

経団連総合政策研究所新書／2026年3月

シンポジウム

経済安全保障時代の 企業競争力

—関税リスクを緩和する
ビジネスモデルへの変革—

Keidanren
Policy Research Institute

経団連総研

シンポジウム（2026年3月4日開催）

開会ごあいさつ

日本経済団体連合会 専務理事

井上 隆

4

基調講演

経済安全保障と知的財産の論点

経団連総合政策研究所 研究主幹／
東京科学大学 副学長

渡部 俊也

7

講演

知的資産価値のビジネスモデルへの反映

〈関税を考慮した検討〉

経団連総合政策研究所 研究委員／
TMI総合法律事務所 パートナー 弁護士

上野 一英

19

パネルディスカッション

31

【パネリスト】（順不同）

東京大学大学院法学政治学研究科教授

増見 淳子

アルプスアルパインーPストラテジスト
日本知的財産協会 常務理事

中村 麻紀

経団連総合政策研究所 研究副主幹
大阪工業大学 客員教授

長澤 健一

経団連総合政策研究所 研究委員
T M I 総合法律事務所 パートナー 弁護士

上野 一英

【モデレータ】

経団連総合政策研究所 研究主幹
東京科学大学 副学長

渡部 俊也

質疑応答

86

※本新書は、講演者個人の見解に基づくものです。
※所属・肩書はセミナー開催時点のものです。

開会ごあいさつ

会員企業の皆さまにおかれましては、日頃より経団連総合政策研究所の活動にご支援を賜りまして、厚く御礼を申し上げます。

私どもの研究所では渡部俊也先生に研究主幹をお願い申し上げて「経済安全保障と知的財産」という研究プロジェクトを進めています。ご案内のとおり、国際情勢はますます不確実性が高まっています。企業経営においても経済安全保障やサプライチェーンの見直しなどが不可欠の課題となっています。

また、米国でも相互関税が違法であるという連邦最高裁の判決が出ると同時に、新たに通商法の122条を根拠とする関税が発表されるということで、予見可能性が極めて低くなってきました。モノの移動に振り回され、企業経営に大きく影響が出てきている状況だと思います。

一方で、知的財産あるいは無形資産は、関税の影響を受けにくいということもあります。今後の企業の競争力の維持向上策として、新たなビジネスモデルの変革も期待され

ているところです。

こうした中、本日はまず渡部先生に「経済安全保障と知的財産の論点」をご提示いただきます。続いて研究委員をお願いしているT M I総合法律事務所のパートナー、上野一英弁護士より、研究会で取りまとめましたビジネスモデルにつきまして、解説をいただきます。

そして、後半は東京大学の増見淳子教授、アルプスアルパイン株式会社の中村麻紀様、また、経団連総合政策研究所 研究副主幹をお願いしている長澤健一先生にご参加いただきます。5名でご議論を深めていただきたいと考えています。

本日のシンポジウムが皆さまの事業活動の参考となることを祈念いたしまして、開会のごあいさつとさせていただきます。

二〇二六年三月四日

日本経済団体連合会 専務理事 井上隆

【基調講演】

経済安全保障と知的財産の論点

経団連総合政策研究所 研究主幹
東京科学大学 副学長

渡部 俊也

研究プロジェクトの概要

皆さま、こんにちは。渡部です。経団連総研の経済安全保障と知的財産研究プロジェクトの研究主幹を務めております。「経済安全保障と知的財産」というプロジェクトの名前どおりの講演タイトルですけれども、どういったことをやっているかということと、本日の導入をさせていただければと思います。

まず、研究プロジェクトのご紹介です。本プロジェクトは2024年4月に立ち上げました。経済安全保障全般は非常に幅広いトピックスがあり、その中でも特に知識、技術情報、あるいは制度的なものや、より専門的に解釈しないといけないような領域を中心に検討してきました。

2024年8月には、一体どういうスタンスでこれに取り組むのかということについて、経団連総研のニュースレター^(註1)に書かせていただきました。そして、2024年度に1回目のシンポジウム^(註2)を開催いたしました。今回は2回目のシンポジウムという位置付けになります。

なお、ここまで検討してきた内容につきましては、書籍にまとめたいと考えておりま

(註1) https://www.keidanren.or.jp/pri/newsletter/data/240805_NL.pdf

(註2) <https://www.keidanren.or.jp/pri/theme/2025/09/04000001.html>



渡部研究主幹

す。

経済安全保障をめぐる環境変化

このプロジェクトを始めてから2年以上たちましたけれども、この間においても、極めて大きな変化、地政学的な状況の変化があります。

ご承知のとおり、今は中東の問題、イスラエル・米国と、イラン・親イラン勢力との関係の問題があります。それから、ロシアのウクライナ侵攻は4年目に入りました。また、台湾海峡リスクの顕在化が起きています。

ジオポリティクス（Geopolitics、地政学）、いわゆる軍事安全保障領域の緊張の顕在化が、いろいろな場所で同時多発的に起きてい

ます。一方で、軍事ではないけれども、経済領域の安全保障化、ジオエコノミクス（Geoeconomics、地経学）と言うべき事柄も次々に起きています。本日を中心のトピックスではありませんけれども、直近では中国が対日輸出規制を発表しました。米中の関係では、戦略競争が制度化して、規制などのいろいろなものに変化して、長期化していくという構造ができてつづいています。

本日の話題の中心は通商です。米国の関税政策を指していますけれども、通商が安全保障化しているのではないかと感じるものが次々に起きています。経済安全保障とはそもそも何かというと、条文上で「経済安全保障」という言葉を定義しているものはありません。例えば知的財産は「知的財産基本法」による言葉の定義がありますけれども、経済安全保障はそうではありません。

実は、この言葉遣いは比較的日本固有の考え方に近いです。定義としては、国会答弁などいろいろなものに集約しています。戦略的自律性と戦略的不可欠性の二つであると整理されています。

自律性はご承知のとおり、脆弱性の解消です。経済安全保障推進法を施行した当時は、

代表的な例として抗菌剤を挙げていました。手術するのに抗菌剤が必要だが、特定のサプライチェーンに依存しており、供給が途絶すると手術ができなくなるという話や、本日の話題にも関係しますが、レアアース調達、基幹インフラに対する脆弱性などに対して、自律性を持たせることです。

一方で、不可欠性は将来的な強みを把握し、評価することです。この概念は、今では海外の方に「エコノミックセキュリティ」という言葉で使っていただいているわけです。先ほどジオエコノミクスのお話をしましたが、このジオエコノミクスという概念のほうが攻撃的です。ある意味日本らしいのですが、日本の経済安全保障というのは、防衛的概念に近いと思っていますのではないかと思います。そこが特徴だと思っています。

その意味で、直近で話題になっている、中国の軍民両用品の対日輸出規制の発表があります。これは11号公告^(註3)と12号公告^(註4)があって、「輸出禁輸リスト」と「注視リスト」の二つのリストがあります。これをどう見るか。当プロジェクトの峯村健司研究委員がおられますが、かなりアグレッシブな施策ではないかとメルマガに書い

(註3) 中国商務部公告 2026 年第 11 号。日本の 20 企業・団体を輸出規制管理リスト(管控名単)に追加し、これらに対する軍民両用品(デュアルユース品)の輸出を原則禁止した措置。

(註4) 中国商務部公告 2026 年第 12 号。日本の 20 企業・団体を注視リスト(関注名単)に追加し、これらに対する軍民両用品(デュアルユース品)の輸出について、包括許可の利用を認めず、個別許可申請とし、最終用途審査を厳格化した措置。

ておられました。私もこの施策を見る限り、その可能性はあるように思っています。

基本的に、輸出規制は日本も米国も実施しています。これは輸出の管理であり、「守り」です。ですが、今までのレアアースですとか、日本向けの輸出、水産物の輸入停止といったことを見ていると、実効的な輸出管理を目的とした措置というよりは、「経済的威圧」であるということが、定着している解釈だと思います。

しかし、今回はもしかするともっと広い、先ほど申し上げたジオエコノミクスの文脈で捉えるような施策として見たほうがいいのではないかという意見があります。そうであつたとすると、これは政策変更を促すということ以上に、攻撃が目的ということになります。攻撃が目的ということは、攻撃対象を破壊することが目的になってしまいうわけです。ですから、これからエスケーションが続く可能性があるということは、覚悟しておかないといけないのではないかということになります。そのような解釈もあり得ますけれども、ここは本日を中心ではありませんし、まだ情報も少ないので、引き続きさまざまな議論が必要だと思っています。

五つの視座から考える経済安全保障と知的財産

本日のテーマです。当研究プロジェクトでは、「五つの視座」ということを申し上げていました。これはニュースレターにも書いてあるものですけれども、一つは「産業エコシステム」です。これは今の対日輸出規制もそうですけれども、例えば中国や米国での再輸出規制があります。再輸出規制を恣意的にやると、エコシステム自身にかなりダメージを与えることができてしまいます。そのエコシステムという概念で物事を見ないといけないということが1番目です。

それから、現在のデュアルユースの中心の一つはAIです。AIはもう、武器にも使えるし、世論の分断等さまざまなことに使えてしまいます。最近のOpenAIのレポーターが非常に興味深いのですが、欧米を含めてさまざまなところで生成動画も含め詐欺に利用されています。声がまったくそっくりなものができますので、昔の振り込め詐欺にあった「息子だけでも風邪をひいていて声がおかしいです」などと声の違和感をごまかす必要がなくなってしまった。さらに、前回の日本の衆議院選挙で、かなりAIが使われていたということ、ChatGPTの分析で分かっているということがレポートされて

いました。まさにこのA-データのような新興技術を対象として分析すべきという点が2番目です。

3番目に、国際標準。今日の話はここです。国際標準というのは広く知的財産戦略、知的財産政策ですけれども、それと知的財産ライセンスという観点で見たときに、財産ライセンスが戦略的自律性を向上する一つのツールとなり得るという話です。

4番目にスタートアップ。現在のデュアルユース分野の技術の担い手としてはスタートアップが非常に重要な役割を果たしています。

そして最後に、企業経営の観点。これら五つの視座でプロジェクトを進めてまいりました。

本日のテーマの一つに、関税リスクがあります。皆さんご承知のとおり、2025年の1月に発足した第2次トランプ政権の関税政策は、極めて予見可能性がない状態で推移してきています。後ほど解説があるかと思いますが、最高裁で権限を否定されても、やめる気配はまったくありません。

一方で米国は現在も減税をしていて、財源がそもそもない状態です。ですから、やめ

ることはほぼ考えられないという状態の中で、さらに不確実性が高まるような状況が続いていくことが想定されます。

ただ一方で、今の関税の話、つまり長期化すると予想される予見可能性の少ない米国等の関税政策は、米国だけで済むものかどうか分からなくなっています。他の国が追随する可能性もなくはないと思っています。そういったことに対する耐性を持つということは、戦略的自律性という観点から極めて重要であると思っています。

他方、関税は有体物に対して課せられる租税ですので、無体財産そのものに関税を課すことは基本的にはできません。そうすると知的財産ライセンスは重要な位置付けを占めることになります。少し前にトランプ大統領が映画に関税をかけると言い出したことがあったと思います。ハリウッドを守るために100%の関税をかけると。その後も発言は続いていますけれども、専門的に見るとなかなか難しいだろうと思っています。DVDのようなものに課税することは当然ありますけれども、例えば、サブスクリプション型のサービスに対して関税をかけることは、なかなか難しいだろうと言われています。そもそも、そうやって日本の企業のさまざまな事業活動の中で、知的財産の占める割

合、あるいは無形資産の占める割合、その価値というのは決して小さくはないはずなので、その部分を分離してライセンスをするというようなことをすれば、今の話で言えば、その部分は関税がかからないという話になり得ます。詳しくは上野先生のご講演に出てくると思います。

しかし、この話は、関税云々ではなく、ここ10年ぐらい言われている日本の知的財産の課題です。米国の企業価値は9割近くが無形資産であります。それに比べると日本は3割ぐらいしかその割合がない。逆に言うと、その部分を本当に市場が評価すれば、もっと投資が集まるし、企業価値が高まるはずだと。だから、そのコミュニケーションをしっかりとしましょうということで、知財・無形資産ガバナンスガイドライン^(註5)が作成された経緯は、皆さんもよくご存じかと思います。

