

グループ会社における 親会社コーポレートブランドの使用可否

——親会社とグループ会社との意識のずれから生じる問題と改善提案——

商 標 委 員 会
第 2 小 委 員 会*

抄 録 近年、グループ経営の重要性が高まり、グループ会社全体における親会社のコーポレートブランド（以下本稿では「CB」という。）管理が求められている。しかし、例えば、親会社CBを使用させる基準を満たしている子会社が、子会社の独自CBを使用する方がメリットが大きいと考え、親会社CBの使用を拒否しているケースのように、親会社CBに対する親会社とグループ会社との意識のずれから生じる問題に直面することがある。この問題は、「グループ経営」によるブランド価値の向上に対する大きな阻害要因となり、ブランド・商標実務上の課題となっている。本稿は、グループ会社の親会社CB使用可否に纏わる問題について、3つの視点から、問題の原因分析と、その克服方法の考察を行った。ブランドマネジメントの観点から適切にCB使用基準を織り込んだCB管理規程を置くことの重要性と、知的財産部門が主導して解決にあたっていくべきポイントを提言する。

目 次

1. はじめに
2. 実務例にみる親会社CB管理の諸問題
 2. 1 問題の種類化と研究対象の絞り込み
 2. 2 問題発生 of 要素に基づくマトリックス分析と問題顕在化リスク
3. モデルケースの検討
 3. 1 モデルケース1
 3. 2 モデルケース2
 3. 3 モデルケース3（買収・合併の際の諸問題）
 3. 4 検討すべき視点と原因分析
4. 基準作りに関する提案
 4. 1 CB使用基準の視点
 4. 2 親会社の意思・グループ会社の意思の視点
 4. 3 その他の視点
5. まとめ

1. はじめに

近年のグローバル競争の激化や国内市場の閉塞感といった市場環境の変化に伴って、「グル

ープ経営」の重要性は益々高まっている。1997年の独禁法改正を初めとする法改正や税制改正による環境整備も進められた結果、日本企業においてもグループ経営が一般的に行われるようになってきた。企業の競争力と収益力を高めていくためには、親会社単体のみではなく、グループ全体の企業価値の向上を図っていくことが課題となっている。「ブランド価値の向上」という経営課題に対しても、グループ経営という視点から、グループ全体としてCBの管理が求められている。

本稿では、グループ会社におけるCB管理の問題の中で、企業のブランド・商標管理に関わる実務者が直面する機会の多い「グループ会社におけるCBの使用可否判断」に纏わる問題について考察し、問題解決に向けたヒントを提言

* 2014年度 The Second Subcommittee, Trademark Committee

する。

本稿の執筆は、2014年度商標委員会第2小委員会の下須賀涼（小委員長・中国電力）、本田順一（副委員長・大塚製薬）、大塚眞民（日本電気）、熊谷成恵（日清製粉グループ本社）、齋藤建彰（セコム）、瀧澤佐知（ジェイテクト）、富松紀子（東レ）、原田泉（中外製薬）、矢野仁志（JNC）による。

2. 実務例にみる親会社CB管理の諸問題

2.1 問題の類型化と研究対象の絞り込み

グループ会社におけるCB管理に纏わる問題の実態を把握するため、会員企業の協力を得て、実際に問題となっていたり、問題の発生が想定されたりする実務例の収集を行い、42事例を5つの類型に整理・分類した。（表1）

表1 収集事例の類型化

第Ⅰ類型	ブランド本質への理解に纏わる問題	17%
第Ⅱ類型	コーポレートブランドの使用に纏わる問題	36%
第Ⅲ類型	合弁、合併、社名変更に関連する問題	21%
第Ⅳ類型	ブランドライセンスとロイヤリティ	17%
第Ⅴ類型	その他	9%

例えば、第Ⅰ類型では、グループ会社のCBが同一業種で乱立している事例、第Ⅱ類型では、基準（ルール）によれば親会社CBを使用すべきグループ会社が使用しない事例、第Ⅲ類型では、新CBへの移行がうまく進まない事例、第Ⅳ類型では、グループ会社に対するブランド（商標権）のロイヤリティに対する考え方が整理できていない事例、第Ⅴ類型では、海外におけるCBの現地語対応が問題となっている事例等が挙げられる。

問題を類型化すると、第Ⅱ類型のCBの使用

に纏わる問題に、企業の実務者の問題意識が実際高くなっていることが判明した。すなわち、第Ⅱ類型の問題が、最も企業の実務者が直面する可能性の高い類型であるといえる。

更に、第Ⅱ類型に属する収集例は、「グループ会社におけるCB使用可否判断に纏わる問題」と、「CB使用方法等に纏わる問題」に大別できる。本研究は、グループ経営の観点から、前者の「グループ会社におけるCB使用可否判断に纏わる問題」を研究対象とした。

2.2 問題発生 of 要素に基づくマトリックス分析と問題顕在化リスク

収集事例を詳細に検証すると、多くの事例において、親会社CBを使用するか否かについて、その基準の有無、親会社の意思、グループ会社の意思、の主に3つの要素が起因して問題が発生していることがわかった。

これら3つの要素が、問題の発生に対してどのように相関しているのかを確認するため、親会社CBのグループ会社使用マトリックス（表2）を作成した。なお、CB管理に関する規程が未制定であるケースの分析は別の研究に委ねるものとし、本研究の対象から除外した。

まず、親会社CBの使用可否に関する基準の有無については、その度合いとして、「使用させる基準を有している」、「使用させない基準を有している」、「全く有しない、もしくは有しない」と同視し得るような不明確・あいまいな基準である」という視点で場合分けをした。

次に、親会社の意思、グループ会社の意思については、個々のケースにおいて、親会社が「親会社CBを使用させたい／させたくない」、と考えているのか、グループ会社が「使用したい／したくない」、と考えているのかという視点で場合分けをした。

