の使用料」について何らの定義規定も設けられておらず、解釈に委ねられています。

3 「著作権の使用料」の意義

(1) 著作権法と同義に解釈されること

一般に、租税法が他の法分野で用いられている概念を借用している場合、「別異に解すべきことが租税法規の明文またはその趣旨から明らかな場合は別として、それを私法上におけると同じ意義に解するのが、法的安定性の見地からは好

ましい」と解されています^{※2}。

前述の所得税法161条1項11号口所定の「著作権の使用料」についても例外ではなく、法的安定性の観点から、日本の著作権法上の「著作物の利用」（同法63条1項）と同義に解するべきであり、この点については、課税実務^{※3}や裁判例^{※4}等においても異論がありません。

(2) 著作権法上の「著作物の利用」

そこで、著作権法63条1項所定の「著作物の利用」の意義が問題となりますが、この点については、次のように解されています^{※5}。

「利用」とは、財産権である著作権（著21条～27条）の内容となっている行為、すなわち、複製（著2条1項15号同条9項）、上演・演奏（著2条1項16号、同条7項・9項）、上映（著2条1項17号、同条9項）、公衆送信・送信可能化（著2条1項7号の2・9号の5、同条9項）、口述（著2条1項18号、同条7項・9項）、頒布（著2条1項19号同条9項）、譲渡、貸与（著2条8項・9項）、翻訳・編曲・変形・脚色・映画化・翻案をいう。

すなわち、著作物（思想又は感情を創作的に表現したものであつて、文芸、学術、美術又は音楽の範囲に属するもの。著作権法2条1項1号）の利用一般が対象となるのではなく、著作権に含まれる権利の種類として著作権法21条以下にて限定列挙されている権利の対象となる利用形態（複製等）のみが、上記の「著作物の利用」に含まれます。

例えば、書籍を閲覧することは、一般的な用語に従えば、著作物である書籍の利用に該当しますが、そのような利用形態一般を著作権の対象とした場合（すなわち、著作者による差止請求等の対象にした場合）、社会経済活動が著しく制限される等の問題が生じるため、一定の利用形態のみが著作権の対象とされています。

なお、著作権法21条以下にて限定列挙されている利用形態に形式的に該当する場合であっても、著作者保護の必要性が低い等の理由から、一定の要件を満たす場合（例えば、

※2 金子宏『租税法（第23版）』（弘文堂、2019）127ページ。

※3 所得税基本通達161-35において、所得税法161条1項11号口の著作権の使用料は、「著作物（著作権法第2条第1項第1号《定義》に規定する著作物をいう。以下この項において同じ。）の複製、上演、演奏、放送、展示、上映、翻訳、編曲、脚色、映画化その他著作物の利用又は出版権の設定につき支払いを受ける対価の一切をいう」と規定されています。

※4 例えば、最判平成15年2月27日税務訴訟資料253号順号9294参照。

※5 半田正夫＝松田政行編『著作権法コメンタール2（第2版）』（勁草書房、2015）774ページ。

私的使用のための複製。同法30条)には著作権は及ばないとされており、このように著作権が制限される場合の著作物の利用は、上記の「著作物の利用」には該当しない点にも留意が必要です。

(3) 著作権法を踏まえた税法解釈と実務上の留意点

前記(1)及び(2)の内容を踏まえると、前掲図表1に示した外国企業から日本企業へのライセンス取引に伴い源泉徴収が必要となる場合は、当該日本企業において、著作権法21条以下にて限定列挙されている利用形態(複製等)による「著作物の利用」が存在し、その対価である「著作権の使用料」(所得税法161条1項11号口)が支払われる場合である、ということになります。

したがって、ライセンス契約をドラフト・締結する段階においては、ライセンシーである日本企業において著作権法21条以下にて限定列挙されている利用形態(複製等)による「著作物の利用」が存在するか否かを、初めに確認することが重要です。なお、(2)で述べたとおり、当該利用形態に形式的に該当する場合であっても、著作権法30条以下にて規定される著作権が制限される場合に該当するか否かの検証が必要な点にも留意が必要です。

続けて、上記の検証の結果、ライセンシーである日本企業における「著作物の利用」が存しないと判断される場合には、この点をライセンス契約において明確にすることが重要となります。すなわち、そのような場合、外国企業から日本企業に対して著作権法上の「著作物の利用」には該当しない態様での著作物の利用が許諾(ライセンス)されていることが通常ですが、かかる利用の許諾のみを契約書に記載した場合、特に事後的に課税当局による調査の対象となった際に、「著作物の利用」が存するか否かが契約書上判然とせず、不要な争いを生じさせる事態となりかねません。したがって、課税当局に不要な疑念を抱かれることを防ぐためには、そもそも契約のタイトルについてライセンス契約ではなく、(法的整理や実態に合った)サービス契約等とすることや、当該契約において、日本の著作権法21条以下にて限定列挙されている利用形態(複製等)による利用は許諾されていない旨を(日本の著作権法を引用した上で)明記することが有効な対策となります。

(4) 「著作物」への該当性

昨今のデジタル技術の進歩・普及に伴い、ライセンス契約の対象となるものも著しく多様化しており、外国企業が日本企業に対していわゆるAIを利用したサービスを提供する(当

該AIを利用して得られた情報等の利用を許諾する)事例も存在します。

この点、(1)から(3)の内容を踏まえると、そもそも、著作権法上の「著作物」(思想又は感情を創作的に表現したものであつて、文芸、学術、美術又は音楽の範囲に属するもの。著作権法2条1項1号)に該当しないものの利用は「著作物の利用」に該当せず、ゆえに、所得税法161条1項11号口所定の「著作権の使用料」に該当することを理由とする源泉徴収は不要となります。

然るところ、典型的な「著作物」(例えば、ソフトウェア。著作権法10条1項9号参照)以外のものを対象とするライセンス契約をドラフト・締結する段階においては、かかる対象物が「著作物」に該当しないこともあり得ます。この点についても著作権法の観点から検証した上で、「著作物」に該当しない場合には、その旨を(日本の著作権法を引用した上で)契約書上明記することが、将来の課税当局との不要な紛争防止の観点から重要です。

例えば、AIを利用して出力された情報の「著作物」性については、以下のとおり、人間のみならずAIが情報生成に寄与しているとの特殊性を踏まえ、「(注：人間の)思想又は感情を創作的に表現したものである「著作物」に該当するか否かは、ケースバイケースであるとされています^{※6}。

- (i) AI生成物を生み出す過程において、学習済みモデルの利用者に創作意図があり、同時に、具体的な出力であるAI生成物を得るための創作的寄与があれば、利用者が思想感情を創作的に表現するための「道具」としてAIを使用して当該AI生成物を生み出したものと考えられることから、当該AI生成物には著作物性が認められる。
- (ii) 一方で、利用者の寄与が、創作的寄与が認められないような簡単な指示に留まる場合(AIのプログラムや学習済みモデルの作成者が著作者となる例外的な場合を除く)、当該AI生成物は、AIが自律的に生成した「AI創作物」であると整理され、現行の著作権法上は著作物と認められない。