ただ、後ほど議論しますけれども、率直に言って、これがすごく進んだかというところ、必ずしもそうではないと思っています。知財・無形資産ガバナンス推進協会では「知財・無形資産ガバナンス表彰」というもので、まさにこれらの問題意識から無形資産や知的財産を生かして企業価値を高めた会社を表彰しています。昨年は味の素、今年はア

(註5) 経済産業省が2022年に策定・公表したガイドライン。企業が知的財産・無形資産を経営戦略と連動させて活用し、その取り組みを投資家に適切に開示・対話するための考え方や実務上の指針。

シックスが最優秀賞を受賞されました。

これを見てみて本当に感じるのは、ROIC（投下資本利益率）が高い企業の中には、知的財産の価値を事業に適切に反映させ、収益の向上につなげている企業もあるということです。ただ、日本企業の場合は、知的財産をモノ（製品）に化体させて事業を展開しているため、知的財産そのものがどれだけ収益に貢献しているのかを切り分けて把握しにくく、かなり専門的な分析が必要になります。一方で、知的財産とモノを契約上分離し、例えば知的財産をライセンスとして提供する形を取れば、払いすぎた関税を負担せずに済む可能性があります。

ただ、それがなぜできなかったかということには、根深い問題点があるのではないかと考えています。基本、モノを売るというか、モノの代金をいただくというのが日本の商慣行です。そこに実際は知的財産の権利をライセンスするということが現実には含まれていても、商慣行上はあまりしていなかったと思います。しかし、今のようなことを考えると、欧米企業では、そこを分離している会社のビジネスモデルはよく見られます。通信のチップセットで、チップを買ってもライセンスを取らないと使えないというよう

なものは、一般的に多く見られます。そういう考え方を取り入れて可視化すると、企業価値を高めるということに加えて、おまけかもしれませんけれども、関税的なものへの耐性が高まる可能性があると考えています。

私の話は以上です。この後は本プロジェクトの研究委員であるT M I 総合法律事務所のパートナーの上野弁護士に、関税との関係について判例も交えて解説いただき、その後、パネルディスカッションに移りたいと考えています。

【講演】

知的資産価値のビジネスモデルへの反映 ～関税を考慮した検討～

経団連総合政策研究所 研究委員

TM総合法律事務所 パートナー 弁護士

上野 一英

関税は「通関の問題」から「経営課題」へ

私はT M I 総合法律事務所で、関税対応などを担当しています。この分野に携わるようになったきっかけは、2015年から2017年にかけて経済産業省に出向したことです。当時は、TPP^(註6)、EUとの協定、RCEP^(註7)などの自由貿易協定において、関税分野の交渉の一部を担当していました。また、企業の皆さまから、外国から受ける関税措置が不当だというお申し出を受けて、韓国やインドに直接交渉行つて撤廃を目指し、撤廃できなかったものをジュネーブのWTO（世界貿易機関）に持ち込んで紛争解決手続きで解決するということが、主な経験の出発点でした。その後、ブレグジット、トランプ政権発足を受けて、予想していなかった追加的な関税にどう対応するかが中心となってきました。その仕事をする中で気付いた部分を今回まとめましたので、説明させていただきます。

先ほど渡部先生からもご紹介いただいたとおり、関税リスクは増大しています。サプライチェーンにおいては企業の収益と直結する問題になってきていま

(註6) 環太平洋パートナーシップ協定 (Trans-Pacific Partnership Agreement)。米国の離脱後、参加11カ国により「環太平洋パートナーシップに関する包括的及び先進的な協定 (Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership)」として発効。

(註7) 地域的な包括的経済連携 (Regional Comprehensive Economic Partnership)。ASEAN 加盟10カ国と日本、中国、韓国、オーストラリアおよびニュージーランドが参加する自由貿易協定。



上野研究委員

す。トランプ関税もそうですし、それを受けて中国の側での報復的な措置もされているところ
です。

これまでTPPや他の自由貿易協定、その他の合意や、IT製品に対する関税の削減努力によって、ほぼ日本の工業品については関税率がゼロだったものが多かったので、あまり関税を意識することはなかったと思いますけれども、それが今はリスクとして出てきていると理解しています。

企業からお話を聞きますと、それまでの関税の扱いは、技術的な問題だとか、税関の実務が支配しているとか、グレーゾーンも多くて争っても無駄。輸入を止めることは問題なので、何

か問題があれば税関の言うことを聞くというような話が多くあって、法務的あるいは経営的な課題としてはあまり捉えずに、手続き的な問題として処理していた場合が多かったと理解しています。

ただ、これだけリスクが大きくなってくると、本当にその現状を受け入れるだけでいいのか、検討は尽くされたと言えるのかというところが問われてきているように思います。このあたりの相談が日本の企業からもありますけれども、欧米のローファームから、日本の法律に従うとどうなのか、原産地はどうなのか、関税評価はどうなのか、その一部の分析を手伝ってほしいというような形で依頼されることが比較的多いです。同じようなことは、むしろ日系グループ企業でも検討すべきなのに、まだあまり相談がないところが問題意識としてあります。

ビジネスモデルとして考えたときに、グループの法人税のタックススキームは検討されていると思いますけれども、それに加えて関税についても検討する余地があるのではないかと思っています。日本や米国の税関当局では、関税の事後的な徴収などの調査が年々増えています。特に米国であれば少なくとも5年以内は追加調査ができますので、

資料 1 関税額の算出方法

モノに対する通常の関税額は3つの要素で確定する

$$\underbrace{\text{関税分類} \times \text{原産地}}_{\text{関税率}} \times \underbrace{\text{価格}}_{\text{課税標準}} = \text{関税額}$$

輸入ができた段階で安心ということではなくて、その後にもまた調査が来て追徴されることがありますので、長期スパンで検討しなければいけない問題だと理解しています。

無体物には関税が課されない

では、知的財産と関税の関係はどうかということですね。けれども、モノに対する通常の関税額は資料1にあるように3つの要素で確定します。詳細に見ると複雑なところもありますが、まずはシンプルにコンセプトだけご理解いただきたいと思います。「関税分類」とは、HSコード (Harmonized System Code) というありとあらゆるものを分類できる表があるのですが、その分類のどれに当てはまるかをまず決めます。その上で、「原産地」が日本なのか、米国なのか、その他の国なのか。または、自由貿易協定の域内なのか、原産地を定めるとというのが二つ目の要素で

す。これで「関税率」が自動的に決まります。それにそのモノの「価格（課税標準）」をかけることで、関税額が出てくることになります。

これとは対照的に無体物については、WTO加盟国の間では、情報等の電子的な送信行為に対して関税を課すことができるのか、という理論的には非常に難しい問題があります。情報はケーブル等を通じた光や電気などが越境しているので、無体とはいえ何か移動はあるのではないか、それなら関税を課することができるのではないかなど、理論的には面白いところがたくさんあります。しかし、160カ国を超える加盟国の中でよく分からない問題を合意するのは難しいところで、実績もなく、課税しないという合意がもう何十年も続いています。非課税の対象も、厳密な定義を決めるのはまた難しいのですが、ソフトウェアですとか、音楽、動画、電子書籍、ゲームなどのデジタル配信が典型的なものとして考えられています。これらについては課税しないということです。ただ、これはあくまでも関税の話であり、国内の消費税ですとか、それに伴う収入に対する課税などについては禁じるものではありません。

米国では、映画に関税を課するという話もありましたが、米国通商代表部の2026年

通商政策アジェンダを見ましても、情報等の送信に関しては、恒久的に課税しないことをむしろ米国としても望むことが明確に示されています。モノに対する関税を精力的に課すのとは対照的に、こちらについては課税しないという意味が明確に見えています。

知的財産ライセンスが関税負担を左右する

先ほどの資料1で示した三つの要素のうち、価格の内容は何かというところを少し補足しますと、これは実際にインボイスで定められる取引価格ということになります。その後、法律で定められた加算要素ですとか除外項目などもありますけれども、単純な帰結としては、インボイスの価格に知的財産の分の価値が含まれなければ、つまり知的財産に係る価値を別の形で請求できるとしたら、関税による課税額は低く済むということになります。この表現には注意していて、「こうすれば関税額は削減できますよ」と書くとか関税の迂回スキームのように見られますが、そうではなくて、もともと知的財産の価格があったのであれば、それをあえてモノの中で評価する必要はないかもしれないということです。それをロイヤリティですとか、ライセンス料のような形で請求できるの

であれば、関税額は低くなるという状態を説明したことになります。決して脱税を指南しているものではありません。

ただ、注意点があります。グループ企業の間では価格を全部自由に定められるかという、やはりそうではなくて、法人税に関する移転価格税制と整合的な判断をする必要があります。取引価格を低くすると関税は低くなるという関係にありますので、当然、当局としても、これに加算しなければいけない要素があるか審査します。インボイスに載っていないが、関連して支払われる販売手数料ですとか、容器・包装費用が該当します。あとは、製造する際に買い主側が一定の支援をする「アシスト」、製造前に必要なカスタマイズ費用はモノの費用の前払い的な側面があつて、これも加算されるべきとされています。買い主が提供した治具などの例も挙げられています。この中の一つとして、ロイヤリティですとかライセンス料も加算しうる場合があるとされています。ですから、加算されるようなライセンス料だと、モノの費用から除いても結局戻さなければいけないので、意味がないということになります。

では、どのような場合に加算されるのかご説明します。具体的には、米国の関税法お

よびその下位規則では、「輸入品の製造に関する特許に係る使用料およびロイヤリティは、一般に関税の対象となる」とあります。「一般に」と言っていますので、個別具体的には例外もありますけれども、これが基本的なルールです。他方で「輸入品に関連する著作権や商標の使用のために第三者に支払われる使用料」等々は、購入者の支払いであるから関税の対象にはならないとされています。

結局、これらの使用料ですとかロイヤリティが関税の対象となるかどうかについては、「購入者が当該使用料等の支払いを、輸入品の米国向け輸出販売の条件として義務付けている」かどうか、また、「誰に、どのような状況で支払われたか」をもとに判断するものとされています。

このようなインボイスに載っていないものが、結局、輸入とひもづいているものなのかどうかというところが、いろいろな事情から判断されることになります。それには、契約書ですとか、契約に載っていない当事者間の合意ですとか、そういったものが参照されることになります。

ビジネスモデルの見直しが競争力につながる

例を用いてご説明します。ブランド衣料品の輸入についての米国の裁判を引用します。当事者としては、米国の Timi 社という輸入業者が米国税関と訴訟になった案件です。輸入していたのはアルマーニの衣料品でした。輸出している Matelica 社と Deanna 社は、製造だけを受託している会社で、アルマーニとは全く関係がない第三者というところがポイントです。Timi が輸入したときの取引価格には、デザイン費用、広告費、商標ロイヤリティが含まれていなかったけれども、別途支払われているこれらの費用が加算されるものかどうかということが争点になりました。デザイン費用は、デザイン業務の一部をアルマーニに依頼して、それをアルマーニに支払っていたものでした。広告費は、米国でのブランド広告に関してアルマーニ側に支払いがありました。商標ロイヤリティは、ブランド使用に関して、Modeline 社というアルマーニの子会社に支払っていました。

これがどうなるのかということを、先ほどの要件に従って検討する必要が出てきたわけです。米国向けの輸出販売の条件なのか。あとは、第三者に支払われるものについて

は加算しないということとの関係で、どう検討するかということになります。デザイン費用につきましては、生産に必要なデザイン支援として個別の商品にひもづいているものということで、これは加算すべきと判断されました。広告費については、加算すべきではないとされました。それは、輸入後の米国国内で販促するために必要なものとして、輸入する時点でかかっている費用ではないということになりました。商標ロイヤリティも、米国で販売するときに必要なロイヤリティであって、輸入とは直結しないものと判断されました。ただ、契約書を見てみますと、このロイヤリティを払わなかった場合には、製造しているメーカーからの輸入契約も解除されるという合意があつたとされていますので、契約上全く結び付いていなかったわけではないけれども、それはかなり遠い関係性しかないと判断されました。また、支払先も、売主であるところの製造者ではなくて、アルマーニの子会社に払っているものですので、製品の輸出、輸入の条件にはなっていないと判断されまして、これは加算すべきではないということになりました。

