

国内外の特許庁の調査研究報告書に見る ロイヤルティ監査の動向

トーマツ企業リスク研究所 主任研究員 木村 秀偉

特許庁より『知的財産のライセンス契約に伴うロイヤルティ監査に関する調査研究報告書』（平成22年度特許庁産業財产权制度問題調査研究報告書、以下「本報告書」という）が平成23年2月に公表されている。本稿では、本報告書の調査結果の主な部分について、ロイヤルティ監査実務での経験に基づき、私見を交えながら紹介させていただく。ライセンス契約について、これから“どんな取組みをしていくべきか”という視点で考察したい。

なお、本文中の意見に係わる部分は私見であることを申し添える。

1. 調査の背景と目的

本報告書は、『国内企業の中にはロイヤルティ監査に関する経験や重要性の認識が不足しており、国内外の制度や現状を把握できていない企業も少なくない』との理解のもと、『国内外のロイヤルティ監査の現状と課題を明らかにするとともに、その課題を解決するために必要な制度、環境及び方法などを検討』することを目的にしている。

本報告書以前に公表されてきた調査研究報告書は、知的財産の法的保護や知的財産の戦略的活用、あるいはライセンス契約段階で設定するロイヤルティ料率をテーマとするものが主であったが、本報告書は、契約締結後のライセンス管理に着目するものである。これは、“いかに知的財産を保護し、積極的に活用するか”に加え、活用したはよいが、ライセンス契約をした場合に“いかにロイヤルティを回収するか”という次のステップへの関心も高まってきたことの表れといえる。

2. 海外におけるロイヤルティの管理と監査

本報告書では、海外におけるロイヤルティ管理（ロイヤルティの適正な回収のための社内的な管理体制があるか、また、組織上の責任部署が明確になっているか）とロイヤルティ監査の事例として、アメリカ、イギリス、フランス、ドイツ、スウェーデン、中国、韓国の7カ国において実施した調査の結果を公表している。なお、こ

の調査は、当該国に所在する法律事務所を通じた現地企業へのヒアリング、当該法律事務所に対するヒアリングにより行っている。

2.1 海外におけるロイヤルティ管理

ロイヤルティ管理に関する調査結果を要約すると、

図表1：海外におけるロイヤルティ管理の調査結果

対象国	法律事務所へのヒアリング	企業へのヒアリング
アメリカ	—	6社 CFOがライセンス管理を行っていると回答した企業においては、組織上明確な管理体制を設けていないようであるが、知的財産部又は経理部が管理責任を負っている3社及び法務部が管理責任を負っている1社においては、ロイヤルティの適正回収に係る社内的な管理体制或いは仕組みが財務報告に係る内部統制体制の一部として位置づけられる。
イギリス	ロイヤルティの管理部門を回答するのは難しいが、ライセンス契約に関連して交渉が発生した場合には法務部が対応している場合が多い。	4社 4社全てにおいて社内的な管理体制が存在し、責任部署が明確になっている。
フランス	各企業によって様々ではあるが、比較的規模の小さな企業では、各事業部が本部に近い部署（財務部、及び適切な場合には法務部）の支援や管理を受けて行い、大規模な企業では法務部が管理し、各事業部の依頼を受け、また財務部の承認を得ることが多い。	5社 3社において社内的な管理体制が存在し、そのうち2社について責任部署が明確になっている。
ドイツ	社内的な管理体制がある企業が多い。当該体制は経理部が所管していることが多く、こうした体制は財務報告に係る内部統制体制の一部として位置づけられ、評価や監査の対象となっている。 ライセンスやロイヤルティに関する能動的な管理は自社の従業員が行なうことが通常である。	6社 5社全てにおいて社内的な管理体制が存在し、そのうち3社について責任部署が明確になっている。
スウェーデン	ライセンスを管理しているのは、事業部門や法務部などであることが多い。 ライセンスアウトをしている企業において、自社社員による社内調査・立ち入り調査、監査人などを活用したロイヤルティ監査などの能動的なロイヤルティ管理を行っている企業の割合は3割から5割弱程度である。	5社 5社全てにおいて社内的な管理体制が存在し、そのうち4社について責任部署が明確になっている。
中国	中国企業においてロイヤルティ監査を含むライセンス契約の管理全般について、外部専門家（監査法人ないし会計事務所、コンサルティング会社、特許等管理会社・信託銀行など）を活用していることはなく、自社社員がこれを行っている。	5社 比較的大規模な企業の中には、担当部署の責任が明確になっているケースも見られたが、担当部署の責任関係が明確になっていることは必ずしも一般的ではない。
韓国	ライセンス管理担当部門の責任関係が明確になっていないこともあるが特段問題視はされていない。ライセンサーから提出される「実施報告書」についての形式的なチェック以上に調査を行う場合であっても、その対象はあくまで一部であることが通常であり、ロイヤルティが多額であることやライセンサーの支払遅延歴などがあって、外部からの情報により疑義が生じることも調査のきっかけとなっている。	5社 5社全てにおいて社内的な管理体制が存在し、そのうち4社について責任部署が明確になっている。