なお、所得税法161条1項11号口所定の「著作権の使用料」に該当することを理由とする源泉徴収が不要な場合であっても、いわゆるノウハウの使用料(同号イ所定の「工業

※6 内閣府知的財産戦略推進事務局に設置された新たな情報財検討委員会における報告書「データ・人工知能(AI)の利活用促進による産業競争力強化の基盤となる知財システムの構築に向けてー(平成29年3月)」34ページ以下参照。

所有権その他の技術に関する権利、特別の技術による生産方式若しくはこれらに準ずるもの「使用料」及び所得税基本通達161-34)に該当することを理由として源泉徴収が必要な場合がある点には留意が必要です。この点、ノウハウの意義については、税法及び私法のいずれにおいても定義規定が存在せず、純粋な税法解釈の問題となりますが、その内容については不明確な部分が多いため、取引金額の重要性や取引内容に応じて、外部専門家に確認することが重要です。

4 租税条約の適用

2・3においては、ライセンス契約への国内税法及び同法が参照する著作権法の解釈・適用について概説しましたが、前掲図表1に示した外国企業から日本企業へのライセンス取引のような国境をまたぐ取引については、租税に特有の問題として、租税条約が適用される場合も多く、(適用される場合には)租税条約の規定が国内税法の規定に優先することとなります(憲法98条2項、所得税法162条参照)。

この点、紙幅の関係上、租税条約の内容の詳細は省略しますが、租税条約の適用により生じる代表的な効果として、以下の2点があります。

- ① 一定の要件を満たす場合には、「使用料」に対する日本の課税権が制限され、国内税法の解釈・適用結果に拘らず、日本企業による源泉徴収は不要となる(代表的なものとして、日米租税条約12条1項)。
- ② 租税条約上、「使用料」に対する日本における源泉徴収の余地が残されている場合であっても、国内税法上の「使用料」に比して、租税条約上の「使用料」の意義が狭義である結果、日本企業による源泉徴収は不要となる。

すなわち、①に記載した効果により免税となる場合には、そもそも、2・3に記載した国内税法及び著作権法の解釈・

適用の検証すら不要となるため、作業の効率化の観点から、まず初めに、問題となっているライセンス取引が租税条約の適用により免税となる取引であるか否かを、税務担当者ないし外部の専門家に確認するプロセスを確立しておくことも効率的であると考えられます。

また、②に記載した効果が存するため、仮に①の免税の効果は得られず、また、前記2・3に記載した国内税法及び著作権法の解釈・適用の観点からは源泉徴収が必要な場合であっても、租税条約上の「使用料」に該当しない等の理由によりかかる源泉徴収が不要となる余地がないかを、税務担当者ないし外部の専門家に確認した上で、その確認結果をライセンス契約に反映することも重要です。例えば、日本企業による著作物の複製等が行われる場合であっても、租税条約との関係においては、純粋な自己使用目的での著作物の取得取引である限り、「使用料」には該当しないと判断される可能性が十分にあり(OECDモデル租税条約12条に係るコメントリ参照^{*7})、かかる判断に依拠する場合には、ライセンス契約において純粋な自己使用目的での著作物の取得である旨を明記することが重要となります。

5 おわりに

本稿では、ライセンス契約に関する税務上の取扱いと税務及び法務の観点からの留意点について概説しました。外国企業から日本企業へのライセンス取引に際しての源泉徴収の要否の論点は、支払が長期かつ多額となる事例も多く、また、(課税当局の担当官にとっても理解が容易ではない)法務と税務が交錯するため、税務調査において問題とされることが多い論点となります。したがって、予期せぬ重大な課税関係が生じることを防止するためには、本稿で紹介した内容等を踏まえ、ライセンス契約のドラフト・締結等の段階から入念に準備を進め、取引金額の重要性や取引内容に応じて、外部専門家を関与させることが重要となります。

*7 <https://www.oecd.org/berlin/publikationen/43324465.pdf>

北村 導人 (きたむら みちと)

PwC弁護士法人 パートナー代表、弁護士・公認会計士
ESG／サステナビリティ関連法務、税法、会計が交錯する企業法務およびウェルスマネジメントを主に専門とする。ESG／サステナビリティに関連する経営アジェンダやトランザクションに係る法務（人権方針の策定、人権デュー・ディリジェンスその他人権関連法務全般を含む）など幅広いサービスを提供する。その他、M&A、JV組成、金融取引、信託など各種取引のストラクチャリングに対する法務・税務上の観点に基づく助言やリスク検証および実行支援、経営者・創業家・資産家に対する事業承継、相続に関する法務・税務上の助言および実行支援、税務調査対応および税務争訟（外国の税務争訟のマネジメントを含む）の代理実績を数多く有する。

2000年 弁護士登録

1996年 公認会計士登録

メールアドレス：michito.kitamura@pwc.com

黒松 昂蔵 (くろまつ こうそう)

PwC弁護士法人 弁護士

税法分野を主に専門としており、ヘッジ取引課税訴訟、株式消却寄附金課税訴訟等、法人税、所得税、消費税及び相続税並びに国際税務に関する多数の税務争訟（異議申立て及び審査請求並びに税務訴訟）の代理の実績がある他、税法解釈、税務コンプライアンス及び税務リスクマネジメントに関する助言、M&Aや金融取引等各種取引のストラクチャリングやリスク検証、課税当局に対する事前照会対応、税務調査対応、更正処分後、争訟を行うか否かの経営判断に関する助言など、税法分野に関するサービス提供に関する経験を多く有する。

2010年 弁護士登録

メールアドレス：kozo.kuromatsu@pwc.com

第2回

コーポレートガバナンスと監査

——これらの切っても切れない関係

はじめに

「コーポレートガバナンス」は1980年代まではもっぱらアカデミア（学界）における研究対象とされてきましたが、1990年代以降実務の世界からも注目を浴びるようになりました。1992年12月、英国ではコーポレートガバナンスの概念が、組織と公共にかかわる重要な政策として受容されました。

他方、「監査」はもっと歴史的な沿革を有しています。その発祥はヨーロッパ中世にまで遡ることができるとされ、1973年にはアメリカ会計学会（AAA）において、「経済活動や経済的事象についてのアサーションと確立された規準との合致の程度を確かめるために、これらのアサーションに関する証拠を客観的に入手・評価し、その結果を利害関係のある当事者に伝達する組織的なプロセス」と定義されています。

AAAによる監査の定義は50年近く経過した今日でも有効であると研究者から評価されている点で、コーポレートガバナンスと対照的です。もっとも実務の世界では「監査」という言葉が定義に当てはまらない意味で多用されるという、「監査の爆発」（audit explosion）の現象も多くみられます。

このように異なる出自を有するコーポレートガバナンスと監査ですが、近年における英国での改革では、両者が同じ土俵で議論されています。本稿では、両者の「切っても切れない関係」の源を近年の動きのなかに探りながら、英国における改革のゆくえと日本への教訓について考えてみたいと思います。

なお、本稿における意見にわたる部分については筆者個人のものであり、所属するPwCあらた有限責任監査法人の見解ではありません。

1 コーポレートガバナンス

1.1 英国における実務の進展とグローバルへの展開

1992年12月、イングランド・ウェールズ勅許会計士協会（ICAEW）における、「コーポレートガバナンスの財務的側面に関する委員会」、いわゆるキャドベリー委員会の議長であったエイドリアン・キャドベリー卿は、報告書と原則規程（「キャドベリー規程」）を公表しました。当初、この規程の作成により、不祥事に苦慮する企業に対する直接的な政府規制が回避されることが期待されていたとされています。しかし、その後の歴史が物語っているように、制定当時の想像を超えてさらに大きな影響をもたらしています。