このことから、米国では商標権の一部についてロイヤリティの形に落とし込むことで、課税されないような形でビジネスが運営されていて、それが一部裁判でも認められたと

言えると思います。

こういった例はほかにも無数にあります。会社のそれぞれの製造拠点と知的財産の保有拠点をマッピングして、どこからどこへ、どういうふうに組み合わせると課税されるのか、課税されないのかを検討すると、うまく整理できる可能性はあると思っています。例えば、ゲームのソフトウェアも、カートリッジの形で輸出すれば1万円ぐらいのモノとして課税されるわけですが、ダウンロード形式にすれば、その分についてトラップ関税の15%はかからないということになります。既に関税のことを考慮して、空のパッケージを米国に輸出して、米国でそこにデータを詰めて販売する形態の企業も多いと思います。そのデータを入れる会社に対するライセンスやロイヤリティという形ですとか、ユーザーとの個別のダウンロード形式でお金を取るようなスキームに変えたほうが、関税に対しては強いです。関税に由来する外国からの影響を日本企業、日本国が受けにくくなります。そのため、先ほど渡部先生がおっしゃったとおり、経済安全保障の観点からいうと日本国の経済的自律性との関係で強化が図られるということになると思います。

パネルディスカッション

【パネリスト】（順不同）

東京大学大学院法学政治学研究科教授

増見 淳子

アルプスアルパイン・IPストラテジスト／
日本知的財産協会 常務理事

中村 麻紀

経団連総合政策研究所 研究副主幹／
大阪工業大学 客員教授

長澤 健一

経団連総合政策研究所 研究委員／
TMI総合法律事務所 パートナー 弁護士

上野 一英

【モデレータ】

経団連総合政策研究所 研究主幹／
東京科学大学 副学長

渡部 俊也

渡部 ありがとうございます。パネルディスカッションにつきましては、いくつかの論点、一つは今の関税の話と、そもそも知的財産価値あるいは無形資産価値を企業経営の中で可視化してそこで企業価値を上げていくという王道の話と、二つあると思います。このそれぞれの論点についてのお考えを、上野先生にはお話しいただきましたので、3人のパネリストの方にまずお話をいただきたいと思っています。

最初にご紹介するのは増見先生です。増見先生は現在、東京大学法学政治学研究科の教授でいらっしゃいますけれども、現職の前には実務経験もありで、その二つの観点からお話をいただけると期待しています。よろしく願います。

知的財産を経営に活かすための課題

増見 ご紹介ありがとうございます。また、本日は非常に貴重な機会をいただきましてありがとうございます。東京大学法学政治学研究科の増見淳子と申します。

簡単に自己紹介をさせていただきます。今は大学で国際ビジネス法などの実務寄りの科目を教えています。私は3年前まで民間企業で20年以上働いており、国際法務を中



増見教授

心に経験を積んでまいりました。その中でも、知的財産ライセンスという領域に関心を持ち、日本知的財産協会では10年近くライセンス委員としてライセンス契約の実務について調査研究をしてまいりました。

また、知的財産契約と税務の関係にも関心を持ってしまして、論点を資料集にまとめたこともございます。

また、法務畑出身ではありますが、企業の執行役員に就任した際に、知的財産本部長も兼務させていただいた時期があります。少し後で触れますが、2021年のコーポレートガバナンス・コードの改訂の際、知的財産に関する開示が今後求められてくるということで、知的財産

という複雑かつ難解なものを、いかに経営者にだけでなく、投資家にも理解してもらうかといった新しいチャレンジに非常に頭を悩ませたのを思い出します。

今は、大学で学生にビジネス関係の法律を教える中で、コーポレートガバナンス・コードについても触れる機会がありますので、こちらにいらっしゃる皆さまはよくご存じの方も多いと思いますけれども、少し要点を整理しながらお話しできればと思います。

コーポレートガバナンス・コードは、金融庁と東京証券取引所が共同で制定・公表している、上場会社が企業統治において参照すべき原則・指針であるとされています。五つの基本原則、31の原則、47の補充原則という、合計83の原則があります。これをすべて守ればよいというものではなく、これはプリンシプルベース・アプローチ (principles-based approach) と言って、基本原則のみが定められていますので、企業がこれを柔軟に解釈して、自己の判断で遵守するか、またはしないかを判断し、またしないなら正当な理由を説明せよという、コンプライ・オア・エクスプレイン (Comply or Explain) の考え方がとられています。

これは2015年に、当時停滞していた日本経済を活性化して、日本企業の変革を促

進するために制定されたものです。その後、2018年、21年に改訂されまして、今年2026年にも改訂が予定されています。

そして、先ほど触れましたように、2021年に、この原則の中に知的財産に関する情報の開示や、取締役会での監督を求める補充原則が追加されまして、2022年に知的財産・無形資産ガバナンスガイドラインが公開され、さらに23年に改訂されました。これは、各企業に統合報告書などの開示資料の中で自社の知的財産・無形資産がいかに中長期的な企業価値の向上に貢献しているかということを積極的に開示するよう促すものになっています。

さて、視点を変えまして、日本企業が今、知的財産の活用、ライセンスでどれだけ収益を得ているか、マクロ的に捉えるとどのような状況かについても触れたいと思います。日本の知的財産権使用料、ここでは知的財産と言っても、特許・商標等の産業財産権を指していますけれども、日本は200億ドル超（3兆円超）の黒字を上げ続けています。それに対して、音楽や映画等の著作権コンテンツ、ソフトウェアやクラウドサービスなどさまざまなオンライン上のサービス使用料、広告やコンサルティングサービスなど

も含むデジタル関連サービスは、400億ドルを超える大幅な赤字で、かつ近年はこの赤字幅が拡大傾向にあり、日本はデジタル赤字の拡大が問題であると指摘されています（資料2）。

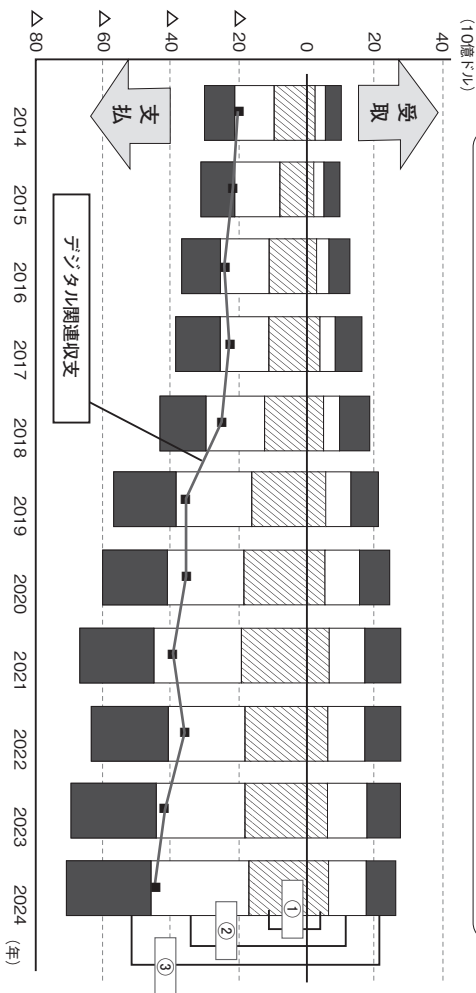
もう少し詳しく見ますと、資料3（38ページ）のグラフでは知的財産等使用料を、産業財産権と著作権に分けています。先ほども触れましたように、産業財産権使用料は堅調でかつ拡大していますけれども、著作権使用料のほうは、拡大はしているものの、支払いの拡大のほうが大きい状況が、お分かりいただけると思います。

薄いグレーの部分が産業財産権使用料で、0（ゼロ）の線から上が受取額、下が支払額ということですが、薄いグレーの部分は拡大しているのですが、濃い色の著作権使用料については、下の支払いのほうが増えているところをご覧いただけるかと思っています。

日本企業のアニメやコンテンツといった著作権コンテンツのビジネスは、拡大はしているのですが、マクロで見ると、規模的には大きなインパクトを持つには至っていないというところかと思っています。

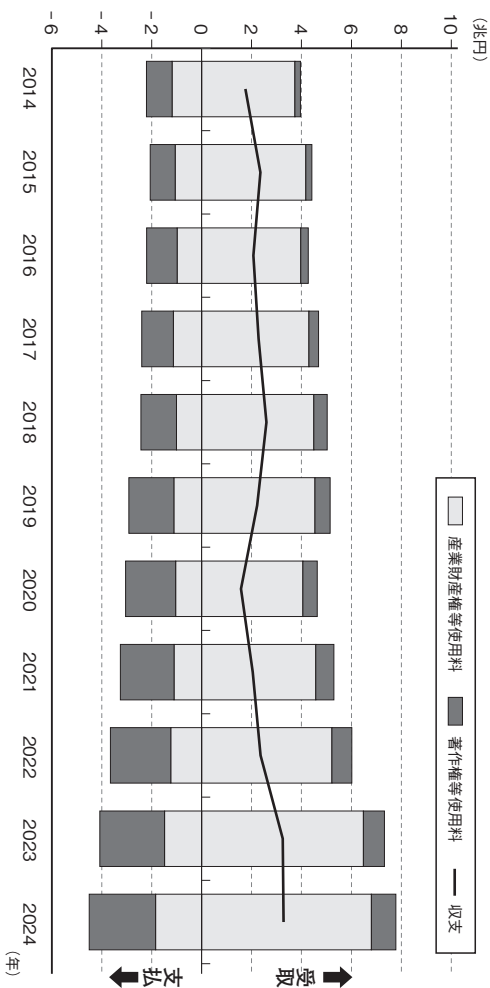
資料 2 日本のデジタル関連サービス収支

①著作権等使用料 ②通信・コンピューター・情報サービス ③専門・経営コンサルティングサービス



(出所) : ジェトロ世界貿易投資報告 2025年版 <https://www.jetro.go.jp/world/gtir/2025/ch1/sec3/sub3.html>

資料 3 知的財産権等使用料の輸出入の内訳



(出所) 経済産業省通商白書2025 第II部第3章我が国の対外貿易構造の変容
<https://www.meti.go.jp/report/tshuhaku2025/2025shonbun/12310000.html>

また、日本企業の産業財産権使用料は、今のところ大半が自動車等の輸送用機器の業界で海外子会社から日本の親会社に支払われるライセンス料の支払いであると見られています。

非常におおまかな分析ですが、こういった状況の中、先ほど渡部先生そして上野先生からあったお話も含めて、日本企業に今後どのような取り組みが求められるかというところについて、私見を述べさせていただきます。

日本企業はまだまだ稼ぐ力が足りない指摘されています。手元にキャッシュはあるけれども、それを効果的に投資できていないと。2025年4月に経産省が発表した『『稼ぐ力』を強化する取締役会5原則』の中でも、価値創造ストーリーの構築が優先して取り組むべき課題として真っ先に挙げられています。先ほどの知的財産を絡めた価値創造ストーリーというのも、これに関係してくると思っています。

また、渡部先生のお話にもあったとおり、激変する経営環境に対応するフレキシブルなビジネスモデルへの転換も、非常に重要な点と考えています。

今回は税務のお話もありましたが、取締役会を含めて知的財産の課題に関する知識レ

ベルを、会社全体として上げていく必要があると考えています。また、私が所属しておりました法務・知的財産といった専門家部隊でも、契約や地政学も含めた戦略、経済安全保障や税務といった事項に関するリテラシーを上げ、経営目線で知的財産を語れる人材の育成が非常に重要な課題になってきているのではないかと感じています。

私からは以上です。ありがとうございます。

渡部 ありがとうございます。続きましてアルプスアルパインの中村様にお話をいただきましたと思います。中村様は日本知的財産協会の常務理事も務めておられます。よろしく願います。

知的財産を生かした価値創造と実務課題

中村 アルプスアルパインの中村麻紀と申します。本日は貴重な機会をいただきまして誠にありがとうございます。私の簡単な自己紹介ですけれども、企業内弁理士として知的財産渉外であったり、権利化であったり、分析、調査など、知的財産の何でも屋のようなことをやってきました。先ほどご紹介いただいた知的財産協会では、国際第一委員



中村IPストラテジスト

会という、米国における知的財産と、有識者ワーキングという特許政策であったり、データ戦略であったり、SEP^(註8)(標準必須特許)といったところを担当しています。

アルプスアルパインという会社は1948年に設立されました。コンポーネント、センサー・コミュニケーション、モビリティの三つの事業セグメントで製品とサービスを提供しています。

政府は知的財産推進計画2025の中で、2035年までに日本市場における時価総額に占める無形資産の割合を50%以上にするという方針を掲げています。弊社も知的財産と無形資産の可視化と価値向上に取り組んでいます。

