

# M&Aにおける知財部門のマネジメントについて

——PMIを中心として——

知的財産マネジメント  
第2委員会第3小委員会\*

**抄 録** M&A (Mergers and Acquisitions) は、限られた時間の中で事業規模の拡大や効率化、不足している経営資源の補充などを行う経営手法であり、競争の激化とスピード化の中で企業が生き残るための選択肢として特別なものではなくなった。しかしM&Aのプロセスにおいては通常とは異なるマネジメント上のノウハウが必要とされる。本委員会においても、2009年に「M&Aにおける知的財産部門の役割」について検討し、論説として発表した。当該論説においては主にデューデリジェンスの前後を中心に知財部門の果たすべき役割について述べた。

一方、M&Aにおいては基本合意に至るまでの過程に関心が集まることが多いが、むしろその成否は合意後の過程をいかに着実に乗り切ることが出来るかにかかっているといえる。そこで本論説では、多くのマネジメント課題を内在していると考えられるこのPMI (Post Merger Integration) 段階を中心として、知財部門のマネジメントの実態を示し、あるべき姿についての提言を行う。

## 目 次

1. はじめに
2. PMIの重要性と知財マネジメント
  2. 1 M&Aとその形態について
  2. 2 M&AにおけるPMIの重要性
  2. 3 PMIにおける知財マネジメント
3. ヒアリングによる実態調査
  3. 1 調査内容と結果
  3. 2 ヒアリングのまとめ
4. 考察と提言
  4. 1 考 察
  4. 2 提 言
5. まとめ

## 1. はじめに

経営のスピードが求められている現在、もはやM&A (Mergers and Acquisitions) という経営手法は選択肢として特別なものではなくなった。自分の会社がM&Aの対象となっていた

ことを、朝コーヒーを片手に何気なく読んでいた朝刊で知って愕然としたなどという話も珍しいことではない。

M&Aのプロセス全体を眺めると、そこには知財部門に関するマネジメント課題も多く存在するはずである。ところが、M&Aに関連する論文や書籍は多く存在するものの、それらは財務面や法務面を中心に論じたものであり、知的財産のマネジメントの側面から分析を試みたものはあまりない。

この点に鑑み、本委員会では、2009年に「M&Aにおける知的財産部門の役割」というテーマで本誌 (Vol.59 No.6 2009) に論説を発表した<sup>1)</sup>。その中では主にデューデリジェンスを中心に、M&Aのプロセスにおいて知財部門がどう関わるべきかについて述べた。

\* 2010年度 The Third Subcommittee, The Second Intellectual Property Management Committee

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

本論説においては、2009年の論説であまり議論されなかったM&Aプロセスの後半に重点を移して、そこでの知財部門の関わり方について述べる。より具体的には、過去にM&Aを経験した企業に対してヒアリングを行い、そこから得られる情報を通して、M&Aに直面したときに知財部門としてどのようなマネジメントを行うべきかについての考察を試みる。

## 2. PMIの重要性と知財マネジメント

### 2.1 M&Aとその形態について

最初にM&Aに馴染みのない読者の理解の助けとなるよう、M&Aについて簡単に説明する。M&Aとは、企業の経営権の移転が発生する合併や買収の総称であり、事業規模の拡大、新規事業参入など、企業競争力の強化を目的として行われる。わが国では、独占禁止法の1997年改正によって純粋持株会社の設立が可能となったことや、その後の商法・会社法他の法律が改正されたことをうけて、2000年頃からM&Aの件数は大幅に増加した。リーマンショック後の世界的な不況により、2008年以降M&Aの件数は減少しているものの、経済のグローバル化にともない生き残りをかけた大型のM&Aが最近でも行われている。

M&Aの手法には、合併、会社分割、事業譲渡、株式交換・株式移転・株式譲渡等の株式を取得する方法等様々な形態がある。このうち合併においては、あらゆるレベルの統合作業を並行して進めなければならないため、実務上の混

乱が生じやすく、完全統合の失敗リスクも高い。また、統合作業の負荷も大きくなる。合併には、吸収合併と対等合併がある。吸収合併においては一方の会社にすべてを片寄せすることが多いのに対して、対等合併では統合後の新会社の融和を考慮して両者のバランスをとることが多く、全体の整合をとることが困難になる。従ってあらゆる統合形態の中で対等合併が最も難しいと言われている<sup>2)</sup>。

そこで本論説では、このような対等合併を中心に検討をすることで、M&A時に知財部門が直面すると思われるマネジメント課題を広く収集・検討することとした。

### 2.2 M&AにおけるPMIの重要性

M&Aのプロセスは一般的に、ターゲットの選定→基本合意→デューデリジェンス→最終合意→統合前準備→統合実行という時間軸で進行する(図1)。ターゲットの選定から基本合意に至るまでをプレM&A、最終合意から統合実行の段階をポストM&A (PMI: Post Merger Integration) と呼ぶこともある。以下、本論説ではこの例に倣う。

M&Aといえば、華やかな発表を伴う合意段階をイメージすることが多い。しかしM&Aを成功裏に進めるためには、地味な作業ながら、統合に伴う現実的な問題と対峙しつつ当初目論んだ統合効果を実現していくPMIが実は重要である。しっかりしたプレM&Aを経て基本合意に至っても、その時点では成功の可能性があるにすぎず、可能性を現実にするのはPMIの段階