キャドベリー規程が公表されて以来、コーポレートガバナンスについての実務書や専門書が急激に広まりました。英国の専門職業団体の小委員会により策定された自主的なガバナンス原則が修正、応用され、また、他国の規制システムの参考ともなり、経済協力開発機構（OECD）をはじめとするさまざまな国際機関によってより洗練された形となりました。

この結果、英国上場企業のコーポレートガバナンスの財務的側面を扱った報告書が広く普及し、公的部門を含むあらゆる種類の組織にとり重要となりました。すべての組織がこれら原則になんらかの形で従うことがその正統性を確保する条件となり、コーポレートガバナンスのアイデアと原則がグローバルな地位を獲得、今ではそれなくして組織設計を考えることが困難とすらなっています。

1.2 コーポレートガバナンスと内部統制

コーポレートガバナンス原則の特徴的な側面として、組織が健全で有効な内部統制システムを維持しなければならないという要請があります。内部統制の概念や実務についての議論は、学問的には会計学（監査論）において1992年より前からありましたが、コーポレートガバナンス論の領域でも、内部統制システムの設計に関する原則が問題の中核を占めています。

内部統制システムの生成は、二次的な経営管理の問題にとどまらず、経営者の公式的な責任とさえみなされるようになってきました。比較的短期間に組織の内部統制システムという私的な領域が公的なものに転換され、リスク管理として成文化、標準化、再構成され、同時に研究者の研究対象ともなりました。

そもそもコーポレートガバナンスとは何でしょうか。学説によると、「経営の仕組みのあり方」を意味することもあれば、ある特定の型（たとえば「英米型」や「大陸型」など）の存在を前提に、「その機能する状況を企業全体としてどのように高めていき、またどう確保したらよいかの機能状況」を問題とする議論も存在します。研究者間で合意された定義に則った概念というより、多義的、多面的な様相を有しており、経営学（組織論、財務論）だけでなく、法学（会社法）、経済学（金融論）、社会学、会計学など、多くの学問領域でコーポレートガバナンスが研究されています。

他方、実務においても内部統制をコーポレートガバナンスと関係づける傾向があります。1992年に米国トレッドウェイ委員会組織委員会（COSO^{※1}）が「内部統制の統合的枠組み（Internal Control-Integrated Framework）」、いわゆる「COSO報告書」を策定したことにより、内部統制を取締役会（監査委員会）や監査役会を含めたコーポレートガバナンスとの関連で議論できるようになりました。2005年に改正・施行された会社法でも、内部統制を会社の執行機関のみならず、監督機関や監査機関にそれぞれ関係づける立場が示されています。

企業のコーポレートガバナンスがどの程度強固に確立されているのかは、内部統制システムがどの程度有効に構築されているかを測る物差しとなってい

ます。コーポレートガバナンスの質を直接体感できるのは「執行の長」としての社長であり、コーポレートガバナンスの質を、内部統制システムの構築や運用を含む「執行の質」に反映することもできます。

2 監査

2.1 監査における内部統制

本稿のもう1つのテーマである監査においては、前述の監査の定義にある「証拠の調査と検査」はあくまでも選択的な調査と検査であるにとどまり、網羅的でも包括的でもありません。しかし監査人は、サンプルに限定して実施される調査をどの割合で実施するのか、また、精密な調査に供するサンプルをどのように構成するかを判断しなければなりません。

このため、加えて監査意見または報告という一般的な目的のために監査人は、会計システムとコントロールの信頼性、また、財務諸表に含まれるデータや情報、あるいは成果やアカウントビリティを実証または評価するために用いるデータや情報の信頼性や信憑性に関して意見を形成する必要があります。システムの評価には、システムとデータおよび情報の完全性を確保するためのカギとなる内部統制の十分性と効率性が、システムの作り出すデータと情報を検証する際の証拠の源泉として重要になります。

監査人は、これらの内部統制が実際に運用されていることを確認するのに足る、高度に説得的あるいは強制的な証拠の入手が必要です。システムの信頼性について監査人の心証を確信の状態に導くために、また、その確信を正当化するのに、「十分かつ適切な」証拠が必要となります。

2.2 内部統制をめぐる展開

コーポレートガバナンスに対する実務の関心が高まる前の1978年、公認会計士監査の改革の一環でAICPA（米国公認会計士協会）が公表した「財務諸表監査の基本的枠組み：見直しと勧告」（コーエン報告書）では、経営者に対して、内部統制の機能状況に対する言明を「内部統制報告書」として作成する

※1 Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission

ことと、それに対する信頼性の保証を提言していました。その後およそ四半世紀を経て、2002年7月の米国企業改革法（Sarbanes-Oxley act）の制定により、内部統制報告実務は新しい局面を迎えました。

すなわち、「経営者による内部統制開示」の段階から、「公認会計士による監査証明」の段階へと引き上げられ、内部統制報告書に対する公認会計士の関与による信頼性の保証が新たに制度化されることとなりました。この流れは日本にも流入し、2006年6月の金融商品取引法の制定により、有価証券報告書提出会社に対して導入されました。

3 コーポレートガバナンスと監査

3.1 内部統制をめぐる両者の関係

所有と経営の分離が進んだ近代企業においては、それらが一致する企業と異なる事情があります。企業経営や事業展開、業務遂行に日々関係し強大な権限を有する経営者と、本来は会社の所有者（出資者）という立場ですが、直接関与することのできない株主が存在することを前提に、両者間の潜在的な利害対立を背景として執行に従事する経営者をいかにして監視するかとの問題提起から、コーポレートガバナンスが注目されるようになりました。

企業組織をどのように構築するかは、一次的にはわが国の会社法、金融商品取引法のような「ハードロー」（議会の議決により制定される法律）が扱うテーマであり、ルールベース（細則主義）で詳細に企業行動が規制されます。ハードローはエンフォースメントの観点からは有効と言えますが、同時に企業活動の柔軟性を確保するという要請を考慮する必要があります。硬直的な規制は、企業のイノベーションを妨げるためです。

すなわち、コーポレートガバナンスはハードローだけで完結するものではなく、より緩やかなプリンシプルベース（原則主義）によるソフトロー（コードやガイドラインなど、国家権力によりエンフォースメントされない規範）が有効な領域があります。このソフトローの有効性を確保するうえでは、専門家による判

断を伴う監査が重要な役割を果たしています。1990年代以降、英国においてコーポレートガバナンスの「真空地帯」におけるソフトローの重要性が増し、会計士の役割が重要視されるようになったとされます。それが「監査の爆発」の現象を生み出したと言えるかもしれません。