これらの要素をマトリックスにしたところ、パターン1とパターン8では、基準と親会社・

グループ会社の意思が合致しているため、基準に多少の曖昧な点があったとしても、結果的には問題は生じない。しかし、基準と親会社の意思が一致しないケースや、親会社とグループ会社の意思が一致しないケース、更には、判断の指標となる基準が不明確なケースにおいては、親会社が下した個別判断の客観性・透明性が担保されておらず、問題が生じやすい。そして、収集事例を各パターンに振り分けたところ、特にパターン2とパターン7に集中しており、この両パターンで実務上問題が顕在化しやすい、ということが明らかになった。

パターン2とパターン7は、それぞれ親会社CBを使用する／使用しない基準と親会社の意思が一致し、グループ会社の使用したい／したくない意思がそれに反しているケースである。これらのパターンは、一見、親会社の意向にグループ会社が従わない感情的なもつれによる問題のように見えるが、収集事例を個別に分析すると問題の原因は必ずしもそれだけではないことがわかった。

3. モデルケースの検討

上述のパターン2及びパターン7について、なぜ問題が発生するのか、その原因の抽出及び整理を行うために、収集事例を参考に作成した3つのモデルケース（モデルケース1～3）を紹介する（ここで①～⑮は、章末で整理する問題発生の変因に対応する）。なお、モデルケー

ス3については、親会社とグループ会社との調整が特に難しい「買収・合併の場面」に特化して問題が発生するポイントを示す。

3. 1 モデルケース1

【A社（親会社）】

総合商社で国内外に100社以上のグループ会社を展開している。

【CB管理規程】

グループ会社の中で「A社の出資比率①が50%以下の子会社」、及び、「子会社の商号の一部にAの社名②が入っていない会社」という2つの基準を両方とも備える場合はA社CBロゴaを使用することができない。

A1社は、A社の100%子会社で、商号にAを含み、CBロゴaを使用している。

(1) 100%孫会社 B1社

B1社は、商号の一部にAは入っていないものの、A1社の100%子会社である。つまりA社とB1社とは、100%子会社の100%子会社、すなわち親会社と孫会社¹⁾の関係③にある。

B1社はCBロゴaを当然使用できると考えており、A社に使用申請をした。しかし、規定を文言上あてはめれば、子会社に関するルールはあるが、孫会社については明文上該当しないことを理由として、A社は孫会社であるB1社には使用を許可しなかった。

この決定に対し、B1社は、100%子会社の

表2 親会社CBのグループ会社使用マトリックス

	使用させる項目（イ）が規定されている		使用させない項目（ロ）が規定されている		（イ）（ロ）いずれも規定されていないか不明確	
	使用させたい	使用させたくない	使用させたい	使用させたくない	使用させたい	使用させたくない
親会社 グループ会社						
使用したい	パターン1	パターン3	パターン5	パターン7	パターン9	パターン11
使用したくない	パターン2	パターン4	パターン6	パターン8	パターン10	パターン12

100%子会社である孫会社は、子会社と一心同体、言い換えれば、孫会社は子会社も同然なのだから、許可しないのはおかしい、と反論してきた。

(2) 出資比率45% C社

C社は、A社の出資比率が45%程度であり、商号の一部にAが入っていない。したがって、使用できない基準を両方とも備えるため、CBロゴaを使用することはできない。しかし、C社は業界での知名度が低く、CBロゴaの著名性⑩にあやかりたいので、ロゴaを使用したいと考えている。

3. 2 モデルケース2

【D社（親会社）】

食品・飲料の製造販売を主たる事業とし、「人にやさしい」を企業理念として掲げている。

D社はこれまで、自社のCBをグループ全体に展開し浸透させていくことの重要性⑨を意識していなかった。しかし、近年、D社のグループ会社が飛躍的に増加し、CBをグループ全体として使用していくことでそのブランド価値を高めていこうという意識が高まり、DグループのCB管理規程を策定した。

【CB規程】

子会社の事業が親会社D社の主要（基幹）事業領域④に属し、かつ、D社の企業理念⑤に合致する場合には、グループ会社にCBロゴdを使用させる。ただし、主要（基幹）事業領域が何かについて明文で定義したものはない。

(1) 独自CBの継続使用を希望 E社

子会社E社は、高齢者向けの介護食の製造販売を手がけている。介護食は食品という点でD社の主要（基幹）事業領域に属し、高齢者向けに特化した食品づくりという点でD社の企業理念にも合致しているとE社は考えている。

D社としては今後の少子高齢化にともない、「介護食」市場は急激に発展すると考えており、ブランド強化⑥に繋がると考えるため、規定どおりE社にCBロゴdを使用させたい。

これに対し、E社は、独自のCBロゴeを、規程が策定される以前から長きに亘り使用しており、介護食市場においては広く知られたブランドとなっている。E社は、ロゴdよりも自社独自のロゴeのほうがブランド力も強く、市場で認知⑪され、また従業員の愛着⑧も深いと考えており、CBとしてロゴdではなくロゴeを継続使用したいと考えている。

(2) 主要（基幹）事業領域と企業理念が合致するか微妙 F社

子会社F社は、栄養バランスを考えた高級ペットフードの製造販売を手がけている。

D社としては、D社の主要（基幹）事業は「人」に関連する事業と考えており、ペットフード事業はD社の主要（基幹）事業領域④には属さないし、少なくとも「『人』にやさしい」という企業理念⑤には合致しないという理由から、F社にCBロゴdを使用させることは認められないと判断した。

これに対し、F社は、今やペットは家族の一員という考えは広く浸透しており、ペット用といっても食品事業の一種でありD社の主要（基幹）事業領域④に属し、かつ、ペットの健康増進を通じて家族を幸せに導くことは「人にやさしい」という企業理念⑤にも合致するので、CBロゴdを使用したいと考えている。