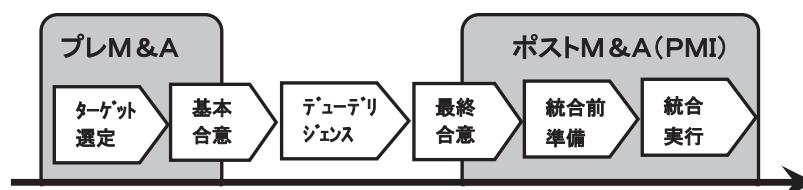


図1 M & Aのプロセス

**本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。**

だからである。PMIの重要性を理解しなかった結果、PMIをうまく進められずに、競争力の強化どころか負の連鎖に陥ったあげく自沈してしまうようなケースもある。具体的には、本来は早く外へ目を向けて成長路線へのシナリオ実行へ切替えていかなければならないのに、内向きの格闘にのみ企業体力を消耗させてしまうような場合である。

尚、PMIは最終合意からのプロセスをいうことが多いが、より早期に基本合意からをPMIと捉えてスタートを切るのが望ましいとの指摘もある<sup>3)</sup>。

### 2.3 PMIにおける知財マネジメント

合併においては、基本合意の段階まで企業トップやごく少数の経営層で極秘裏に進められることが多い。基本合意の後、デューデリジェンスを経て最終合意・クロージングに至るが、知財部門においては、デューデリジェンスの段階から少数の限られたメンバーが検討に加わるというケースが多い。

前掲の論説においては、経営資源としての知的財産の重要性に鑑み、知財部門のより早い時期からの参画が好ましいとの提言をした。また、

早期参画の為には、知的財産権の評価や契約上の検討などの作業に關与するメンバーの専門性や能力が重要なポイントであり、それに合わせた個人や組織の能力向上が必要であるとした。

一方、合併後に目を移すと、秘密裏に作業が進められるデューデリジェンス等の準備段階と比べて、知財部門においてもはるかに多くのステークホルダーが關与することになる。そのような中で、新たな知財戦略や中長期計画を立案し、それを実行に移して統合成果を出していくためには、合併前とは全く異なったマネジメント課題への対応が求められると考えられる。

PMIにおいては、知財部門も含めた各部門が、M&Aの目的をしっかりと把握したうえで、目的に沿った施策立案及びそのマネジメントを行うことが重要と考えられる。

一般的にM&Aの目的は、最上位においては「企業価値の向上」ということになろう。しかしより具体的には、「規模の拡大によるスケールメリットの追求」、「新規分野への進出」、「垂直統合によるコントロール範囲の拡大」など様々である。また、別の切り口では変化の激しい事業環境の中で時機を失することなく新しい技術を獲得する必要のある場合などにM&Aに

**表1 M & Aの目的と知財部門の施策**

	知財部門の施策	M&Aの目的		
		規模の拡大 (合併)	技術獲得 (人の異動無)	新規事業獲得 (人・設備含)
戦略的取組	知財戦略の見直し・新たな立案・目標の設定	◎	◎	◎
	知財組織の再編	◎	△	○
	運営方針・ルールの見直し・統一	◎	△	○
	出願戦略・ライセンス戦略の見直し・新たな立案 (特許ポートフォリオ・ライセンス強化含)	◎	◎	○
	経費低減・合理化施策の見直し (ポートフォリオ最適化, システム統一, 外部パートナー見直し含)	◎	△	○
	知財処遇・教育制度の統一	◎		○
必然的取組	権利化業務・年金支払等の維持継続	◎	◎	◎
	知財予算立案・管理	◎	◎	◎
	社外とのM&A前の契約の承継	◎	◎	◎
	職務発明・表彰規定の統一	◎	○	◎
	名義変更等のM&Aに伴う手続き	◎	◎	◎

◎;重要, ○;比較的重要, △;個別具体的なM&Aが必要に応じて取組むべき施策

より「時間を買う」という側面もある。

当小委員会では、対等合併という前提のもと、PMIにおいて知財部門が取るべき施策（以下「知財施策」）を検討するために、M&Aの具体的な目的を表1に示す3つ（「規模の拡大」、「技術獲得」、「新規事業獲得」）と想定した上で、当該目的と関連するであろうPMI時に必要な知財施策について議論を行った。その結果、表1の縦軸に示す知財施策を抽出した。

更に縦軸に抽出された知財施策を、

- ・ PMIに際して戦略的に取組むべき施策（以下「戦略的取組」）
- ・ 必然的に取組まなければならない業務（以下「必然的取組」）

の2つに分類した。

また更に、これらの知財施策がM&Aの目的によってその実行の優先度が異なると仮定し、その関連具合について検討を行った。具体的には、特定のM&Aの目的（例えば「規模の拡大」）において、特定の知財施策の重要度が高いか否かを議論し、その結果を表1にまとめた。

また、あくまでも対等合併を前提として議論をしている為、他の形態（たとえば株式取得によるM&A）では不要な知財施策も含まれている（例えば名義変更等）ことは留意されたい。

### 3. ヒアリングによる実態調査

前章では、PMI時に知財部門で実行されるべき知財施策として、戦略的取組と必然的取組とがあり、M&Aの目的に応じてこれらの項目の優先度が異なる（特に戦略的取組において）という仮定を置いた。

そこで当小委員会は、当該仮定を検証し、かつ各社でのマネジメントの実態を探るため、過去にM&A（特に合併）を経験した企業の中から代表的な企業を選び、ヒアリングを実施した。なお、PMIに際してどのような戦略的取組に取組んだかの実態を探ることが今回の論説の中心

