

経営に資するブランドライセンスの在り方と 商標部門の役割

商 標 委 員 会
第 2 小 委 員 会*

抄 録 近年、企業においてブランド価値を向上させることは、重要な経営課題のひとつである。企業が自社のブランドの認知度を高め、ブランド価値を向上させる手段として、自社のみでブランドを使用するだけでなく、国内外グループ会社一体で使用するケースや、他者とのコラボレーション、技術提携等で積極的に自社ブランドをライセンスするケースも多くなっている。当小委員会では、「ブランド価値の向上とブランドライセンスの在り方」について考察し、ブランドライセンスを実施する過程（「使用規定の明確化」「社内手続きのマニュアル化」「契約内容の確認」「使用管理」）に沿って「ブランドライセンスの留意点」をまとめた。商標部門は、社内において、「ブランドライセンス」を適切に管理する体制を構築していくと同時に、社内各組織への教育活動を行い、企業のブランド価値向上に積極的に取り組む必要がある。

目 次

1. はじめに
2. ブランド価値の向上とブランドライセンス
3. ブランドライセンスにおけるライセンス管理の重要性
4. ブランドライセンスの留意点
 4. 1 使用規定の明確化
 4. 2 社内手続きのマニュアル化
 4. 3 契約内容の確認
 4. 4 使用管理
5. ブランド使用料（対価）の考え方
6. ブランド使用料（対価）の留意点
 6. 1 寄付金課税
 6. 2 移転価格税制
7. 商標部門の役割
8. おわりに

1. はじめに

当小委員会では、2004年度より、「ブランド価値の向上」という経営課題に対して、商標部門がどのように貢献できるかについての研究・

課題抽出を行い、2007年4月に「ブランド価値向上に資する商標部門のあり方に関する考察」（資料第351号）を発行した。

その後、商標委員会参加企業についてみるに、国内外グループ会社間におけるブランドライセンスの整備やブランド使用料（対価）について検討している企業が多く問題意識が高かった。また、内閣の知的財産戦略本部が公表した「知的財産推進計画2007」に、「国際的なライセンス活動を円滑化する」という内容で商標を含む知的財産の適切なライセンス活動の促進が採り上げられておりその重要性が高いことが明らかとなった。

そこで、当小委員会では、2007年度から2008年度にかけて、商標部門が関わる具体的な取り組みのうち、「ブランドライセンス」に焦点を当て、商標部門がライセンサーの立場として留

* 2008年度 The Second Subcommittee, Trademark Committee

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

意すべき点と今後の課題について検討した。

2. ブランド価値の向上とブランドライセンス

「ブランド」という言葉は、商品・サービスの名称や、高級消費財の商標、または企業そのものを表す概念など幅広い意味合いで用いられているが、本稿では、「企業及びその商品・サービスへの信用が蓄積される、社名、シンボルマークや商品・サービス商標」と定義する。

企業は、自社と他者の商品・サービスを区別するために独自のブランドを用いて、日々の様々な企業活動を行っており、さらに、商品・サービスを提供するときだけでなく、広告宣伝、IR活動、社会貢献活動等においても独自のブランドを使用している。これらの企業活動全体を通じ、ブランドは顧客から評価され、信用を獲得していく。こうして、顧客はそのブランドを目印としてその企業の商品・サービスの提供を求めるようになるのである。