(3) 親会社CBのブランド力に期待 G社

子会社G社は、Dグループの物流を効率化するために設立された会社である。D社は各グループ会社に対し独立採算制を導入したこともあり、G社は最近ではDグループ以外の企業に対しても物流サービスを提供している。

物流業務は明らかにD社の主要（基幹）事業領域には属さず、かつ、「人にやさしい」という企業理念からはかけ離れているとD社は判断しており、G社がCBロゴdを使用することは認められていない。

G社は、その点については理解しているものの、D社の製品は安全・高品質として広く知られているので、G社としてはD社CBのブランド力⑩を利用して、自社物流サービスの安全性や高品質をアピールしたいと思っており、D社に対してCBロゴdの使用を例外的に認めてほしい旨願い出た。

3.3 モデルケース3（買収・合併の際の諸問題）

【H社（親会社）】IT関連事業を主要事業としているが、IT関連以外にも事業領域を挙げ、会社を次々に設立・買収し、Hグループとして大きく発展している。

【ロゴa】H社が創業当時から使用してきたCBロゴで、子猫をモチーフとした親しみやすい図形である。

【ロゴβ】創立10周年を機に策定したH社の新しいCBロゴで、黒豹をモチーフにした力強い図形であり、Hグループがスピードとパワーを兼ね備え益々ダイナミックに発展していくことを表す。

【CB管理規程】H社が出資する全てのグループ会社①③はCBロゴβを使用する。（CBロゴβの策定と同時に規程を制定）

各グループ会社から以下のような苦情・不満があがっている。

(1) 人材派遣事業 I社（1年前にTOBで買収、独自CBロゴを使用中）

独自CBロゴはそれ程知られていないが、I社内には買収の過程についてH社への非常に強い

不快感⑦がある。したがって、CBロゴβへの変更に対しI社の社員から不満が噴出している。

(2) リゾート開発事業 J社（創業30年、2年前に買収、独自CBロゴを使用中）

H社が大規模なリゾート開発に乗り出すために買収したが、経営陣はそのままである。南国の木をモチーフとする独自CBロゴのイメージがよく、一般消費者にも浸透⑪し大変好評である。かかる状況下、CBロゴβへの変更を拒んでいる。

(3) インターネット自動車保険事業 K社（保険事業を営むL社との合併で来期設立予定）

L社は長年使用している独自CBロゴ（リスをモチーフとしたロゴ）がある。K社はL社とH社との出資比率が50%－50%の合併会社であり、どちらか一方のCBロゴを使用することは難しいため、両社のCBロゴを併用⑫する案が出された。しかし、L社からは、長年使用してきた自社ロゴとの重みが違うことや、リスのロゴと黒豹のロゴとのアンマッチが懸念され、議論は難航している。

(4) 介護サービス事業 M社（最近買収したばかり、社内でも知らない人が多い）

Hグループでは介護ビジネスは今までやっていなかったもので、介護サービスの区分44類でCBロゴβの商標調査を行っていなかった。CBロゴβへの変更を発表した後に、介護ビジネスの競合他社が既に類似商標を登録⑬し、自社ブランドロゴとして使用していることが判明した。事実上、CBロゴβへの変更は不可能になった。

(5) 不動産事業 N社（最近買収したばかり）

N社の競合先が長年「白豹をモチーフとするCBロゴ」を使用している。この競合先は、事業を全国規模で展開しており、競合先のCBロ

ゴもCM放送等を通じ、需要者によく知られ親しまれている。N社がCBロゴβの使用を開始したところ、同じ豹をモチーフとした図形で似ているので、ロゴβの使用は止めて欲しいとの要望書が届いた。需要者のアンケート調査でも「イメージが似ている」^⑭との意見が多い。

(6) ロボット事業 O社（半年前に買収）

半年前に買収し、CBをロゴαに変更し現在も使用している。半年前に変更したばかりなのに、さらにロゴβへ変更するは非常に煩わしい。また、O社は未だ利益を出せる事業となっていないので、変更に伴う費用を捻出するのは困難である。さらに、H社CB管理規程にしたがって、毎年一定のライセンス料^⑮を支払っているが、それはロゴαの信用・ブランド力を前提にしたものであり、ロゴβに変更された後も支払うのはおかしいのではないかと考えている。

3. 4 検討すべき視点と原因分析

上記モデルケースでは、「CB使用基準」が存在するにもかかわらず、親会社・グループ会社間で問題が生じている。これらのモデルケースから問題発生の原因を抽出し、各要因を「CB使用基準」、「親会社・グループ会社の意思」、「その他」の3つの視点に分類した。（表3）

4. 基準作りに関する提案

3章では、良く起こりがちな問題をモデルケースにし、具体的なケースにおける問題点を抽出、整理した。4章では、問題点の分析と問題解消に役立つ対策案として、基準作りに関する指針の提案を行う。

4. 1 CB使用基準の視点

ブランドの価値を高めるためには、適切なブ

表3 問題発生の原因と検討すべき視点

番号	問題発生の原因	視点
①	グループ会社への出資比率	親会社CB付与基準の視点
②	グループ会社社名に親会社社名が入っているか否か	
③	子会社かどうか	
④	グループ会社の事業が親会社の主要事業であるか補完事業であるか	
⑤	グループ会社の事業が親会社の掲げる企業（グループ）の理念・コンセプトに合致するか	
⑥	親会社のCBの認知度を広める意思があるか	親会社・グループ会社の意思の視点
⑦	買収等によりグループ会社側に不快感があるかどうか	
⑧	グループ会社が独自CBに愛着があるか	
⑨	CB使用の必要性・重要性を親会社・グループ会社が認識しているかどうか	
⑩	親会社CBのブランド力が強いかどうか	その他の視点
⑪	グループ会社独自CBのブランド力が高いかどうか	
⑫	他のマークと併記・併用した使用か否か	
⑬	グループ会社取扱商品／サービスについて、商標権を確保できているかどうか	
⑭	グループ会社の競合他社を連想させる可能性のある要素が含まれていないか（商標法上は非類似）	
⑮	ロイヤリティの問題（子会社が支払いたくない、税務上の問題）	

