

グローバルなブランド・商標管理における 本社、地域統括企業、ローカル企業の役割

商 標 委 員 会
第 2 小 委 員 会*

抄 録 事業のグローバル化の進展に伴い、ブランドのグローバル化も進展している。しかし、一口に「グローバル化」といっても文化・慣習の違いや物理的な距離、意思決定のスピードの問題もあり、本社にて一括したブランドや商標管理を行うことが適切なのか疑問もある。そこで、商標委員会内の企業にアンケートやヒヤリングを行った結果、コーポレートブランドと製品／サービスブランドの違い、又は海外売上比率等の要因に基づき地域統括企業やローカル企業への権限移譲の度合いがブランドの種類や海外売上比率によって大きく異なる傾向があることが分かった。また、M&A後のブランドや商標管理においても、既存のブランドや商標管理での適用方針とは異なる管理を採用する企業もあった。現在、グローバルブランドの管理に悩んでいる企業にとって、参考になれば幸いである。

目 次

1. はじめに
2. 研究経緯
 2. 1 研究方法
 2. 2 アンケートの結果
3. アンケート結果の分析
 3. 1 回答企業全体の傾向
 3. 2 GHQ/RHQ/Localの業務分担
4. M&Aとブランド・商標の管理
 4. 1 M&A追加アンケート実施概要
 4. 2 買収前
 4. 3 買収後
 4. 4 被買収商標権の管理に関する補足
 4. 5 小 括
5. ブランド・商標管理の取組紹介
 5. 1 D社の事例
 5. 2 E社の事例
 5. 3 F社の事例 (M&A)
6. おわりに

これに伴い、企業活動におけるブランドの重要性が高まっている。

(1) 周辺環境の変化

1) 市場の飽和や人口の減少により、国内市場は以前ほど成長が見込めず、多くの日本企業が海外に進出している。また、IT技術等の発達により市場のボーダーレス化が進み、国際競争のスピードも加速している。

2) 新興諸国の技術力が向上し、既に日本の技術力を凌駕している分野がある一方、日本が技術優位性を保っている分野においても、製品のコモディティ化が進み、純粋な技術力だけでは国際競争に勝てなくなっている。

(2) 日本企業の事業活動の変化

周辺環境が変化するにつれ、日本企業の事業活動にも変化が見られるようになった。

1. はじめに

近年、企業を取り巻く環境は大きく変化し、

* 2017年度及び2018年度 The Second Subcommittee, Trademark Committee

1) 既存事業の海外進出や新規市場への参入の場合、企業買収等による既存の製造ノウハウや販売ルートを獲得し、より早く効率的に事業を拡大する企業が増えている。

2) 製品のコモディティ化にブランド力で対抗しようとする企業が増えている。また、市場への参入・撤退する際の方法を検討する際にも、ブランドポートフォリオを意識し、ブランドを基軸とした経営判断を行う企業が増えつつある。

(3) ブランド・商標実務上の問題

以上のような潮流の中で、ブランド・商標に関する実務においては、次のような問題が生じてきた。

1) 複数の国又は地域で展開するブランド(以下、グローバルブランド)及びそれに伴う商標権を、本社で一括管理すべきか、あるいは拠点ごとに管理すべきか。また本社と各国の拠点はどのように連携すべきか。

2) 企業買収を行った場合、被買収企業が保有するブランド及び商標権を従前のルールに従って管理するか独自に管理するか。

(4) 本稿における検討

2017年度商標委員会では、海外市場に進出している日本企業(以下、グローバル企業)が、上記のブランド・商標実務上における問題に関してグローバルブランドをどのような方針でマネジメントし対処しているか調査した。

その上で、本稿では、2017年度及び2018年度商標委員会第2小委員会の活動の成果として、本社(以下、GHQ)が、地域統括企業(以下、RHQ)やローカル企業(以下、Local)と、どのように役割を分担し、いかにして連携を図っていくことが、最適なブランドマネジメントと言えるのか検討を試みる。

なお本稿では、「ブランド」を、「企業(の存

在)や企業が提供する製品やサービスを知覚・認識できるあらゆる情報」であって「無形資産としての価値や評価をも含むもの」¹⁾と捉えている。また、本社又はグループ企業全体を表す中心的なブランド(企業名、企業ロゴ等)をコーポレートブランド(以下、CB)、各社製品/サービスブランドをプロダクトブランド(以下、PB)としている。

2. 研究経緯

2.1 研究方法

まずは日本企業のグローバルブランド及び商標管理の実情を把握するため、当委員会所属企業にアンケート調査を行った。会員企業にはグローバル展開をしている企業が多く、委員会内でアンケートを実施することで十分に検討に必要な材料が入手できると考えたためである。

- ・実施時期 : 2018年2月、6月
 - ・対象企業数 : 61社(内、60社回答)
 - ・質問数 : 36問
- 設問の概要は以下の通りである。

表1 アンケートの設問概要

分類	設問
ブランド管理	a. ブランド委員会の有無
	b. 製品・サービスのターゲットイング及びネーミング
	c. ブランドに関する規程の有無とその管理
商標管理	d. 商標権者
	e. 適正使用チェックの有無とその手法
その他	f. M&A後のブランド・商標管理

2.2 アンケートの結果

グローバル企業によるグローバルブランド・商標管理の全体的な傾向を把握するために、委員が特に重要と考える質問事項とその回答は、

以下の表2～4の通りである。

(1) ブランド管理

表2 ブランド管理

a. ブランドに関する委員会の有無		
「ブランド委員会」等の社内でブランドを管理する組織は（貴社内及び貴社グループ内を含めて）ありますか		
Yes	No	
63%	37%	
その組織はどこにありますか		
GHQ	RHQ	Local
69%	21%	10%
b. 製品・サービスのターゲティング及びネーミング		
グローバルブランドのネーミングはどこが行いますか		
GHQ	RHQ	Local
61%	26%	13%
グローバルブランドを使用した製品のターゲットを決めるのはどこですか		
GHQ	RHQ	Local
61%	26%	13%
c. ブランドに関するマニュアル等の規程類		
グローバルブランドの表示に関する規程を整備していますか		
Yes	No	
87%	13%	
それはどこが作成、管理をしていますか		
GHQ	RHQ	Local
92%	8%	0%

