

代理人の知的資産経営

～「地域」が顧客の顧客提供価値のために～

会員・中小企業診断士 鷹津 俊一



要 約

本稿は主題を「代理人の知的資産経営」、副題を「『地域』が顧客の顧客提供価値のために」とする。まず、序論において知的資産経営の説明と、代理人である弁理士が置かれている経営環境の変化とについての説明を行い、この変化に応じて弁理士の採るべき経営の選択についての問いを投げかける。続いて、第一章～第三章において筆者の経歴に沿いながら、総合商社の知的資産、産学連携活動において活かす知的資産、および、代理人の知的資産についての筆者の意見を述べる。最後の第四章において、代理人が有している知的資産を活かして、これからの経営環境の下では、出願の依頼を受ける前からの価値提供を行うことを将来ビジョンの一つとして提案する。そして、第一章の総合商社で経験した「地域」へのこだわりを思い出しつつ、依頼客だけが顧客でなく、「地域」を顧客と再定義することを提案する。

目次

はじめに

序論

1. 知的資産とは
2. 経営環境の変化に対応する知的資産経営

第一章 総合商社の知的資産

1. 総合商社とは
2. コミュニケーション力の人的資産
3. リスク管理と教育力の組織資産
4. BtoB 最大規模の関係資産
5. 地域へのこだわり

第二章 産学連携活動において活かす知的資産

1. 産学連携とは
2. ルールの組織資産
3. ルールを活用する人的資産
4. 顧客情報の組織資産と展示会

第三章 代理人の知的資産

1. 特許事務所の知的資産
2. 信用力の組織資産
3. 日本弁理士会という関係資産

第四章 代理人の顧客提供価値と将来ビジョン

1. AI時代の顧客提供価値
2. 依頼前からの価値提供のために
3. 活かされる信用力の組織資産

おわりに

はじめに

筆者は、1983年に社会人となり現在に至る。この間に勤務した先は、商社（後に述べる「総合商社」）、民

間のシンクタンク、国の機関である研究所及び特許事務所である。最初の勤務先に所属している間に中小企業診断士の資格を取得し、シンクタンクを辞めた後に弁理士の資格を取得した。そして遅ればせながら、2014年に家内の出身地である大阪の中河内にてささやかな特許事務所を開業した。

この度、日本弁理士会からいただいたテーマである「様々な経歴」として特徴づけられるのは、商社での勤務経験と、現在も活動している中小企業診断士としての仕事とである。また、国の機関である研究所にて、短期の雇用契約（後に述べる「任期制職員」）の身分でありながら管理職の経験をさせてもらったことも比較的レアな経歴である。

そこで本稿においては、これらの勤務先において経験した事柄、見聞きした事柄などを紹介しつつ、弁理士としてこれから採るべき道をどのように考えているかを披瀝したい。分析と検討のための切り口として、中小企業診断士として勉強している「知的資産経営」の考え方を取り入れた⁽¹⁾。

序論

1. 知的資産とは

本稿では、まず、筆者が勤務した企業・機関及び現在所属する特許事務所の知的資産を紹介する。「知的資産」は、法律用語でなく経営について論ずるために

用いられる用語であり、主に、知的資産経営に必要な企業の資産を表すために用いられる。2005年10月に経済産業省が公表した「知的資産経営の開示ガイドライン」は、知的資産を（無形資産のうち）「それぞれの企業に固有のものであり、また、それを組合せて活用するやり方が価値を生む力となるものであって、そのやり方を他社が単純に模倣することが困難」なものと定義し、また、知的資産経営を「まずは自社の持つ強みや価値の作り方、それらの源泉となっている知的資産を認識し、自らの経営のあり方を経営者の目で再確認し、それらを最大限に活用した経営」と定義する⁽²⁾。知的資産は図表1の三つの類型に分類されることが多い。

図表1 知的資産の3類型

種類	定義
人的資産	従業員の退職時に一緒に持ち出す知識をいい、個々人の知識、技術経験、能力などを含む
組織資産* (構造資産)	従業員の退職時に企業内に残留する知識をいい、組織内ルーチン、手続き、システム、文化、データベースなどを含む
関係資産	企業の対外的関係、顧客、供給業者、R&Dパートナーとの関係に付随したすべての資源をいい、ステークホルダーとの関係に含まれる人的資産・組織資産の一部や企業に対して抱くステークホルダーのイメージなどを含む