ランドマネジメントは必須であり、CB管理規程は重要な拠り所の一つとなる。

グループ経営を志向し、CB価値を高めようとするならば、親会社でのCBロゴの使用態様を考慮するだけでなく、グループ会社に使用させるかについても基準を設けることが必須となる。

(1) グループ会社への出資比率がどの位か①

出資比率に基づく基準は明確であり、親会社側は使用の可否を容易に判定できる。親会社－グループ会社間において認識のずれも生じないため、グループ会社側からの判定への不満も出にくい有効な基準の一つである。

さらに、資本の過半を有するグループ会社には、親会社のコントロールが及ぶという点においても、シンプルでわかりやすい基準といえる。

反面、出資比率は低いが、CBロゴ使用による親会社のエンドースを与えれば大きく飛躍する可能性のあるグループ会社に、この基準のみを運用すれば、グループ全体が成長する機会を逸失し、シナジーの発揮が抑制されてしまう弊害となり得る。これは、CBを強化していくという親会社の目的に逆行することにもなりかねない。

モデルケース1や3で示されるように、数値によるルールは明確である反面、杓子定規な運用に陥りがちとなる。このため、客観的な数値指標を基準とする場合には、併せて例外規定を設けることで弊害を緩和できることがある。

例えば、グループ会社への出資比率が50%以下であっても、

a) グループ会社のターゲット市場の規模が大きい、

b) まだマーケットシェアは高くないが、一気にシェアを伸ばせる可能性がある、

c) グループ会社で獲得したユーザーを親会社のユーザーとして取り込める、
といったシナジーが想定可能などの追加条件を

満たせば、CB使用を認めることができる、というようなものである。

CBロゴは、社名とは異なり、使用させることが不適切になれば使用させないようにする運用がとりやすいことから、基準自体にある程度の自由度を持たせても良い。その方が、グループ経営のメリットを享受するように作用すると考えられるためである。ただし、例外規定は、限定列举とし、原則の基準が形骸化しないように留意すべきである。

(2) グループ会社の社名に、親会社の社名が入っているか否か②

「社名に親会社の商号（親会社の社名）の一部を含むか否か」を基準とするルールは明確であり、かつ、親会社－グループ会社間の繋がりを内外に強く印象付けることができる。

このCB使用基準は、グループ会社の社名をつける際に命名規則がある企業（グループ）においては、意義が大きい。なぜならば、命名規則に基づき、社名に親会社の商号（親会社の社名）の一部を含むグループ会社が、親会社と同じCBロゴを使用していれば、さらに強固なグループ間の繋がりを内外に示す効果が期待できるからである。なお、ここで言う命名規則とは、どのような場合に親会社の商号の一部をグループ会社の社名に入れるのか、ということを決めたものを指し、明文化されていることが望ましい。

命名規則を有さず自由な命名に任せていると、社名に親会社の商号を含む会社と含まない会社とが、論理的に区分けされていない状態で混在するという問題を内包することになる（図1）。

このCB使用基準では、社名に親会社と共通部分を持たないグループ会社は、親会社CBロゴの使用適用を受けることができない。しかし、文字で「私たちはAグループです」等の表記を行い、親子間の繋がりをグループ所属を示させる方法を取ることができる。この方法は、基準

親会社社名	グループ会社社名	親会社社名を含む?	親会社CB使用させる?	
A株式会社 A1株式会社	A株式会社	○含む	○使用させる	原則?
			×使用させない	メリットは?
B1株式会社	B1株式会社	×含まない	○使用させる	例外?
			×使用させない	原則?

どう考えればよい??

図1 グループ会社社名に基づく親会社CB使用の4パターン

に反することなくグループのエンドースを享受させることができ、一方ではグループ会社の活動の自由度を確保することもできる。

モデルケース1では、A1社の社名には、親会社A社の商号(社名)の一部が入っているため、CB使用基準に合致する。一方、B1社は、親会社の商号を含まず、合致しない。

A社の規程に、グループ会社命名の際に商号の一部を入れるか否かの命名規則が存在するかは不明だが、未制定、もしくは、明確でない場合は、早急に制定すべきである。現時点では問題にならなくとも、将来的にグループ会社が増えていった場合、ネーミングに一貫性や規則性がないことによって、CB使用基準適用上、トラブルの火種になる。

命名規則の制定は、知的財産(又は商標)部門だけで解決できる問題ではないが、例えば、経営企画部門、広報広告部門などの関連部署と連携を密にした上で制定されるように、積極的に働きかけるべきである。

「グループ会社の社名と、CBロゴの表示が連動することは、第三者から見て自企業グループのカタチを一層鮮明に浮き立たせる効果に結びつく」と主張することが知的財産(又は商標)部門の使命である、と言っても過言ではない。

(3) 親会社CBロゴを使用するのが、子会社であるか、孫会社であるか③

本研究の基礎となった調査では、グループ会社におけるCB管理規程がある場合に、子会社の使用可否に関しては明文化されていても、孫会社については記載されていない、というケースがかなり見られた。

さらに、孫会社だけでなく、合併、提携など、CBロゴの使用可否が問題になる場面は他にも多く存在することが判明した(図2)。

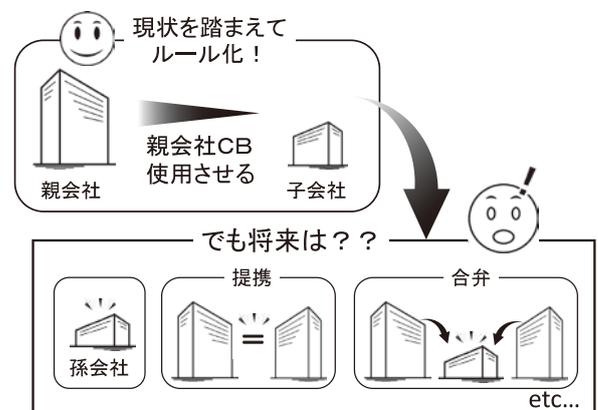


図2 CB使用可否が問題になる場面

これらのことから、CB使用基準を策定するにあたっては、予め想定できる事項を広く洗い出し、現時点で顕在化していない問題にもある程度対応できるようにしておくのが望ましい。