(2) 商標管理

表3 商標管理

d. 商標権者		
グローバルブランドに係る商標の商標権者（名義人）はどこですか		
CB（コーポレートブランド）		
GHQ	RHQ	Local
94%	2%	4%
PB（プロダクトブランド）		
GHQ	RHQ	Local
66%	20%	14%

e. 適正使用チェックの有無とその手法		
登録商標の適正使用のチェックはしていますか？		
CB（コーポレートブランド）		
Yes	No	
89%	11%	
PB（プロダクトブランド）		
Yes	No	
74%	26%	

(3) その他

表4 その他

f. M&A後のブランド・商標管理		
グローバルブランドの中で、M&Aで取得した企業のブランドがありますか		
Yes	No	
42%	58%	
そのブランドを管理する企業はどこですか		
GHQ	RHQ	Local
51%	26%	23%

3. アンケート結果の分析

3.1 回答企業全体の傾向

(1) ブランド管理類型・商標管理類型

アンケートの結果を分析するにあたり、まずは、グローバルブランドをグループ企業全体で管理するにあたっての基本姿勢から、回答企業を分類できないかと考えた。

そこで、当委員会では、ブランド管理と商標管理における主だった業務をそれぞれ特定し、それらの業務の主体がGHQ、RHQ、Localのうちいずれかを問う設問をアンケートの中から抽出した。その上で、それらの設問に対し、いずれかの会社が単独で主体となり得るとの回答があった場合には、当該会社に2点を加点し、複数の会社が主体となり得るとの回答があった場合であって、主体間に主従の関係が認められる場合には、主な主体となる会社に2点、従たる

主体となる会社に1点を加点し、主体間に主従の関係が認められない場合には、それぞれの会社に1点ずつ加点していった。

そして、最終的な得点の分布から、GHQのみが得点した場合（Type A）、複数の会社が得点した場合でかつGHQの総得点がRHQおよびLocalの得点の合計より大きい場合（Type B）、複数の会社が得点した場合でかつGHQの総得点がRHQおよびLocalの得点の合計以下の場合（Type C）の、3つの類型に回答企業を振り分けることとした。

以上を踏まえると、ブランド管理に関しては、表5の基本姿勢を持った企業に分類した（以下、この基本姿勢をブランド管理類型という）。

表5 ブランド管理類型の説明

Type A	グローバルブランド管理のほぼ全てをGHQが単独で行っている企業
Type B	基本的にはGHQがグローバルブランド管理を主導するが、部分的にRHQやLocalに協力を要請し、又は判断を委ねている企業
Type C	RHQやLocalがGHQよりもグローバルブランド管理を主体的に行う局面が多い企業

同様に、商標管理に関しては、表6の基本姿勢を持った企業に分類した（以下、この基本姿勢を商標管理類型という）。

表6 商標管理類型の説明

Type A	グローバルブランドに係る商標管理のほぼ全てをGHQが単独で行っている企業
Type B	基本的にはGHQがグローバルブランドに係る商標管理を行うが、部分的にRHQやLocalに協力を要請し、又は判断を委ねている企業
Type C	RHQやLocalがGHQよりもグローバルブランドに係る商標管理の役割を担う局面が多い企業

これらの類型に回答企業を分類した結果を表7に示す。なお、各社の回答状況により分類化できない企業があったため、回答企業の総数（60社）の合計にはならない。

表7 各管理類型別の企業数

		Type A	Type B	Type C
ブランド管理類型	CB	35社	23社	2社
	PB	15社	30社	14社
商標管理類型	CB	23社	33社	2社
	PB	3社	40社	12社

次に、回答企業の管理体制の傾向を4つの観点から、アンケート結果をより詳細に分析し以下で述べる。

(2) 分析1（管理類型×）海外売上比率

CBとPBのそれぞれについて、海外売上比率と各管理類型との間にどのような関係性が認められるか分析した。

なお、本稿では、客観的なデータを入手することが困難であるため、各社から回答いただいた海外売上比率を採用している。

1) CB（コーポレートブランド）

図1、図2に示すように、CBにおいては、ブランド管理類型、商標管理類型ともに、海外売上比率の上昇に比例してType Bが増加する

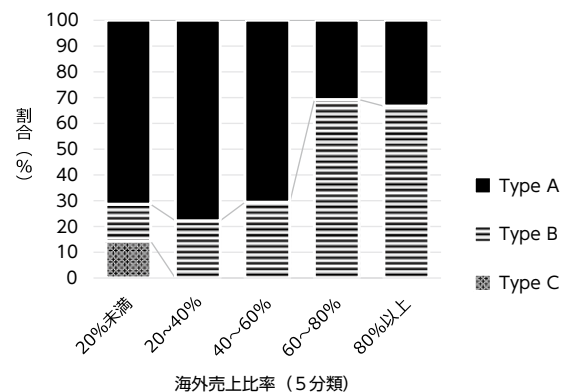


図1 海外売上比率から見た各ブランド管理類型の割合 (CB)

傾向にあった。このうち、ブランド管理類型では、海外売上比率が60%を超えると、Type Bが占める割合が30%未満から大幅に上昇し、70%に迫る値を示した。また、商標管理類型では、海外売上比率が40%を超えると、30%台であったType Bの割合が60%以上となり、更に海外売上比率が60%を超えた場合には、Type Bの割合が80%前後まで上昇した。