従って、ブランド価値とは、この顧客吸引力であり、それを高めるには、獲得した1つ1つの信用をブランドに集約、蓄積していくことに他ならない。

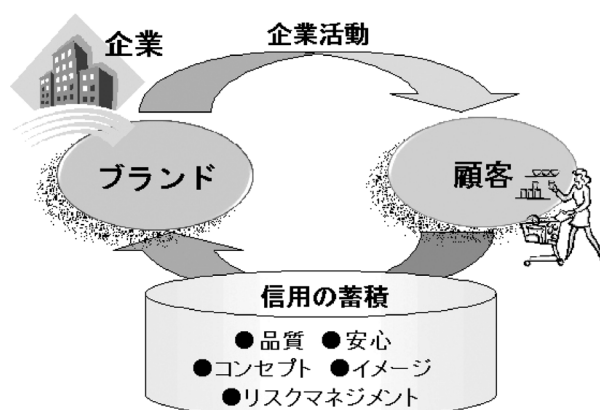


図1 ブランド価値の向上

近年、企業活動の国際化、機能毎の分社化が進み、企業として活動を行っていく上で、自社だけでなく国内外グループ会社とともにグルー

プ一体となってブランドを使用することも多くなってきた。また、コラボレーションや技術提携等で自社のブランドを他者にライセンスすることも増加している。

このようにブランドライセンスが増加していく中で、事業のより一層の発展のためブランド価値の向上を目指すことは経営課題のひとつとなっている。

それでは、自社のブランドをライセンスする場合、どのような点に留意すべきか、次の項で検討していく。

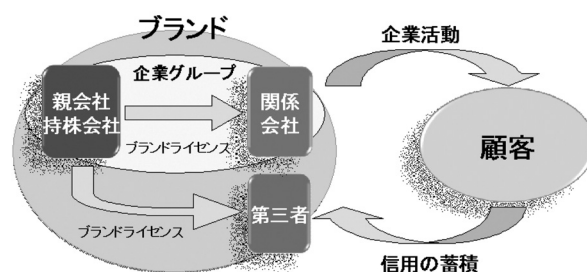


図2 ライセンスによるブランド価値の向上

3. ブランドライセンスにおけるライセンス管理の重要性

ブランドライセンスを通じ、ブランド価値の向上という共通目的を達成するには、ライセンサーが国内外グループ会社であっても、グループ会社外の他者であっても、ブランド戦略に基づいた明確なライセンス基準に則り、ライセンサーのブランド使用を管理する必要がある。ライセンサーのブランド使用を管理しなければ、ライセンサーが勝手にブランドをデフォルメして使用するおそれ等があり、このようにブランドを不適切に使用した場合、信用の蓄積がされないばかりか、一度獲得した信用を失いブランド価値の低下を招くおそれがあるからである。当小委員会では、各企業におけるブランドライセンスの実情を調査するため、まず、商標委員会の会員企業（有効回答数40社）に対してアン

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

ケートを行った（以下、「商標委員会内アンケート」）。

図3は、ブランドライセンスの有無を、対グループ会社、対他者に分けて聞いたものである。

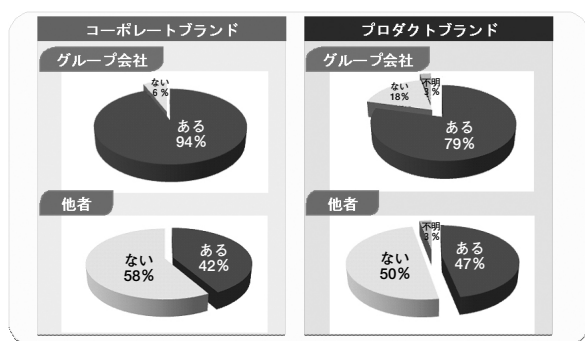


図3 ブランドライセンスの有無

これによれば、ほとんどの企業において、ブランドライセンスが行われていること、その相手先はグループ会社だけでなく他者にも広がっていることがわかる。

次に、図4は、ライセンス基準の有無を、コーポレートブランドとプロダクトブランドに分けて聞いたものである。

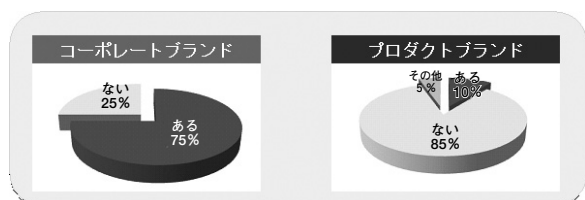


図4 ライセンス基準の有無

これによれば、ライセンス基準の有無について、コーポレートブランドとプロダクトブランドとでは大きく状況が異なることがわかる。

即ち、コーポレートブランドについてはその重要性が明らかなことから約8割の企業がライセンス基準を定めているのに対し、プロダクトブランドについては約1割にすぎない。

ほとんどの企業が何らかのブランドライセンスを行っているにもかかわらず、ライセンス基準がないままブランドライセンスをしている企

業も存在することがわかった。

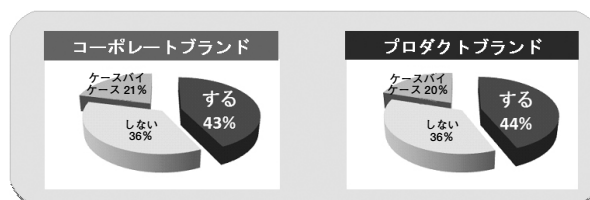


図5 契約書の締結（国内の関係会社）

さらに、ブランドライセンスの有無について「ある」と回答した企業に、国内のグループ会社との間で実際に契約書が締結されているかどうかについて確認したところ、コーポレートブランドに関しては、「原則締結する」と回答した企業が4割強あるのに対し、「締結しない」と回答した企業が4割弱、「ケースバイケース」と回答した企業が約2割という結果となった（図5参照）。