(註8) 標準規格(例: 5G、Wi-Fi 等)を実施するために不可欠な特許。SEP 保有者は一般に FRAND (公正・合理的かつ非差別的: Fair, Reasonable and Non-Discriminatory) 条件でライセンスを行うことが求められる。

弊社では、従来からIPランドスケープ^(註9)に取り組んでおります。現在、代表取締役社長を務める泉英男が、2022年にCTO、23年に社長に就任しているのですが、彼が事業ポートフォリオの変革に取り組んでまいりました。私たちはその方針のもとで知的財産ROI^(註10)、それからIPデータサイエンス^(註11)など、IPランドスケープとは異なる領域も担当しています。

私自身は学生ときに米国が双子の赤字から現在のような姿になる背景にプロパテント^(註12)があったということが強く心に響いており、知的財産部門に身を置くようになりました。日本が今後変わっていく中で、官民がプロパテントのもと、どのように知的財産・無形資産を可視化し、活用していくかということが重要であると考えております。

弊社はモノづくりの会社です。製品の中には市場的にかなり成熟しているものも多くあります。したがって、SEPなどは少し異なっていて、特許の数が限られており、長年培ってきた無形資産の重要性が競争の源泉になっています。例えば、弊社が身を置いているSDV^(註13) (Software Defined

(註9) 特許等の知的財産情報と市場・技術・事業に関する情報を組み合わせて分析し、経営戦略や事業戦略、研究開発、投資等の意思決定に活用する手法。

(註10) 知的財産への投資額に対して、ライセンス収入や利益、企業価値の向上など、どの程度の成果を生み出したかを評価する指標・考え方。

(註11) 知的財産データをデータサイエンスの手法で分析し、技術・市場動向や経営・事業戦略の策定に活用する取り組み。

(註12) 知的財産権の保護強化や権利活用を通じて、イノベーションや産業競争力の向上を図る政策・考え方。

Vehicle) 領域はパソコンやスマートフォンと同様に、ハードウェアは存在し続けますが、今後、次々に新しい機能、価値というものがアドオンされていくような流れになると考えております。

その一方、AIを活用し、大量のデータを読み込ませて、海外のサーバーで処理するというような事態が生じていますし、そもそも事業活動はグローバル化しており、もはや個人の経験や属人的な対応だけでは処理できないほど複雑になっています。

読み込まれる大量のデータの中には、不正競争防止法上の営業秘密として保護されるための「非公知性」「有用性」「秘密管理性」の要件を満たさないものの、競争の源泉となっているデータも含まれます。そうした中で、モノと知的財産・無形資産との関係も変化しており、知的財産・無形資産の価値はますます重要になり、そのポリシーも必然的に増加していくと考えています。

では、実務面に落とし込んだ場合にどうかという点ですが、ここではデジタルキャビン（アルプスアルパインが提唱する次世代の車内コンセプト）を例に挙げて説明します。ミリ波、マイク、カメラなどの各種センシング素子があり、それらがモジュールに搭載

（註13）ソフトウェアによって車両の機能や性能を定義・制御し、アップデート等により継続的な機能向上を可能とする次世代の自動車。

され、デバイス化され、さらにアプリケーションやシステムへと展開されていきます。特許実務に携わっている方であれば、そのようなレイヤー構造で捉えられるかと思えます。さらに、先ほど申し上げたような制御技術や各種ソフトウェア、データなども含め、知的財産が複雑に入り組んだ状態になっていると考えています。

ご承知のとおり、イノベーション^(註14)拠点税制（イノベーションボックス税制）があり、弊社としても、その活用のあり方について検討してまいりました。しかし正直なところ、対象範囲を限定し、例えばA分野に区切ったとしても、それを実現するための契約改訂を含めた工数と、実際に得られるメリットとのバランスが悪く、かなり難しいという印象を持っています。税務上、あまりに細かな要件対応が求められると、この分野では制度活用が難しいのではないかというのが率直な感想です。

ライセンスなど、金額が比較的明確に見える領域については対応しやすいのですが、組み込みの領域になりますと、必ずしもパテントに限らず、さまざまな知的財産が製品やシステムの中に入り込んでいます。そうした中で、どこまでを知的財産の価値として切り出すのかという点は、知的財産のプロフェッショナルであっても高度なスキルが求

（註14）特許等の知的財産から生じる所得に対して税制上の優遇措置を講じることで、研究開発や知的財産の創出・活用を促進する制度。

められる部分だと思います。また、仮にそれらを適切に仕分けし、管理できるようになったとしても、弊社のような車載・B to B領域では、先ほど先生がおっしゃっていた商慣行の問題もあり、それをどのように交渉していくかという点については、心理的にも実務的にも、かなりハードルが高いのが実情です。私からは以上になります。ありがとうございました。

渡部 ありがとうございます。続きまして、経団連総合政策研究所の研究副主幹であります長澤先生にお話をいただきたいと思います。長澤先生は元キャノンの知的財産法務本部長、専務執行役員等を歴任し、現在は、大阪工業大学の客員教授等をお務めです。よろしく願います。

ビジネスモデルの変化と知的財産部門に求められる役割

長澤 本日はよろしく願います。このメンバーで私が一番古株ということですので、歴史的なところからお話ししようと思います。私が入社したのは1981年で、ま

だ第3次産業革命が始まりかけた頃でした。当時の常識は、やはり日本は「モノ売り」で成長し、それに伴って金融も発展してきた、というものでした。そして「Japan as No.1」の時代が到来します。当時、時価総額の世界上位10社のうち8社は日本だった時代です。ですから、私が入社した頃は、日本の企業がどんどん高度成長していた時期だったわけです。

そこにデジタル化の波が押し寄せてきました。ただ、その頃まではモノとデジタルは一体のものと捉えられていましたから、日本企業も十分に対応できていました。私自身オーディオビジュアル系の仕事をしており、日本企業各社と一緒にMPEG LAというライセンスプール会社^(註15)を立ち上げました。当時はパナソニック、ソニー、JVC、シャープ、三洋などが参加しており、8割の権利者が日本企業という時代でした。

ただ、その頃は「Japan as No.1」への反発も強く、日本に本社を置くとバッシングを受けていた時代もありました。そのため本社を米国に置いて、米国人の社長を雇ったのですが、最初に彼と議論になったのは、「ユーザーからも金を取るぞ」ということでした。私としては、「いやいや、ちょっと待ってください。お客さんでしょう」というこ

(註15) 複数の特許権者から特許のライセンス権を集約し、一括してライセンスを提供・管理する事業者。



長澤研究副主幹

とで、話がかみ合いませんでした。何か発想が違うなと感じました。その米国人社長は、「NHKからもしっかりライセンス料を取るべきだ」と言うのですが、NHKは非常に強く反対して、「我々のおかげであなたたちはモノをつくっているんだ」という議論になりました。つまり、無形資産とモノとの関係は、当時から難しいテーマだったわけです。

当時の成功体験もあり、「モノをつくれば、知的財産は自動的に含まれ、ライセンス収入もついてくる」という考え方が、産業界の常識として存在していたのだと思います。

その後、第4次産業革命の時代に入ります。今や、ほとんどのビジネスがサイバー空間を

利用しています。B to Bのビジネスでも、監視ソフトや設備の状況を確認するためのチェック機能など、サイバー空間を前提としたサービスが普通になっています。しかし、日本企業はソフトウェアを無償で同梱していたので、その延長線上で、無償でダウンロードできました。しかも、必要な機能だけでなく、ソフトウェア全体をまとめて提供していました。

なぜそんなことをしていたかという点、ライバルが日本企業同士であったからです。自社だけが有償化すると、競争に負けてしまう、売り上げが減ってしまうという恐怖感があったのだと思います。ところが、その後GAF AのようなITジャイアントが登場し、サブスクがあつて、そのサブスクリプションモデルで継続的に収益を上げる仕組みが登場しました。

一方で、日本企業では、モノと一緒に売るソフトウェアに新機能を追加しても、それは「包括的に製品の中に入っているのが当然」という販売形態が今なお多く残っています。

皆さんもスマートフォンやPCを使われていると思いますが、何か新しいソフトウェア

アをダウンロードしたら課金されます。場合によってはサブスクリプション契約になり、解約も簡単ではありません。例えばセキュリティソフトなどは典型ですが、トレンドマイクロであるとか、ノートンであるとか、海外企業はそこできちんと収益化しているわけです。今回、経団連総研の研究プロジェクトにおいて、渡部先生や上野先生と議論していて、「日本企業はそこが本当に弱かったのだな」と改めて感じた次第です。

ただ、文化の問題でもあります。私は以前、JIPPA（日本知的財産協会）の副会長や、経団連の知的財産委員会企画部長を務めていた関係で、さまざまな方と話をしてきました。先般も研修発表会がありました。Aを担当している40代の若いリーダーが、ほかの人の発表に対して「製品を買ってくれたお客さんから更にライセンス料を取るのですか？」という反応をしていました。それほど、ライセンスで収益を上げるという発想が根付いていないのです。私自身も、何とか文化を変えようと努力してきましたが、なかなか変わらないというジレンマをずっと感じてまいりました。

たまたま私は経理部門に同期がおり、その中に税務担当がいましたので、経理についてもずいぶん勉強しました。最初に関わったのは、ヨーロッパで導入が進んでいたパテ

ントボックス税制です。特許のライセンス収入に対して税制優遇を与える仕組みで、日本でも導入できないかという議論をしていました。

ただ、その頃は2014年の法人税減税が最優先課題でした。経団連としても、まず法人税の減税を優先するという判断になり、結果として導入は実現しませんでした。その後、2024年に当時の岸田総理が、こういうことをやったほうがいいとおっしゃったので、イノベーションボックス税制というものができました。このときも経理部門の税務担当とずいぶん議論を重ね、こういう主張をすべきか、制度設計をどう考えるべきかといった話をしました。

当時は地政学リスクが顕在化し、防衛費増額の必要性も高まっていたため、法人税の減税は難しい情勢になっていました。逆に言えば、こうした限定的な税制優遇措置だからこそ実現できた面もあったのだと思います。ただ、国税局や財務省との調整の中で、「令和6年4月1日以降に成立した特許権に限定すること」や、「契約書にその対象を明記すること」といった条件が付され、骨抜きにされてしまったかなという印象を持っています。

それから1年と8カ月ほどたち、最近は外部講演などで、「皆さんが持っている特許の中で、令和6年4月1日以降の特許の割合はどれくらいありますか」とよく聞いています。半分程度あるのであれば、契約を二つに分けたほうが有利な可能性があります。あるいは、同一契約の中にオプションライセンス条項を設け、もし令和6年4月1日以降の登録権についても利用する場合には追加で対価を支払う、というような構成にすれば、その部分について税制優遇の対象となる可能性が高まります。

今回のモノ対応の部分とは少し違いますが、ここでもやはり、経理部門と知的財産部門の連携が重要になります。実際には、この二つの部門はあまり仲が良くないケースが少なくありません。特に、経理部門が知的財産部門を単なるコストセンターと見ている場合は、コストを減らせ、人を減らせ、という議論になりがちで、どうしても両部門の間に摩擦が生まれてしまします。ですが、これからはむしろ、もっと密接に連携していく必要があると思っています。

地政学リスクについては渡部先生から十分説明がありましたので詳しくは申し上げませんが、私は2017年が一つの転換点だったと考えています。それ以前は、SDGs

や国連を中心に、「人類のため」「地球環境のため」という価値観が主流でした。しかし2017年頃から世界は大きく変わり始めました。当初、この変化は短期間で終わるかと思っていましたが、気が付けば10年近く続き、今ではイラン問題にまで広がっています。

しかし、その間も日本企業の経営手法はそれほど大きく変わっていないように感じています。デジタル関連支出は増えている。それでも利益は確保しなければならない。その結果、R&D投資を削減する方向に向かうケースもあるでしょうし、利益を維持したいというプレッシャーから、不正会計の問題が目立つようになっていると感じています。だからこそ、私は「経営と知的財産部門はもっと近づくべきだ」とよく申し上げます。

今回のプロジェクトでも、関税や税制といったテーマは、従来であれば知的財産部門の関心対象ではなかったと思います。しかし上野先生のお話を聞いて、「こういうことができるのか。やはり契約は極めて重要なのだ」と改めて感じました。