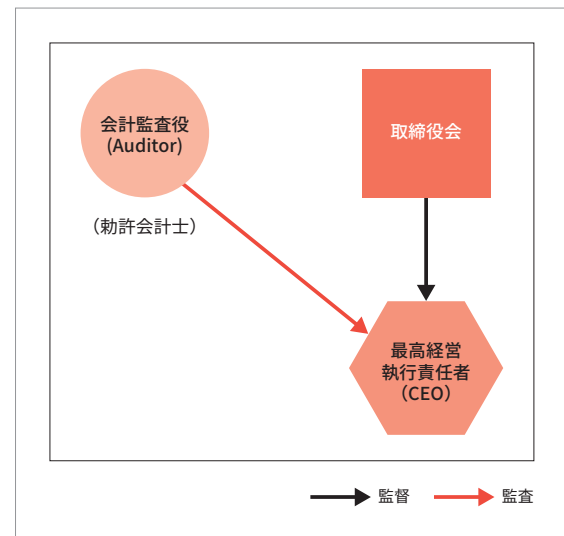
3.2 英米モデルと日本モデル：日本における特徴

コーポレートガバナンスは、「誰がどのように会社企業を統治するか」の問いかけを内容とし、その国の株式会社法制とも深く関係します。各国の制度や文化の影響を受け、「比較コーポレートガバナンス論」と称する研究領域さえ新たに論じられています。ここでは、英米モデル（アングロサクソンモデル）と日本モデルを比較し、その特徴について解説します。

まず、英米におけるコーポレートガバナンスの立て付けは「監督の機関」と「執行の機関」から構成されています。監査のための特別な会社機関はなく、職業的専門家は独立の立場から両方の機関と対峙するという構図となっています。もっとも、英国型のコーポレートガバナンスと米国型のコーポレートガバナンスでは会計士の位置が異なります（図表1、図表2）。

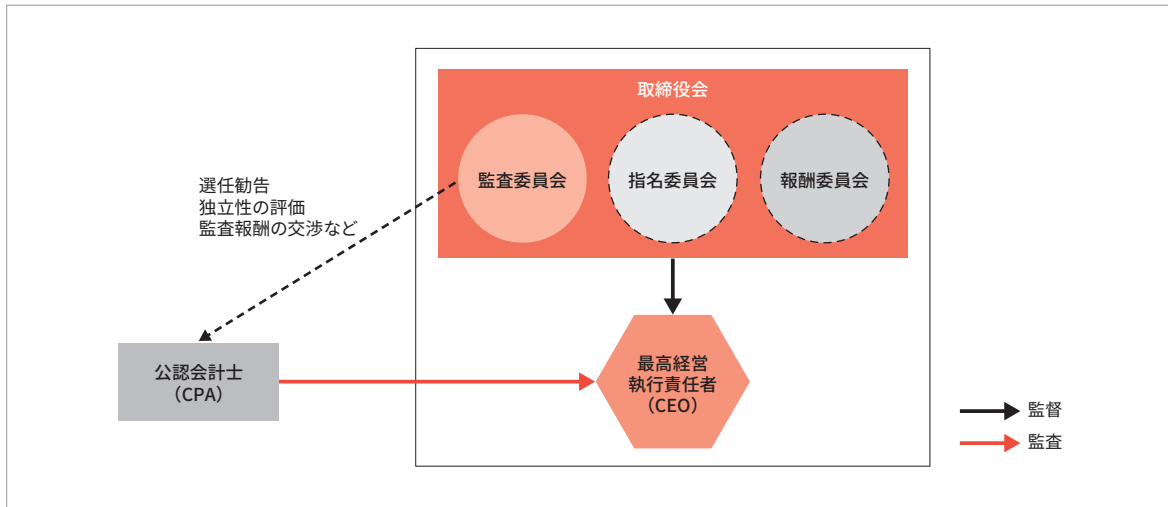
次に、こうした英米型に対して、日本の場合は、もともと「監査の機関」としての監査役が存在していま

図表1：英国型コーポレートガバナンス



出典：鳥羽（2007）を参考に筆者作成

図表2：米国型コーポレートガバナンス



出典：鳥羽（2007）を参考に筆者作成

す。大会社において監査役として社外監査役の設置が新たに義務づけられたのは1993年の商法の改正時からのことです。これが英国におけるキャドベリー委員会の勧告の翌年であるのは興味深いことです。

このため、他の「監督の機関」と「執行の機関」との関係で監査をどのように位置づけたらよいかの論点が残ります。本来なら「監督の機関」の強化を通じて図られるべきコーポレートガバナンスへのアプローチを、「監査の機関」の強化を通じて図るとする企業側の意向により、「監査の機関」に軸足を置いた改革がなされるとのわが国独特の企業文化が背景において複雑に関係したことが指摘されています（鳥羽（2007））。

4 おわりに——英国におけるコーポレートガバナンスと監査の改革と日本

21世紀初頭までにさまざまなコーポレートガバナンスに関する仕組みが各国でとられてきましたが、英国では近年、社会的な影響の大きな企業における会計不正事件が頻発し、それに対応する形で監査改革が進められています（飯沼・山口（2021））。本稿のテーマとの関係でその特徴を一言で示せば、監査とコーポレートガバナンスとを一体として改革する「ホ

リスティックアプローチ」が英国政府から提示されていることが挙げられます。

これは、企業をとりまくステークホルダー、すなわち取締役会（経営陣）、投資家（株主）、監査人、規制当局がそれぞれの役割を果たすことが、改革の目的達成に必要ということを意味しています。監査とコーポレートガバナンスとがまさに「切っても切れない関係」にあることを、英国政府の提案は物語っていると言えます。

コーポレートガバナンスにおけるソフトローとしてのコードの制定は1990年代に英国で始まり、OECD原則を経由して、わが国にもいわゆる「アベノミクス」における「第3の矢」、成長戦略の一環として近年導入されるに至っています。

コーポレートガバナンスは各法域の制度や文化を踏まえて具体化されますが、「ホリスティックアプローチ」の考え方は英国だけにあてはまるものでなく、より普遍的なアプローチである可能性があります。英国で米国流の内部統制報告制度の新たな制度化が議論されていることも、全体として普遍化に向かう方向性を示していると言えるかもしれません。今後の改革の進展をきめ細かく見守っていく必要があると思われる。

参考文献

飯沼篤史・山口峰男「監査を巡る英国の状況と日本企業への影響②」経営財務3516号（税務研究会2021年）

鳥羽至英『内部統制の理論と制度 執行・監督・監査の視点から』国元書房，2007年

鳥羽至英『監査を今、再び、考える。』国元書房，2018年

鳥羽至英・秋月信二・永見尊・福川裕徳『財務諸表監査』国元書房，2015年

Flint, D. *Philosophy and Principles of Auditing: An Introduction*, 1988. The Macmillan Press Ltd. (井上善弘訳『監査の原理と原則』創成社，2018年)

Power, M. *Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management*, 2007. Oxford University Press. (堀口真司訳『リスクを管理する不確実性の組織化』中央経済社，2011年)

英国における監査改革の動向については、参考文献のほかPwC's View第26号（2020年5月）に寄稿した以下の記事もあわせて参照いただければ幸いです。

山口峰男「英国における監査改革の動向から、企業情報開示のあり方に関する今後の議論の方向性を探る—ブライドン・レビュー」

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/prmagazine/pwcs-view/202005/brydon-review.html>
(2021年12月20日アクセス確認)

山口 峰男 (やまぐち みねお)