事項と考えたため、必然的取組の業務詳細に関してはあえてヒアリングはしなかった。

#### 3. 1 調査内容と結果

ヒアリングにあたり、M&Aの公開情報から候補とすべき企業を抽出した。具体的には、PMIでの知財活動をその評価も含めてヒアリングできるように、M&A実施からある程度年数が経っている事例及び対等合併と思われるケースを7～8社程度ピックアップした。M&Aの事例は金融機関、小売業、製造業等が多かったが、知財部門の関与を重視した為、ピックアップされた案件はすべて製造業となった。

その後、各々の企業にヒアリングの可否を確認し、最終的に5社にヒアリングすることが出来た。内訳は化学系（A社及びC社）、電気機器系（D社及びE社）、機械金属系（B社）である。

今回のヒアリング企業におけるM&Aの態様としては、①会社同士の直接合併、②ホールディング会社の傘下に両社を置き、ホールディング会社の傘下で再編、③グループの子会社がグループ外の会社と合併して相手先もグループ内に吸収という3つのケースであった。

M&Aの主目的については、5社中3社がグローバルな競争力確保に向けての規模拡大であり、その他は、双方が有する技術を結集する、双方の得意領域（技術と営業）を合わせて事業を成長させるというものであった。なお、知的財産の獲得そのものを直接の目的とするM&Aを行った企業は含まれていなかった。

具体的には各社の合併の狙い（目的）は概ね以下のようなものであると考えられる。ただし、外部発表されている情報は必ずしも明確ではないため、これらは当小委員会における推測を加味したものである。

A社

重なる得意分野における技術を融合すること

## 本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

による競争力の強化を図る。また、規模の拡大により効率的な事業運営体制を構築する。

B社

同業同士の合併による規模の拡大による経営効果と業界再編。

C社

グローバルな競争環境の中における規模拡大による研究開発投資の強化・優位化と原材料購買力の拡大。

D社

一部事業領域が重なる2社の合併により、得意分野の強化を図るとともに事業の選択と集中を行うことで競争力を高める。

E社

製品領域が重なり、それぞれハード、ソフトに強みを持つ2社の合併により、業界ポジションを確立し、開発、販売のシナジーを得る。

以下ヒアリング結果について報告をするが、まとめ方としては以下のように大別した。

1. 組織再編がどのように行われたか
2. 権利（ポートフォリオ）についてどのような検討がされたのか
3. その他の戦略的取組又は必然的取組はどのように行われたのか
4. 統合作業における知財部門のマネジメント、特にリーダーシップはどのようにとられたのか

### (1) 組織再編はどのように行われたか

知財部門に限ったことではないが、M&A時には、特に外部のステークホルダーから、効率化の点で組織・人員の最適化が厳しく問われることが多い。また、新体制における会社組織において知財部門がどこに位置付けられるかもポイントの一つである。これらの観点から、各企業のヒアリング結果を紹介する。

合併後の組織形態としては、分散、並列あるいは集中の何れかの形態が想定されるが、今回

のヒアリング企業は何れも集中型であった。但し、どこに知財部門を置くかは各企業によって異なっていた。ホールディングス内の一事業会社に知財部門を置いて他の事業会社も含めた知的財産の一括管理をしているケースや、研究開発部門の下に知財部門を置くケース等があった。

人員数については、組織統合により共通部門のスリム化を図るという統合シナジーからの要請に沿って、他部門や子会社等への異動により知財部門としての人員最適化を進めた企業が5社中4社あった。他の1社は合併前において一方の知財人員が不足していたため統合を機に特に要員減を図ることはなかったとのことである。

人員配置については、全ての会社において双方の部員を混合していた。その中で、最初は一般職の部員は混合せず、双方の管理職から混合した事例があった。

なお、ヒアリングを通じて興味深かったのは、合併の前後を通じて知財部門のステータスが向上したと感じている会社がほとんどであったことである。

以下、各社の具体的取組を紹介する。

A社

知財が重要と言われている医薬品業界にあっても知財部門の地位は相対的に低かった。そこで知財部門のビジネスマインド・知財ポジションの向上を意識してPMIに当たった。単なる知財手続のみに終始しては社内における知財部門のポジションの向上は難しいと考え、事業の発展を知財の面から貢献できることを見える形でアピールした。また、いわゆる蛸壺化を防ぎ、能力向上をさせるためには人のローテーションが重要と考え実行した。それらの施策の結果、社内での知財部門のポジションが高まったということである。

合併後の組織上の知財部門の位置づけは、研

## 本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

究開発部門の直下でなく、社長の直轄の本社部門として経営面をサポートできる地位になり、ステータスが上がったとの話が聞けた。

B社

合併前の知財部門の位置づけは、一方は研究現場に近い技術開発本部内に位置し、他方は経営に近い本社組織に位置していた。合併後は、後者の位置づけに合わせるようになった。結果的に経営の知的財産への関心が高まり、知財部門があちこち呼ばれ知的財産に関する意見交換するようになったことで知財部門の社内におけるステータスが高まったとのことである。

C社

知財部門は間接部門としての位置づけから、合併にともなうリストラチャリングが当然に求められた。単なるリストラに終わらせずに合併にともなって知財組織や知財機能のポジションを強化するためには、担当する役員レベルがいかに関与トップに強くアピール出来るかで決するとのことである。

D社

組織デザインはトップダウンによってなされ、知財部門は本社直下のR&Dセンターに位置づけられることになった。ただし、散在していた全社の知財業務を実質的に集約するには時間を要した。要員については、一般職はすぐには動かさず、まず管理職を相手方の組織にたすきがけに派遣することで融和を図っていた。時間はかかったものの知財部門のステータスは合併前の状況より向上したと感じられているとのことである。