出典：『知的財産のライセンス契約に伴うロイヤルティ監査に関する調査研究報告書』
(特許庁産業財産権制度問題調査研究報告書、平成23年2月) より筆者が要約して作成

図表1のとおりとなる。一部の例外はあるが、多くの国の企業では、何らかのロイヤルティの適正な回収のための社内的な管理体制があり、また、その責任部署が明確になっていることが多いようである。

2.2 海外におけるロイヤルティ監査

ロイヤルティ監査に関する調査結果を要約すると、
図表2のとおりとなる。どの国においてもロイヤルティ

監査を実施しているという事例が報告されている。一般論とするのは難しいだろうが、調査結果ではアメリカ、フランス、韓国では、比較的多くの事例があった。

図表2：海外におけるロイヤルティ監査の調査結果

対象国	法律事務所へのヒアリング	企業へのヒアリング	
アメリカ	ロイヤリティ監査は、これを行う必然性がある場合において定期的に行われるものであって、一概に実体を回答することは難しい。	6社	4社が毎年監査人を活用した監査を実施。1社も会計事務所にロイヤルティ管理業務の一部を委託。
イギリス	ブランド商品、キャラクター商品、スポーツ用品、その他消費財サービスについては、知的財産を管理するエージェントが存在していることが多い。これらのエージェントは、クライアント企業のために大手会計事務所を活用したロイヤルティ監査を実施することが多い。	4社	該当なし。
フランス	—	5社	4社が監査人を活用した監査を実施。
ドイツ	—	6社	1社が監査人を活用した監査を実施。
スウェーデン	—	5社	1社が毎年監査人を活用した監査を実施。1社は事案に応じて監査人を活用した監査を実施。
中国	—	5社	1社が監査人を活用した監査を実施。
韓国	—	5社	4社が監査人を活用した監査を実施。

出典：『知的財産のライセンス契約に伴うロイヤルティ監査に関する調査研究報告書』
(特許庁産業財産権制度問題調査研究報告書、平成23年2月)より筆者が要約して作成

3. 日本におけるロイヤルティの管理と監査

本報告書では、日本におけるロイヤルティの管理と監査について、企業、監査法人等に対するアンケート、また、ロイヤルティ監査を業として行っている事業者、知的財産のライセンス契約を行っている企業等に対するヒアリングにより調査を実施している。

3.1 日本におけるロイヤルティ管理

ロイヤルティを適正に回収するための社内体制・仕組みの有無について、「ある」と回答した企業(28.9%)よりも「ない」と回答した企業(38.4%)のほうが多いかったとの調査結果が出ている。

ロイヤルティ収入については、ライセンス契約後の當

業努力如何が成果となって表れる類のものではないため、達成すべき数値目標として管理の対象に含めている企業は多くないように思われる。このようなロイヤルティ収入の性格もあり、社内ではっきりとした管理部署が決められておらず、ロイヤルティを適正に回収するための社内体制・仕組みも整備されていないことが多いのではないかどうか。しかしながら、収入を伸ばすための営業活動は必要なくとも、本来得られるべき収入がもれていなかどうかを確かめるモニタリング活動は必要である。

なお、本報告書では、ロイヤルティを適正に回収するための社内体制・仕組みがどのようなものであるかについては触れられていない。ひとつの例として、筆者が考えるロイヤルティ回収に係る社内体制・仕組み（内部統制）は図表3のようにまとめられる。