古賀智敏『知的資産の会計 改訂増補版』（千倉書房、2012）より
*「構造資産」の語は、中小機構などの用語に倣い、「組織資産」に読み替える。

2. 経営環境の変化に対応する知的資産経営

本稿では、第一章から第三章において、それぞれ総合商社、研究機関（産学連携部署）及び代理人の有する知的資産を、筆者の経験、見聞きした事柄などを基にして紹介する。筆者は偶々性格の大きく異なるこれらの職業を経験したことから、特に知的資産の面からそれぞれの特長を把握することができた。また、それぞれの職場が保有する知的資産に、筆者がどのように関わったかを簡単に紹介する。

そして、第四章では現在筆者が置かれている立場である「代理人」の知的資産経営について、AI（人工知能）時代の到来を、将来の経営環境の変化の一例として挙げて論ずる。2017年9月25日の日経新聞朝刊の記事によれば、「人工知能（AI）の利用が広がるにつれ、弁護士や弁理士など企業法務に関わる士（サムライ）業が『定型的な独占業務はAIに取って代わられ

かねない』と危機感を強めている」そうである⁽³⁾。そこで、そのような経営環境の変化の例に応じて、筆者を含む代理人である弁理士が、どのような経営の選択を採ることができるかを検討する。

第一章 総合商社の知的資産

1. 総合商社とは

総合商社とは、広辞苑第六版によれば「多様な商品を取り扱い、広範な機能を遂行する、日本特有の形態を備えた巨大卸売商。国内取引・輸出入・三国間貿易において主要な役割を果たす。」という存在である。筆者は1983年に、当時の総合商社の一社である日商岩井株式会社（以下、単に「日商岩井」という。）に入社した。日商岩井は、1968年に日商株式会社と岩井産業株式会社という二つの総合商社が合併した企業であり、この頃、金属部門、機械部門、繊維部門、物資部門、食料部門という5部門から成り、文字通り「多様な商品を」取り扱っていた。

また、この1968年当時の総合商社は、売上高の大きい順に、三菱商事、三井物産、丸紅、伊藤忠、日商岩井、住商、東棉、日綿、兼松江商、安宅の10社が存在した。なお、本稿における日商岩井の業績や歴史に関わる記載は、日商岩井社友会が2013年9月1日に編集・発行した記念誌『日商岩井35年のあゆみ』による。

総合商社の知名度が急上昇したのは、残念なことに、1976年以降に明るみに出た一連の航空機疑惑の時期であり、丸紅のロッキード事件、および、日商岩井のダグラス・グラマン事件による影響が大きい。山崎豊子の『不毛地帯』に、日商岩井の当時の幹部社員をモデルにした人物が登場する。

総合商社は、広辞苑の通り卸売業であるとともに、卸売に伴うファイナンス、流通加工、開発投資なども担う。また、仕入先や売上先である製造業、小売業等に対する投資を行い、これらの経営に参加する。筆者が所属した機械部門においては、案件規模の大きいプラント輸出のため、特に途上国向けの輸出において、自社の調達する民間資金、または、自国の政府資金によるファイナンスを供与した。1990年代にパキスタンのカラチという都市に駐在した際は、資金力の乏しいパキスタン企業向けの繊維プラントの販売のほとんどにおいて、自社資金による7～8年の延払い条件に合意した。支払いが遅れる企業が多く、借金の取