この結果から、ブランドライセンスをしているが、実際に契約書は締結していない企業も相当数に上るという状況がわかった。

このような状況を踏まえ、当小委員会では、国内外グループ会社や他者へブランドライセンスする際の商標部門として留意すべき点を、ライセンス締結から管理までの手順に沿ってモデル化を行い、考察した。

4. ブランドライセンスの留意点

図6は、ライセンス締結からその後の管理に必要な手順について「使用規定の明確化」「社



図6 ライセンスのモデル化

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

内手続きのマニュアル化」「契約内容の確認」「使用管理」の4つのステップに分け、モデル化したものである。

4. 1 使用規定の明確化

まず、1つ目のステップは「使用規定の明確化」である。

ブランドライセンスに先立ち、当該ブランドの使用規定を明確に策定しておく必要がある。

本稿において「ブランドの使用規定」とは、ブランド戦略に基づき定められた、ライセンスする際のルールである「ライセンス基準」とブランドを使用する際のルールである「ブランド使用基準」とで構成されるものであり、ブランド価値向上のために守らなければならないルールのことをいう。ライセンスを行うブランドの場合、特にライセンス基準を明確にしておく必要がある。

以下、ブランド価値向上という観点からライセンス基準を定める際の留意点を挙げていく。

(1) ライセンシーの選定

ライセンス対象となるブランド毎に、ライセンシーの適格要件を定めておくのが望ましい。

何故なら、ライセンシー次第では、ライセンス関係にあること自体がブランド価値に大きな影響を与えることもあるからである。

具体的には、一切ライセンスはしないという場合や、ライセンシーの範囲をグループ内や販売代理店等の取引先等に限定する場合がある。また、ライセンシーの信用度、業種、事業分野等を考慮し、ライセンス先の選定に条件を設けるという選択肢もある。

これらの限定は、ライセンス対象がコーポレートブランドなのかプロダクトブランドなのか、あるいはライセンスの目的等によって考え方が異なってくる。

また、サブライセンスを許可する際の相手先についても一定の条件を設定しておく必要もある。

尚、ライセンス先を限定せず積極的にライセンスするという考え方もないわけではないが、前述の理由から信用のできるライセンシーであるか否か、ライセンス毎に十分な調査が必要である。

(2) ライセンス対象商品・サービスの特定

ライセンスする商品・サービスを特定することは重要である。何故ならば、ブランドはそれが使用される商品・サービスによってもブランド価値に大きな影響を与えるからである。特にコーポレートブランドについては、企業の目指すイメージ、方向性と大きく異なる商品・サービスに使用させる場合、企業のブランド価値を損なう恐れがある。なお、ライセンスに適さない商品・サービスを特定しておくという方法もある。

(3) ブランド表示ルールの整備

ブランドライセンスを行う際には、ただ単に対象となるブランドを特定するだけでなく、ライセンシーに、ブランド表示ルールの遵守を求める必要がある。

不適切なブランドの表示は、一貫したブランドイメージの訴求を妨げ、さらには効率的な信用の蓄積を妨げるおそれがある。

また、場合によっては「商標を使用していないことによる取消（商標法第50条）の対象となるリスク」「ライセンシーの不正使用による取消（同第53条）の対象となるリスク」も考えられる。

これらのリスクを避けるためにも、ライセンスするブランドについては、書体、色、サイズ、表示媒体への表示方法、禁止事項等について規定した、使用マニュアル・ロゴガイドライン等のブランド表示ルールの整備が必須である。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

4. 2 社内手続きのマニュアル化

次に2つ目は「社内手続きのマニュアル化」である。

内部統制の観点からライセンス申請の承認ルートを確認しておく必要がある。具体的には、ライセンスの可否決定をする協議体・権限者、申請フローや申請書類の書式の整備等が挙げられる。