図表3：ロイヤルティ回収に係る社内体制・仕組み（内部統制）

① ロイヤルティ報告内容の分析
●ロイヤルティ報告数値の正確性に関する分析（予想値やマーケット情報との比較分析、数量や金額の推移分析）
●ライセンサーの管理体制の妥当性に関するレビュー（契約で取り決めた条件（例えば、販売先の領域の特定）への適合状況に関する証憑類（例えば、販売先別の売上明細）のレビュー）
② ライセンサーによる自己点検結果のレビュー
●セルフチェックリストに基づく定期点検（ロイヤルティ計算過程、知的財産の保管管理等の点検、受領した点検結果のレビュー）
●会計事務所による監査の義務付け（ロイヤルティ報告書の提出に会計事務所による監査報告書の添付を義務付け）
③ ライセンサーへの実地調査（ロイヤルティ監査）
●ロイヤルティ報告数値の正確性に関する調査（集計データの網羅性検証、関連証憑のサンプルテスト、ロイヤルティ再計算等）
●ライセンサーの管理体制の妥当性に関する調査（フローチャート、規程等の閲覧、ライセンサーの業務責任者に対するヒアリング）

参考までに、実施報告書（ライセンサーが提出するロイヤルティ計算結果の報告書）の受領と内容確認、実施報告書に不明点や不備などがあった場合の対応についての本報告書におけるヒアリング調査結果を紹介する。

- 実施報告書の受領と内容確認について、『知的財産部が実施報告書を受領し、例えば記載内容の不備がないか、前回の実施報告書と比較して不自然な点がないかなどの形式的チェックを行っていることが多いようである。』
- 『実施報告書についてチェックを行った結果、何らかの不明点や不備が発見される件数自体は少ないものの、ある程度ライセンス契約管理をしていれば、このような事態に直面することはしばしば存在する』ことがある。不明点や不備をライセンサーに確認した結果、『単なる事務ミスであることも多いが、中には意図的にごまかそうとしているのではないかと感じたというようなケースもあった』という回答もあった。

3.2 日本におけるロイヤルティ監査

(1) ロイヤルティ監査を行う際の判断基準

ロイヤルティ監査を行う企業は、どのような点に着目して監査対象を決めているのであろうか。この点、『ロイヤルティに関する調査・監査を行う際の判断基準として最も大きな基準が「ロイヤルティの額の大きさ」であり、続くのが「ライセンスしている知的財産の重要性」であった。一方「過去のトラブル事例の有無」も監査を行う判断基準として比較的重視されている』との調査結

果であった。

ロイヤルティ監査を実施する際には、いわゆるライセンス契約に関するリスク評価を行う。ライセンス契約の重要度をランク付けし、重点的な対策が必要なものと、そうでないものを分類するのであるが、その指標としては、例えば、図表4のようなものが考えられる。

図表4：ライセンス契約のリスク評価指標

●事業・製品
・事業・製品ごとのライセンスに関わる取引ボリュームの大きさ
・製品の特性（模倣されやすさ、戦略的に重要な製品など）
●地域
・過去に大きな問題が発生した地域
・一般に公表されている不正指數などの外部指標
・地域別での価格戦略などその他の検討要素
●その他
・ライセンス契約条件の複雑さ
・過去におけるロイヤリティの過大・過少受取の有無
・ライセンス先が他社を買収した、もしくは他社に買収された
・契約で求められる情報をロイヤルティ報告書上に記載していない、または開示を拒んでいる

(2) ロイヤルティ監査の成果

ロイヤルティ監査を実施したときの成果について、『1割弱の企業が、ロイヤルティに関する調査・監査により過小払い又は未払いが発見されることが「ある」と回答して』おり、無回答を除けば、およそ3割の企業で過小払い又は未払いが発見されていることになる。また、『「ある」と回答した企業では、調査・監査を行ったうちの約

5割の確率で過小払い、未払いが発見されると回答している』との調査結果であった。

ロイヤルティの過小払いや未払いの原因となる誤りは、担当者による判断や人手を介する集計の過程で生じる。ロイヤルティ監査実務において見つかる誤りとしては、例えば以下のようなものがある。