では、具体的にどうするのか。一つはサブスクリプションモデルです。ストーリーミン

グサービスや教育ツール、オンライン教育など、仮に米国企業のサービスであっても、日本側は「サービス利用料」として支払っているわけで、従来型の関税とは違う構造になります。そうしたビジネスモデルを、もっと日本企業も活用できないかということです。

例えば、保守や点検のソフトウェアなどさまざまなものがあります。もちろん契約構造によって扱いは変わりますし、非常に複雑な面もあります。しかし可能性はある。その可能性がある以上、勉強しなければならないと思います。そのためには、知的財産部門、経理部門、法務部門が一体となって動く必要があります。

さらに、サブスクだけではなく、リースやレンタルもあります。特にB to Bでは、設備を一定期間貸与し、利用料を受け取りながら保守を提供する形態が一般的です。こうしたモデルにも同様の可能性が潜んでいるかもしれません。

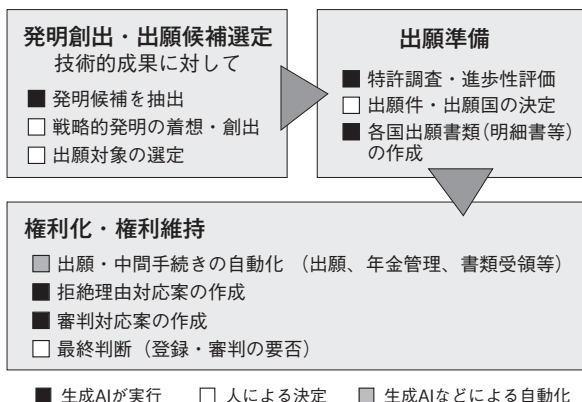
知的財産の観点でいえば、ライセンスプールも重要です。世界的にライセンスプールを形成し、プール会社を通じてライセンス管理を行えば、モノとの1対1対応が薄まり、従来とは異なる構造をつくることができます。SEPだけでなく、化学材料分野などで

も、権利者が限定される場合にはプール形成の可能性があります。そうした発想も、知的財産部門として検討すべきだと思います。

一時期は、ライセンス専門会社をタックスヘイブンに設立する動きも流行しました。しかし、それでは当然、税務当局から厳しく見られます。むしろ、例えば米国などに設立するという考え方もあるでしょう。ただし、モノとライセンスを1対1で対応させる問題が出る可能性がある。この点は慎重に考えなければなりません。

ここまでは税制の話でしたが、次に営業秘密について触れたいと思います。最近、多くの企業の話を聞いていると、「うちの技術は最先端だ」と言っている会社はもちろんありますが、割合は減ってきています。日本企業の競争力の源泉は、必ずしも「最先端特許」だけではなくなっています。基本特許が切れ、新規特許も海外に追隨される中で、実際にはノウハウや暗黙知、製造現場の蓄積こそが競争力になっているケースが増えています。例えば、「他国で大量生産しても同じ品質が出せない」「小型のものはつくれない」といった、日本企業特有の強みです。それで利益を生み出している場合が非常に多いのです。だからこそ、営業秘密は極めて重要です。ただ、不正競争防止法による保護は

資料 4 知財権利化業務の生成AIによる自動化イメージ



決して容易ではありません。秘密性・有用性・非公知性の3要件を満たしていても、証拠が相手側に偏在するため、立証は非常に難しい。ここは何としても守らなければならぬ領域だと思っています。

もう一つは、AIの進化です。これは極めて大きなインパクトを持っています。資料4で示します。私が知っている限り最も進んでいる知的財産権利化業務のAIの使い方は、黒い四角の項目はすべてAIが担い、白四角は人間が担うというものです。つまり、設計書や文章をAIに食べさせると、アイデアがたくさん出てきて、その中から人が選ぶ作業をし、「これを出願して」と言うと自動的に

調査して、優位性や進歩性を評価した上で、明細書が出てくる仕組みです。

優位性が非常に高い場合、出願する・出願しない、を迷うわけですが、それは戦略によるので、最終的に人間が判断する必要がありますが、出願するとなり、出願国が決まったら、米国の明細書でも、中国の明細書でも、全部Aーが作成できますし、それに対する意見書まで書いてくれます。

さらに、「審判で勝てる可能性」まで分析するソリューションも登場しています。そうなると、知的財産部門が単なるコストセンターになってしまいかねず、将来的にはAーで代替できると言われるかもしれません。

判例動向を見ると、UPC（欧州統一特許裁判所）は比較的ミュンヘン（ドイツの特許訴訟実務）に近いような判断をしているように感じます。一方で、イギリスはUPCに対してかなり対抗意識を持っている印象があります。あえて逆方向の判決を書きたがる傾向があるようにも見えます。

中国については、現状では訴訟がしにくくなっています。特に地方裁判所は厳しく、実際には上海、北京、広州、深圳の四つの裁判所を使わざるを得ない状況です。しかも

最近は審理期間が平均2年以上かかるようになってきています。2年後には情勢そのものが変わっている可能性もありますから、今はあまり大きな賭けをする局面ではないのかなと思っています。

米国は、まだランドマーク的な判決は十分に出ていません。ただ、トランプ政権下で公務員削減の影響もあり、審査や審判機能の簡略化などは起きていますが、全体としてはプロパテント寄りに振れていくのではないかと見ています。

最後になりますが、知的財産部門というと、どうしても「権利化」と「活用」が仕事だと考えがちです。しかし、今日お話ししてきたような流れを考えると、それだけでは十分ではありません。他部門としっかり連携し、経営そのものに関わっていかなければ、いずれ「その業務はAでできるのではないか」「知的財産部門は本当に必要なのか」と問われる時代が来ると私は感じています。

だからこそ、知的財産戦略を経営戦略としてしっかり結び付ける必要があります。そのためには、法務や経理はもちろん、事業企画、販売、調達、物流といった部門とも連携していかなければなりません。販売は市場との接点として不可欠ですし、サプライチェー

ンの問題が大きくなっている今、調達や物流との連携もますます重要になっています。こうした部門と一体となって経営課題に取り組むことができれば、知的財産部門は単なる権利管理部門ではなく、経営に価値を生み出す組織として、これからも重要な役割を果たしていけるのではないかと考えています。私からは以上になります。ありがとうございました。

渡部 どうもありがとうございました。

お三方のパネリストの方のお話をいただきました。少し整理をしますと、増見先生は現在の法学政治学研究科の教授のお立場で、日本企業のコーポレートガバナンス・コード、ないし知的財産価値の可視化、価値を評価してもらうというような大きな課題から発表いただきました。

その中で、著作権に関してはライセンスの赤字がずいぶん大きくなっているという話をされていました。今日の話をよく考えると、日本企業の売っている製品は、実際の価値はかなり著作権側から来ているものが多いわけなので、それを分離すると、赤字は

減ってくるのかなと思いました。最後のほうで課題をおっしゃっていましたが、増見先生自身も実務的なご経験があるので、その立場から課題の解決方法などについて後ほどコメントをいただければと思います。

中村様からは、実務的な観点で、実際は製品の中の知的財産の価値はかなり大きくなっているという中で、さまざま取り組んでいるが、イノベーション拠点税制の活用は難しい、今回のような関税との関係でも、切り出しということに意義はあるかもしれないけれども、実際にはなかなか難しい面があるのではないかというお話がありました。また、商慣行上で気力がなかなか出ないというような言い方をされておられましたけれども、その辺りも後ほど詳しく語っていただきたいと思いました。

長澤先生からは、ご自身の長年のご経験を踏まえ、日本の商慣行の中では「お客さまからライセンス料を取るなんてけしからん」という意識が根強く存在していた、というお話がありました。そのような状況をどう変えていくのかという観点から、サブスクリプション、リース、レンタル、ライセンスプール、ライセンス専門会社など、さまざまなビジネスモデルの可能性についてご提案をいただいたと思います。実際、こうした議

論はこの10年、20年の知的財産戦略の中で繰り返し検討されてきたテーマでもあります。しかしながら、結果として見ると、それらが十分に普及し、日本企業のビジネスモデル変革につながるといことがなかったのは事実だと思います。そこを解消していかなければなりません。

今回のお話の中で示されたインセンティブというのは、例えば関税を過大に負担しないためには、知的財産部分を製品から切り分けたほうがよいのではないか、あるいは企業価値を適切に評価するためにも、無形資産の価値を明確にしたほうがよいのではないか、という点だったと理解しています。

そもそもモノと知的財産は性格の異なる財です。それにもかかわらず、両者を一体のものとして扱っていると、さまざまな制度変更や外部環境の変化による影響を受けやすくなるという、ある種の構造的な問題もあるのではないかと思います。

そうした観点から、知的財産部分を切り出して可視化することの意義について提案されたのだと受け取りました。

また、その実現に向けては組織論も重要な論点として提示されていたと思います。実

際、こうした取り組みは知的財産部門だけで実現できるものではありません。経営、事業部門、法務、経理などを含め、どのような組織体制を構築すればビジネスモデルの革新を進めることができるのか、という観点からも重要な示唆をいただいたのではないかと思います。

渡部 それでは、個別の論点に移っていききたいと思います。

ここまでのお話をお聞きして、上野先生にお伺いしたいと思います。

先ほど先生からは関税の観点からお話をいただきましたが、実際に現場レベルで考えてみると、知的財産部分の切り出しにはさまざまな課題があることも見えてきました。

一方で、今日の議論を通じて、こうしたテーマについては日本企業もこれまで検討する機会があったはずだということがお分かりいただけたのではないかと思います。その点も含めて、ご感想やコメントがあればお願いしたいと思います。

上野 「これまで検討する機会があった」というのは、日本企業が直面していたはずの経営課題として、ということでしょうか。

渡部　そうです。日本企業は、ここまで来るまでの間に、知的財産部分を製品から分離するようなビジネスモデルについて、本来であれば検討する機会が何度もあったのではないかと思います。また、先ほど申し上げた著作権ライセンス収支の大幅な赤字についても、もし早い段階から無形資産を切り分けて考える発想があれば、違った展開になっていた可能性もあったのではないかと思います。

そこで、関税法の専門家として、また実務にも携わってこられたお立場から、今日の議論全体をどのように受け止められたか、ご感想をいただければと思います。

上野　欧米の企業では、タリフエンジニアリング^(註16) (Tariff Engineering) というような言葉は昔からずっとあって、グローバルなサプライチェーンをどう作って、その中でどう効率的に収益を上げていくのかということを考えて、展開してきました。その中で、課税されない形のものであるのであれば、それは最大限生かすという形にするのは、むしろ自然な発想だと思います。

もちろん、製品の値段とは別のものを徴収するというのは、海外のメーカーであっても容易ではなかったかもしれません。しかし、本当に価値があり、顧客にとって必要な

(註16) 製品の設計・構成・仕様を工夫して、より低い関税率が適用される品目分類（HSコード）に該当するようにすること。

ものであれば、適切な対価をいただく。そのための仕組みを会社の戦略として構築してきたということが、海外企業の事例を見ているとよく分かります。そうした観点から考えると、日本企業においても、もっと早い段階から知的財産の価値に着目し、それをライセンスという形で収益化する方向に舵を切る動きがあってもよかったですのではないかと思います。

ただ、それを顧客に対して別立てで請求するとなると、なかなか難しい面もあります。日本では、製品に付随するサービスについて、「サービスⅡ無償」という感覚が比較的強くあります。実際、サービスとして提供されているものの中に相当な価値が含まれていても、それを独立した対価として認識してもらうのは容易ではありません。これは私どもが法律サービスを提供していても感じるころですが、日本特有の商慣行として、まだそうした傾向は残っているのではないかと思います。

とはいえ、今まさに大きな環境変化が起きています。そうした流れがあるのであれば、今から取り組んでも決して遅くはないのではないかと思います。

なお、何度も申し上げているように、租税回避や関税回避そのものを目的とするよう

な話になってはいけないと思います。確かに関税問題が一つのきっかけではありますが、それだけではなく、本来そこにどのような価値が存在していたのかを改めて見直すことが重要なのだと思います。

また、メイド・イン・ジャパンの比率を高めることで関税負担を軽減するという議論もありますが、それと同時に、生産や機能を日本に戻すことの意味や、無形資産として価値を適切に認識することの意義についても正面から考える必要があります。

そうした観点から見れば、ビジネススキームや契約のあり方を見直すことには、関税対応を超えたメリットがあるのではないかと思います。

渡部 ありがとうございます。

私がここで認識しなければならないと思っているのは、欧米企業が税制を含むさまざまな制度環境の中で、ビジネスを行う上での最適化を積み重ねた結果として、現在のビジネスモデルを形成してきたということです。