ライセンシーや社内の窓口部門がどのような申請書類を準備し、どのようなルートでどこに申請を行えばいいのか、申請～承認～契約締結に関わる手続きを規定しておくことが望ましい。

これにより、スムーズに承認手続きや契約手続きを進めることができ、責任の所在を明確にすることができる。

4. 3 契約内容の確認

3つ目は「契約内容の確認」である。

適切な内容で契約が締結されるか確認する必要があるが、契約に盛り込むべき重要な項目としては、「権利の確認」「ブランド使用基準の遵守」「品質保証」「ロイヤリティの取扱」「契約管理」の5つが挙げられる。

(1) 権利の確認

ライセンス対象ブランドについて、商標権としての権利保護範囲の確認は必須である。

具体的には、ライセンス対象国において、商品・サービスの使用実態、ライセンス条件に適した商標の態様、指定商品又は指定役務が確保されていることを確認しなければならない。

なお、「指定商品・役務審査基準」に記載された商品・サービスのみで権利を取得している場合、類似の商品・サービスはライセンス対象商品・サービスを含まないこともありうる。

この場合は、類似の商品・サービスは、禁止権の範囲となるため、ライセンスすることはで

きず「権利不行使の契約」となるので注意が必要である。

(2) ブランド使用基準の遵守

ブランド表示ルールを含む「ブランド使用基準の遵守」は最も重要な項目である。

策定済みのブランド使用基準の内容を契約に盛り込むことや、ブランドを付した商品や広告宣伝物等の提出を義務付け、ライセンサーの承認を得たものでなければ使用開始できないことを明記することも検討すべきである。また、ブランド使用の態様については、ライセンサーの指示に従うよう義務付けることも考えられる。

(3) 品質保証

ブランドの価値を維持するには、一定の品質を保ち続けることが必要である。

ブランドの重要な機能の1つとして「品質保証機能」があり、需要者からは、特定のブランドが付された商品・サービスは、いつも同じ品質であることを期待されるからである。

従って、ブランドの持つ「品質保証機能」を守るため、「品質基準の明示」と「品質管理の徹底」が重要となる。ライセンサーはライセンシーに対し、一定の品質を維持するために、具体的な品質基準を明確にし、遵守させなければならない。また、その品質基準を満たしているかどうか、常にチェックをするとともに、必要であれば監査できるようにしておくことが望ましい。

(4) ロイヤリティの取扱

ライセンスに伴うロイヤリティについては、計算方法や報告・支払期限を明確に記載しておかなければならない。

また、特にライセンス対象国が海外の場合、源泉徴収税額の負担者を明確に取り決めておく必要がある。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

ブランド使用料（対価）の考え方については、後段にて詳しく述べることとする。

(5) 契約管理

その他、契約を適切に管理するには、次の項目についての検討が必要になる。

① サブライセンスの取扱

サブライセンスの権利を与えるのか、与える場合の手続きは明確になっているか、契約を終了した場合の取扱、などを検討する必要がある。

② 出願制限

需要者の混同防止等を目的として、ライセンサーがライセンサー（商標権者）の同意を得ることなく、当該ブランド（商標）をライセンス対象外の商品・サービスについて出願することを制限し、その制限に反する出願・登録については、ライセンサーに譲渡することを要求できるとしておくことも検討する必要がある。

③ 契約終了時の取扱

「ブランドを付した在庫品や広告宣伝物の取扱」、「秘密保持義務の継続の有無」等を明示しておいたほうが良い。

④ 期限管理

契約の有効期限を明記し、契約を更新する場合、あるいは終了する場合はいつまでに申し出なのかを明確にしておく必要がある。

ライセンサーによる不適切な使用等の契約違反が発覚した場合やライセンサーが適格条件を満たさなくなった場合にはライセンス契約を解除できるよう手当てしておくべきである。

これらライセンス契約の作成・確認等の実務は商標部門が担う場合が多い。商標部門としては、上記事項に留意し、ブランドをライセンスするにあたって最適な条件での契約締結となる