- ロイヤルティの支払対象となる新製品の登録もれ
- 表計算の数式入力ミス
- 契約書上でロイヤルティ対象として規定している試供品の集計もれ
- 契約書に規定した控除上限を超えたリベートの控除
- 関係会社で販売したロイヤルティ対象製品の集計もれ

このような誤りを見つけた場合、過小払い、未払いとなっているロイヤルティを回収するだけでなく、将来に向けて、契約条件についてライセンシーとの認識を合わせる、また、ライセンシー側で計算過程を確認する手続を整備してもらうといった対策を講じることが必要である。

(3) ロイヤルティ監査のメリット

ロイヤルティ監査を行う企業は、どのような点にメリットを認めているのであろうか。『ロイヤルティに関する調査・監査を行うメリットについては、「適正なロイヤルティ支払いの検証」「契約内容遵守の確認」「将来のロイヤルティ支払いに対する適正化」が多く回答された』という結果となった。

この回答の中でも「将来のロイヤルティ支払いに対する適正化」に注目したい。過年度におけるロイヤルティの誤りを見つけて支払いを求めることがロイヤルティ監査の目的ではない。過年度のロイヤルティ計算に誤りがあれば、その原因を検証し、将来に向けてライセンシーに計算過程の是正を働きかけることも目的のひとつである。“摘発型”的ロイヤルティ監査ではなく、このような将来に向けての見直しを主目的とする“是正型”的ロイヤルティ監査を推進していくことも一法である。

(4) ロイヤルティ監査の問題点

ロイヤルティ監査を実施するメリットがある一方、その実施に当たっては問題点も認められる。『ロイヤルティ

に関する調査・監査を行う際の問題点としては、「ライセンシーとの関係」に対する懸念が最も多く、続いて「調査を行える社内人材の不足」「調査にかかるコストの捻出」が多かった』との調査結果であった。

この調査結果のとおり、ロイヤルティ監査を行うことによりライセンシーとの関係が悪化することを懸念する声が多いのは筆者も実感するところである。ロイヤルティ監査は、ライセンシーに相応の負荷をかけることになり、ライセンシーの協力なくして監査を行うことはできない。ライセンス契約の初期段階から、ビジネスパートナーであるライセンシーとの“信頼するが確かめる”関係づくりを始められるかが重要な点である。

また、上記調査において「社内営業部門との関係」を挙げる企業もあった。ライセンスの営業部門から顧客先への調査に対して強い反発を受けることがある。しかし、ロイヤルティ監査により、営業担当者が顧客先と結託して、不正にロイヤルティの支払いを減額している事実を発見することもある。ロイヤルティ監査が営業担当者に対する牽制効果を発揮する点にも着目すべきである。

4. ロイヤルティの管理と監査に関する検討課題

4.1 日本企業がロイヤルティの管理と監査を検討するうえでの3つのポイント

本報告書では、国内外のロイヤルティの管理と監査に関する調査結果を踏まえ、「日本企業などによる今後のロイヤルティ管理の検討」として総括的な見解が述べられている。その中で、日本企業がロイヤルティの管理及び監査を検討するうえでの大事なポイントは以下の3点であると考えられる。

- ① 外国企業とのライセンス契約
- ② ステークホルダーへの説明責任
- ③ ライセンス契約初期段階からの取組み

4.2 外国企業とのライセンス契約

グローバルな事業展開によって海外企業との取引が増

えているが、こうした異文化圏の企業との取引関係では日本的な「信頼関係」は通用しないことはご承知のことであろう。海外企業に対するライセンス契約についても、日本国内の企業同士の契約とは勝手が違う。この点、本報告書では、『日本の法慣習・商慣習を共有していない外国企業との契約ともなれば、ライセンス契約の適切な履行を確保していくことは重要な課題になる』としている。ロイヤルティの管理及び監査を検討するうえでは、

こうしたライセンサーの所在地国にも着目すべきである。

ロイヤルティ監査実務では、対象とするライセンス契約の優先順位付け（いわゆるリスク評価）をする場合、“ライセンサーの所在する国”が重要な規準のひとつとなる。その指標として、例えば、Transparency Internationalが公表するCPIスコア（腐敗認識指数）が参考となる。