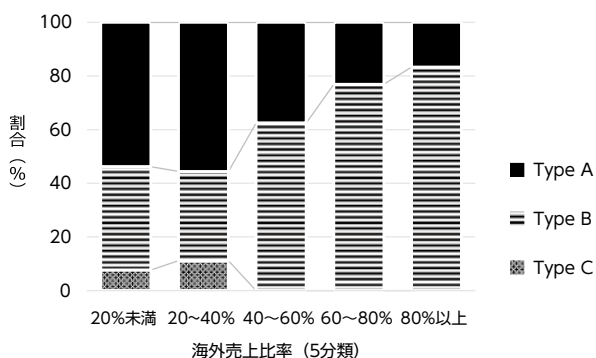


図2 海外売上比率から見た各商標管理類型の割合 (CB)

2) PB (プロダクトブランド)

図3に示すように、PBのブランド管理類型においては、海外売上比率が20%未満とそれ以外で、Type Bが占める割合に顕著な差があり、海外売上比率が20%未満では、Type Bが占める割合が14.3%であったのに対し、海外売上比率が20%以上になってくると、Type Bが占め

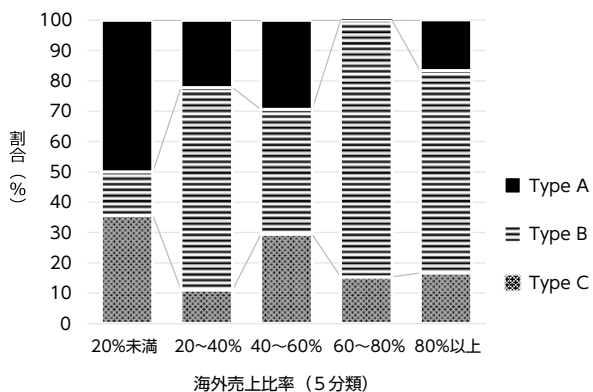


図3 海外売上比率から見た各ブランド管理類型の割合 (PB)

る割合は41.2~84.6%となり、割合が高まっていた。

更に、PBの商標管理類型においては、図4に示すように、Type Bが占める割合が海外売上比率の高低にかかわらず60%を超えていた。

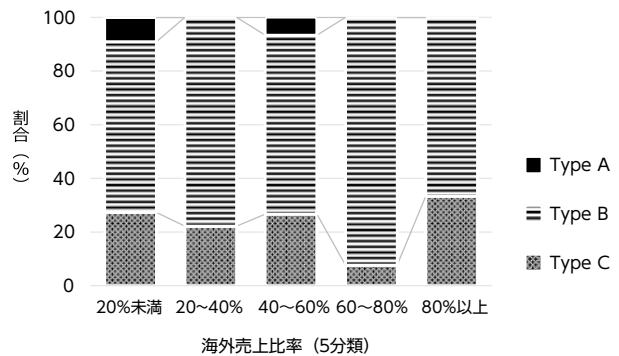


図4 海外売上比率から見た各商標管理類型の割合 (PB)

3) CBとPBとの比較

ブランド管理類型及び商標管理類型において、CBに比べてPBが、海外売上比率が低い段階からType Bにシフトしている、あるいは、もともとType Bの割合が大きいのは、おそらくPBは、事業／製品／サービスに直結しているものであることから、より現場に近いところで機動性を発揮し、判断／管理できる体制を構築しているためと推察した。これは、海外売上比率の上昇にかかわらず、Type Cの割合が一定程度あることからもいえるであろう。一方、CBは、企業の顔、シンボルとなるため、機動性よりも一定の統制を保ったブランドの保護／強化が行える管理体制の構築に高い優先度を置いていることが推察される。これは、海外売上比率の上昇に伴い、Type Cの企業はなくなり、全てType A又はType Bに属することからもいえるであろう。

(3) 分析2 (管理類型×) 耐久消費財／非耐久消費財

CBとPBのそれぞれにおいて、耐久消費財を取り扱う企業／非耐久消費財を取り扱う企業と各管理類型との間にどのような関係性が認められるか分析した。

本稿では、比較的長期（1年以上）にわたって使用される製品を主に商材として扱う企業を「耐久消費財を扱う企業」とし、比較的短期間で消費される製品を主に商材として扱う企業及び主にサービスを提供する企業をまとめて、「非耐久消費財を扱う企業」としている。

【耐久消費財の例】

自動車、家電、携帯電話、カメラ等

【非耐久消費財の例】

食料・飲料品、日用品、化粧品、医薬品、化学品、サービス等

1) ブランド管理類型

図5に示すように、CB及びPBともに、ブランド管理類型においては、耐久消費財と非耐久消費財を扱う企業間でブランド管理類型の割合に大きな差が認められた。具体的には、CBについては、耐久消費財を扱う企業は、Type Aが48.4%、Type Bが48.4%と半々の割合であったが、非耐久消費財を扱う企業においては、Type Aが72.2%、Type Bで27.8%と、ブランド管理類型をType Aとする企業が顕著であった。一方、PBにおいては、耐久消費財を取り

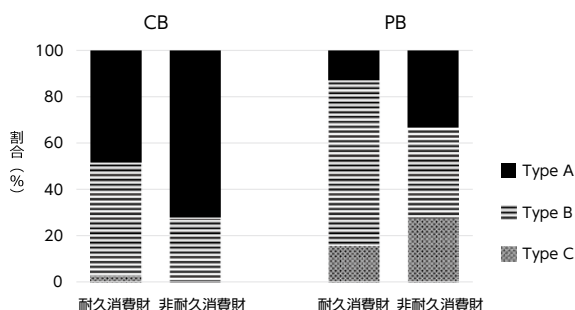


図5 耐久消費財を取扱う企業と非耐久消費財を扱う企業の各ブランド管理類型の割合 (CBとPBの比較)

扱う企業は、Type Bが71%を占めるが、非耐久消費財を扱う企業においては、Type A, B, Cともに、ほぼ横並びの割合であった (27.8~38.9%)。

2) 商標管理類型

図6に示すように、商標管理類型に関しては、多少のばらつきはあるものの、耐久消費財を扱う企業と非耐久消費財を扱う企業との間に、大きな違いといえる傾向はみられなかった。