モデルケース1及び3で示されたように、企業規模がある程度大きい場合は、事業拡大を目的として、国内外を問わずにM&Aの実施、又は外国での現地会社との合併会社の設立や企業提携、等が想定される。

このような場面において、無用なトラブルを避けるためにも、予め、自企業グループのビジネスモデル、買収、合併、合併、子会社・孫会社の態様など、現時点で想定できるバリエーションをカバーできる内容の基準を策定しておくことに留意すべきである。

例えば資本関係によって制約をつけるとする

ならば、孫会社については、子会社を軸として、

a) 子会社の孫会社への出資比率が50%以下の場合には使用できない、としたり、

あるいは、親会社を軸として

b) 親会社が孫会社へ直接資本参加していない場合には使用を認めない、などとする案が考えられる。

(4) グループ会社の事業が、親会社の主要(基幹)事業であるか、補完事業であるか④

「グループ会社の事業が親会社の主要(基幹)事業領域に属する場合は使用可とし、属さない場合には使用不可とする」というルールは、CBロゴというツールを使うことで、主要(基幹)事業に直接的に関係し、相互のシナジーを期待できるグループ会社群と、親会社側からのエンドースに力点がおかれるグループ会社群を分けることを狙いとしていると考えられる。

実際に、ブランドにとっては、イメージを拡散させることは望ましくない²⁾ことに鑑みれば、直接的なシナジーのある場合にのみ親会社CBを使用することによって、グループイメージの「輪郭をはっきりと示す」ことができる点で、有効なCB使用基準といえる。

また、この基準では、③で述べたグループ会社が子会社か孫会社かという問題は発生しない利点もある。

一方、この基準を採用する際に留意しなければならないのは、主要(基幹)事業領域に属するか否かという判断基準自体が、不明確であるという点である(図3)。また、多角化を志向する戦略をとり、親会社の事業とは関連性は薄くても市場として有望な場合に新規参入し、グループの事業拡大を目指したり、成長速度を早めようとする戦略の企業グループにとっては、この基準は適用しづらい。

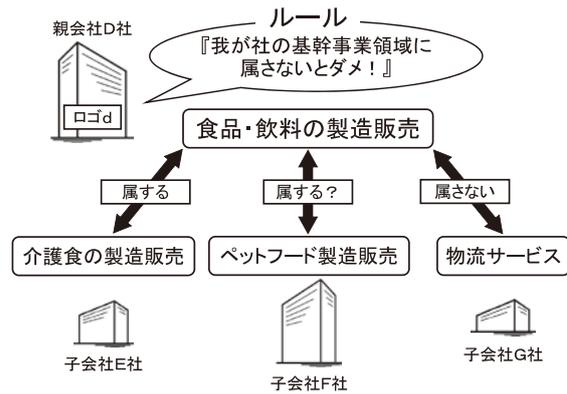


図3 主要(基幹)事業領域の該当性判断

モデルケース2で示されたように、D社は、自社が食品・飲料の製造販売を主たる事業としていることから、ペットフード事業は主要(基幹)事業領域には属しないと判断している。

この点、ケースからはその真意が十分に読み取れないものの、「食品」という語は人間が摂取するものと捉えるのが通例であるので、D社の判断には一理あるといえる。

まさにこのケースでは「主要(基幹)事業領域」とは何か、という定義が問題になっている。万一、社内およびグループ内で、「主要(基幹)事業領域」とは何かというコンセンサスが形成されていないならば、今後も類似の軋轢や問題が発生すると思われる。

このため、会社の経営方針や事業戦略に密接に関係するポイントについては、CB使用基準に「主要(基幹)事業領域」の定義を明文化³⁾しておくことが望ましい。

明文化に当たっては、少なくとも経営企画部門や事業本部などが想定している「主要(基幹)事業領域」の範囲を共有しておく必要がある。また、グループ会社から確認の要請が出てきた場合は、関連部署と協議・連携して、「主要(基幹)事業領域」に「属する」「属しない」の判断を行い、事例を積み上げていくことも重要になる。

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

本ケースでは、ペットフードの製品プロダクトと人用の食品に共通のブランドを使用するとは考えにくいですが、それとの対比において、CBロゴの使用については、緩やかな解釈としてF社の使用を認めることがあって良いかもしれない。

(5) グループ会社の事業が親会社の掲げる企業（グループ）の理念・コンセプトに合致するか⑤

「親会社の企業理念に合致する会社は使用可、合致しない会社は使用不可」というCB使用基準は、企業の存在意義として定めた理念を判断基準とするのであるから、グループの一体性を追求する上で、有用なものといえる。

さらに、昨今のCSRへの期待の高まりにも応えることができるものでもある。

企業理念は、経営トップはもちろんのこと一社員に至るまで、場合によっては対外的にも理解され、浸透しているものであるから、CB使用基準として採用する場合に、社内で反対されることは極めて稀で、了解を取りやすい利点もある。