よう努めなければならない。

4. 4 使用管理

最後のステップは「使用管理」についてである。

ブランドライセンスにおけるライセンス締結後の留意点としてはブランドの使用管理が挙げられる。

継続的なブランドの価値向上を目指すには、自社だけでなくブランドを使用するそれぞれのグループ会社や他者も、ライセンスポリシーやブランドの表示ルールを理解し、ブランドの価値向上に積極的に参画できるような土壌をつくることが重要である。そのためにも商標部門は、ライセンサーやブランド管理部門を常にフォローすべき立場にあると考える。

ブランドの適切な使用管理方法としては、「使用規定・ブランド表示ルールの共有化」「ライセンサーとの意見交換」「セミナー・講習会の実施」の3つが挙げられる。

(1) 使用規定・ブランド表示ルールの共有化

ライセンサーと使用規定を共有し、遵守させることは大切である。

例えば、使用マニュアル・ロゴガイドライン等をライセンサーにも配布し、ブランド表示ルールの遵守を徹底させることである。

徹底のためには、ブランドの使用サンプルの提出を求めたり、カタログをチェックしたりというような、継続的な監査を実施することが考えられる。

また、他者の商標権の侵害や、前述した商標不使用、ライセンサーによる不適正使用による商標取消といった法的リスクを回避するためにも、使用規定やブランド表示ルールが確実に守られているかの監査は重要となる。

(2) ライセンサーとの意見交換

ブランドに関する事項の理解の促進、ライセ

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

ンシーとの情報共有、具体的な使用状況の確認等のために、ライセンシー側のブランド管理の窓口(担当者)を明確にしておくことが望ましい。

そして、ライセンサーからの一方的な要求だけではなく、ライセンシーからの意見も取り入れ、ブランドの使用規定の見直しを図ることもブランド価値の向上につながると考える。

(3) セミナー・講習会の実施

自社のブランド戦略や、ブランドの使用規定について理解を深め、ブランドの適切な使用を促すため、「啓発セミナー」や「担当者への講習会」を実施することも商標部門の大切な役割である。

ブランドの重要性やその価値を認識させることがまた、ブランドの更なる価値向上にもつながるからである。

5. ブランド使用料(対価)の考え方

ライセンス契約に盛り込むべき項目として「ブランド使用料(対価)」があるが、ブランド使用料は、ブランドコストをどう捉えるかということに起因し、各企業によって、いくつかの考え方に分かれるようである。

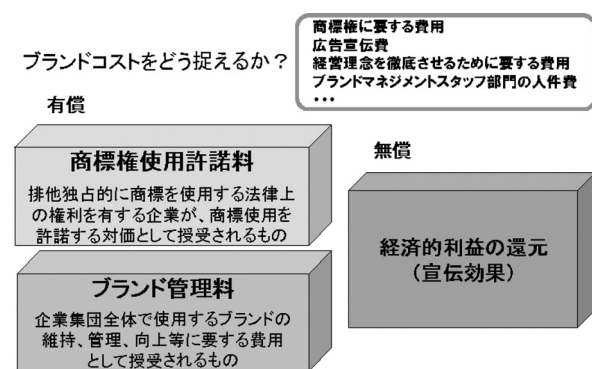


図7 ブランド使用料(対価)の考え方の例

具体的には、ブランド使用料を単に商標権使用許諾料として、またはブランド管理料として、あるいは両者を組み合わせたブランド使用料として捉える考え方である。

商標権使用許諾料は、「排他独占的にブランドを使用する法律上の権利を有する企業が、商標の使用を許諾する対価として授受されるもの」と考えられ、「権利取得費用」「権利維持費用」などが算定の根拠となる。

これに対し、ブランド管理料は、「企業集団全体で使用するブランドの維持、管理、向上等に要する費用として授受されるもの」と考えられ、例えば「メンテナンス費用」「マネジメント人件費」、「広告・イベントの投資費用」などが算定の根拠となる。

「商標委員会内アンケート」結果を参考にすると、国内外グループ会社に対して、コーポレートブランドをライセンスする場合のブランド使用料の算定基準については、2/3の企業が「売上高比率」に応じて対価を徴収していると回答している。

このようなブランド使用料の算定方法は法的に定められているものではないものの、算定にあたっては、要素として、ライセンスの種類(独占か非独占)、ライセンスの許諾商品の種類、数、許諾期間、許諾地域、商標の重要性、同時に技術ライセンスも許諾しているか等が挙げられ、通常は、これらの要素を総合的に勘案してブランド使用料が決められる。