一方、日本には日本固有の事情がありました。先ほどの「サービスは無償であるべきだ」という話も、その一例かもしれません。そうした商慣行や価値観の違いの中で、日

本企業は欧米とは少し異なる発展の仕方をしてきたのだと思います。

実は、現在増えている海外子会社からのライセンス収入についても、ある意味では非常に日本的な発展の結果だと考えています。第三者に対してノウハウライセンスを行う場合には流出リスクが高いため、海外子会社に対してノウハウや知的財産を提供し、その対価を得るという形が中心になってきました。その結果として、ライセンス収入も伸びてきているわけです。そういう意味では、日本企業は独自の知的財産活用モデルを展開させてきたとも言えると思います。

ただ、今まさに、欧米企業がこれまで制度環境の中で構築してきたビジネスモデルを改めて見直し、自社にとって合理的なビジネスモデルとは何かを考える機会が訪れているのではないのでしょうか。今回の議論の根底にある問題意識も、まさにそこにあるのだと思います。

それでは、元に戻りまして、増見先生にお伺いしたいと思います。

先ほど先生からは、コーポレートガバナンス・コードのお話や、日本企業においてなお課題として残されている点についてご指摘をいただきました。先生ご自身、実務の現

場も経験されているお立場ですが、制度や期待されている姿と、実際の企業現場との間にあるギャップについて、どのように感じておられるでしょうか。

また、今回議論しているような知的財産や無形資産の価値を経営の中に組み込んでいくために、企業として今後どのように取り組んでいくべきかについても、ご示唆をいただければと思います。

増見 コーポレートガバナンス・コードが求めていることと現実との間には、まだ少なからずギャップがあると、多くの皆さんも感じておられるのではないかと思いますし、私自身も実務の現場にいた頃はそうのように感じていました。

ただ、目の前の課題や既存のビジネスモデル、あるいは現在のお客さまとの関係を当然の前提として事業を続けていると、気が付いたときには、世界のトレンドやビジネスモデルの変革によって収益性を高めた企業との差が大きく開いてしまう、ということが実際に起こり得るのではないかと思います。

私自身、今は少し距離を置いた立場から企業を見ていますが、このような場で示される新しい提言に対して、「いや、ちよつとうちは難しいかな」と最初から否定的に考え

るのではなく、「一部でも取り入れられる部分はないか」「まずは小さく試してみること
はできないか」という発想で向き合うことが重要ではないかと思っています。

大きな変革を一気に進めるのは難しくても、小さなトライアルを積み重ねることはで
きます。そうした試行錯誤を積極的に進めていくことが、結果として企業の競争力向上
にもつながるのではないのでしょうか。

私自身、本日のお話は大変刺激的でしたし、このような検討が今後さらに進んでいく
ことを期待しています。

渡部 ありがとうございます。

それでは中村様にお伺いしたいと思います。

先ほどのお話の中で、無形資産の価値をどのように可視化していくかについて、これ
までさまざまな取り組みを進めてこられたこと、また、イノベーションボックス税制に
についても実際に適用を検討されたことをご紹介いただきました。

一方で、実務上はなかなか難しい課題も多く、必ずしも思うように進まない部分が

あつたというお話だったかと思います。

また、その後の長澤先生のお話では、サブスクリプションやライセンスプールなど、さまざまなビジネスモデルの可能性が示される一方で、それを実現するためには組織体制や社内意思決定のあり方も重要ではないかというご指摘がありました。

そうした点も踏まえて、無形資産の価値を適切に評価し、収益化していくためには、どのあたりをブレイクスルーしていく必要があるとお考えでしょうか。ぜひご意見を聞かせいただければと思います。

中村 難しいご質問だと思います。まず、長澤先生もそうですし、実際に知的財産の実務に携わっている方は共通して感じておられると思いますが、知的財産の業務自体がかなり分業化されています。例えば、特許は特許担当が見ているとしても、著作権は法務部門が担当している、商標は別の組織が担当しているというケースも少なくありません。弊社でも、著作権は基本的に法務が担当していますし、商標も以前は技術法務の部門で扱っていました。

そのため、知的財産や無形資産全体を俯瞰して整理し、どう活用していくかという体

制が十分に整っているかという点、必ずしもそうではありません。まずは、そのあたりを整理できる体制をどうつくるかが重要だと思います。それを人中心で進めるのか、AIを活用するのも含めて検討が必要でしょう。

また、可視化の問題もあります。コーポレートガバナンス・コードが議論されるようになって以降、日本企業でも無形資産の価値をどう可視化するかについて、かなり検討が進みました。ライセンス収入のように明確に数字で表れるものだけではなく、自社で活用している知的財産や防御的な価値をどう評価するかについて、独自の計算方法を用いている企業もあります。

ただ、それを今度は外部との交渉材料として使うとなると話は別です。社内向けであれば比較的率直に評価できますが、お客さまとの交渉となると、場合によってはコスト構造そのものを示さなければならぬこともあります。そうすると、ある意味では自社の中身をかなり開示することにもなります。その点は実務上の大きなハードルだと思います。

さらに、交渉の問題もあります。長澤様がお話しされた米国の事例とも通じますが、

実は弊社でも、一時期、権利行使を控えていた時期がありました。以前は行っていたのですが、「B to B企業が権利行使を積極的に行うと、結局はブーメランのように自分たちに返ってくるのではないか」という考え方もあり、どちらかというとライセンス交渉や権利売却に軸足を移していた時期もありました。やはりB to B企業は、お客さまとの関係の上にビジネスが成り立っています。その中で、知的財産の価値をどう説明し、どう対価につなげていくのかという点は、今後も大きな課題だと思っています。

渡部 ありがとうございます。今のお二方のお話を伺っていると、日本企業が抱えている実務上の難しさは非常によく分かります。一方で、そうであるならば、なぜ欧米企業は知的財産や無形資産の価値を比較的明確に切り分け、それを前提としたビジネスモデルを構築してることができたのか、という疑問も出てきます。

長澤先生は米国でのご経験も長く、実際に海外企業とのお仕事も数多くされてきたと思います。先ほどのお話にもありましたが、そもそもライセンス料に対する考え方そのものが、日本と欧米ではかなり違っていたように思います。そうした組織文化や意思決定の仕組み、あるいは組織体制の違いも含めて、欧米企業と比較したときに、日本企業

が今後乗り越えていくべき課題はどこにあるとお考えでしょうか。ぜひコメントをいただければと思います。

長澤 欧米と比べると、日本企業における知的財産部門のポジションは、率直に言ってもかなり低いと思います。私がこれまで見てきた欧米企業では、知的財産部門の責任者は少なくとも事業部長クラス、一般的には執行役員クラスのポジションにあり、CEOやCFOと直接議論しているケースがほとんどでした。

一方で、日本企業を見ると、知的財産部門出身の役員は決して多くありません。平均的に見れば、その違いはかなり大きいのではないかと思います。その背景には、日本企業が生産拠点を中国や韓国などへ移し、収益環境が厳しくなる中で、CFOを中心に収益性を重視する経営が強まってきたこともあると思います。そうした状況では、知的財産への投資や先行投資について、「将来のために必要だ」と言っても、なかなか理解を得にくくなります。どうしても腰が引けてしまう面があるのだと思います。

一方、欧米企業では、成功体験もあるのでしょうが、「今までと違うことをやってみよう」という発想が比較的強いように感じます。日本企業でも新規事業の提案は求めら

れます。しかし、その際には必ずコストはいくらか、損益分岐点はどこか、いつ黒字化するのかという説明が求められます。その結果、どうしても提案そのものが小粒になりがちです。まして今回のように、ビジネスモデルそのものを変えようという話になると、関係する部門が一気に増えます。すると、「何をばかなことを言っているんだ」という反応になります。

もちろん、欧米企業の知的財産部門がすべてうまくできているとは言いません。私自身、大企業の知的財産責任者と接する機会が多いので、その影響もあるかもしれませんが。ただ、少なくとも彼らは、知的財産部門が経営にどう関与すべきか、ビジネスモデルにどう貢献できるかという話を、ごく普通に雑談レベルでもしています。

そう考えると、日本企業では、知的財産部門の発言力や経営への関与がまだ十分ではない。そのことが、今日議論しているような課題の背景にあるのかもしれないと思っています。

渡部 ただ一方で、今は経済安全保障が大きな経営課題になってきています。従来のように、知的財産部門が単独で何かを提案して、それを経営層に理解してもらうというレ

ベルの話ではなくってきているようにも感じます。

むしろ、企業全体がこれまでとは次元の異なる環境変化への対応を迫られている中で、サプライチェーンの見直しや事業ポートフォリオの再構築と並んで、ビジネスモデルそのものを見直さなければならぬ局面に入ってきているのではないでしょうか。

そういう意味では、これまでなかなか実現できなかった取り組みについても、改めて検討するチャンスが来ているとも言えるのかもしれませんが。そのあたりについては、どのようにお考えでしょうか。

長澤 まさにその点は、私も後で申し上げようと思っていました。

今回、私自身もこのプロジェクトを通じて関税問題を強く意識するようになったのですが、このテーマは企業の中で非常に話がしやすいと思います。なぜなら、利益への影響が極めて分かりやすいからです。

例えば、米国向け売り上げが全体売り上げの2割を占めていて、そこに15%の関税がかかるのとすると、単純計算で売り上げ全体に対して3%相当のインパクトになります。そのうちの一部でも軽減できれば、企業経営にとっては非常に大きな意味を持ちます。

そうなる、経理部門やCFOとの接点も自然に増えてくるでしょうし、知的財産部門にとっても経営に近づく機会になると思います。

ただ、日本企業では知的財産部門の責任者は部長級や課長級であることが多く、CFOに直接提案できる立場にない場合も少なくありません。そうであれば、横断的な委員会やプロジェクト、ワーキンググループなどを活用しながら、関係部門を巻き込んでいくことが重要だと思います。特に経理部門は数字に非常に敏感です。ですから、「関税問題への対応によって会社全体にメリットをもたらせる可能性がある、一緒に検討しませんか」という形で議論を始めることは十分可能だと思います。

そういう意味では、今回の関税問題は、知的財産部門が経理部門や経営層との連携を深めるための良いきっかけになり得るのではないかと考えています。

渡部 今、多くの企業では、経済安全保障への対応について、かなり横断的な体制を構築されているのではないかと思います。従来の部門ごとの対応ではなく、社長や経営層の直下で、関係部門が横串で連携するような体制を取っている企業も増えていると思います。そうした場であれば、今日議論しているような知的財産や無形資産の活用、ある

いはビジネスモデルの見直しといったテーマも取り上げやすいのではないかという気がしています。

そこで、中村様、あるいは長澤先生にお伺いしたいのですが、実際に経済安全保障のような横断的な枠組みの中で、今日のような議論を進めていくことは可能だとお考えでしょうか。

また、そうした場を活用することで、これまでなかなか進まなかった部門横断的な議論やビジネスモデルの見直しにつなげることができるのでしょうか。

長澤 私が経済安全保障統括室を立ち上げようと考えたときも、まず物流担当の役員と、「これは対応しなければまずいだろう」という話になりました。その上で、法務、人事、経理などの関係部門を巻き込み、当時私自身が役員だったこともあって、全社横断の委員会を立ち上げました。

今回の関税のようなテーマについても、そうした枠組みの中で議論することは十分可能だと思っています。経済安全保障統括室は全社横断の組織ですので、CEO、CTO、CFOといった経営陣に直接報告することができます。

そういう意味では、先ほど先生がおっしゃったように、こうしたテーマを経営レベルの議論につなげていくチャンスは、今まさに生まれているのではないかと思います。

渡部 中村様のお話の中では、必ずしも「経済安全保障」という言葉は出てこなかったかと思いますが、実際の企業体制としては、経済安全保障への対応をどのような組織で担当されているのでしょうか。

中村 そうした業務を担当する部署自体はあります。ただ、担当している人数はそれほど多くありません。一方で、正直に申し上げると、知的財産部門として日常的に密接な交流があるわけではありません。どちらかというと、教育や啓発の場面で接点があったり、あるいは知的財産が関係する場合でも、「この技術は出してはいけない」「この情報は慎重に扱うべきだ」といった、どちらかというと規制やリスク管理の観点から話をすることが多かったように思います。そのため、今回の議論を通じて、経済安全保障の観点からも知的財産や無形資産の活用を考えることができるのだということを改めて認識しました。