E社

合併した一方の会社では、技術は外部から調達しても良いという考えがあったためか合併前の知財部門のステータスはそれほど高いものではなかった。合併に際しては、相対的にステータスの高かった他方の特許を活用して、第三者との既存契約を見直すことでライセンス料の支

払いなどを節約できた。そのようなことなどが事実として分かってきたため、合併後の経営では知的財産が重要視されるようになってきたとのことである。

### (2) 権利についてどのような検討がされたか

M&Aを機に双方の知的財産権の弱み・強みを分析してポートフォリオの検討・再構築を実施し、不要知的財産権の棚卸し、ひいては再構築を図ることは、その後の中長期的な事業展開を知財面からサポートする上で極めて重要である。また、費用削減の点からもステークホルダーから求められる事項である。

今回ヒアリングしたすべての企業でポートフォリオの検討・再構築がなされ、特に、5社中4社が棚卸しによる不要権利の削減を積極的に行っていた。他の1社では、統合前にすでに特許の削減を実施していたため、統合後にはあえて実施しなかったとのことである。

また、権利に関わる部分として、特許事務所の見直しも無視できない。今回のヒアリングにおいては、今後付き合いしていく事務所を計画的に絞っていった企業や、自然淘汰にまかせて絞っていった企業がある一方で、合併前においてそれぞれが使用していた事務所をそのまま継続して使用している企業もあった。合併をチャンスに料金の見直しを行った例もあった。

以下、各社の具体的取組を紹介する。

A社

知財費用についてはあまり問われなかったものの、選択と集中の観点から、知財ポートフォリオの見直し及び保有特許の棚卸しを行い不要特許の大幅な削減を達成した。また、社内各部門は社内顧客であるとの観点から知財ポートフォリオを見える形で提示した。

B社

ライバル同士が合併したことによりターゲットが絞られ係争案件が減った。合併による技術

## 本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

の棚卸しに合わせて権利の棚卸しも積極的に行った。知財戦略や重点テーマは本社で決定する体制とした。

### C社

合併を機に本格的に特許ポートフォリオマネジメントを導入し、保有特許と関連事業部の紐づけ、権利維持費用の事業部負担の方針を定め実行した。統合のシナジーが求められた場合には、特に低収益事業において重要特許であっても放棄されてしまう恐れがあった。そのようなリスク対策を考えると、全社一律の削減要求はしない方が良く考えている。

### D社

合併前の会社は、技術的には近いが分野が異なっていたため、特許ポートフォリオ上はうまく補完関係を構築することができた。特許ポートフォリオを中長期の視点で検討し、特許の棚卸しを行い、不要となった特許は放棄、売却その他の処分を行った。結果として知財力は合併前の双方の和以上となり統合の効果はあったものと感じている。

### E社

合併前から権利の見直しをしていたので、合併の際には積極的な棚卸しは行っていない。

### (3) その他の戦略的取組と必然的取組

M&A前後においては、知財業務を連続的に支障なく遂行することも重要であるが、それだけでなく組織変化に応じた管理業務の変更が必要である。業務解析等を行い、マニュアル化・ルール化等地道な作業を経て、管理業務の完全移行をするには2年程度を要するのが実態の様である。

規程類や業務フローについては、双方の中間を取る、社員に有利な方に片寄せする、本社方針に倣う等、各社各様の対応であった。業務フローの細かな調整には長時間かけて取組む覚悟が必要なようである。普段から業務の標準化やマ

ニュアル化ができていないと、M&Aに直面しても統合作業がスムーズに進むとの意見があった。

知財業務システムについては、どちらの側のシステムに統合するかということが普通検討されるが、システム統合を機に新たなシステムの導入をあえて図ったというケースもあった。この会社は、結果としては英断をして良かったとのことである。統合する両社でIT基盤が異なる場合は知財部門だけでなく関係部署を巻き込んで解決して行く必要がある。また、統合時トラブルによる庁手続の停滞や漏れを回避するために、社内外への配慮が必要である。

また、システムの検討においては、マネジメント層だけの判断だけでなく、適宜現場レベルのメンバーを参画させた上で進めていかないと、うまくいかないとの反省も聞かれた。

システムの大きなトラブルは庁手続を行う上での致命傷になる恐れがある。ある社の事例では、統合準備委員会の段階で両社が早々に検討に着手し、1社で十分な試行期間を経た上で統合と同時に他社が乗移る、という用意周到な手順で取り組みがなされた。停滞が許されない業務では、このようなリスク対策も場合により必要であろう。

使用事務所の整理などは、合併直後は両社の使用していた事務所を並存させ、結果的には時間をかけて一本化したという事例があった。緊急度の点から優先順位を下げるという選択肢もあるのかもしれない。

### (4) 知財部門におけるマネジメントとリーダーシップ

M&Aを機に知財部門は会社形態の変化に応じた組織再編を迫られる。組織を動かすのは人であり、特にM&A後の新知財部門の初代トップのマネジメント力がその鍵を握るものと思われる。そこでは、知財に関する専門能力より

## 本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

も、広い視野を持ったマネジメント力、情報発信力、上下左右のコミュニケーション力の方が重要であろう。新組織への変革には、強力なリーダーシップが必要であるが、独断専行ではなく的確な状況判断が出来、モチベーションを上げることが出来るような人物が求められるというのが、ヒアリングから得られた実感である。