しかしながら、企業理念とは、一般的・普遍的な表現や語彙が使用される傾向が強いため、他の手段で補足・補完しなければ、基準としては「不十分」となる場面も想定される。

例えば、理念が「キーワード」のような単語のみ、若しくは、短文で構成されている場合、又はそれらが箇条書きになっているにとどまる場合等である（図4）。

このような場合は、解釈の余地が大きくなるため、主観による認識や解釈の相違が頻発し、「基準」としては、広いグレーゾーンを生む結果になりかねない。

モデルケース2に示されるように、「人にやさしい」という理念は、直接的・間接的を問わず共感が得られる可能性があり、F社の主張にも一理ある。

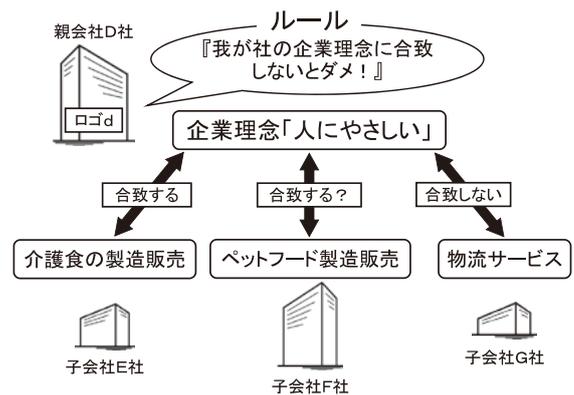


図4 親会社の企業理念との整合性

したがって、基準の策定に当たっては、経営理念に基づいて経営企画部門や広報広告部門などが作成する「中期経営課題」や「経営計画のガイドライン」等を基礎とし、規程の細則を設けることによって、読む人の立場や考え方に因らずに一定の解釈ができるように留意するべきである。

もちろん、基準の中に直接、例示列举などで適用例、適用除外例を盛り込むこともよい。

4. 2 親会社の意思・グループ会社の意思の視点

CB使用基準の視点から、問題が解消に向かうケースは多いと思われるが、親会社の意思・グループ会社の意思の視点も非常に重要な要素となる。ここでは両者の意思の視点から、基準作りに関する提案・留意点を以下に示す。

(1) 親会社のCB認知度を広める意思⑥

モデルケース2やその基になった収集事例には、親会社にそのCBの認知度を広める意思があるか明確ではない事例があった。この場合、親会社の本気度が計れず、グループ会社からの反対を受け易くなったり、親会社の側もグループ会社からの反対を受け、意思が揺らいでしまったりする。そのため、親会社のCBを使用させた理由・背景を明確に示しておく必要

がある。例えば、CBを正しく伝えるための基本原則（Brand Principle）を制定し、CBが制定された際に語られたその背景や目的、CBの定義、その定義が意味するCBの基本的な考え方等をわかりやすく伝えるという方法がある。また、それらを簡潔にカードサイズの小冊子にまとめ、必携させることで常に意識させる方法や、社内キャラバン隊を組織し、定期的にグループ会社に説明に出向いたり、会社の創立記念日にCBについて議論する場を設けたりするという、能動的な方法もある。

親会社として、そのCBを広める意思が十分にあるのであれば、グループ会社による親会社CBロゴの使用義務まで規定しておく方が望ましい。CB管理規程を策定してあっても、使用義務までは規定していないために、グループ会社に対して指導を徹底できないケースもある。トラブルを未然に防ぐ目的からも使用義務を規定することは有効であると考えられる。

(2) グループ会社の感情⑦

モデルケース3のように買収等によりグループ会社化した際には、前提として一部の関係者を中心に秘密裡に交渉されることがほとんどと思われるため、親会社に対する不快感が存在する場合もある。このような場合、グループ会社の感情・認識を軽視したルール作りを行うと、運用時にグループ会社の反感を買い、親会社の意思通りに動かすのが困難となる。グループ会社の感情・認識を理解しつつ、親会社のCBをグループ会社が使用することの必要性・重要性をしっかりと伝え、進める必要がある。

(3) グループ会社の独自CBへの愛着⑧

グループ会社が独自CBを長期に亘り使用していたり、そのCBの下、一定の成功を収めた経験がある等、グループ会社の独自CBへの愛着が強いことが要因となる場合がある。CB使

用基準を策定・運用する際には、グループ会社は独自CBに愛着があるという前提に立ち、グループ会社に親会社のCBを使用する必要性・重要性を丁寧に伝え、合意形成を図っておくことが望ましい。更に、両社の合意形成を得るまでのステップ・プロセスをルール化しておくことで、感情に起因する問題の発生を減少させることができるようになる。

また、親会社CBロゴの使用を許諾する際は、従前から使用しているグループ会社の独自CBロゴを今後一切廃止するものなのか否かも含めて合意形成しておかないと、根強い愛着から親会社CBロゴとのダブルブランド⁴⁾につながるおそれがある。そのような事態に陥ってしまうと、親子間のCBロゴの役割や育成したいブランドの方向性が不明確になり、かえってCBの価値が分散してしまうおそれがあるので留意が必要である。

(4) CB使用の必要性・重要性に対する認識⑨

モデルケース2のように、親会社自身がCBの使用管理の重要性を認識していなかったという問題がある。グループ会社も含めてCBの使用の重要性を認識してもらうには、グループのCB管理規程を策定することが効果的であるが、グループ内でCBに込められた意味・考え方を全従業員が認識できる（見える化）機会を繰り返し持つことが重要と考える。規程化及びCBに込められた意味・考え方の共有化は、グループ会社の側だけでなく親会社の側からもCB使用の必要性・重要性を認識することに役立つと考える。

また、親会社CBをグループ会社も含めて使用する場合、ブランドの一貫性保持という課題が生じる。統一されたイメージで長期的・継続的に使用されることにより目指すべきブランドイメージが形成され、ブランド価値が向上されることを考慮すると、CBアイデンティティ等

の基準や、適正な使用のチェック機能を果たす管理体制の構築も必要となる。

さらに、昨今の日本企業は、親会社のCBによる統一ブランド化によってグループ一体経営を推進する動きがみられる。しかし、特に買収の場面では、親会社CBの周知性がグループ会社独自CBの周知性よりも低い事態が起こり得る。そのような場合であっても親会社CBを使用許諾する場合、親会社も宣伝広告活動を行うなど、親会社CBの周知性を向上させるような施策を実施し、グループ会社自らが親会社CBの重要性を認識し、使用を切望するようにブランド価値を高めていく努力も必要とされる。