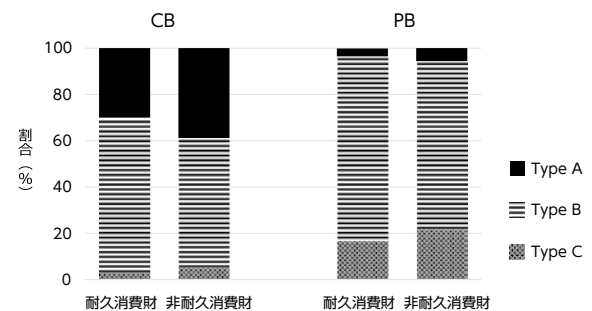


図6 耐久消費財を扱う企業と非耐久消費財を扱う企業の各商標管理類型の割合 (CBとPBの比較)

(4) 分析3 (管理類型×) 業種

CBとPBのそれぞれにおいて、業種と各管理類型との間にどのような関係性が認められるか分析した。

本稿では、証券コード協議会が定める「業種別分類項目」の中分類を基準として回答企業をあてはめ、更に、当委員会で商材が似ていると判断した業種同士を束ねて分類している。

1) ブランド管理類型

図7に示すように、CBのブランド管理類型においては、「電気機器・機械」のみType Bが多くなっており (57.1%)、その他の業種は、Type Aの割合が高いか (60%以上)、Type Bと同程度 (40%) であった。

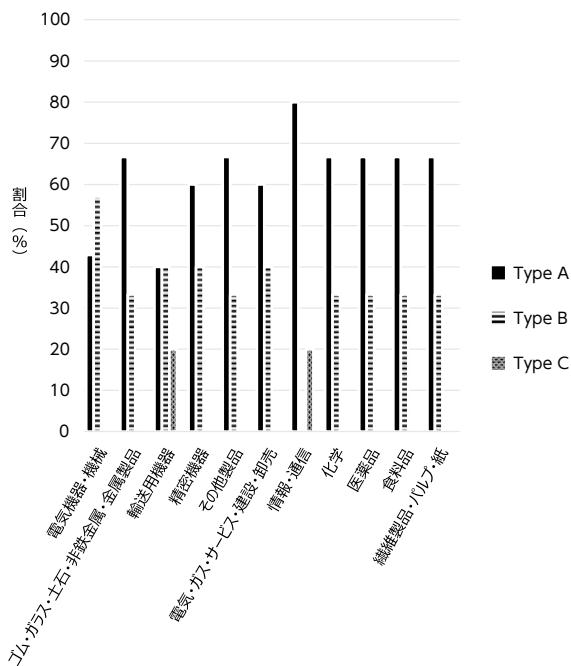


図7 業種別各ブランド管理タイプの割合 (CB)

PBのブランド管理タイプにおいては、図8に示すように、「電気機器・機械」と「ゴム・ガラス・土石・非鉄金属・金属製品」でType Bが70%を超えていた。また、医薬品を除き、どの業種も、Type Bの割合がほかのTypeと同程度の割合か、それ以上であった。

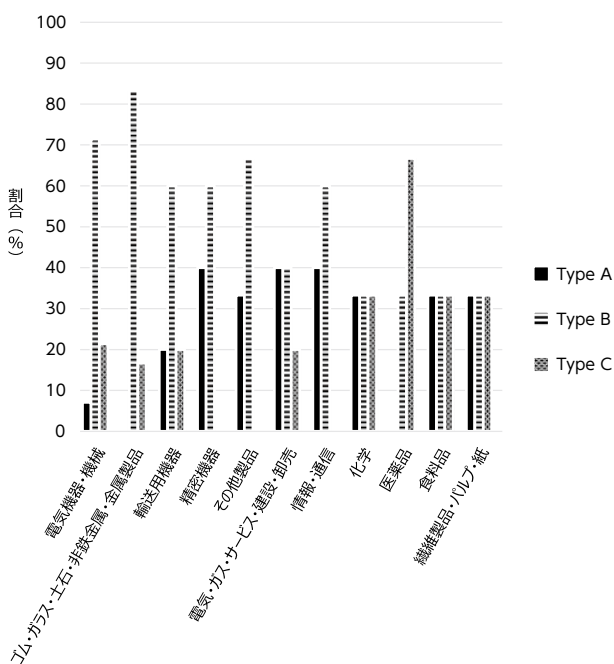


図8 業種別各ブランド管理タイプの割合 (PB)

また、これらの業種のなかで、医薬品は、CBとPBで、ブランド管理タイプが顕著に異なる特徴を示していた。図9に示すように、「医薬品」では、CBのブランド管理タイプで、Type Aの割合が66.7%と高い一方、PBのブランド管理タイプにおいては、Type Aは0%で、Type Bが33.3%、Type Cが66.7%となっており、より現地に管理が任されている傾向が見て取れる。これは、国ごとの許認可制となっている医薬品販売事業の特性から、PBにおいては、より現場に密着した管理が求められるためであろうと推察した。

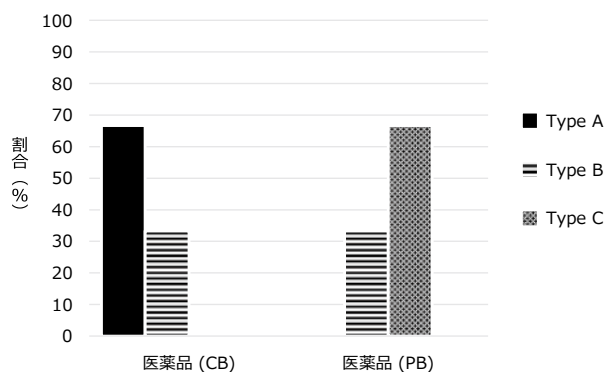


図9 医薬品における各ブランド管理タイプの割合 (CBとPBの比較)