渡部 これまで知的財産部門にとっては、新しいビジネスモデルへの対応は必ずしも身

近なテーマではなかったかもしれませんが。しかし、経済安全保障という枠組みで捉える
と、関税はその一つの論点にすぎず、営業秘密を含む知的財産に関わるさまざまな課題
が企業経営に大きな影響を及ぼしています。私たちのテーマである「経済安全保障と知
的財産」についてお話した中で、その重要性を改めて認識しました。同時に、こ
うした課題に対応し、知的財産部門としてより大きなインパクトを生み出せる体制を構
築していくことも重要ではないかと感じています。

ここまで、大枠として「知的財産の価値をいかに企業経営に生かしていくか」という
テーマについて議論してきました。まずは、なぜこうした議論がこれまで十分に進まな
かったのか、欧米との比較も踏まえながら整理した上で、体制面を含めた準備が整った
ときに何が可能になるのかを考えてみたいと思います。

その一つの論点が、「モノ売り」と「ライセンス」を分離するという考え方です。も
しろん、これは業界によって事情が大きく異なるとは思います。ここからはそうしたビ
ジネスモデルの可能性について議論を深めていきたいと思っています。

実際、先ほど長澤先生からもいくつかのビジネスモデルの提案がありました。分かり

やすい例としてはサブスクリプションモデルが挙げられます。例えばテスラでは、自動車を販売した後にサブスクリプション形式でさまざまなサービスを提供しています。また、iPhoneについても、中国で製造した製品を輸出し、その後ライセンスによって機能やサービスを提供する形態が見られます。

こうした事例を参考にすると、新たなビジネスモデルの可能性についてもさまざまな発想が生まれるのではないのでしょうか。この点について、どのようにお考えでしょうか。長澤先生からは先ほどビジネスモデルに関するご提案がありました。が、キヤノンの具体的な事例という形ではお話しになりにくい部分もあるかと思えます。そのため、一般論としても構いませんので、「こうしたことが可能ではないか」「こうした方向性が考えられるのではないか」といった具体的なアイデアをお聞かせいただければと思います。

長澤 リースについては、もともとリース契約という枠組みがありますが、少し調べてみると、契約の設計次第でさまざまな可能性があるようです。リースでは基本的にモノを貸し出しますが、その中に含まれるソフトウェアについては、必ずしもすべてを包括的に提供する必要はありません。もちろん、あまりに限定的だと不自然になりますが、

オプション機能として提供する余地は十分にあると思います。

また、装置の設置環境によって故障のリスクは異なります。故障しやすい場所もあれば、そうでない場所もあります。そうした点も踏まえると、新たなビジネスモデルを考える上で、リース契約という選択肢も検討に値するのではないかと考えています。

渡部先生がおっしゃったように、サブスクリプションモデルは最も分かりやすい例です。ソフトウェアを追加導入する形で価値を提供し、物理的なモノの移動を伴わないため、関税との関係も整理しやすいと思います。ただ、同様の考え方はリース契約にも応用できるのではないのでしょうか。

もともと、そのためには契約内容を相当慎重に設計する必要があります。契約の設計を知的財産部門が主導する場合であっても、法務部門との連携は不可欠でしょう。十分なお答えになっているか分かりませんが、現時点ではそのように考えています。

渡部 本来に事業として取り組み、ビジネスモデルを変えようとするのであれば、現行の体制で不足している部分は補っていかねばならないのかもしれないかもしれません。

あまり個別事例に立ち入りすぎるのも適切ではありませんが、例えばクアルコムは、

もともと基地局設備や端末などのハードウェアを手掛けていた企業でした。その後、それらの事業を売却し、一部は京セラなどが取得したと記憶しています。そして知的財産を中核に据えた現在のビジネスモデルへと転換していきました。

現在は、チップセットの提供とライセンスを組み合わせることでエコシステムを形成し、研究開発の成果を広く活用できる仕組みを構築しています。私たちも以前その過程を調べたことがあります。クアルコムはビジネスモデル転換に伴い、組織体制も大きく変えています。製造部門を手放した一方で、多くの弁護士を採用し、新たな体制を整えたと聞いています。

もちろん、すべての企業がそこまで大きく変わる必要はないかもしれませんが、新たなビジネスモデルに踏み出すのであれば、それに見合った体制整備が必要になる可能性はあるでしょう。

もともと、この点は業種や事業形態によって大きく異なります。B to BとB to Cでも事情はまったく違います。その意味で、中村様の業界では、こうしたビジネスモデルへの転換を考える際に、どのような課題があるとお考えでしょうか。

中村 課題というよりも、私自身の経験から感じていることになりますが、例えば過去にはN P E (Non-Practicing Entity、特許不実施主体)として特許ライセンスを主な収益源としていたものの、やがてライセンスの種が尽きて事業が縮小していった企業も少なくなかったと思います。

一方で、先ほど先生も触れられた「ノーライセンス・ノーチップ」(ライセンス契約を結ばない相手には半導チップを提供しない)を掲げる企業とは弊社も長い付き合いがあります。同社は高い技術力を基盤に特許を創出し続けています。さらに、W i F iやA Iなど自社に不足している分野については事業買収も活用しながら、特許ポートフォリオを強化してきました。

弊社もB to B企業として事業を展開する中で、事業戦略の立案に向けた幅広い情報収集や将来計画の策定に取り組んでいます。先ほどの米国企業も、そうした戦略によって大きく成長してきましたし、これまでの買収の進め方を見る限り、今後も成長を続けていくのではないかと感じています。

現在はA IやS D Vの時代を迎え、事業構造そのものが大きく変化しつつあります。

そうした中で、弊社としても、この変化を軸に事業戦略とビジネスモデルの転換をどのように組み合わせていくかが重要な課題です。そのために何ができるのかを模索しながら、社内体制の整備はもちろん、社外の専門家の知見も活用しつつ、必要な手を打っていきたいと考えています。

渡部 ありがとうございます。モノ売りとライセンスの分離という考え方や、それぞれの業界・ビジネスモデルに応じた課題について、具体的なお話を伺うことができました。こうした議論を踏まえて、増見先生はいかがお考えでしょうか。何かコメントやご意見がございましたらお願いいたします。

増見 知的財産ライセンスビジネスへのシフトという観点から一般論として申し上げると、モノ売りとの大きな違いは、取引の対象が目に見えないことです。そのため、ライセンス料の支払いは、ある意味でライセンスシーの申告に依存する部分があります。ライセンスシーが利用実態を正確に把握し、誠実に報告した上でライセンス料を支払うことが、ビジネスの成立にとって重要な前提となります。

したがって、契約を適正に履行させるための仕組みが不可欠です。ライセンス契約に

は通常、監査条項が盛り込まれますが、欧米企業では実際に数年ごとに監査を実施し、契約違反が発見された場合には多額の違約金を課すこともあります。こうした監査と制裁の仕組みを通じて契約履行を担保し、ライセンスビジネスの収益性を確保しているのです。

日本企業の場合、これまでは海外子会社向けのライセンスが中心で、第三者へのライセンス供与の経験は必ずしも多くありません。しかし、今後、第三者へのライセンスビジネスを本格的に展開していくのであれば、欧米企業のような契約管理や監査の体制を整備しながら進めていく必要があると思います。

渡部 ありがとうございます。そうすると、弁護士の皆さんも忙しくなりそうですね。

上野 全て弁護士のアドバイスで完結するものではないということもお伝えしたいです。一つのアプローチとしては、グローバルな税務に強みを持つ会計事務所のネットワークを活用する方法があります。法人税の観点から全体を見ながら、事業構造の合理化の一端として検討していくという進め方が適切な場合があります。

一方で、経済安全保障の観点から旗振りを行い、個別の案件ごとに経営と法的分析を

行いながら対応していくのであれば、法律事務所のほうが適している場面も多いと思います。

また、先ほど長澤先生がお話しになったリースという手法についてですが、私の先ほどの説明との関係で言えば、関税は基本的に販売価格を基準として課されます。したがって、モノの販売ではなく、リース料という形でサービスとして価値を移転している限り、高額な関税負担を回避できる可能性があります。これは一つのメリットといえるでしょう。

もともと、リース契約にもさまざまな形態があります。例えば、最終的な買い取りを前提とした実質的な分割払いとみなされる場合には、支払総額が関税評価の対象となる可能性もあります。そのため、契約の形式だけでなく、実態との整合性を十分に考慮する必要があります。

その意味では、適切なスキームを設計し、「この形であれば問題ない」という判断を、外部の専門家の知見も活用しながら積み上げていくことが重要です。必要なエビデンスを整備し、説明可能な形にしておくことで、合理的な事業運営につなげていくことがで

きるのではないかと思います。

渡部 ありがとうございます。残り時間も10分ほどとなりましたので、ここで会場の皆さまからご質問をお受けしたいと思います。本日の議論全体に関するご質問でも結構ですし、先ほどのビジネスモデルに関するお話でも結構です。どなたからでも構いませんので、ご質問やご意見がありましたら、ぜひお願いいたします。

質疑応答

質問者1 今日のお話を伺っていて、モノとコトを分離するようなビジネスモデルを実現するためには、契約面を含めて相応の交渉力が必要になるのではないかと感じました。知的財産の分析力に加え、商品やサービスに関する交渉力も求められるとなると、こうした取り組みは、ある程度の事業規模があって初めて成立するものなのでしょうか。

一方で、規模が大きくなるほど事業領域も広がり、既存事業との関係から制約が生じることもあるように思います。事業規模の大きさは、こうしたビジネスモデルの展開にとってプラスに働くのでしょうか。それとも、場合によってはマイナスに働くこともあるのでしょうか。

渡部 何に対してマイナスに働くということでしょうか。

質問者1 交渉力という点です。例えば、新しいビジネスモデルが既存事業とのカニバリゼーションを引き起こす可能性がある場合、社内の事業部門から「それはやめてほしい」といった反対が出て、結果として意思決定や交渉が進みにくくなることもあり得るのではないかと思います。

渡部 なるほど、そういうことですね。その点については、長澤先生にお伺いしましょうか。

長澤 これは事業を担当する責任者の考え方や、ビジネスモデルそのものに大きく依存するため、一般論としてお答えするのは非常に難しい問題です。

例えば、先ほどサブスクリプション型のモデルについてお話ししましたが、もし1対1で対応できるのであれば、関係会社に対してソフトウェアのライセンスを付与するという方法が考えられます。私が若い頃に驚いたのは、ソフトウェアについてはライセンス契約を結んでいるにもかかわらず、特許ライセンスについては契約書に明記されていないケースがあったことです。理由を尋ねると、「それは默示的に許諾されている(implied license)からだ」という説明でした。

仮に、関係会社にサブライセンス権付きでライセンスを付与し、その対価として税務上も適切な形で収益を得ることができれば、関係会社がさらにユーザーや販売代理店、あるいは修理会社などに対して国内でライセンスを提供する仕組みも考えられると思います。

もともと、このようなモデルがうまく機能するかどうかは事業によって異なりますし、経営陣の考え方にも左右されます。実際、「うちはモノで稼ぐ会社なのだから、なぜそんなことをするのか」と考える経営者も少なくありません。

ただ、私自身は、まずは動いてみるのが重要だと思っています。たとえ途中で反対に遭うことがあったとしても、何もしなければ何も始まりません。ぜひ知的財産部門には積極的に動いていただきたいです。

渡部 「うちはモノで稼ぐ会社だ」とよく言われますが、実際には必ずしもそうではありません。企業価値のかなりの部分は、無形資産や知的財産、著作権、ソフトウェアといった目に見えない資産によって生み出されています。

つまり、この議論の本質は、そうした価値の源泉に合わせてビジネスモデルを再構築

していいということだと思えます。

もともと、既にモノを中心としたビジネスモデルを確立している企業にとつては、その転換に伴うランザクションコストは決して小さくありません。

本日は経団連企業の皆さまを主な対象としてお話ししていますが、本来であれば、これからビジネスモデルを構築していくスタートアップ企業こそ、この考え方を十分に理解しておくことが重要なのではないかと思います。

それでは、ほかにご質問やご意見はいかがでしょうか。

質問者2 大変参考になるお話がありがとうございました。今日のお話を伺っていると、無形資産をうまく切り出して活用できれば、関税負担を軽減できる可能性があるだけでなく、投資家からの評価向上にもつながり得ることがよく分かりました。