4. 3 その他の視点

本節では、主にモデルケース3に示す買収・合併の際に特に生じ得る諸問題という視点から、CB使用基準に関する提案を行う。

(1) ブランド力の強さに関する視点⑩⑪

親会社CBとグループ会社独自CBのブランド力のギャップが、親会社あるいはグループ会社へマイナス作用を及ぼし、問題が生じている。

このようなケースでは、両者のブランド力を指標化し、比較した結果に応じて使用する・しない等を判断するという解決策が考えられる。ブランド力を評価するための指標には、さまざまなアプローチ⁵⁾があることから、どのようなアプローチを採用するかについて慎重な検討が必要となる。

指標化によるブランド力の“強さ”に基づく合理的なルールを定めれば、CB使用基準としては明快なため問題は生じにくく、一見、問題は解決されたかのように見える。しかしながら、ブランド力は長期的な視野では絶えず変化するものであることに留意して、本当にグループ全体のブランド価値向上に資するのか、よく検討をする必要がある(図5)。

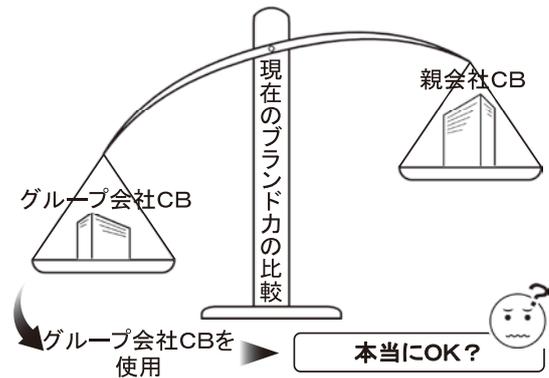


図5 ブランド力の比較

例えば、親会社CBの現時点のブランド力がグループ会社の事業領域で低い場合でも、親会社の事業領域とグループ会社の事業領域の双方で親会社CBを共通して使用すれば、将来的にはシナジー効果により親会社CBのブランド力の強さの方が高くなるという可能性もある。

もちろん、将来予測を的確に行うことは難しいが、現時点でのブランド力の“強さ”のみを比較するだけに留まらず、親会社のブランド戦略の観点を基軸に判断する指標を持つことが重要となる。

この点、モデルケース1(2)やモデルケース2(3)は、グループ会社が、親会社CBの方が独自CBよりもブランド力が高いと判断し、親会社CBを使用したいと考えているケースである。逆に、モデルケース3(2)は、グループ会社が、独自CBの方が親会社CBよりもブランド力が高いと判断し、独自CBを使用し続けたいと考えているケースである。何れのケースにおいても、親会社は、どのようなブランド戦略をとるのかという方針をはっきりとさせたうえで、それを加味した客観的なブランド力の指標を示すことが求められる。モデルケース2(1)のように、親会社に「CBをグループ全体として使用していくことでそのブランド価値を高めていこう」という方針があるのであれば、それによるグループ全体のブランド価値増大のメリ

ットを子会社によく理解させる対応を怠ってはならない。

(2) 他のマークと併記・併用した使用⑫

他のマークと併記・併用することになる背景として、他社との合弁事業や共同プロジェクトを短期的に成功させることが優先されたり、両社がともに各々のCBロゴへの愛着から各々のCBロゴの使用を譲れない場合に、その落とし所として両社のCBロゴの併記・併用という選択肢を採用することが多い。

併記・併用のメリットは、その合弁会社や共同プロジェクトに係る商品・サービスについて、併記・併用した各CBロゴとの資本関係などの関係性を明示できるので、一時的には信用を高めることができる。

一方で、デメリットとして、4. 2 (3) でもふれたように自社のCBの価値が分散してしまう点が挙げられる。また、そのような合弁会社や共同プロジェクトは自社が完全にコントロールできるわけではないため、これに起因した失敗や不祥事に発生に伴うリスクマネジメントは、自社単独よりも難しく、親会社CBの価値を低下させてしまうリスクが高まる。

従って、併記・併用はメリット・デメリットの両方があり、併記・併用の可否に関して正解というものはない(図6)。

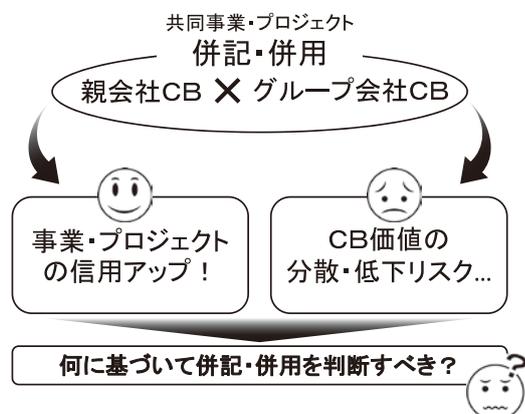


図6 他のマークとの併記・併用

併記・併用は、メリット・デメリットを踏まえて慎重に判断すべきであり、妥協策として安易に採用されてはならない。

さらに、前述のように親会社が自社またはグループのブランドをどのように活用して自社またはグループの価値を増大させたいのか、というブランド戦略も踏まえた判断がされるような基準の策定を事前に行っておくことが望ましい。

特に、親会社CBを単独で統一的に浸透させたいと考えている場合や、合弁・M&Aなどにより事業を他領域に拡大する傾向にある会社、他社提携を頻繁に実施する会社などは、個別判断の客観性・透明性を担保するためにも基準の策定が不可欠といえる。