また、ブランド使用料は原則有償と思われるものの、金銭的な給付によらず、宣伝効果等の何らか別の形で経済的利益の還元を期待する場合もある。

この場合、経済的利益の還元額等について、ブランド使用料相当額の考え方を客観的に整理しておく必要がある。

特に、親子会社間取引を代表とするグループ会社間取引においては、例えば、グループ会社のA社に許諾するブランド使用料と、同じグループ会社であるB社に許諾するブランド使用料が異なる場合等、後述する税法上の問題が発生するため、ブランド使用料についての論理的な

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

根拠を構築しておくべきだろう。

6. ブランド使用料（対価）の留意点

ブランドの価値という考え方が世間一般に認知されて、ブランドライセンスが一般化する中、適正なブランド使用料をライセンシーから徴収しているか否かは重要である。

税法上、原則として、子会社が親会社から無形資産（ここではブランドを指す）の使用許諾を受ける場合、その対価としてブランド使用料を親会社に支払わなければならない。

よって、ブランド使用料が、使用料授受の水準と比較し合理性が認められない程低い場合、収受すべきものを全く収受していない場合、あるいは適正な水準を超えて徴収している場合には、国内グループ会社との取引においては法人税法第37条に規定されている寄付金課税、国外子会社との取引においては租税特別措置法第66条の4にある移転価格税制の適用といった問題が発生する可能性がある。

なお、ブランドが付された有形資産（例えば、商品）を、親子会社間においてブランド使用料を加味した適正価格で売買している場合には、別途ブランド使用料を徴収する必要はないと考えられる。

6.1 寄付金課税

寄付金課税制度とは、寄付金のうち一定限度額（損金算入限度額）を超える部分を損金不算入とする制度であり、この場合の寄付金とは贈与、高額取得および低廉譲渡をはじめとする適正な対価を伴わない資産の譲渡、または経済的な利益の供与をいう。

従って、価値のあるブランドを無償でライセンスしたり、不当に低額或いは高額でライセンスする等、適正な対価を伴わない場合、経済的な利益の供与、即ち「寄付金」とみなされ、そのうち一定限度額を超える部分は損金不算入と

して法人税を課税されることとなる。

例えば、市場価格を100とした場合、親会社から子会社へブランドをライセンスする際の親会社が子会社から受け取る対価が80であると、差額の20は子会社に対する寄付金とみなされる。

そして、一定限度額が15とするとこれを超える5については親会社の法人税の課税対象となる。

一方、親会社が子会社から受け取る対価が120としたとき、市場価格が100であれば、差額の20は親会社に対する寄付金とみなされる。

そして、一定限度額が15とすると、これを超える5については子会社の法人税の課税対象となる。

ちなみに、この「一定限度額」（損金算入限度額）は、普通法人の場合、以下の金額の合計額の1/2に相当する金額で算出される（法人税法施行令第73条）。

① 当該事業年度終了の時における資本金等の額を12で除し、これに当該事業年度の月数を乗じて計算した金額の2.5/1,000に相当する金額

② 当該事業年度の所得の金額の2.5/100に相当する金額

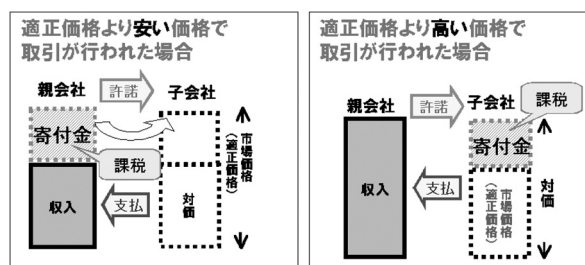


図8 寄付金課税

6.2 移転価格税制

移転価格税制とは、独立企業間で取引される価格と異なる価格で国外関連者と取引が行われた場合、その取引価格が独立企業間価格で行われたものとして課税所得金額を算定し、日本企業の収入を増額する必要があるときのみ適用さ

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

れる制度である。

例えば、日本の親会社が外国の子会社へブランドをライセンスし、親会社が子会社から80の対価を受け取った場合、独立企業間価格が100であれば、差額の20は本来あるべき収入として日本の税務当局により追徴課税される。