図表5：CPIスコア（腐敗認識指数）

指数の高い国			指数の低い国			アジア主要国		
順位	国名	CPIスコア	順位	国名	CPIスコア	順位	国名	CPIスコア
1	デンマーク	9.3	178	ソマリア	1.1	13	香港	8.4
1	ニュージーランド	9.3	176	アフガニスタン	1.4	17	日本	7.8
1	シンガポール	9.3	176	ミャンマー	1.4	33	台湾	5.8
4	フィンランド	9.2	175	イラク	1.5	39	韓国	5.4
4	スウェーデン	9.2	172	スーダン	1.6	56	マレーシア	4.4
6	カナダ	8.9	172	トルクメニスタン	1.6	78	中国	3.5
7	オランダ	8.8	172	ウズベキスタン	1.6	78	タイ	3.5
8	オーストラリア	8.7	171	チャド	1.7	87	インド	3.3
8	スイス	8.7	170	ブルンジ	1.8	110	インドネシア	2.8
10	ノルウェー	8.6	168	アンゴラ	1.9	116	ベトナム	2.7

出典：Transparency International 2010年度CPIスコア

注：CPIスコアの範囲は、0 (highly corrupt) から10 (very clean) であり、2010年は178カ国を対象としている

4.3 ステークホルダーへの説明責任

本報告書では、『リーディングカンパニーなどにおいては株主・投資家もグローバル化しており、ステークホルダーに対する会社の責務という観点からライセンス契約を適切に管理するための内部統制を構築し、この点をステークホルダーに対して説明することが重要である』としている。

昨今、会社法の内部統制に関する規定整備や内部統制報告制度（J-SOX）の適用によってコーポレート・ガバナンスや内部統制が広く認知され、同時に、それらへの関心が高まっている。売上の一部であるロイヤルティ収入の正否がライセンサーからの実施報告書の精度に依存している体制から脱却し、しかるべきモニタリングを行うことで、ステークホルダーに対してロイヤル

ティ収入の妥当性をしっかりと説明できるようにしておくことが期待される。

4.4 ライセンス契約初期段階からの取組み

ロイヤルティ監査は、ライセンス契約が始まって例えれば5、6年も経過してから実施しようとしても、きっかけがつかみにくく、ライセンサーの抵抗感も生まれるであろう。この点、本報告書では、『信頼関係が損なわれてからロイヤルティ監査を行うよりも、契約締結後間もない時期から実施した方が、相対的にコストも掛からず、両当事者間の信頼関係を維持していくのに有用である』としている。ロイヤルティ計算の誤りは、前述のとおり、契約条件の解釈の相違や単純な事務処理のミスに起因することも多く、ライセンス契約の初期段階で双方の認識

を合わせるとともに、ライセンサー側に正しく事務処理を行うチェック作業を組み込んでもらうことが、長期にわたるライセンサーとの信頼関係づくりに役立つといえる。

また、ロイヤルティ監査によって、多額の未払いが見つかったとしても、ライセンサーに支払い能力がなければ、結果的に未払いのロイヤルティを回収できないこともある。ライセンス契約の初期段階においては、ロイヤルティ収入が少額だから監査に値しないと考えるのではなく、むしろ、少額なうちにロイヤルティ監査を行い、将来の未払いを予防することが効果的である。

5. 最後に

ライセンシングの対象となった特許権や著作権、商標権など知的財産については、その使用対価であるロイヤルティを“どれだけ回収したか”によって結果として本当の経済的価値が決まる。ロイヤルティ管理及び監査は、知的財産の経済的価値を高める、ひとつのツールなのである。本報告書が契機となり、一社でも多くの日本企業で、ライセンシングする知的財産の経済的価値を最大化するための取組みが進められることに期待したい。

なお、本稿では紹介していない調査結果も多いため、ぜひ一度、本報告書の原文をご参照されたい。

参考資料

1. 特許庁産業財産権制度問題調査研究報告書『知的財産のライセンス契約に伴うロイヤルティ監査に関する調査研究報告書』
平成23年2月
2. Transparency International 2010年度CPIスコア（不正認識指数）