2) 商標管理タイプ

図10, 図11に示すように、商標管理タイプでは、「情報・通信」、「医薬品」、「繊維製品・パルプ・紙」において、CBとPBで、各Typeの割合が逆転し、大きな差が認められた。図10に示すようにCBにおいては、これら業種におけるType Cは0%で、Type AとBのいずれかに分類される一方、PBにおいては、Type Aは0%で、Type BとCのいずれかに分類された。これは、PBにおいて、より現場に密着した管理を行っていることが考えられ、CBとPBとの間で、管理の方法が大きく異なっていることが示唆された。

また、図11に示すようにPBの商標管理タイプにおいては、「情報・通信」と「食料品」において、他の業種と比べ、Type Cが66.7%と割合

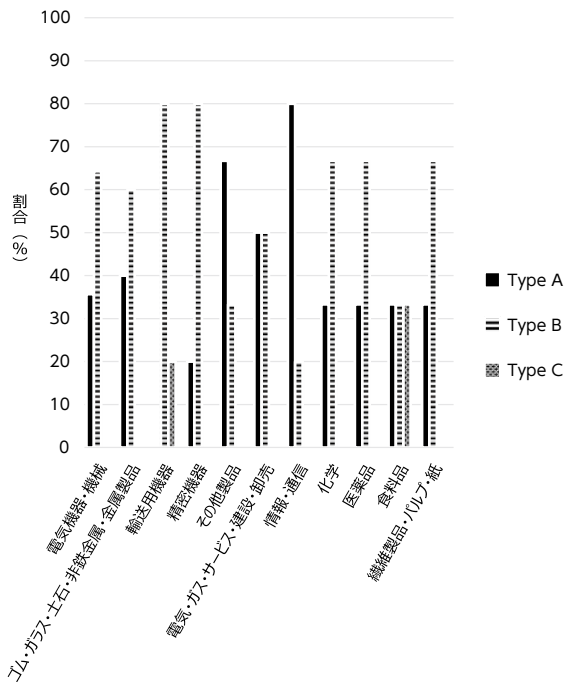


図10 業種別各商標管理類型の割合 (CB)

が高くなっており、よりRHQやLocalに管理を任せる傾向が認められた。これらの業種では、現地に合致させた製品／サービスが求められる部分も多いと推察され、商標管理においても、業種の特長上、RHQやLocalが適していると判

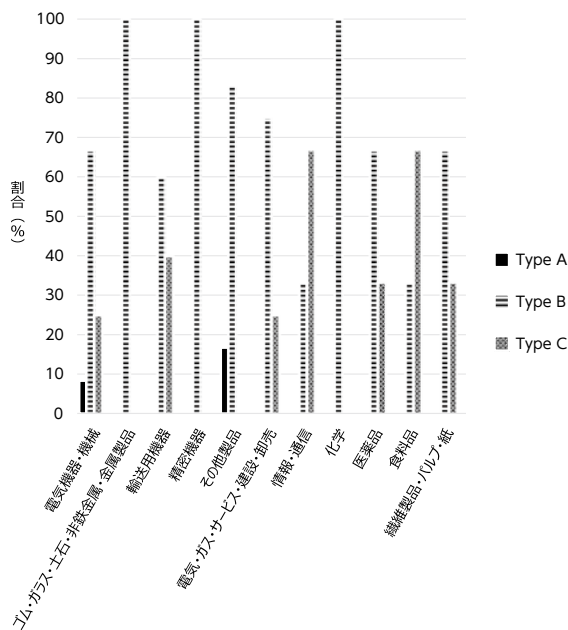


図11 業種別各商標管理類型の割合 (PB)

断している可能性が示唆された。

3. 2 GHQ/RHQ/Localの業務分担

(1) ブランド管理

CB又はPBの両方又はいずれかで、ブランド管理類型がType B又はType Cに分類された企業が、具体的にどのような業務をRHQ又はLocalに任せていると回答しているか調べたところ、図12に示す通り、Type B又はType Cに分類された企業は、製品のターゲティングやプロモーションをRHQ又はLocalに任せるケースが多く、反対に、ブランド規程の作成・管理や、ブランド規程の周知活動に関しては、GHQが独自で行うケースが多いことがわかった。

以上から、マーケティングの要素が強い分野についてはRHQやLocalといった現地に判断させるのが適切とする一方で、グローバルブランドの管理の方向性を定める業務については、Type B又はType Cに分類された企業であっても、GHQが主導権を握るべきと考える企業が多いためではないだろうか。

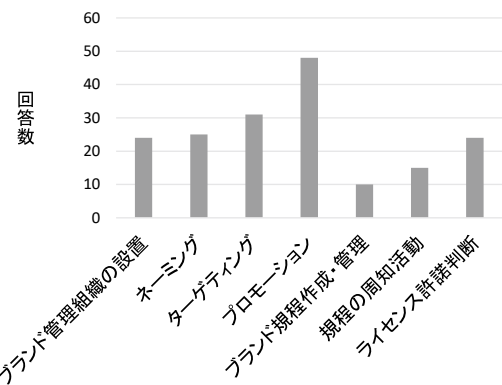


図12 GHQがRHQ又はLocalに任せているブランド管理業務

(2) 商標管理

次に、CB又はPBの両方又はいずれかで商標管理類型がType B又はType Cに分類された企業が、具体的にどのような業務をRHQ又はLocalに任せていると回答しているか調べたと

ころ、図13に示す通り、Type B又はType Cの企業は、商標業務の中でも、第三者による不正な使用情報の確認（商標権侵害事実の確認）をRHQやLocalに任せる場合が最も多く、次いで模倣品対応と第三者への警告書送付を任せる場合が多いことがわかった。

以上から、現地での第三者の使用を目にする機会が多いRHQやLocalに、第三者による使用の状況を確認させる方が良いと考える企業が多いこと、また、RHQやLocalの方が、現地の法律事務所や行政当局とコミュニケーションをとりやすいと考える企業が多いことがうかがえる。