トップのブレのない明確な方針のもと、問題点の洗出し・徹底議論の後、力仕事・集中作業に落とし込んでいくことが出来れば、モチベーションを維持し納得性の高い仕事につながる。

以下、各社の具体的事例を紹介する。

### A社

基本方針を新知財部長が決定し、状況を見ながら都度修正を加えた。バランス人事、人材有効活用、他部門への情報提供、働きかけを心掛けた。ビジネスのツールとしての知財力を最大限に発揮させるようなマネジメントが新部長に問われる。知財マネジメントは単なる管理業務ではなく経営であると考えて取組んだ。

### B社

「旧会社の利害を超越して世界をリードする」というビジョンのもと、経営トップの強力なリーダーシップと本目細やかなコミュニケーションにより全社の融合が進んだ。合併時の知財部長はアイデアマンでコミュニケーション能力に長けている人だった。自らは方向性を示した上で、具体案については人の意見を尊重するというマネジメントスタイルをとった。大枠を決めてからの具体論は知財委員会（知財部長+各担当グループリーダー=6~8人）で徹底的に議論し、必要に応じてワーキンググループに分けて検討した。その結果、双方とも納得した上で実作業の段階へ移行することができた。

### C社

合併当初の数年は、知財部長はたすきがけ人事で交替した。両社の風土が異なっていたこともあり、知財部長が入れ替わる都度方針も大き

く変わるところがあった。合併にともなうコストや要員の削減要求に対して、ただ対応するだけでなく、知財業務の重要性を訴えて強化を図るためには役員クラスがトップに対して早い段階で説得を図る必要がある。

### D社

組織の枠組みはトップダウンで決められたが、知財部門のトップは早い段階から決まっていた。そのため知財部門のトップが組織づくりに関わることができた。方針は、管理職に対してはトップダウンで浸透することが出来たが、一般職の理解を得るのには時間を要した。

### E社

合併初期にはリーダーシップがうまく機能せず、現場が右往左往する状態をうまくまとめて引っ張っていく事が出来なかった。トップからは、合併に備えて双方の良いところ取りをするように指示されたが、築いてきた風土や文化が邪魔して切羽つまったところまでいかないと結論が出せない状況にあった。理想的なのはトップダウンで合併の目的を明確にし、それに沿って知財マネジメントも展開するのが良い。トップが方針を明確にしないまま単純にシナジー効果を出せとか、良いところ取りをしろというのはうまくいかず混乱する。

## 3.2 ヒアリングのまとめ

合併プロセスは、経営トップを頂点とする経営統合委員会のもとに機能毎の分科会等がおかれ統合実務が進められるのが一般的である。今回ヒアリングした各社も同様な形態のもとで、知財以外の機能と並行して統合作業が行われている。しかし、その内容や結果については各社各様である。M&Aの目的を共有した上で、納得性を持って作業が進められるためには、経営トップや知財トップのしっかりしたコミットメントとコミュニケーションが必要であることが今回のヒアリングから感じられた。合併初期に



## 本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

しておかなければならないことについては、困難がともなうことであっても、先送りせずに意思を持って取組むことが重要である。

明確なトップダウンが重要であることは論を待たないが、特定の場合には現場レベルのメンバーを参加させる必要があったとの反省も聞かれた。しかし、これはトップダウンかボトムアップかの二者択一の問題ではなく、あくまでしっかりしたリーダーシップが発揮されているという前提においてのことであると理解される。

また前章で考察した戦略的取組については、初代知財部長のリーダーシップや、分科会等における腹を割った議論が出来ているかによってその成否が決まるようである。

必然的取組については、業務量等が多くて大変との声はあったものの、なんとかこなしたというのが実情であった。

今回のヒアリングを通じて感じたのは、M&Aは、ともすればマンネリ化に甘んじ、且つ視野狭窄に陥りやすい知財業務の有り方を見つめ直し、また、枠組みを立て直す絶好の機会であるということである。目の前の業務に忙殺されて終わるか、チャンスと捉えて施策を明確にして実行するかによって得られる結果は大きく変わると考えられる。尚、参考までに、ヒアリング結果の一覧表を表2として掲載する。

## 4. 考察と提言

### 4.1 考察

第2章において、我々は以下の仮定をした。すなわち、

- ・PMI時（特に対等合併時）に知財部門として取組まなければならない業務に、統合後の知財力を向上させるために必要な戦略的取組と、統合後の事業継続の為に必然的に行わなければならない必然的取組とがある。

・戦略的取組には、「知財組織の再編」、「運営ルールの最適化」、「ポートフォリオの強化」等がある。

・戦略的取組は、M&Aの目的に応じてその重要度が異なる。

これに対して、ヒアリングを行った結果からは以下のようなことが言える。

#### (1) 戦略的取組と必然的取組

ヒアリングした各社とも、なんらかの形で必然的取組以外の戦略的視点に立った活動（戦略的取組）を行っていたことが分かる。

しかしながら、このような活動がうまく実行されたかどうかは各社で事情が異なる様である。3.2でも述べたが、戦略的取組を前向きに進め、知財部門の事業貢献度を高められるかは、知財トップのリーダーシップのもとで、合併双方のメンバーにより腹を割った議論が早い段階でしっかり出来ているかどうかによる。