PwCあらた有限責任監査法人
PwCあらた基礎研究所 所長

2004年公認会計士登録。「次世代の会計および監査」をテーマとした広範な研究活動に従事。大手銀行において法人融資および本部主計業務に携わったのち、監査法人入所。主に金融機関向けの監査およびアドバイザー業務に従事し、その後、品質管理本部（金融商品会計、開示、ナレッジマネジメント担当）、英国留学（日本公認会計士協会による大学院派遣）、グローバル教育研修部門（PwC英国にてIFRS金融商品会計の教材開発に従事）などを経て現在に至る。日本証券アナリスト協会認定アナリスト（CMA）（1999年）日本簿記学会学会賞審査委員（2021年～）

メールアドレス：mineo.yamaguchi@pwc.com



後編 サステナブル経営 (ESG対応) における 企業活動と「人権」の尊重



PwC 弁護士法人

パートナー代表 **北村 導人**

はじめに

本稿では、「サステナブル経営 (SG対応) における企業活動と『人権』の尊重」について、前号 (2021年11月号) と今号の2回に分けて解説しています。前編では、1. 企業の人権尊重 (ビジネスと人権) を巡る潮流、2. 企業が尊重すべき人権とその在り方、3. 世界的潮流とハード・ローとソフト・ローの併存を解説しました。今号では、後編として、4. 人権方針によるコミットメント、5. バリューチェーンにおける人権デュー・ディリジェンスの必要性及び対応について解説します。なお、用語の定義については、前編と同様の意味を有するものとします。

※前編は、<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/prmagazine/pwcs-view/202111/35-08.html>に掲載しています。

4 人権方針によるコミットメント

企業は、人権方針 (ポリシー・ステートメント) の策定による人権尊重責任へのコミットメントが求められています (指導原則^{※1}15a、16)。人権方針には、人権尊重に関する自社の考え方、人権関連の国際的なフレームワーク (国際人権基準及びILOの中核労働基準等) との関連性、従業員、取引関係者その他さまざまなステークホルダーに対する人権配慮への期待等を明記することとなります。

この人権方針の策定に当たっては、企業は、人権に関する国際的なフレームワークや業界特有の事情等を調査・理解し、その内容に照らしながら、自社の人権課題の実態を調査・分析する必要があります。その過程では、対応を優先すべき人権課題、国・地域特有の課題、業界特有の課題等を適切に把握するために、社内外の当事者や専門家と議論を重ねることが重要です。このような検討を踏まえて策定された人権方針は、最終的には、企業の経営トップや取締役会等による承認を経て、企業のコミットメントとして社内外に公開されることとなります。

また、人権方針はそれ自体を公開するだけでなく、社内の事業の方針や事業運営プロセス (例えば、社内ガイドライン、社内規程及び社内メッセージ等) の中にそのエッセンスを組み込み、企業全体及びサプライチェーンに浸透させることが重要です。その上で、定期的に行われる人権デュー・ディリジェンスやグリーンバンス・メカニズム (苦情処理解決メカニズム) により検出された新たな人権課題の分析結果を踏まえて、当該課題への対応等を含めた、人権方針の改訂を随時行う必要があります。

※1 本稿で「指導原則」とは、2011年の国連人権理事会で採択および公表した「ビジネスと人権に関する指導原則」を指します。

5 バリューチェーンと人権デュー・ディリジェンスの必要性及び対応

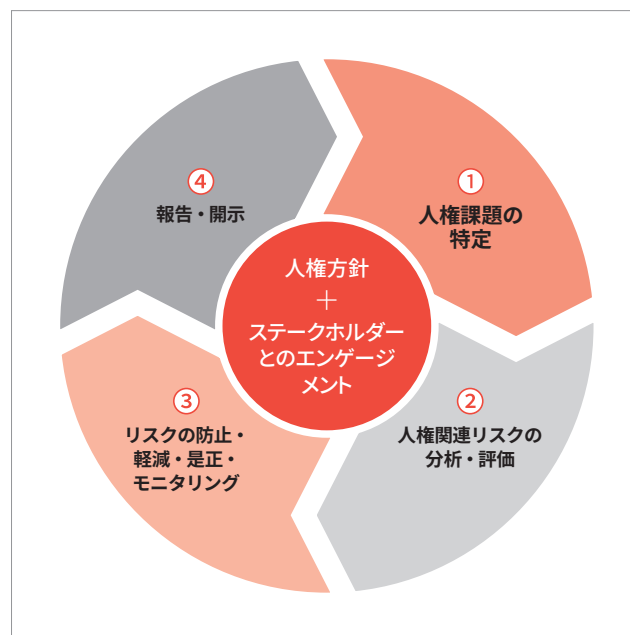
(1) 人権デュー・ディリジェンスをいかに遂行するか

指導原則（15b、17）では、企業は、人権を尊重する責任を果たすために、人権への影響を特定し、予防し、軽減し、対処方法を説明するための人権デュー・ディリジェンスを実施しなければならないものとされています。このような指導原則に基づき、欧米を中心として、人権デュー・ディリジェンスの実施義務を定めるハード・ロー化が進められています（前編の「3 世界的潮流とハード・ローとソフト・ローの併存」を参照）。他方、日本では、人権デュー・ディリジェンスの実施義務を定める法令は未だ制定されていません。しかしながら、日本企業としても、サステナブル経営の実現に必須となるステークホルダーからの信頼を得るためには、ハード・ロー化を待つまでもなく、企業自らが、適切に自社のステークホルダーに係る人権尊重に対する責任を全うし得る、人権デュー・ディリジェンスの実施態勢整備及びその検出事項への対応に取り組む必要があります。

また、欧米のハード・ローの制定により、その法令制定国に所在する日本企業の子会社や支店、及び日本企業のサプライチェーンに組み込まれている取引先等との関係で、日本企業自体および日本企業のグループ企業に対して、人権デュー・ディリジェンスの実施義務または協力義務（契約上の義務を含む）が課せられることは十分に考えられます。このような諸外国のハード・ローやサプライチェーン上の取引先との契約関係に関する動向を踏まえても、企業のサステナブル経営を実現するには、自社はもちろんのこと、サプライチェーン（バリューチェーン）上の取引先を含めて、人権の尊重に向けた取り組み（人権デュー・ディリジェンス等）を進めることが急務となっています。

人権デュー・ディリジェンス^{※2}は、合理的で良識のある企業が、人権への負の影響を特定、防止、軽減し、どのように対処しているかを説明するために従う必要のある、継続的なリスクマネジメントのプロセスです。具体的には、以下に述べるとおり、① 対処すべき人権課題（スコープ）の特定（関連情報の収集を含む）、② 人権への実際の影響及び潜在的影響の評価（人権関連リスクの分析・評価）、③ リスクの防止・軽減・是正・モニタリング、④ 報告・開示、というステップ

図表1：人権デュー・ディリジェンスの遂行



で行われます^{※3}（図表1）。

① 対処すべき人権課題（スコープ）の特定

企業は、考え得る人権課題に優先順位をつけるリスクベース・アプローチを用いて、人権デュー・ディリジェンスの対象範囲を選定し、確定する必要があります。その優先順位付けにおいては、(a)（人権侵害が顕在化した場合の）深刻度（規模（負の影響の重さ）、範囲（影響の及ぶ範囲）、是正不能性（負の影響を受ける前と同等の状況に回復できる限度））と (b) 発生可能性（影響が生じる可能性）が考慮されることとなります。