また、基準のみによる判断が困難なケースについては、審議により、例外的な判断を行うことを理由付きで許容したり、以降にその理由が無くなれば基準通りに修正するような社内的な仕組みを構築しておくことも有効である。このような仕組みがあれば、モデルケース3(3)では出資比率50%-50%の合弁会社という理由で、L社CBロゴとH社CBロゴとの併用、又はL社CBロゴの単独使用を一時的に許容しつつ、将来的にH社の出資比率が高まった場合にはH社CBロゴの単独使用に切替えていく、といった柔軟な対応が可能となる。

(3) 商標の問題⑬⑭

買収・合併の際には、事業領域の拡大や、新たなブランドの立上げが行われることも多い。このような場面では、商標権及びブランドの観点からも注意が必要である。

事前に該当領域の商標権を確保するために、拡大する業務若しくは買収する子会社の業務に係る商品又は役務についてCBロゴの商標調査を行い、同一又は類似の他人の商標権が存在しないか確認する必要がある。さらに、対象業務の商品/役務とは非類似の分野についても、他

人の周知・著名商標の確認を怠ってはならない。

また、商標権が確保できた場合でも、ブランドの観点から生じるリスクにも気を配るべきである。例えば、他社、特に競合他社を連想させる要素（デザインコンセプト）が含まれているような場合、競合他社や消費者から紛らわしいとの苦情が来る等、ビジネス上のトラブルは、ブランドイメージを毀損するリスクになる。需要者に誤解を与えないような独自性のあるメッセージを発信することで競合との差異化を図ることが望ましい。

しかし、企業の買収・合併のような経営的側面が強いプロジェクトでは、知的財産部よりもむしろ経営管理部門等が中心となって準備が進められることが多く、初期段階で検討されるべき上記のような商標・ブランド上の問題が見落とされてしまうおそれがある。したがって、商標・ブランドの観点から、事前の商標調査・商標権確保等が確実に実施されるように、チェックポイントとして基準に盛り込んでおくことが望ましい。さらに言えば、積極的に他部門に意見発信していく姿勢こそが攻めの知財部門として求められていることを忘れてはならない。

モデルケース3(4)(5)は、事前の商標調査及び商標権確保が必要なケースである。(4)では、M社買収の段階で、介護サービスの区分における商標調査を実施しておけば、競合他社の商標の存在を早期に把握し代替案を検討することも可能であった。また(5)においても、N社買収の段階で商標調査のみならず、競合他社がどのようなCBロゴを使用しているかについて調査を実施しておけば、競合先から要望書が届く前に、CBロゴβをN社に使用させることについて検討が可能であったと考えられる。

(4) ロイヤリティの問題⑯

CBロゴをグループ会社に使用許諾する場合、

商標権のロイヤリティの問題にも注意が必要である。子会社（ライセンサー）は親会社（ライセンス）のCBロゴが有する信用・ブランド力に対してロイヤリティを支払う価値⁶⁾を見出している。したがって、グループ会社に許諾していたCBロゴを変更するケースでは、新たなCBロゴには、原則、信用・ブランド力がなく過大な支払を強いられているとのグループ会社の不満が生じるおそれがある。このようなケースでは、親会社がなぜCBロゴを変更するのか、その趣旨・目的と、グループとしてどのように新たなCBロゴを育てていこうとしているのか等も含めたロイヤリティの考え方を、事前にグループ会社側によく説明しておくことが望ましい。モデルケース3(6)では、親会社の意向でCBロゴを短時間で二度も変更することになり、グループ会社から不満が出ている。グループ会社に資金的な余裕がないことも影響しているが、親会社がCBロゴを変更する背景や理由をグループ会社側に十分説明していないことも、グループ会社が不満を抱く原因の一つであろう。また、親会社には、新たなCBロゴβが、ロイヤリティの対価に見合うものとする努力が求められることは言うまでもない。

5. まとめ

今回の研究において、グループ会社において親会社のCBを使用する際に生じる問題の原因を分析し、問題解決に向けた検討のポイントを導き出すことができた。問題の発生を未然に防止し、適切にブランドマネジメントを行うためには、明確性と柔軟性をバランスよく備えたCB使用基準が織り込まれたCB管理規程を置くことが重要である。その基準の策定においては、出資比率や企業理念といった一定の基準を明確に示すとともに、親会社・グループ会社各々の意思や個別事情も踏まえた判断ができるような仕組みを作っておく必要がある。また、特にブ

ランド価値・商標権・ロイヤリティなどの諸問題は、知的財産部門が主導して解決にあたっていくべきである。

親会社はグループ会社の感情的な反発を招かない工夫をしながら、グループ全体の収益を拡大させていくようなブランドマネジメントを目指していかなければならない。そのために重要なことは、親会社はグループ会社に対しそのCBを採択した背景・理由・目的などを明確に示し、それをグループにおいて使用していくことの重要性をグループ全体の共通認識とすることである。さらに、親会社を筆頭にグループ全体が一丸となってCBの価値を高める努力を怠らなければ、グループ全体の企業価値も確実にそして飛躍的に上がっていくのである。

注 記

- 1) ここでいう孫会社とは、親会社の直接支配が及ぶ子会社が50%超の株式を保有するなど、間接的な支配が及ぶ子会社をいう。
- 2) 既存ブランド名を使って既存製品カテゴリー内でブランドを拡大するライン拡張戦略や、既存ブランド名を使って新しい製品カテゴリーに進出するカテゴリー拡張戦略においては、ブランドイメージの拡散は大きな障害となる。
- 3) 企業ウェブサイトや会社案内等に「主要事業」を明文化している企業もある。
- 4) 本稿でいうダブルブランドとは、同一の事業に異なる二社のCBを併記・併用することをいう。
- 5) 参考例として、経済産業省のブランド価値評価研究会報告書（2002年）のブランド価値評価モデルが挙げられる。
- 6) 知的財産権のロイヤリティの算出方法は、上記ブランド価値評価手法と密接に関連しており、様々な研究がなされている。

（原稿受領日 2015年2月9日）

