

## 事務所の経営について

我々を囲む社会環境が大きく変化していく中での特許事務所の経営について、経営体制、人材育成、特許事務所の事業の観点からお話しさせていただきます。

今堀 克彦

現在、弁理士法人秀和特許事務所の所長を務めております。2002年に弁理士登録をし、それから21年ほど経過し今に至っています。2012年に弊所経営パートナーに就き、2020年10月に弊所所長に就任しましたので、所長としてはまだ3年程度しか経過しておらず経営者としてはまだ若輩者ですが、僭越ながら特許事務所の経営についてお話しさせていただきます。

私が知財業界に入った2000年初期は、知財立国が謳われ知財ブームの雰囲気を感じ取ることができました。特許の出願件数も年々増加しており、当時新人だった私も知財業界の勢いを感じ、その勢いの中で自身の成長を期待して日々業務に励んでいたことを覚えています。しかし、リーマンショックを契機として日本の経済環境が大きく変わり、特許事務所がそのような経済の荒波に飲み込まれやすい業態であることを肌で感じ取ることになりました。事務所によってリーマンショックの影響は様々だったかと思いますが、当時、自身は事務所内では中堅的なポジションに就いており、複数の顧客の窓口を務める立場でしたから、リーマンショックの影響を破壊的に感じていました。それまでの状況が一変する不可避的な非常時において、特許事務所はどのように経営していくべきなのだろうかと漠然と考え始めたのがその頃です（このときは、まだ事務所の経営には参画してはいませんでした）。そして、それからの10年超の期間には、東日本大震災や新型コロナ禍等の災害が生じるだけでなく、世界における日本の国力が相対的に低下する環境が露わとなり、特許出願件数も下降の一途を辿る状況が続き、知財業界の魅力低下を耳にするようになりました。今では弁理士試験の受験者数も3000人台となり、知財業界を志望する人材の減少には危機感を覚えています。

一方で、知財の重要性が社会的に失われてしまっているかという点については決してそのようなことはないと考えています。知財を含む無形資産が企業経営に及ぼす影響の高さから、2021年にコーポレートガバナンスコードが改訂され、続いて価値協創ガイドランス2.0、知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver1.0、Ver2.0が示されています。企業活動における付加価値の低迷が大きな社会課題であった日本において顕著となってきた企業価値向上の動きは、前例にとらわれた活動の打破とこれからの新しい未来に向けた前向きな活動を示唆するものと考えます。令和5年度の内閣府「年次経済財政報告」によれば、全産業・製造業・非製造業のそれぞれにおいて、2000年以降の20年間でのマークアップ率に大きな変化は見られず、むしろ直近5年間の値は2000年初期の5年間と比べてやや低い状況であり、低

迷感は拭えません。また、欧米との比較においても、大きな溝が開いています（令和元年度経済産業省「我が国産業・企業の競争力を踏まえた今後の経済産業政策の方向性に関する分析調査」を参照）。このような低迷状況からの脱却を目指して、社会全体が企業の価値向上のために知財を含む無形資産に着目しているという機運が生まれていると感じています。

企業価値にとって無形資産が万能と考えることは避けるべきと考えますが、少なくとも企業活動を支える重要なファクタであり、昨今のAIやバイオ技術などの新しいテクノロジーが社会に与える影響等も無形資産の重要性に帰結するものです。このような大きな社会の変化が、極めてスピーディに且つ予測がより難しくなった状況で生じているのが、我々が生活する現在なのだと思います。私自身は、このような状況は知財業界がより不透明な状況に陥る時期としてではなく、日本社会がいよいよ長らくの低迷状況から脱却し、その方向性を大転換できる時期として捉えており、その考えの下、特許事務所の経営においても「これまで」に拘泥することなく「これから」を見据えて弾力的な経営をしていく必要があると考えています。

#### （１）経営体制について

様々な特許事務所の形があることから、絶対に是とされる経営体制というものはありません。各事務所における経営目的や諸事情を踏まえた経営体制が構築されるべきかと思いますが、ここでは弊所での取り組みをベースに意見を述べさせていただきます。

弊所は、1998年に旧世良・金井国際特許事務所と旧秀英国際特許事務所が合併し誕生しました。その合併以降、複数の経営者による共同経営というスタイルを採用し、今に至っています。当時の共同経営の背景と現在の背景とでは異なる点もありますが、集合知による経営という基本方針は貫かれていると思います。