この対象範囲の選定・確定手続は、企業におけるバリューチェーンのマッピング（バリューチェーン全体の把握とそれぞれの段階のステークホルダーの把握）を作成した上で行われます。指導原則17の解説では、多数の企業とバリューチェーンを形成している企業においては、「特定のサプライヤーや顧客の業務状況、関連する特定の事業・製品またはサービス、その他の関連する考慮要素を原因として、人権に対する負の影響（人権リスク）が最も大きい一般的な領域」^{※4}

※2 ここでの「デュー・ディリジェンス」は、「（負の影響を回避・軽減するために）相当な注意を払う行為または努力」を意味します。

※3 先進企業の具体的取組みについては、「「ビジネスと人権」に関する取組事例集～「ビジネスと人権の指導原則」に基づく取組の浸透・定着に向けて～」（2021年9月、外務省）を参照。

※4 典型的なリスクの一例として、衣料品業界では、サプライチェーンを通じた労働者の権利侵害への関与等、ホスピタリティ業界では、従業員と顧客双方の健康への権利侵害への関与、ソーシャルメディア業界では、誤報に関連した個人やコミュニティに対する負の影響等が挙げられます。「Business and Human Rights in the times of COVID-19」（国連人権高等弁務官事務所、2020年）を参照。
<https://www.ohchr.org/Documents/Issues/Business/BusinessAndHR-COVID19.pdf>

を優先的に検討することが提言されています。このプロセスでは、特定のサプライヤー・顧客、業界、原材料等、国・地域などにおける人権リスクに関する一般的な深刻度及び発生可能性に関する知見を有する外部専門家（NGO、NPO、コンサルタント、弁護士等）の協力を得て、効率的・効果的に対象範囲の選定を行い、優先的に取り組むべき人権課題を的確に把握することが肝要です。

② 人権への実際の影響及び潜在的影響の評価（人権関連リスクの分析・評価）

次に、①で特定された対処すべき人権課題に関して、国際人権基準に違反する、または潜在的に違反する可能性のある事実（人権リスク）の有無、当該人権リスクの深刻度及び発生可能性について具体的な分析・評価を行う必要があります。

このプロセスでは、SAQ（Self-Assessment Questionnaire）等を活用して、自社グループのみならず、バリューチェーン上の各サプライヤーから（顕在化している、または潜在的な）人権課題及び当該課題に対する取組状況等について情報を収集することが必要です。そのうえで、①で優先的に対応すべきとされた人権課題を中心に、(a) バリューチェーン上に存在するライツホルダーとの対話（エンゲージメント）の状況（過去の自社の従業員、取引先その他関係者へのヒアリングやアンケート、社内記録等のレビュー等）、(b) バリューチェーンが関わる国・地域・事業分野等の状況（業界・地域特有のリスクや国内外の潮流等に関するリサーチ、各国際機関やNGO等が公表している報告書等）、(c) グリーンバンス・メカニズム等を通じ得られた情報等も踏まえて、その深刻度及び発生可能性を分析していくことになります。

もっとも、人権リスクの分析には国際的なフレームワークや各国の関連法令等の専門的な知見が要求され、さらにその性質上定量的に評価することが難しい側面があることから、客観的かつ適正な分析及び評価を行うためには、収集した情報や社内の分析に基づき、(i) 社内外の専門家と議論をし、(ii) さまざまなステークホルダー（ライツホルダー）との継続的なエンゲージメントを積み重ねることが重要であると考えられます。

③ リスクの防止・軽減・是正・モニタリング

②の分析・評価を踏まえて、「最も深刻、または対応の遅れが是正を不可能とするような人権リスク」から優先順位をつけて具体的な対応方法を検討する必要があります。

その対応方法については、企業活動と人権リスクとの関わり

り方の態様に応じて、当該人権リスクの停止・防止・軽減に向けた、企業としての影響力の行使の具体的な方法を検討する必要があります（後記 ②②参照）。とりわけ、優先的に対応すべき人権リスクについて、ステークホルダー（ライツホルダー）との対話（エンゲージメント）を踏まえて、対応策（是正措置）の実効性や関係者の協働の必要性等を検討し、実行に移すことが必要です。

さらに、対応策を決定した後も、当該施策が適切に実行されているか、当該施策が、想定した人権リスクの停止・防止・軽減の効果をもたらしているかという点について継続的なモニタリングを行う仕組みも策定・実行し、必要に応じて施策の見直しを行う必要があります。

④ 報告・開示

人権責任を果たすためには、企業がいかに人権リスクに対して向き合い、どのような取り組みを行い、その取り組みの結果と対応策について可視化し、さまざまなステークホルダーに対して報告・開示することが必要です。人権方針策定によるコミットメントとともに、当該コミットメントを実行する企業としての実際の取り組みや対応（さらに未実施や未対応の部分）を示すという点で、ステークホルダーとのエンゲージメントを行う際の核となるため、「報告・開示」は極めて重要です。そのため、各国のハード・ローで報告・開示が求められる場合はもちろんのこと、そのような法令上の義務が明定されていない場合においても、企業の人権尊重責任を果たすためには「報告・開示」は重要なプロセスとなります。

(2) バリューチェーンと人権関連対応における留意点

指導原則（13b、17）では、自社内部で発生し得る人権関連リスクのみならず、バリューチェーン全体で発生している人権関連リスクに対しても対応することが求められています。そのため、企業としては、バリューチェーンに関連する人権への負の影響が生じることを未然に防止すべく、人権デュー・ディリジェンスを自社グループのみならずバリューチェーンを含めて継続的・定期的に行う必要があります。もっとも、直接取引先（1次サプライヤー）だけでなく、その先にある2次以降のサプライヤー（間接取引先）に対する人権デュー・ディリジェンスは実務上困難を伴います。その困難は容易には解消し得ませんが、その対応のためには、以下のような枠組みを整備し、ステークホルダーとの継続的なエンゲージメントの実行を進めていくことが大切になります。

① 人権関連対応の枠組みの整備 (契約上の手当て等を中心に)

(a) 人権方針と整合的なガイドライン策定

バリューチェーン全体の人権尊重の徹底を実現するには、まず、企業の人権方針と整合性の取れた内容（さらに、サプライヤーを意識したより具体的な内容）で、バリューチェーン全体における統一的な調達方針、調達先行動規範またはサプライヤー責任基準等のガイドラインを策定することが重要です。企業の人権方針と整合的な調達方針や行動規範等を設けることで、人権方針を策定した企業自体だけでなく、当該企業を含むバリューチェーンにおいても人権尊重を徹底する旨のコミットメントを、ステークホルダーに対して明示することとなるからです。そして、バリューチェーン上の各サプライヤーもこのようなコミットメントに基づきさまざまな人権課題を「自分事」と認識し、人権尊重を徹底するための調査や対応策を自らまたはバリューチェーンを通じて協働して検討することになるものと考えられます。