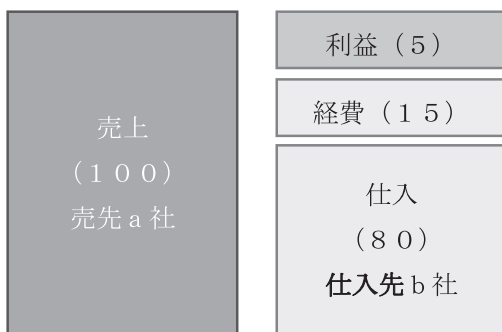
り立ても駐在員の役割であった。

2. コミュニケーション力の人的資産

(1) 総合商社の置かれる立場

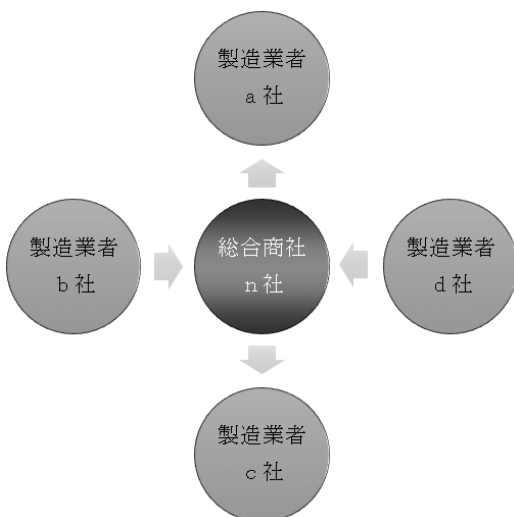
ところで、卸売における総合商社の利益はどのようにして生み出されるのであろうか。図表2に示すように、単純に金額100の商品を総合商社n社がA国の製造業者a社に販売するとき、日本国の製造業者b社からこの商品の仕入額が80であり、A国までの船賃などの経費が15であれば、総合商社n社の利益（粗利）は5である。

図表2 総合商社の利益構成



例えば、図表3に示すように総合商社n社の営業担当社員が、仕入先である日本のb社を伴ってA国に出張し、売先a社との間で価格交渉に臨む場面を想定する。

図表3 総合商社と製造業者との関係



このようなとき、総合商社n社の利害が、製造業b社の利害と異なる場合がある。すなわち、n社はひたすらb社の商品を仕入れてb社の売上に貢献すればよいだけではない。b社以外のd社の商品をa社へ売することはもとより、別の部署が、逆にa社から商品を仕入れてc社に売ることも多い。その結果、会社全体

としてはb社との取引規模よりもa社との取引規模の方が格段に大きい場合がある。

そのため、単純にb社の商品をa社に対して1円でも高く売れば良いのではなく、a社の納得も得た上で金額で合意させなければn社全体としては不利益を被ることもある。一方で、a社に対する売値が低くb社の満足を得られなければ、上で述べた5%の粗利を確保できないかもしれない。

このように、総合商社n社の全体の取引相手が多く、しかも一つの取引相手があるときは売先であり、あるときは仕入先であるために、一つひとつの取引において、n社の営業担当者はa社のような売先とb社のような仕入先との板挟みに苦しむことが多い。

(2) 総合商社のもつコミュニケーション力

そこで、総合商社n社の営業社員は、仕入先であるb社の商品を、売先であるa社へ売り渡すにあたり、どんな金額であればa社とb社とを最大公約数的に満足させられるかを慎重に判断する。具体的には、a社とb社のご機嫌をとるだけでなく、大きな金額を支払うことによってa社がどれほどの規模の価値を得るのかを知り、かつ、この商品を売上げることによってb社がどれほどの規模の価値を得るのかを知る。これらを正確に知るには高度のコミュニケーション力を必要とするのであって、n社の営業社員は、その力を身に付けなければa社とb社との間で商談を成立させることができない。

(3) 総合商社のもつ人的資産

こうしたコミュニケーション力は、営業社員の1人ひとりに備わるものであって人的資産である。

商談に臨むこと自体や、最終的な契約金額の多寡などは、担当する役員や管理職がそれぞれの権限において経営判断するのであるから、それらの判断力は組織資産である。しかし、こうした経営判断のために、金額と、その金額に相応するa社及びb社の双方が得る価値とを把握するためのコミュニケーション力は、組織によって発揮されることは少なく、人についてまわるものであるから人的資産である。

3. リスク管理と教育力の組織資産

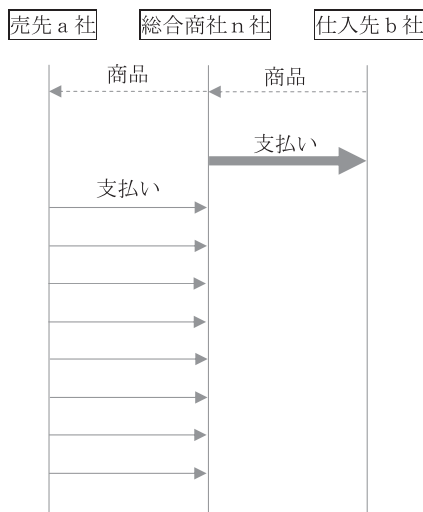
(1) 総合商社の置かれる立場

前項の例で挙げたように、b社から商品を仕入れ

て、A国のa社に販売するとき総合商社であるn社は、商売上のどのようなリスクを負うのであろうか。第一に、いったん契約を結んだ後は、a社に対してこの商品を納入する義務を負うのであるから、もしb社が契約通りに商品を納めることができなければ、n社は契約を履行することができない。第二に、売先からの代金回収リスクは一般に総合商社が負うため、n社は商品の納入直後にb社へ代金を支払い、その一方で、商品の納入から一定の期間が経過した後にa社から代金を回収する。