移転価格税制に基づき課税された場合は、両国の当局間での相互協議により調整が行われるが、租税条約を締結していない場合等は二重課税となるケースもありうる。

移転価格税制においては、独立企業間価格の算定について税務当局と企業との見解に相違が生じたケースも見られた。そこで、見解の相違を未然に防止するために、管轄税務署に事前に相談できるよう「事前確認制度」が用意されている。

なお、2007年6月25日に国税庁は、「移転価格指針」を一部改正し、別冊において「事例集」を公開している。

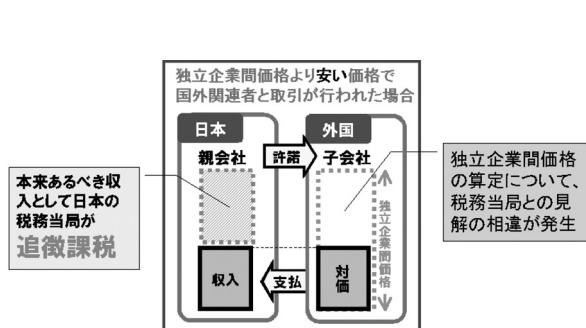


図9 移転価格税制

とが大切であると考える。

具体的な取り組みとしては、①ブランドの使用規定策定への積極的な関与、②ブランドライセンスに係る社内各組織との連携の強化、③ライセンス契約の管理等が挙げられる。

また、商標部門は社内各部門やグループ会社等との関わり合いが深いため、日々の活動を通じて、ブランドあるいはブランドライセンスに関する教育活動を行っていくことも取り組むべき重要な課題である。

同時に、商標部門の部員が、ライセンスに関わる法律知識に加え、経営側や事業部門の視点からブランドライセンスを捉えるスキルを身に付けることも大切である。

さらに、経理的素養、税務知識等を備えて、さまざまな観点からリスクを回避する能力、課題解決策を提言できる能力なども備えていけばより望ましいといえる。

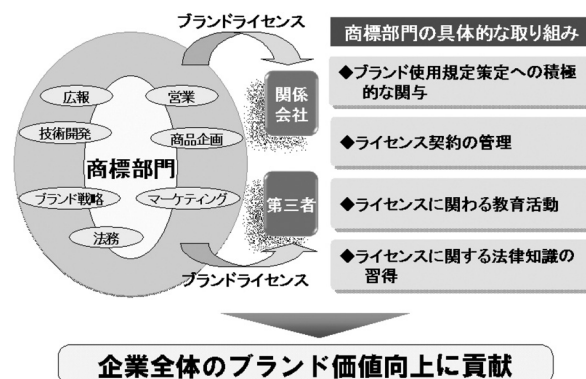


図10 ブランド価値向上に貢献する商標部門

7. 商標部門の役割

本稿では、ブランドライセンスを各ステップに分け、それぞれの留意点を述べてきた。

しかし、これらは留意点に過ぎず、商標部門としてはこれらの留意点を踏まえた上で、適切なブランドライセンス契約の締結と、ライセンスを管理していくことができる社内体制の構築に取り組む必要がある。

そして、その社内体制を十分に機能させるこ

8. おわりに

以上、「経営に資するブランドライセンスの在り方と商標部門の役割」について考察してきた。

本稿が、多少なりともブランドライセンスに係る商標部門の実務担当者への参考になれば幸いである。

なお本稿は、2007年度の検討を元に、2008年度の委員が執筆した。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

参考文献

- ・日本知的財産協会資料第222号「ライセンス契約と税金」
- ・日本知的財産協会資料第271号「商標ライセンスの実務（海外編）」
- ・日本知的財産協会資料第351号「ブランド価値向上に資する商標部門のあり方に関する考察」
- ・国税庁「「移転価格事務運営要領」の一部改正について」
- ・国税庁「「連結法人に係る移転価格事務運営要領」の一部改正について」
- ・経済産業省「ブランド価値評価研究会報告書」
- ・基本法人税法（川田 剛著）財団法人大蔵財務協会（平成14年6月6日発行）
- ・判例・裁決からみた海外取引をめぐる税務（管野浅雄，滝口博志共著）財団法人大蔵財務協会（平成15年3月20日発行）
- ・知的財産税務戦略（ホワイト&ケース税理士法人編）株式会社税務経理協会（平成20年1月10日発行）

（原稿受領日 2009年1月16日）