特許事務所は、弁理士士業による専門的な法律サービスを提供するものであり、実質的に特許事務所の経営者は弁理士ということになりますが、弁理士個人が必ずしも完璧な経営的なセンス、スキルを有しているとは限りません。ときには、そのことをエクスキューズとして、事務所の経営状況（たいていの場合は経営上の困難）から目を遠ざけてしまう場合もあるかと思います。しかし、特許事務所は、顧客の知財を生み出し、活用し、その利益を顧客に享受してもらう複合的な知財サービスを提供する事業会社でもあります。その特許事務所の事業を如何に継続的に発展させていくか、これは特許事務所の経営者の使命（業務）そのものです。たとえ弁理士個人が完璧な経営的なセンス、スキルを有していなくても、顧客に適正な知財サービスを提供できるよう努力していく必要があります。上記の通り、我々を囲む社会状況は以前にもまして複雑な状況であり、ときには速やかな経営判断を下さなければならない機会も多くあります。弊所の場合は、このような状況に対応できるよう、経営者の多様性を図るべく共同経営のスタイルを採用しています。

ただ、スタイルだけ共同となっても、事務所運営がその多様性を生かせるように実施されなければ意味がありません。弊所では経営陣の年齢差は最大で約20歳にもなり、幅広

い世代が経営に関与できる形をとっており、各経営者それぞれに経営課題を設定し、経営者同士が相互に意見を言い合える場を所長が仕切る形で運営を行っています。ときには、意見がぶつかり合うこともあり完全合意に至らない場合もありますが、そのような場合は所長が最終判断を行うものの、そこに至るまでは自由に各自の考えを発言しています。言葉で言うのは簡単ですが、結構個性溢れる経営者（弁理士）を纏めるのは簡単ではありません。しかし、各経営者も事務所の発展という共通の目的に向かってそれぞれの責任の下で行動していますので、時間をかけて対話を積み重ねることは重要なことと考えています（おかげさまで私自身の実務時間はだいぶ少なくなりました。）。

私自身は創業者ではありません。1998年に両事務所が合併してから三代目の所長になるわけですが、弊所の歴史として、現経営陣による自由な事務所経営が確保されています。そのため、所長となった者は、自己の責任の下、共同経営による事務所ガバナンスを実現することができます。自己の考えの下でのガバナンスは、やりがいがある一方で責任感も相応に感じるところです。しかし、責任があるからこそ緊迫感をもって事務所経営に携わることができ、そのような真剣な経営環境によって経営的なセンス、スキルが磨かれるのだと思います。このような環境を構築した旧経営者の方々には感謝するとともに、私自身もいずれは経営を次の世代に渡す際には彼らが自由な考えで経営できるように環境を整備していこうと考えています。

先ほど特許事務所は事業会社である旨をお話ししましたが、事務所を経営する上で経営者が考えていることを所員の方々に理解してもらうことが重要であると考えています。第一には、経営者の考える知財サービスを理解して顧客に接することで、事務所としては一体感のある事業を実現できるからであり、将来的には、当該所員がいずれ事務所の要職に就くときがきた場合には、事業の継続性を考慮しつつ当該所員の考えを反映した事務所経営を可能にするためです。私の場合、2022年冬に事務所全体に2020年代の長期計画と、その前半として2025年までの中期計画を、事業方針、人材育成、組織編成の観点から発表しました。特許事務所では通常業務と称される「実務」のウェイトが大きいのは承知のところです。このような「計画」を具体的に纏めてみると、改めて特許事務所は事業会社であることを実感します。「計画」を立てる過程で、様々な経営課題を認識でき、その課題をどのように解決していくか考え抜く必要があります。社会環境が大きく変化している中での特許事務所の経営課題は、通常業務を漫然とこなしているだけでは解決される類の課題ではなく、計画性、実行力、事務所運営の責任感等をもって解決に当たらなければならないものです。また、所内で公表した以上はその計画を実行しなければ、経営者が所員から評価されなくなりますので、いい緊張感が生み出されます。ちなみに、弊所では、「考える楽しさを追求し、IPのポテンシャルを引出し、顧客ビジネスの力溢れる原動力になる」という事務所ビジョンを掲げています。このビジョンの下、中期計画、長期計画を策定しました。

## （2）人材育成について

特許事務所の経営に携わり日頃から思うことは、特許事務所における人材の重要性です。経営者にとって、事務所に所属する弁理士を含む所員が、担当する顧客に適した知財サービスを効果的に実施できるように、どのような教育や指導を重ねるべきかが重要な経営マターになってきます。この人材育成は、特許事務所に限った話ではありませんが、知財を扱う我々の業務は、法律的な観点、事業的な観点、対顧客・対第三者等のコミュニケーション的な観点に基づくものであり、最終的には「人」によって行われる業務です。また、特許事務所の内部においても、業務が多様化し、又は、そのボリュームが大きくなると、個人としての士業のスキルと、顧客対応のためのチームスキルとのバランスが重要になり、チームを束ねるといふ「人」の能力が重要となってきます。このように人材は極めて重要な、特許事務所の財産となります。