しかも、代金の回収リスクには、a社の支払い能力が欠けることによって負う「信用リスク」、A国の政治・経済情勢が悪化することによって負う「ントリーリスク」などがある。上で述べたような延払い条件においては、図表4で示すようなb社の完済までこれらを負い続ける。

図表4 延払いの概念図



これらのほかに、国内のb社に対して円建ての契約金額が確定し、一方のA国のa社に対してドル建ての契約金額が確定していれば、n社は円ドルの為替変動リスクを負う。また、価格の変動する商品であれば相場変動リスクを負う。

a社やb社をはじめとする多くの取引先は、総合商社n社がこうした商売上のリスクを負うことを期待し、負うリスクが小さければ、n社が残すことのできる利益を小さくしようとする。逆にn社は、リスクをコストと評価することにより、その分の利益率を確保しようとする。

(2) 総合商社のもつリスク管理能力

そこで、総合商社n社は、売買契約を結ぶ前に、契

約条件によってn社が不必要なリスクを負わないようにするために、契約書の起案とチェックを担当する法務部門、n社が負う回収リスクを最小化するために、取引先の与信管理を担当する審査部門、ントリーリスクを注視する国際業務部門等の管理部門によるリスク分析を行う。また、営業部門は常にこれらを総合的に評価して、当該売買契約を結ぶための稟申を行い、各管理部門の決裁を仰いだ上で、最終決裁者の裁可を求める。

こうしたリスク管理の力は、総合商社にとって重要な組織資産の一つである。リスクを嫌い過ぎれば商機を逸し、リスクを取り過ぎれば、後々に仕方なく債権を放棄するなどの損害を被る。また、単に「英断」を下すだけでなく、第三者にヘッジすることによってリスクを小さくし、契約条件を工夫することによって、リスクを軽減するための誘因を設定する。こうした総合商社n社のリスク管理能力は、例えば法務部門の中に突出して優秀な法務マンを配置すだけで機能することはなく、リスクの最小化のために各部門が知恵を出し合うことによって実現するのであるから組織資産である。

(3) 教育力の組織資産

第2項で述べたコミュニケーション力は人的資産であり、営業社員の1人ひとりについてまわる。従って、ある営業社員が退職してしまうと、その知的資産は消失してしまうのである。そのため、総合商社の営業部門において、おそらくは他のほとんどの業種と同様に、先輩の営業社員から後輩の営業社員へのコミュニケーション力の教育が行われる。例えば取引先との商談に後輩が同行し、先輩の巧みな物言いを横の席で聴きながら学ぶ。また、商談が終わった後の帰路において、後輩が上手くコミュニケーションできなかった点を先輩が厳しく批判するのである。これらの全ては、営業社員間におけるコミュニケーション力の教育である。筆者も30代の終わり頃まで、多くの先輩社員から手厳しく教育されたことを記憶している。

こうした教育を後輩社員に施すこと自体は、大抵の場合にルール化されている訳でない。しかし、総合商社の長い伝統の下で、自然のうちに後輩が先輩のコミュニケーション力を伝承することは、総合商社という組織が持つ教育力であって、総合商社の有する組織資産の一つである。従って、1人の営業社員が退職し

ても、そうした組織資産の教育力が絶えない限り、コミュニケーション力に長けた次世代の営業社員が養成される。

また、前号で述べた総合商社のリスク管理についても、同号で述べた組織資産としてのリスク管理の力は、社員1人ひとりに属するリスク管理のマインドによって支えられている。例えば、営業社員が取引先を訪問時にその会社の雰囲気の変化を察知することや、日常の取引において、必ず注文書もらった上で仕入先に発注するというような商売の基本動作などが該当する。