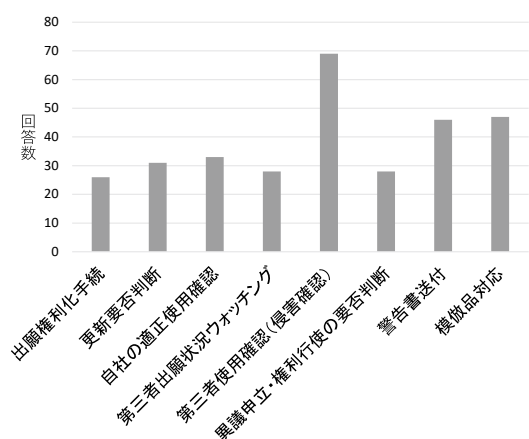


図13 GHQがRHQ又はLocalに任せている商標管理業務

4. M&Aとブランド・商標の管理

次に、企業買収を行った企業（以下、親企業）が、買収した企業（以下、被買収企業）が保有するブランド（以下、被買収ブランド）及び商標権（以下、被買収商標権）をどのように管理しているかという点について調査するため、前述のアンケートの「製品／サービスのグローバルブランド」の中で「M&Aで取得した企業のブランドがありますか」という質問に対し「Yes」と回答した企業へ追加アンケートを実施した。その結果をもとに、買収前・買収後の2つのフェーズに分けて考察する。

4. 1 M&A追加アンケート実施概要

- ・実施時期 : 2018年11月
- ・対象企業数 : 14社
- ・質問数 : 20問
- ・実施方法 : 特定の買収ブランドを選択してもらい各質問に対して回答を得た。ただし、ブランドによって扱いが異なる場合は扱いのパターンごとに回答して頂いた。

4. 2 買収前

(1) 買収目的

既存事業のアイテム数を拡大する目的として企業買収又はブランド買収を行う企業が14社中12社（約86%）を占めた。追加アンケートやその後のヒヤリングの結果、既存事業のアイテム数拡大と一言で言っても、その背景は大きく分けて2つあることが分かった。一つは、特定の地域や価格帯における手薄な事業を補強するための「ブランド買い」、もう一つは、特定の領域の研究開発に強い企業を買収する「技術買い」である。「技術買い」を行う理由は、研究開発に要する時間と費用を勘案し、進出希望分野の研究開発が相当程度に進展、若しくは製品が既に完成している企業買収の方が効率的と考えるためだろう。ヒヤリングでも実際にそのような「技術買い」を行っている企業が確認できた。なお、「技術買い」の場合は、買収時点で被買収企業が商標権やブランドを保有していないケースもあった。

なお、追加アンケートに回答した企業が、買収後に新たに製品を展開した地域は、図14の通りである。

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

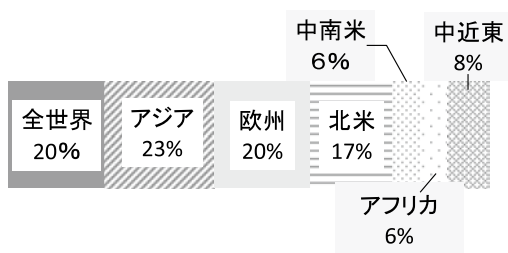


図14 被買収ブランドの買収後展開地域

(2) 買収の社内手続き

企業買収及びブランド買収に関する社内手続き基準の有無に関する回答は図15の通りである。



図15 企業買収及びブランド買収に関する社内手続き基準の有無

社内基準ありと回答した企業では、買収候補企業を決定した後は、企業買収の専門部署及び買収事業に関連する事業部をプロジェクトマネージャーとし、当該企業の評価やリスクの洗い出しを行うデューデリジェンス(以下、DD)を、契約締結までリードする形が主流である。プロジェクトマネージャーは、必要と判断した買収のフローに関連する、法務部、財務部、品質保証部、システム部門、研究部門などの各部門や外部の専門家を巻き込みながらDDを進めていく。

DDの過程における知財担当者の役割は、被買収予定企業が所有する知的財産権の確認及び知的財産権に関するライセンスや係属中の係争の有無等を確認することである。

また、DDの段階で被買収ブランドをリブランディングするか否か等のブランド戦略を決定する場合もある。一例として、親企業が想定する製品展開国において、被買収予定企業が商標権を所有している場合には、被買収ブランドをそのまま活用する決定を行う。一方、親企業が想定する製品展開国のうち、被買収予定企業が

商標の権利化を行っていない国があり、それらの国でブランドの使用に障害がある場合は、商標の変更を含めリブランディングを実施することがある。

DDの完了後、買収により得られるベネフィットとリスクを勘案し、ベネフィットがリスクを上回る場合には、そのまま買収手続きを進める。金額や条件に関して申し入れを行い、条件が合意に至れば、契約締結となる。

4. 3 買収後

次に、親企業において、被買収ブランド及び被買収商標権をどのように管理していくかという点について、追加アンケート及びヒヤリングの結果をもとに考察する。

(1) ブランドの管理

図16に示す通り、被買収ブランドは親企業が自社の従来ブランドと同じ拠点で管理するケースが67%を占めた。親企業の従来ブランドと管理拠点が異なると回答した企業は33%であったが、その理由としては、親企業と被買収企業の管理部門の統合がなされていない、特定の地域でしか被買収ブランドを使用しない、被買収ブランドの個性を活かすためブランド管理は統制しすぎないようにしている等の理由があった。特に、被買収ブランドが特定の地域のみで展開される場合、親企業よりも被買収企業の方が、現地のビジネス事情に精通しておりそのブランドの運用に長けているという理由が推測される。

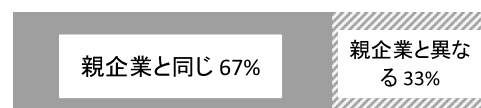


図16 被買収ブランドの管理拠点

(2) 商標権の管理

被買収企業が保有する被買収商標権の管理も

追加アンケートにて各社に問合せたところ、表8の通り、60%が親企業の従来から所有している商標権（以下、従来商標権）と同一の拠点で管理する（Yes）、との回答を得た。Yesと回答した企業全てがGHQで被買収商標権の管理を行っていた。一方で、40%の企業が、被買収商標権は親企業の従来商標権とは異なる拠点で管理する（No）と回答した。いずれの企業も従来商標権はGHQで管理しているが被買収商標権はRHQやLocalで管理している。この場合のRHQやLocalは被買収企業を指していると考えられる。ただし、このような場合であっても、親企業から知財の駐在員を配置する等、親企業の方針が伝わるように運用している企業も見られた。