戦略的視点に立った知財活動であっても、全てが知財部門主導で進められたとは言えない部分もある。例えば、組織再編やポートフォリオの整理・構築に関しては、知財部門主導というよりは、会社全体の方針に基づいて行われているケースも多いと考えられる。知財部門も会社組織の一つである以上、会社全体の方針に沿わない活動は難しいのが実情である。しかし、知財部門としてのしっかりした意思や中長期計画を持たないでいると、短期のコストシナジーを求める外部ステークホルダー等からの圧力に負けて、必要な人材の放出や権利の廃棄などをしてしまうおそれもある。

また、戦略的取組と必然的取組との負荷のバランスを取るのに苦勞する会社も見受けられた。必然的取組は数が多く、かつ処理量が膨大になる。これらの事項の処理負荷をうまく予測しながら戦略的取組を計画・実行するのは高度なマネジメントを要求されると推測される。

表2 ヒアリング各社の状況

会社名			A社	B社
合併の目的, 方針, ビジョン			規模の拡大, 外資に対抗, 双方の強い技術を結集	規模の拡大
会社形態の変化			同業種の合併 (規模は差があり, 合併前において主力製品は競合)	同業種の対等合併 (合併前は主力製品は競合)
合併後の戦略的 /法的項目	組織	組織 (集中型 or 分散型)	集中型	集中型
		人員配置	バランス人事, ローテーションを含む人材の有効活用	双方の部員を混合 (管理職/一般職)。最終的に両社が交じった
		知財部門の人員数	削減	削減 (削減した人員は他部署に異動)
		知財の社内ステータス	知財の地位は相対的に低かったので知財ポジションの向上を念頭においてM&Aに対処した	研究部門の傘下にあった企業の知財組織を本社機構にあった企業の知財組織に合わせ全体的にステータスは上がった
	権利化/ 権利維持	特許の棚卸	積極的に行う	積極的に行う
		特許ポートフォリオの検討	アナログで見せることが効果的 (顧客目線での知財ポートフォリオ, アクションプランの見える化)	重要出願等の選定を実行
	管理業務	職務発明規程の統合	規程の整合を取り一方に合わせた	双方で大きな隔たりがなかったので大きな問題とはならなかった
		知財管理システムの統合	一方へのシステムへの集中化	統合を機に, 使い勝手のよい新しいシステムに移行することに決めた
		業務フローの統合		一方への片寄せ
		特許事務所の見直し	付き合う事務所は絞っていった	自然淘汰
	統合を行うために行った手段	リーダーシップをとった事項	方針は知財部門長が決定。統合時には, ある程度部長がポリシーをもって決断しないとうまくまとまらない。新知財部長人事決定→新組織のアウトライン評価→個別具体的な対応	大枠を決めてからの具体論は知財委員会 (知財部長+各担当グループリーダー=6~8人) で検討, 必要に応じてワーキンググループで検討した
		上下/左右とのコミュニケーション	不要特許を捨てるプロセスで目利き能力が養われ, 社内関係部門とのコミュニケーションが図れる	初代知財部門長はアイデアマンでコミュニケーション能力に長けている人。方向性は出すが, 具体案については人の意見を聞いて引出すボトムアップ組織運営をするタイプ
		アドバイス/注意点	守ってもらうべきことは評価ポイントに含めるまで徹底してやらないと守ってもらえない。とりあえず走る。ダメと判ったら方針をかえる。知財マネジメントは経営である。管理ではない	統合へ向けて一年くらいは徹底的に議論を尽くして問題等の洗い出しをやった。その後, 力仕事へ向かったという点が良かった。そのため, 社内での摩擦もあったが納得性があった

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

C社	D社	E社
規模の拡大、グローバル化、原料の購買力向上	双方が有する技術を総合的に結集	「お互いの技術を補完」することと「双方の強みを活かす」こと
同業種の対等合併	類似業種、同程度の規模の企業の合併	類似業種の対等合併 (主力製品は競合せず)
集中型	集中型	集中型
双方の部員を50%程度混合(管理職/一般職)。現在は垣根はない	最初は双方の管理職を相手側の管理ポストに異動させて人事交流を行った	双方の部員を混合(管理職/一般職)
削減(削減した人員は他部署に異動)	特に管理系の人員を削減(削減した人員は他部署に異動)	合併による人員削減の狙いはなかった。数名の退職に対し未経験者の補充で員数はほぼ維持したが、戦力的には大きく低下した
合併前は両社とも社長直下の組織で、合併後も同様。現在は研究開発部門に属す。社長直下の方が多々良い面はあるが、現在は研究開発部門と事業部門の間を取り持つ役割が増した	知財組織のステータスは合併前のそれぞれよりアップし、ルールが明確化され、位置づけがはっきりした	相対的にステータスが高かった一方の特許を活用して既存契約の見直しを図る中で支払いをセーブでき、経営に貢献できることがわかってきたため、他方の経営からも重要視されるようになってきた
積極的に行う。合併の機会、組織や権利の棚卸を行うには良いチャンスである	積極的に行う	統合前にやっていたため積極的には行わず
合併を機に本格的に特許ポートフォリオマネジメントを導入した。特許とオーナー事業部のひもづけから実施した	補完関係ができたものと資産処分を行ったものがある	合併後に戦略的な権利化の議論が始まり、特許ポートフォリオ検討の必要性が認識されたが、統合後の諸事に追われ具体的着手は遅れた
双方の中間を取る形となった(後に改定)	一方をベースにして新たに作成した。職務発明規程における金額は高い方に合わせた	グループ本社に倣う
2年ほど並行しその後、新しいシステムを導入	両社同じメーカーのシステムを使用していたが、それでも使用方法が異なるため、データの統合作業は大変だった	双方とも同じシステムを使用していたため安易に考えていたが、使い方(特にオプション的な項目)が異なりデータの整合性を取るために多大な労力が必要となった
新知財管理システム導入と同時に業務フローを刷新した。一番苦労した部分であった	当初は、異なるワークフローが混在していた。時間をかけてワークフローをほぼ統一させた	一方への片寄せを原則とした
合併から4~5年経過後に抜本的見直しを実施した	両社各々の事務所を使用、料金は安価な方に合わせた。それでも料金体系の統一には時間がかかった	手が回らなかったため積極的にやらなかった
知財方針は知財部門に任せられた	トップダウンで組織の枠組みを作り、双方の管理職でテーマ毎にプロジェクトを作って検討した	知財組織の拠点を集約
当初二代の知財部門長は淡々と進めた	まずは管理職を対象にローテーションを行い、次いで一般職のローテーションを行った。ローテーションは価値ある人を動かさないと意味がない	メンバー間で議論はしたが、結論は出ず。お互い自分の方法が良いと思っているのに加え、両方の会社をうまくマネジメント出来、経験があり、且つパワーのあるマネージャーがいなかった。そのため、統合に向けて現場が右往左往する状態をうまくまとめて引張っていくリーダーシップが機能しなかった
間接部門としての位置づけから、合併にとりもなうリストラクチャリングが経営層より求められる。単なるリストラに終わらせず知財組織や知財機能のポジションを高められるかどうかは、担当する役員レベルがいかに経営トップに早い段階でアピール出来るかで決する	合併前に一般職の声を十分に吸い上げておくべきだった。合併によって一般職のモチベーションダウンをきたさないような配慮が必要	理想的なのは出来るだけトップダウン型をとること。合併の目的に沿うのが良い。単純にシナジー効果を出せとか、良いところ取りをしるというのではダメ。先ずトップから方針を明確にしないと混乱するということは随所で経験した