一方で、日本企業にはこれまでの文化や歴史、組織構造、商慣行といった背景がありますし、実際には工数やコストもかかります。その意味では、最終的には費用対効果をどう考えるかという問題でもあると感じました。

特に自動車業界は、ビジネスモデルそのものが大きく変わりつつある時期にあります。まさに大きなチャンスであると同時に、変革に取り組まなければならないタイミングでもあると思います。本日のお話を踏まえ、私自身も社内で議論を進めてみたいと考えています。

その上で質問です。本日は欧米企業の事例を中心にご紹介いただきましたが、自動車業界では中国企業との競争も激化していますし、韓国やインドの企業の存在感も高まっています。

こうした企業は、今日議論されていたような無形資産の活用について、どのような取り組みを行っているのでしょうか。もしご存じの事例や印象的なエピソードなどがあれば、お聞かせいただければ幸いです。

渡部 ありがとうございます。この点について、どなたかコメントをいただけますでしょうか。

中村 網羅的にお答えするのは難しいのですが、中国については、EV関連企業を中心に膨大な数の特許を出願していることは皆さんもご存じのとおりだと思います。

一方、私自身はインド企業との交渉経験はそれほど多くありませんが、現時点では、契約や知的財産に関する実務という意味では、必ずしも十分に洗練されているとは言えない印象を持っています。そのため、日本企業が持つ知見や経験を生かしながら交渉を進めやすい面もあるのではないかと思います。

他方で、中国企業との交渉については、かなりタフだと感じています。むしろ、日本企業の契約実務のほうがグローバルな水準から見ると甘いのではないかと思わされる場面もあります。「そこまで考えて交渉してくるのか」と驚かされることも少なくありません。

したがって、国によって交渉のしやすさや難しさには違いがありますし、その背景には特許・ポートフォリオの規模や質も大きく関係しています。最終的には、そうした要素を踏まえながら、どのような着地点を見いだせるかが交渉のポイントになるのではないかと感じています。

渡部 ちなみにEVの世界では、例えばバッテリーをユーザーに完全に売り渡すのではなく、バッテリー自体はメーカー側が保有し、利用料を支払う形のモデルも出てきてい

ます。料金の支払いがなければ利用できなくなる仕組みもあり、そう考えると、少なくともその部分については「モノ」ではなく「サービス」として提供されていると見ることもできるのではないのでしょうか。

ほかにご質問はいかがでしょうか。……よろしいでしょうか。

本日は経団連企業を念頭に、大企業がこの問題にどのように取り組むべきかについて議論してきました。今日の議論を踏まえて、皆さまから最後に一言ずつメッセージをいただければと思います。それでは、長澤先生からお願いできますでしょうか。

長澤 今回、このプロジェクトに参加させていただいたことに加え、経団連の知的財産委員会企画部会長を務めた経験から、有識者会議などにも参加する機会が増え、経済安全保障に対する関心や問題意識は非常に高まりました。

また、今回の関税問題と知的財産との関係についても、さまざまな企業で講演をする機会がありますが、多くの方々が強い関心を持って聞いてくださいます。

ただ、その一方で、実際に行動に移る企業はまだ多くないという印象があります。なぜかという、渡部先生もおっしゃったように、こうした取り組みは仕組みそのものを

変える話であり、複数の事業部門にまたがる調整が必要になるからです。新しい仕組みを導入しようとする、社内でコンセンサスを形成するだけでも大変な労力がかかります。

そのためには、強いリーダーシップを持つ責任者が必要だと思います。経済安全保障の責任者でも、経理部門の責任者でも構いませんが、誰かが旗を振り、意図的に推進していかなければ、なかなか変革は進まないでしょう。

もう一つ感じるのは、日本企業の経営陣は、海外の一部の経営者のように前任者の方針を強く否定することはあまりありません。しかし、仕組みを変えるためには、これまでのやり方を見直さなければならぬ場面もあります。

もちろん、前任者を否定する必要はありません。ただ、「前任者が間違っていた」のではなく、「前任者の時代と現在では環境が変わったので、自分はこちら」という形で変化を説明し、実行していくことが重要なのではないかと思います。そうしたリーダーシップがなければ、なかなか大きな変革は実現できないように感じています。

渡部 ありがとうございます。中村様、願います。

中村 本日はありがとうございます。

経済安全保障については、知的財産の担当者としては比較的意識してきたつもりです。例えば、どの国で特許を取得するのかといった点についても、従来とは異なる視点で考えていかなければならないという問題意識は持っていました。

ただ、今回のテーマである関税については、知的財産の実務ではこれまでライセンスや租税条約との関係を中心に扱ってきたこともあり、正直なところ当初は戸惑いもありました。また、実際に検討を進める中で、その難しさも強く感じました。

しかし、本日の議論を通じてさまざまな方のお話を伺い、関税への対応というだけでなく、むしろビジネスモデルそのものを見直す契機として捉えることができるのではないかという気付きを得ることができました。

私自身、大変勉強になりましたし、この議論に参加できて本当によかったと思っています。ありがとうございます。

渡部 ありがとうございます。増見先生、お願いします。

増見 本日は本当にありがとうございます。私自身、実務の最前線で取り組まれてい

る皆さまが、どのような課題や難しさに直面しているのかを知ることができ、大変勉強になりました。

また、本日議論されたような提案について、ぜひそれぞれの企業に持ち帰って検討していただきたいと思います。もし実際の取り組みにつながれば、日本企業の国際競争力の向上の一つのきっかけになり得るのではないかと期待しています。

さらに、こうした議論を通じて、私自身も教育の重要性を改めて感じました。国際ビジネスや経済安全保障をめぐる課題はますます複雑化していますが、学生たちにもこうした現実の課題に目を向けてもらいたいと思います。

法学部の学生に対しても、法律の知識だけではなく、企業活動や経済安全保障、知的財産といった分野が密接に結び付いていることを伝えていく必要があります。また、知的財産そのものにも、より多くの関心を持ってもらいたいと考えています。本日の議論を通じて、その思いを改めて強くしました。

渡部 ありがとうございます。上野先生、お願いします。

上野 今回、研究委員としてこの研究会に参加させていただき、普段の業務の中で感じ

ていたさまざまな疑問や課題意識が整理されるとともに、自分自身が伝えたいことも少なからずあるのだと気付かされました。

経済安全保障の中でも、とりわけ知的財産に着目することで、企業がいかに競争力を生み出していくかという課題を考えることができます。また、国の政策についてもトップダウンで制度が整備されるだけではなく、企業側がその意義や目的を理解し、主体的に取り組むことで初めて機能する面があると感じています。

具体的な例を挙げると、近年は事業ポートフォリオの見直しの中で、事業や知的財産を売却する場面も増えています。売却先が国内企業である場合もあれば、より高い評価を提示する海外企業、例えば韓国や中国の企業となる場合もあるでしょう。

その際に求められるのは、その知的財産や技術がどのような価値を持つのか、社会的・産業的にどのような位置付けにあるのかを説明する力です。場合によっては、「この技術は既に陳腐化している」と説明しなければならぬこともあります。

しかし、そうした説明を行ったとしても、政府から見れば依然として重要な技術と評価される可能性があります。その場合には、企業としては、なぜその技術を手放し、代

わりにどの技術領域へ重点的に投資しようとしているのかという戦略まで含めて説明する必要があります。

これは、経済安全保障の観点から技術の価値を説明する一つの典型的な場面だと思います。

また、輸出管理の場面では、技術の機微性について説明が求められることがありますし、今回の議論のように関税への対応を考える際には、その技術が第三者へのライセンス供与に適したものなのかどうかを社内で整理する必要があります。

さらに、先ほどご紹介いただいたコーポレートガバナンス・コードに加え、経済安全保障に関する新たな開示や指針の整備も進められていると承知しています。そうした中では、知的財産をどのように競争力につなげていくのか、その基本方針について企業が説明を求められる場面も増えていくでしょう。

このように、知的財産を切り口として経済安全保障を捉えることで、企業はより統合的な経営戦略を構想することができますし、今後はそうした取り組みがますます求められていくのではないかと思います。

本日の議論が、そのことを考える一つのきっかけになったのであれば、大変うれしく思います。どうもありがとうございます。

渡部 ありがとうございます。本日は予定の時間となりましたので、これにて終了とさせていただきます。

本プロジェクトにつきましては、冒頭に申し上げましたとおり、今後も五つの視点から検討を深めてまいります。年度内には書籍として成果を取りまとめるとともに、その内容を広く発信する場として、シンポジウムやセミナーの開催も検討していきたいと考えております。

本日は長時間にわたりご参加いただき、誠にありがとうございます。また、ご登壇いただいたパネリストの皆さまに心より御礼申し上げます。どうもありがとうございます。

長澤 健一（ながさわ・けんいち）

経団連総研 研究副主幹

大阪工業大学 客員教授

1981年にキヤノン株式会社に入社して以来、一貫して知財畑を歩む。2010-2023年に知的財産法務本部長（取締役および常務執行役員を経て、2021年に専務執行役員、2022年から同社経済安全保障統括室の室長兼務）。一般社団法人日本国際知的財産保護協会（AIPPI）会長、日本ライセンス協会（LES）会長などを経て、現在、一般社団法人日本知的財産協会（JIPA）副会長、経済安全保障法制に関する有識者会議（内閣府国家安全保障局）委員。

上野 一英（うえの・かずひで）

経団連総研 研究委員

TMI 総合法律事務所 パートナー 弁護士

慶應義塾大学法科大学院修了。

東京弁護士会登録。2009年1月TMI総合法律事務所勤務。ジョージタウン大学ローセンター（LL.M.）修了。2014年10月Wilmer Cutler Pickering Hale and Dorr 法律事務所（ワシントンDC オフィス）勤務。2015年6月経済産業省通商政策局通商機構部（国際法務室／国際経済紛争対策室）出向。2021年1月パートナー就任。経済産業省 WTO パネル・上級委員会報告書等研究会委員（2023-）。主な著作は論文「[米国]日本産等殺菌剤に対する相殺関税及びAD調査における『実質的損害のおそれ』の認定」（国際商事法務 2017年07月号 No.7）など。

登壇者略歴紹介（敬称略、順不同、2026年3月4日現在）

渡部 俊也（わたなべ・としや）

経団連総研 研究主幹

東京科学大学 副学長

博士（工学）（東京工業大学）。東京大学名誉教授。

一般社団法人日本知財学会代表理事（会長）。内閣府重要経済安保情報保護活用諮問会議座長、知的財産戦略本部構想委員会座長などを兼任。

主な著作は『Data Governance, The Architecture of “Society 5.0”: Six Key Factors for a People-Centric and Sustainable Smart City-』（共著、Springer Nature、2025年）、『Society5.0 のアーキテクチャ』（共著、日本経済出版社、2023年）、『イノベーターの知財マネジメント』（白桃書房、2012年）など。

増見 淳子（ますみ・じゅんこ）

東京大学大学院法学政治学研究科 教授

LL.M（修士）（Georgetown University Law Center）

2023年まで凸版印刷株式会社（現在の TOPPAN ホールディングス株式会社）法務本部長、執行役員。2006年から2015年まで一般社団法人日本知的財産協会ライセンス委員会委員（2014-2015委員長）。主な著作は『ケースで学ぶ 国際企業法務のエッセンス 第2版』（共著、有斐閣、2025年）、『さらに、法学を知りたい君へ - 社会とつながる13講』（共著、有斐閣、2025年）など。

中村 麻紀（なかむら・まき）

アルプスアルパイン株式会社

一般社団法人日本知的財産協会 常務理事

弁理士。玩具メーカー、オンラインサービス会社を経て、2007年、アルプス電気株式会社に入社、2019年、アルパイン株式会社と経営統合。同社にてライセンス、訴訟、権利化、調査、知財戦略、M&Aなどに従事。一般社団法人科学技術と経済の会 技術経営会議にてキーパーソン、一般社団法人知財・無形資産ガバナンス協会、SEP研究会へ参加、活動中。

シンポジウム

経済安全保障時代の 企業競争力

—関税リスクを緩和する
ビジネスモデルへの変革—

2026年9月26日発行

編集 一般社団法人 日本経済団体連合会
経団連総合政策研究所

〒100-8188 東京都千代田区大手町1-3-2

ホームページ <https://www.keidanren.or.jp/pri/>

Keidanren

Policy Research

Keidanren
経団連総合政策研究所