被買収ブランドをグローバル展開する際の商標権取得の意思決定については、従来商標権の意思決定の拠点と同じ（Yes、いずれもGHQ）が73%となり、被買収商標権と従来商標権の管理拠点が同じと答えた60%より増加した。これは、特定地域のみで展開していた被買収ブランドをグローバル展開する際にGHQ管理へと移行する企業があるためと考えられる。また、グローバル展開時の商標権取得に関する費用は、基本的にはグローバル展開を決定した拠点で行われているが、GHQが判断し、費用はRHQやLocalが負担しているケースも見られた。

表8 被買収商標権の扱い

被買収商標権の管理拠点は従来の管理拠点と同じか？	Yes	No	
	60%	40%	
被買収ブランドの商標権をグローバル展開する際の意思決定の拠点は従来と同じか？	Yes	No	
	73%	27%	
被買収商標権のグローバル展開時の費用負担はどの拠点が行うか？	GHQ	RHQ	Local
	64%	21%	15%

4.4 被買収商標権の管理に関する補足

追加アンケートで被買収商標権の管理を親企業に統合せずにRHQやLocalで管理する企業もあったため、使い分ける意図や工夫を、数社ヒヤリングし、表にまとめたので紹介する。

(1) 買収後における被買収企業が保有していた商標権の名義や費用等の管理

表9 被買収企業が保有していた商標権の名義や費用負担部門

A社	被買収企業の商標権の名義は被買収企業のままとし、商標管理はGHQ及びRHQの知財部門と連携して行う。商標権維持にかかるコストは原則親企業負担となる。
B社	被買収企業にブランド力があり、CBと合わせてもブランド価値を上昇させる推進力にならないと判断した場合は、被買収商標権の名義は被買収企業のままとする。GHQでは商標権の維持・管理費用を負担しない。
C社	被買収企業の商標権移転による税務面等のデメリットがなければ、親企業名義とし親企業で商標管理を行う。以後の被買収商標権の維持費用は親企業負担となる。ただし、各RHQが管轄するテリトリー内の商標権は、RHQが維持決定を行う場合もある。

(2) 商標管理システムの運用による被買収企業が保有していた商標権の管理

表10 被買収企業が保有していた商標権の管理システム

A社	被買収商標権は、GHQ及びRHQの統合管理システムで連携して管理している。
B社	被買収企業名義のままの商標権は、親企業とは異なる管理システムで被買収企業が管理する。
C社	被買収企業の商標権は、買収後、原則全てを親企業が親企業の管理システムで管理する。

4. 5 小 括

以上から、M&Aを行った後のブランド・商標管理を行う拠点は大半の企業が親企業であることが分かった。M&Aというアクション自体が企業の経営戦略、成長戦略の一つの手段であり、そのアクションに伴う管理自体を親企業で統一することは合理的でもある。しかし、取扱製品の性質や地域限定使用等の事情で、そのまま被買収企業にて管理を行う企業も一定数存在していることも追加アンケートから判明した。その理由には、①被買収企業の方が現地の事情に精通している。②ビジネスのスピード感を重視している。③親企業と被買収企業の間の地域的な距離等を考慮して、より効率的な管理ができる。というものがあつた。

5. ブランド・商標管理の取組紹介

アンケートの回答から更に踏み込んで具体的なグローバルブランド・商標の管理の方法について、ヒヤリングも併せて実施した。その中の数社の事例を以下に紹介する。

5. 1 D社の事例

【D社基本情報】

- ・ 海外売上比率：80%以上
- ・ 耐久／非耐久消費財：耐久消費財
- ・ ブランド管理類型：Type B
- ・ 商標管理類型：Type B
- ・ GHQの商標担当者の人数：6名

(1) GHQの役割

商標出願の名義人となり、商標権の維持管理を主体的に行う。特にCB（コーポレートブランド）に関しては、積極的にロゴの使用態様のルールを定め、RHQやLocalにも情報共有を行い、全世界におけるブランド価値の維持・向上に貢献している。その他、全世界を対象とした

模倣品対応や侵害訴訟等に関する判断もGHQ自身が行い、ターゲティング、プロモーション活動全般についても主導している。GHQが直接的に事業を行っていない地域については、RHQやLocalと頻繁にコミュニケーションをとって情報を集約している。

(2) RHQ及びLocalの果たす役割

RHQやLocalの商標担当者は、商標の適正使用のチェックや第三者商標ウォッチング、異議申立等の第三者商標対応、侵害訴訟・模倣品対応についてGHQの商標担当者と毎日のようにコミュニケーションをとり、高い密度での情報共有の体制が構築されている。また、これらの活動に関して、RHQやLocalは上記のロゴの使用態様のルールに加え、商標出願ルール、適正使用や第三者商標のチェック基準等のドキュメントをGHQとも共有することで、同じ基準で判断することができている。RHQやLocalしか使用しない商標は、GHQが出願権利化し費用も負担しているが、商標の適正使用のチェックや第三者商標対応はRHQがGHQに代わって行うこともある。

(3) ブランド部門と商標担当者の関わり

GHQにはブランドに関する業務を行う部門（以下、ブランド部門）があり、商標担当者はネーミングや、ブランド使用態様の確認、第三者商標対応に関して連携して業務を行っており、GHQ内にとどまらず、RHQやLocalの関係部門を巻き込んだことが奏功した事例も存在する。例えば、RHQで創作した新規のブランドロゴについて、GHQの商標担当者とブランド部門が積極的に関わり、RHQと連携して、GHQが蓄積してきたブランド／商標ルールを活用して最適化を図った活動事例がある。