こうしたリスク管理のマインドを、部課員の間で共有していることも、総合商社の有する組織資産の一つである。

4. BtoB 最大規模の関係資産

総合商社が製造業や他の流通業と比べておそらく最も規模の大きな知的資産は、生産財や中間製品の取引(BtoB)を介しての関係資産である。総合商社の取引は、第2項に挙げた総合商社n社と製造業a~d社との関係のように、取引の形態や商品の分野によって、一つの企業が売先であると同時に仕入先でもある点が特徴である。取扱商品の分野によって、例外的に、売先又は仕入先として優先的に取引を行う取引相手が存在するが、原則は、コンプライアンスに反しない限りどの企業と取引を行うのも自由である。しかも、その選択肢は、日本企業を含む世界中の企業である。

なお、売先であると同時に仕入先でもあるといった関係のため、総合商社の取引において誰が「顧客」かを問われて、製造業等のように自社の商品・サービスを購入してくれる相手が顧客であると決めることはできない。強いて誰かを答えるとすれば、売先と仕入先とを合わせた「取引先」が顧客である。

総合商社の営業社員として、日常の業務において重宝したのは、全社の取引先リストである。筆者が入社した1983年の当時から、社内のデータベースにより、日商岩井の営業部門における各部課がどの企業に対して幾らの売上又は仕入を行ったかを知ることができた。ある企業とどの部課が幾らの取引をすでに行っているかを知ることが、新規の取引先候補を探す上で役立つとともに、前項で述べたリスク管理の面からも、その企業と自社との結び付きの強さを知る上で有用である。

このように、取引先である数多の内外企業が関係資産であると同時に、総合商社は、社員がアクセスすることのできる取引データベースを、強力な営業ツールであり、管理ツールである組織資産として活用している。

5. 地域へのこだわり

これまでに挙げた総合商社の組織資産以外に、もう一つ、重要視すべき組織資産を挙げたい。

総合商社に入社して、概ね10年程度が経過すると、海外の現地法人、駐在員事務所、出張所等に勤務する。筆者は1993年からの任期4年間で、家族と共にカラチで過ごした。少なくともその4年間は、上で述べたようなリスク管理の観点も含めて、パキスタンという国の経済と運命を共にしたのであって、例えば輸出品である原綿・綿製品が消費国で高く売れて、国の景気の良いときに担当業務の業績を伸ばすことができた。その結果、総合商社の海外駐在員は、その赴任地の応援団であり、赴任地の経済のためであれば、採算をいささか度外視しても、現地企業のために内地(日本)や第三国に対する働きかけを行うことが多い。

このように、世界の各地にたくさんの日本人社員を配置して、それぞれに赴任地という地域へのこだわりを持たせることは、総合商社が有する組織資産の一つである。一人ひとりのこだわりがその者の赴任地に関連した商売を増やすだけでなく、当該地域における会社の存在感を強め、地域内の顧客らとの関係を強くすることにより、前項で述べた会社全体の関係資産を増加・維持している。

第二章 産学連携活動において活かす知的資産

1. 産学連携とは

産学連携とは、一般に、製造業をはじめとする民間企業を指す「産」(以下、単に「企業」という。)と、大学や国立研究開発法人をはじめとする教育・研究機関を指す「学」(以下、「大学等」という。)との間における連携をいい、企業と大学等とが共同で行う研究活動、企業が大学等に委託する研究、大学等の研究成果を企業が産業界において実用化することなどが含まれる。研究活動の成果は発明であり、特許出願の対象となることが多い。こうした成果の取扱いについて取り決めるため、産学連携には企業と大学等との間における契約が伴う。

規模的には、大学等が1年間に出願する特許・実用新案件数の約半数を、企業との共同出願が占めている⁽⁴⁾。すなわち、その成果を特許出願したくなるような大学等の研究活動の半分程度は、企業が、研究費や出願費用を負担する、設備・資機材を提供する、研究者が参加する、その実施を見込むなどの形で関与していると言える。

大学等の組織は、教育・研究活動に直接携わる教員・研究者と、それら以外の事務方とに分かれる。一般に、教員・研究者らは理科系の博士号取得者であり、教授や主任研究員の率いる研究室に所属して日夜研究に没頭する。事務方は、教員・研究者の居室から離れた場所に建つ事務棟に勤務するサラリーマンである。

産学連携の大学等の側における主役は、直接に研究成果を生み出す教員・研究者である。一方で、企業からの資金を受け入れるための契約、知的財産などの成果の取扱いのための契約、ライセンスのための契約等を締結し、また、特許出願のための学内・所内の手続きや、特許管理を行うのは事務方である。大学等によって異なるが、これらを担当する事務方の組織は、産学連携本部のような名称で呼ばれる(以下、「産学連携部署」と総称する。)。筆者は、2013年末に退職するまでの間、独立行政法人理化学研究所(現・国立研究開発法人理化学研究所)の産学連携部署に勤務した。以下、略して理化学研究所と称する。