(b) 契約におけるガイドライン遵守と履行確保のための調査権及び調査義務

バリューチェーン全体の人権尊重の徹底を実効性のあるものとするには、例えば、新規取引先への事前資格審査（入口調査）に加えて、取引基本契約等において、調達方針や行動規範等のガイドラインの遵守義務を課し、その履行確保のため、企業による調査権と相手方の調査及び対応策検討等に関する協力義務を規定することが考えられます。

また、サプライヤーは複数の階層に及ぶため、例えば、直接取引先との取引基本契約において、直接取引先が2次サプライヤー（間接取引先）と締結する契約において、(a) 調達方針及び行動規範（ガイドライン）を遵守すること、(b) 企業及び直接取引先による調査権及び当該調査等に対する協力義務を課すこと、(c) 2次サプライヤーが3次サプライヤーと契約を締結する際には同様の規定を定めること（連鎖的な義務を要求するいわゆるフローダウン条項^{※5}）等を規定することも考えられます。このような調査権及び協力義務に係る規定により、直接取引先を介して、あるいは協働の取り組みを通じて、間接取引先に対する人権デュー・ディリジェンスを実施することが考えられます。なお、以上の取り組みを効率化し、実務上機能させていくためには、バリューチェーン上のコントロール・ポイント^{※6}を確認すること、各サプライ

ヤーの負担を軽減させるためにバリューチェーンまたは業界内で共通のテンプレートを作成すること等も検討する必要があります。

さらに、バリューチェーンにおける人権関連対応に必要な情報を収集すべく、連鎖的な守秘義務の一部解除及び情報開示義務を定め、そのような連鎖的な義務履行を通じて、例えば、間接取引先の情報（生産者の名称、所在地、現場管理者、生産物の分類、量、頻度、労働者数、人権リスク評価の結果等）の開示を要請することが考えられます。

(c) 契約における表明保証

上記 (b) の他、契約上、連鎖的な形で、人権に関する関係法令及びソフト・ローの遵守、労働・環境関連の法令違反の不存在、強制労働・児童労働の不存在、汚職行為の不存在その他人権関連の潜在的リスクの不存在等の表明保証を求めることが考えられます。このような表明保証を実質的なものとして機能させる（人権課題等を適切に理解した上で、表明保証をさせる）ためには、人権デュー・ディリジェンスやグリーンバンス・メカニズムを通じて検出された人権課題について、極力具体的な内容を契約書に明記することが重要であると考えられます。

(d) 人権関連対応を有効に機能させるための留意点

上記 (a)～(c) はバリューチェーンにおける人権尊重徹底のための対応策の一例です。実務では、より実効的に機能させるために、個々の企業と人権リスクへの関わり方等に応じて、具体的な対応策を検討する必要があります。例えば、上記で述べた各サプライヤーの調査協力義務、情報開示義務、表明保証等に関する違反が生じた場合の措置として、契約上、これらの違反を取引停止事由、解除事由、補償事由等として定めることが考えられます。ただし、これらの措置を発動させることが人権リスクの停止・防止・軽減に繋がるか否か（むしろ人権侵害を助長・拡大することにならないか）ということについて十分に留意する必要があります（後記②）。なお、上記の契約上の手当て等の検討に当たっては、関係各国の競争法その他の関係法令の適用等も踏まえて慎重に検討する必要があります。

また、上記の義務違反等の有無を含めて、広範なステークホルダーから人権関連の情報を収集する必要があります。そのため、上記 (b) の取引当事者からの情報開示義務だけでなく、自社グループのみならず、サプライヤーを含めたステークホルダーまで間口を広げた内部通報システム及びグリーンバンス・メカニズムを構築することが考えられます。このよう

※5 当該取引先の取引先との契約にも同様の条項を入れることを要請し、バリューチェーン上の連鎖的な義務履行等を可能にする規定をいいます。

※6 バリューチェーン上の「コントロール・ポイント」(チョーク・ポイント)とは、バリューチェーン上で自社よりもより大きな影響力や可視性を有する企業のことをいいます。例えば、自社より上流に近い企業で複数の上流企業を束ねる企業などです。

なシステムを通じて、より広範かつ適時な情報収集を行い、ステークホルダーとのエンゲージメント（後記③）を深めながら、適切な対応策を検討することが考えられます。

② バリューチェーン上の人権への負の影響への対応

バリューチェーンにおいて検出された人権関連リスクについては、企業は、図表2に挙げている3つのケースを念頭に対応すべきこととなります。

もっとも、いずれの場合においても、単に取引停止や契約解除等を行えばよいというものではないことに留意すべきです。契約解除等をしても人権侵害を是正することには必ずしも繋がらず、むしろ人権侵害を助長・拡大させるおそれがあるからです。

具体的な対応策としては、以下のような施策を検討することが考えられます。

- (a) 人権に対する負の影響を防止または軽減するための計画（以下「是正措置計画」といいます）の策定及び責任者の指定
- (b) 是正措置計画において、合理的かつ明確な期限及び改善状況を測定するための指標を設定
- (c) 是正措置計画について、自社グループのみならずバリューチェーン上の関係先に対して周知し、その実行のために可能な限り影響力を行使
- (d) 影響力行使に当たっては、経営層からの働きかけ、取引上のインセンティブ、業界団体による連携、政府への働きかけなど、集団的な影響力も検討
- (e) 負の影響を受けた、または影響を受ける可能性のあるライツホルダーやその代表者との協議
- (f) バリューチェーン上のサプライヤーに対する継続的改善のための支援（研修、設備や経営システムの改善等）
- (g) このような施策を講じてもおお、負の影響を是正するこ

とが困難な場合、変化する合理的な見込みがない等の場合には取引停止や契約解除等を検討し、取引停止や契約解除等による負の影響に与えるインパクト等を考慮した上で、負の影響を最小化する方向で実行

上記のとおり、合理的な期間の是正・改善措置を促し、ステークホルダーとの対話も踏まえて、人権への負の影響を最大限緩和する措置を検討すべきです。

③ ステークホルダーとのエンゲージメントの重要性

上記の人権関連対応の枠組みの整備や対応策の検討をしていく際に最も重要となるのが、ステークホルダーとのエンゲージメントです。ステークホルダーとの間で継続的な対話の機会を設け、バリューチェーン上にどのような潜在的な人権関連リスクが存在するのか、それを防止するために契約上の義務履行をどのように確保していくのか、それをいかに効果的に運用し、人権への負の影響を防止していくか、実際に人権への負の影響が生じた場合においても、どのような対応策が人権への負の影響を最小限に止められるのかという点を含めて、関係するステークホルダーと具体的に、かつ継続的に、説明会や情報交換・議論の場を設けるなどして対話を継続することが、効果的な人権関連対応を可能ならしめるものと考えられます。

6 おわりに

近時、企業の中には、本稿で述べた人権関連対応の基本的構造や世界的潮流を含めたトレンドを理解し、すでに具体的な取り組みを進めている企業も増加しています。他方で、企業利益の確保や資金調達目的のみに着目して形だけの取り組みをしている、あるいは人権に対する取り組みに着手