5. 2 E社の事例

【E社基本情報】

- ・海外売上比率：80%以上
- ・耐久／非耐久消費財：非耐久消費財
- ・ブランド管理類型：Type C
- ・商標管理類型：Type C
- ・GHQの商標担当者の人数：7名

(1) GHQの役割

GHQはCBに関する商標出願の名義人となつて商標権の維持管理を行う主体であり、CBに関するブランド部門もGHQに存在している。一方、PB(プロダクトブランド)ではRHQやLocalに管理機能が存在しない会社もあるため、その意向でGHQが商標出願の名義人となり商標権の維持管理を行っているPBもある。

(2) RHQ及びLocalの果たす役割

まず、同社がRHQやLocalに求める役割には2つのパターンが存在する。

1つ目は、同社は取扱製品が多岐に渡っているが、既存の特定製品群のブランドを統括する組織がRHQやLocal内に存在するパターンである。同社グループでは、ある地域や地方発のブランドを生み出し、育てた会社がそのままブランド部門の役割を担う方針であり、当該PBに関する商標出願の名義人及び商標権の維持管理は、管理機能を有している会社にて行う。

2つ目は、同社は既存製品の展開国の拡大を目的とした企業買収を積極的に行っており、買収した特定ブランドを保有する企業がそのままRHQやLocalとして、買収した特定ブランドに関するブランド部門の役割も担うパターンである。

どちらのパターンであっても、多くのPBではRHQやLocalにブランド部門が存在し、商標出願の名義人及び商標権の維持管理に関しては管理機能を有する会社(ブランド部門があるRHQ

やLocal、又はケース次第でGHQ)が担当する。

(3) ブランド部門と商標担当者の関わり

同社の大きな特徴として、商標権の維持管理部門とブランド部門の役割を、GHQ, RHQ, Localの垣根を越え、明確に分けていることが大きな特徴となる。

特に、PBは取扱製品の種類も多く、マーケティング全般やプロモーション、ネーミング等のブランド活用戦略全てを商標担当者が確認することが困難であるため、ブランド部門に対する啓発活動を通しリスク判断が必要になるような事例を共有したうえで、そのような事例に該当するケースや相談がある場合にはRHQやLocalのブランド部門がGHQの商標担当者へ連絡をする体制を採用している。なお、CBの管理規程は、GHQのブランド部門が作成し、どこからでも確認できるよう、グループ全体が閲覧可能なイントラネットに格納している。

5. 3 F社の事例 (M&A)

【F社基本情報】

- ・海外売上比率：60～80%
- ・耐久／非耐久消費財：耐久消費財
- ・ブランド管理類型：Type B
- ・商標管理類型：Type B
- ・GHQの商標担当者の人数：6名

同社が企業買収を行う目的には、既存製品の展開国の拡大と、新規事業への参入の、2つのパターンがある。

前者の場合、製品には知名度の高い被買収ブランドを使用する。被買収ブランド使用は、グローバルではなく特定の国や地域のみであり、ビジネスの状況をいち早く把握するため、被買収ブランドはRHQで管理する。従って、被買収ブランドの商標権の名義は、買収後もRHQ名義となり、RHQ自身で更新の要否も判断する。また、商標権の維持費用もRHQが負担し

ている。

後者の場合、知名度の高い被買収ブランドを使用する場合とGHQ特有のブランドルールに従ってブランドを変更する場合がある。被買収ブランドを使用する場合には、買収後もRHQ名義となり、RHQ自身で更新の要否も判断する。また、商標権の維持費用もRHQが負担している。ブランドを変更した場合には、GHQがブランドを管理する。

また、同社の場合、GHQとRHQが使用している管理データベースや予算管理は別になっているのが特徴である。各自独立したブランド・商標管理がなされているように見えるが、GHQからRHQに知的財産部の駐在員を派遣しているため、頻繁な情報共有がなされ、意思疎通の面では風通しの良い組織となっている。商標担当者の立場ではこうした体制は効率的だが、マーケティングを含めたその他の活動状況がGHQから一元的に把握しづらいといったデメリットも存在する。

6. おわりに

委員会所属企業に対するアンケートやヒヤリングを通じ、各社のブランド及び商標の管理体制の実態について多くの情報を得ることができた。

各社ごとに属する業界や、海外への進展度合いや海外への進出のスキーム、需要者との関係性などが異なるため、どの会社にとっても最適といえる方法を探り当てることはできないものの、ある程度の法則性をもって各管理業務を行っているという傾向を見て取ることはできた。

例えば、海外への進出が進む中で、国内の本社機能ですべての管理業務を継続して担当することは現実的ではなく、実務上の要請からも

RHQやLocalへ業務を移管していく必要がある。

特にPBに近い業務であれば、なおさらRHQなど製品を直接取り扱う部門に近い組織がブランド及び商標を管理することの方が現実的であり、分析の結果からも、おおむねその傾向を読み取ることができた。

一方、企業全体の看板ともいえるCBに関する管理は、むしろグループ全体で統一的にコントロールをすることが好まれ、また、製品と離れて管理することも実務的には可能である。多くの企業ではそのような体制を構築していることがアンケート結果等からも把握することができた。

M&Aで取得したブランドに関する業務は、概ね既存の枠組みの延長線上での理解が可能であると考えられるが、M&Aという特別なアクションへの対応ということもあり、M&A後の対応は各事情に応じて個別具体的に判断されていると思われる。

現在すでに多くの製品を海外に展開し、海外売上比率が60%を超えるような企業の取組を学ぶことは、そこに至る該社の試行錯誤によるロスを飛び越えて、先達に学ぶ機会でもある。読者が所属する各社の現時点での立ち位置、海外展開の進捗度合いを踏まえて、今後どのように変化させていくのか、その道筋を探る糸口として、本稿が一助となれば幸いである。

注 記

- 1) 経営に資するブランドの研究－ブランドで経営を考える－（日本知的財産協会 資料第396号 2011年3月発行）

（原稿受領日 2019年9月27日）