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

## (2) M&Aの目的と知財部門の取組

戦略的取組はM&Aの目的とリンクし、その目的に応じて取組む内容／重要度も変化すると仮定した。しかしながら、今回のヒアリングでは特にM&Aの目的と知財活動の内容の関連を示唆するような意見は得られなかった。

これは、今回ヒアリングにあたった各社がM&Aに至った誘因が直接的には知的財産に結びつかないものであったことも一因だろう。

特定の知財ポートフォリオの獲得等を念頭に置いたM&Aはそれほど多くないと考えられる。しかし、直接的にはなくても、個々のM&Aにおいて会社の置かれた状況を正しく把握して知財部門としてどのように戦略的取組を行っていくかを明確にすることは重要であると考えられる。

## (3) 戦略的取組実行の薦め

第2章においてPMI時の戦略的取組として「知財組織の再編」、「運営ルールの最適化」、「ポートフォリオの強化」等があると仮定し、第3章で多くの企業でこれらの戦略的取組がPMI時に実行されていることを紹介した。

これらの戦略的取組の成果は各社各様だが、ヒアリング結果をまとめてみると、効果を上げている事例が多いことに気づく。

例えば、

- 1) 「合併する」会社内での知財部門のポジションを研究開発部門下から社長直轄に変更することにより、知財部門の意見が経営陣に届きやすくなった。
- 2) 両社が保有する特許ポートフォリオを意図的に整理することで、競争力を維持しつつ、ポートフォリオのスリム化を実現した。
- 3) 統合を機に特許ポートフォリオと事業(製品)分野とをひも付けし、特許ポートフォリオマネジメントを簡略化した。

- 4) 統合を機に新たな社内管理システムを導入することで大きな効果を得た。

つまり、PMIの時期は、このような戦略的取組が比較的容易な時期だと考えられる。したがって、繰り返しになるかも知れないが、会社組織が大きく変わる時(すなわちPMI時)は、従来の仕組や考え方を変化させる絶好のチャンスなのである。常日頃、自社の知的財産マネジメントを変えようと虎視眈々と狙っている知財トップは、このような戦略的取組を意図して実行することで、自分が狙う効果を得ることが出来ると思われる。

## 4. 2 提 言

今回のヒアリングでは、これまで説明してきたPMI時の戦略的取組をマネジメントする際のノウハウらしきことも幾つか聞くことが出来た。それらを以下に纏めることで、PMI時における知財部門のマネジメントに関する読者への提言としたい。尚、ヒアリング対象を対等合併に絞ったが、このヒアリングで得られたノウハウは、M&A全般に適用できると考えられる。

### (1) 戦略的取組の計画を早期に明確にする

M&Aという状況下における、知財部門としての戦略的取組については、経営トップの意向、社内外の状況を正確に把握した上で、早くから方針を明確にし、コンセンサスをとって進めるべきである。必然的取組も多く存在するが、これらは「いかにこなすか」(HOW)がポイントであるのに対し、戦略的取組については「何をどの程度行うか」(WHAT)をまず明確にしなければならない。

この際に重要なことは、やりたい戦略的取組にしっかりと優先順位を付け、早めに社内コンセンサスを取る必要がある施策を見極めることである。例えば、ポートフォリオの最適化を最

## 本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

優先の戦略的項目とした場合、単にPMI時の保有特許の棚卸のみならず、実行のための組織変更、予算確保、管理システムの導入といった施策が必要になる場合がある。これらの施策は、PMIが始まってしまうと社内でのコンセンサスを得るのが難しくなってしまう。したがって、知財トップは、このような施策の有無を早めに見極め、これら施策の必要性／重要性を経営層、関係部門に早くから説明しておくことが必要となる。