図表2：バリューチェーンにおいて検出された人権関連リスクのケースと対応

ケース	対応
1. 企業が人権への負の影響の原因となる、または原因となり得る場合	当該負の影響を停止または防止
2. 企業が人権への負の影響を助長する、または助長し得る場合	助長行為を停止または防止し、かつ、残存する負の影響を軽減するために自社の有する影響力を最大限行使
3. 人権への負の影響が第三者との事業上の関係を通じて、企業の事業・製品またはサービスと直接結び付く場合	(i) 負の影響を防止または軽減するための当該第三者に対する影響力を自社が有しているときは、これを行 (ii) 当該影響力を欠き、これを強化することもできないときは、当該第三者との事業上の関係の終了を検討。その際、当該関係の終了によってさらに人権への負の影響が発生する可能性について、信頼できる評価を考慮する必要性あり

できていないと思われる企業も少なからず存在します。人権というテーマは、長らく企業の利益との繋がりが希薄であるという認識の下、後回しにされてきました。

しかしながら、今や時代は変わり、企業による人権の尊重は企業として当然に遵守すべき国際的コンセンサスとなり、経営のトップアジェンダの1つとまでなっているとんでもない過言ではありません。企業の経営陣としては、人権尊重への

取り組みに「投資」をしていくことが、ステークホルダーやライツホルダーからの支持や信頼を受け、結果として、企業価値を向上させ、ひいては、サステナブルな発展に繋がる（逆に、人権尊重に重きを置かない企業はサステナビリティに疑義が生ずる）ということ認識し、極力早い段階で自社の事業活動と人権への影響に真剣に向き合い、人権の尊重を掲げた経営に舵を切る必要があると考えられます。

北村 導人 (きたむら みちと)

PwC 弁護士法人 パートナー代表

ESG／サステナビリティ関連法務、税法、会計が交錯する企業法務およびウェルスマネジメントを主に専門とする。ESG／サステナビリティに関連する経営アジェンダやトランザクションに係る法務（人権方針の策定、人権デュー・ディリジェンスその他人権関連法務全般を含む）など幅広いサービスを提供する。その他、M&A、JV組成、金融取引、信託など各種取引のストラクチャリングに対する法務・税務上の観点に基づく助言やリスク検証および実行支援、経営者・創業者・資産家に対する事業承継、相続に関する法務・税務上の助言および実行支援、税務調査対応および税務争訟（外国の税務争訟のマネジメントを含む）の代理実績を数多く有する。

























2000年 弁護士登録

1996年 公認会計士登録

メールアドレス：michito.kitamura@pwc.com

海外PwC日本語対応コンタクト一覧

PwCは、全世界156カ国、29万人以上のスタッフによるグローバルネットワークを生かし、クライアントの皆さまを支援しています。ここでは各エリアの代表者をご紹介します。

	担当国・地域	写真	担当者名	電話番号	メールアドレス
アジア太平洋	中国大陸および香港		高橋 忠利 Tadatoshi Takahashi	+86-139-198-9251	toshi.t.takahashi@cn.pwc.com
	中国 (華中・華北)		吉田 将文 Masafumi Yoshida	+86-150-27-756	masafumi.g.yoshida@cn.pwc.com
	中国 (華南・香港・マカオ)		柴 良充 Yoshimitsu Shiba	+852-2289-1481	yoshimitsu.shiba@hk.pwc.com
	台湾		奥田 健士 Kenji Okuda	+886-2-2729-6115	kenji.okuda@pwc.com
	韓国		原山 道崇 Michitaka Harayama	+82-10-6404-5245	michitaka.h.harayama@pwc.com
	シンガポール・ミャンマー		平林 康洋 Yasuhiro Hirabayashi	+65-9627-3441	hiro.hirabayashi@pwc.com
	マレーシア		杉山 雄一 Yuichi Sugiyama	+60-3-2173-1191	yuichi.sugiyama@pwc.com
	タイ・カンボジア・ラオス		魚住 篤志 Atsushi Uozumi	+66-2-844-1157	atsushi.uozumi@pwc.com
	ベトナム		今井 慎平 Shimpei Imai	+84-90-175-5377	shimpei.imai@pwc.com
	インドネシア		割石 俊介 Shunsuke Wariishi	+62-81-1174-0023	shunsuke.wariishi@pwc.com
	フィリピン		東城 健太郎 Kentaro Tojo	+63-2-8459-2065	kentaro.tojo@pwc.com
	オーストラリア・ニュージーランド		神山 雅央 Masao Kamiyama	+61-3-8603-4383	masao.kamiyama@pwc.com
	インド・バングラデシュ・ネパール・スリランカ		座喜味 太一 Taichi Zakimi	+91-6366-440227	taichi.z.zakimi@pwc.com
欧州・アフリカ	英国		小堺 亜木奈 Akina Kozakai	+44-7483-391-093	akina.a.kozakai@pwc.com
	フランス		猪又 和奈 Kazuna Inomata	+33-1-5657-4140	kazuna.inomata@avocats.pwc.com
	ドイツ		藤村 伊津 Itsu Komura	+49-211-981-7270	itsu.x.fujimura-hendel@pwc.com
	オランダ		新井 赫 Akira Arai	+31-61-890-9968	akira.a.arai@pwc.com
	イタリア		長谷川 愛 Ai Hasegawa	+39-344-343-8487	ai.i.hasegawa@pwc.com
	ルクセンブルク		又木 直人 Naoto Mataka	+352-621-333-735	naoto.m.mataka@pwc.com
	スイス		佐藤 晃嗣 Akitsugu Sato	+41-58-792-1762	sato.akitsugu@pwc.ch
	ベルギー・中東欧全域・ロシア		森山 進 Steve Moriyama	+32-2-710-7432	steve.moriyama@pwc.com
米州	カナダ		北村 朝子 Asako Kitamura	+1-604-806-7101	asako.kitamura-redman@pwc.com
	米国		椎野 泰輔 Taisuke Shiino	+1-347-326-1264	taisuke.shiino@pwc.com
	メキシコ		志村 博 Hiroshi Shimura	+52-1-55-6965-6226	hiroshi.s.shimura@pwc.com

(2022年1月1日現在)

日本企業の海外事業支援の詳細はWebをご覧ください。
<https://www.pwc.com/jp/ja/issues/globalization.html>





The New Equation

変わりゆく世界で成功し続けるために

The New Equation は、PwC の新たな経営ビジョンです。
多岐にわたる分野の多様なプロフェッショナルがスクラムを組み、
「人」ならではの発想力や経験と「テクノロジー」によるイノベーションを融合しながら、
ゆるぎない成果を実現し、信頼を構築します。

It all adds up to The New Equation.

PwC Japan グループ

PwC あらた有限責任監査法人
PwC アドバイザリー合同会社

PwC 京都監査法人
PwC 税理士法人

PwC コンサルティング合同会社
PwC 弁護士法人

本誌に関するご意見・ご要望ならびに送付先変更などのご連絡は、下記までお願いいたします。
jp_llc_pwcs-view@pwc.com

PwC あらた有限責任監査法人
〒100-0004 東京都千代田区大手町1-1-1 大手町パークビルディング
Tel : 03-6212-6800 Fax : 03-6212-6801

PwC Japan グループは、日本における PwC グローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwC あらた有限責任監査法人、PwC 京都監査法人、PwC コンサルティング合同会社、PwC アドバイザリー合同会社、PwC 税理士法人、PwC 弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ティールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

© 2021 PricewaterhouseCoopers Aarata LLC. All rights reserved.
PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network.
Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.