弊所における総論的な人材育成についてお話しすると、弁理士としてある程度のスキル、経験が身についたと判断されると、相応に責任のある業務を割り当てたり、特定の顧客の窓口担当に任じたりしています。当然に顧客に迷惑を掛けないということが前提となりますが、このように責任のある業務を任せることが人材育成の方針の一つになります。もちろん、この「任せる」ということは放任を意味するものではなく、当該人材の上長等がフォローする体制を確保した上でのものです。昨今、責任のある業務を任されるのを嫌う世代が話題にもなりますが、成長のために多くの経験を求める優秀な人材も少なくはありません。そのような将来有望な人材でも、まだベテランに任せた方がスピーディにサービス提供できることもあります。経験が人を育てるといふ信念の下、できるだけ多くの経験機会を付与することを心掛けています。

この点については、事務所組織における中堅役職者（部門を取り纏める役職者）についても同様です。彼らは経営者から比較的近い位置にいますので、彼らに至らないところを見ると、ついつい経営者が口を出したくなることもあります。それを飲み込んで見守るようにしています。特許事務所には様々な事業が存在していますので、各事業における責任範囲を明確にし、中堅役職者それぞれが自己の責任を意識しながら行動してもらうようにしています。現実には、様々な課題が日々生じていますので、中堅役職者だけでは、全てのトラブルに対応することは難しいこともあり、経営者との連携が必要になってきます。互いに、頼りっぱなし、任せっぱなしにならないようにコミュニケーションには十分に注意しています。

そして、特許事務所の人材育成で難しい点としては、弁理士士業としての人材と、事務所経営のための人材とは必ず一致しない、すなわち、弁理士個人が必ずしも完璧な経営的なセンス、スキルを有しているとは限らない点です。そのため、上記のように、将来的に事務所経営に携わってほしい人材には、経営者としての経験を、時間をかけて積み重ねてもらい、いずれ経営の中核をバトンタッチ（世代交代）していくこととなります。事務所の継続性の観点からも、「任せていく」ことは重要であり、そして長い時間的な視点をもって計画的に行うことが極めて重要ではないでしょうか。

### (3) 特許事務所の事業について

多くの特許事務所で中核となる業務は、弁理士という資格に基づく専権業務(代理業務)であろうかと思えます。弊所でも中核業務はこの専権業務です。この専権業務は、特に、知的財産権を創出する業務そのものですので、顧客の企業活動における知財の利活用の観点からも基本的な業務であることは、これからも変わらないと思われます。しかし、上記の通り、我々を囲む社会状況は日々複雑に変化しており、専権業務への意識が強すぎると思考の弾力性が奪われ、顧客からの要望に応えられないだけでなく、知財を含む無形資産が持つポテンシャル、すなわち無形資産による価値創出の可能性を見逃してしまい、結果として、特許事務所の事業の幅を狭めてしまうように思います。特許事務所は事業会社であり、その事業内容を決めるのはその経営者ですので、経営者は鋭意、自己が経営する特許事務所において顧客のためにどのような事業を遂行したいか、遂行するためにはどのような準備、投資が必要か等、考え抜く必要があります。

弊所では、将来の事業に対して「投資」する姿勢を重要視しています。「投資」とは、将来の可能性を期待して時間とお金を費やしていくこととなります。単年度で見れば、そのような「投資」をせず利益を出す方が財務諸表上の数値も良くなるでしょうし、その他の業務への人材投入も進みます。しかし、将来の特許事務所の事業展開の可能性を幾何でも高めるためには、現状に対する危機感、現状に満足しないハングリー感をもって、挑戦する姿勢が重要になってきます。そして、その挑戦する姿勢を特許事務所の所員に示し、旗を振って彼らを率いていくのが経営者の業務です。弊所では上記の中期計画で3本の「投資」案件を立案しました。それぞれの案件に経営者の中から責任者を設定し、案件を遂行しています。案件によっては、小規模ながら具体的な成果が出ているものもあれば、事業化のために乗り越えるべき課題が明確になってきたものもあります。当該課題の解決は容易ではありませんが、その検討過程で想定していなかった知見を得ることもあり、それを元に案件の修正や追加の案件等が生まれてきました。経営者による投資判断と実行、これが特許事務所の事業の要であることを実感しています。なお、「投資」の目的がいわゆるファーストペンギンになるためである必要は無いと考えています。もちろんファーストペンギンとなれば経営者冥利に尽きますが、「投資」する姿勢を所員に理解してもらうことで、副次的に事務所内は活性化されるのではないのでしょうか。特許事務所は上場企業と比べて規模は極めて小さいものですので、良くも悪くも特許事務所の事業の如何は、経営者次第です。経営者は、特許事務所の全てを背負う厳しい立場ではありますが、その先に特許事務所の可能性が広がっていることを信じて、日々、経営に邁進していきたいと思えます。

### (4) 最後に

特許事務所の経営について、稚拙ながら述べさせていただきました。私自身は、複数の共同経営者とともに経営課題の解決に日々を費やしていますが、可能であれば、特許事務所を

経営される先生方と、事務所経営について議論できる機会があれば嬉しく思います。

以上