一方、戦略的取組について明確なコンセンサスを得ないままM&Aの混乱に突入してしまうと、特に間接部門として位置づけられる知財部門においては、固定費削減の要請を無策のまま受け入れざるを得ず、M&Aを経てかえって弱体化してしまうおそれがある。

### (2) M&Aをチャンスと捉えて活動せよ

表1に示した業務のほとんどは、M&A以外の平時においても取組むことの出来るものである。M&Aによっていわば強制的にこれらの業務プロジェクトを同時並行的に進めなければならない状態に置かれるとも言える。M&Aは大きな混乱をとまなう作業である一方で、普段の活動では出来ないことを進めるチャンスでもある。(1)とも重なるが、この機に何をなすかということを早いうちから明確にして、縦横のコンセンサスをとっておくことが重要である。例えば、まとまった予算が必要な新規なシステムの導入などは、ある程度思い切った判断も選択肢に入れて吟味することが必要であろう。また、普段の活動ではなかなか導入できなかった施策や制度（例えば発明者へのインセンティブ制度や社内教育等）を合併相手が既に有している場合には、思い切ってその制度等をそのまま取り込むという選択肢を検討しても良い。

そして、PMI初期における活動のマネジメント如何により、知財戦略／部門が経営にしか

り認知され、また知財部員がその後やりがいを持って仕事に取り組めるかどうかが決まる。

### (3) 広い視野を持ったリーダーの獲得が必要

前述したように、PMIにおいてリーダーが果たす役割は大きい。知財知識だけではなく、状況を把握して将来へむけた方針を立案し、経営層や他部門との連携をとって業務を進めていくための広い視野や高いコミュニケーション能力が求められる。しかし、M&Aが突然やってくることを考えると、平時から意識してリーダーを育成することが大切である。今回のヒアリングから浮かび上がった、必要なリーダー像について以下に述べる。

- 1) プレない方針を打ち出すことができる強力なリーダーシップを有する一方で、独断専行ではなく、的確な状況判断が出来ること、組織のモチベーションを上げることが出来ること。
- 2) 膨大な実務に忙殺される中でも視野が狭くなり、思考が硬直するようなことがなく、自身が決めた方向性に対し信念を持って取組めること。
- 3) 知財領域のみの限定的な知識、経験だけでなく、経営的視点から知財を鳥瞰することができる広い視野を有すること。

また、PMIを成功させるためには、会社全体の方針をよりよく理解し、かつそれを戦略的視点で知財部門の戦略的取組に当てはめる必要がある。そのため、知財のリーダー候補者は、M&Aになるべく早く関与させておく必要がある。また、専任の戦略グループを少数でも組織するなど人事、組織面において平時から非常時にスムーズに移行できるような体制をとることも有効と考えられる。

## 5. まとめ

M&Aと言っても、そこで要求されるマネジ

## 本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

メント手法は、日常求められるものと大局においては相違ないとも言える。しかし、M&A、特に合併は、自身そのものが変化してしまう不連続かつ大きな変動であり、そこでは平時のマネジメントとは異なった視点で取組むべき側面があることも事実である。合併双方の利害調整のみに終始していたのでは良い結果が得られない。合併する両社の調整はもはや外部問題ではなく内部問題であり、早く将来を見据えた視点に切替えることが必要となる。M&Aというイベントをピンチではなくチャンスとできるかどうかは、いかに早く明確なゴールを示し、一丸となって取組めるかにかかっており、困難な状況下でのリーダーシップの存在が不可欠である。ともすれば視野が狭くなりがちな知財分野においてもM&Aの荒波は容赦なく襲ってくるのであり、そのためには日常から広い視野をもって知財マネジメントを行うことが大切である。

本年公表された新日本製鐵と住友金属工業の大型合併報道に象徴されるように、今後日本企業は、グローバルな大競争に生き残りをかけた国内外の大型合併が加速するものと予想される。更に2011年にはIFRS (International Financial Reporting Standards; 国際会計基準) の会計基準/適用指針が公表され2012年頃に強制適用の判断がされる見通しである。

M&Aにおける無形資産の中でブランドを含めた知的財産の評価の重要性が益々高まるものと予想される。知財部門のマネージャとして、何時でも対応できるように常日頃から勉強、研鑽をすることは必須である。

本論説は、2010年度知的財産マネジメント第2委員会第3小委員会のメンバーである、吉田洋一 (小委員長: オリンパス)、比嘉正人 (小委員長補佐: 日立製作所)、石塚利博 (日立ハイテクノロジーズ)、石山なおり (明治製菓)、大嶋健文 (ソニー)、小桜琢磨 (HOYA)、塚本明弘 (カシオ計算機)、津田智康 (クラレ)、樋口人志 (昭和電工)、森田伊知朗 (日本発条)、山川純之 (大日本印刷)、山田雅一 (旭化成) が執筆を担当した。

### 注 記

- 1) 日本知的財産協会 知的財産マネジメント第2委員会第1小委員会「M&Aにおける知的財産部門の役割－知財部門の戦略的活用のために－」『知財管理』Vol.59, No.6, 633 (2009)
- 2) 石垣政博, 谷山大介「M&A後の成功の鍵となる企業統合マネジメント」『知的資産創造』12月号 (2005年)
- 3) 松江英夫, 「ポストM&A成功戦略」, ダイヤモンド社 (2008年)

(原稿受領日 2011年3月3日)