理化学研究所の産学連携部署は、他の大学等に比べて組織が大きく、上で述べた特許と契約に関わる課だけでも、2013年末当時で30名の職員が所属した。30名のうち、理化学研究所との間で定年までの雇用契約を結んでいる職員(定年制職員)は5名のみであった。筆者を含む残りの25名は、民間企業などの社会人経験を経た後に、任期を3年や5年とする雇用契約を結んでいる職員(任期制職員)であった。30名のうち、2013年末当時で4名が弁理士資格を有し、5名がPh.Dの学位を有していた。

2. ルールの組織資産

大学等による企業との契約や特許出願について、学内・所内には厳格なルールが存在する。理化学研究所の場合で、書面で定められていたものが、規程、細則、通達、方針等の呼び名に差はあれども、知財に関わる業務のために筆者が手元に置いて頻繁に参照していたものだけで20に上る(以下、規程、細則、通達、方針

等を総称して「規程類」という。)。企業の場合、企業内のルールには形骸化したものが少なからず存在し、実際には慣習に従うケースが多い。しかし、大学等のうち少なくとも理化学研究所においては、理事会が規程類の設置・改訂を決定する。そして、これら規程類に反する実務が及ぼす影響について、担当する部課長は、会計検査院の追求を覚悟しなければならない。

さて、知的資産の観点からは、これら大学等の明文化された規程類であれ、暗黙のルールであれ、貴重な組織資産の一つである。例えばリスク管理の面では、前章で述べた総合商社のリスク管理能力などと性格が少し違い、多くのルールに縛られるために、管理職らが従来と異なる決定を下さない。そのせいで、ある種の安定が得られることにより、事故は起こさないというリスク管理能力である。実際に、できるだけ「前例」、「前年度」、「前任者」などに倣った同じパターンの決定を繰り返すことにより、想定外のリスクを負ってしまう、という事態は避けることができている。

3. ルールを活用する人的資産

ところが、こういった同じパターンの決定の繰り返しは、契約や権利共有の相手方当事者である企業にすれば、硬直的であり、時に、職員の対応が消極的に見えて腹立たしい。それを乗り越えて研究契約を締結し、権利を共有するために不可欠なのは、前章で述べたコミュニケーション力であり、人的資産である。

例えば、大学等が企業と共同研究契約や共同出願契約を締結する際は「不実施補償」を要求する。不実施補償については、図表5の日本弁理士会近畿支部によるQ&Aが詳しい。端的に言えば、大学等が特許権の共有者である企業から実施料(不実施の対価)を受け取るための取り決めである。

図表5 不実施補償についてのQ&A

Q. 不実施補償とは何でしょうか?
A. 特許権を複数の権利者で共有している場合、ある権利者は特許発明を実施するが、他の権利者は全く実施しない場合があります。例えば大学と企業が特許権を共有する場合があります。このような場合には実施しない権利者にとっては特許権から何の利益を得ることが出来ないため、実施する権利者から一定の実施料を払ってもらう場合があります。これを契約法務上不実施補償と呼んでいます。

日本弁理士会近畿支部のHPより

筆者が勤務していた頃の理化学研究所においても、理事会が決定した「方針」の一つとして、この不実施

補償の受取りを明文化したルールがあった⁶⁾。このルールは、実施料を支払いたくない企業からの当然の反発を受け、企業との交渉の前面に立つ知財担当の事務方を大いに悩ませる結果を招いた。

このようなときでも、公平のためあらゆる企業に対して画一的に適用するからルールなのである。問題は、公平のために画一的に適用することの説明が十分なされるかどうかであって、しかも、詳細に説明するかどうかではなく確実に企業の責任者に理解をしてもらえるかどうかである。そのため、ホームページや説明書に書かれてある事実だけでは不十分であり、面談や電話を通じてしっかりと伝えるためのコミュニケーション力が不可欠である。

従って、例えば上で述べたような民間企業出身の職員が力を発揮できるのはこのような場面であり、筆者も総合商社で経験した様々なコミュニケーションのパターンを思い出しながら、企業へのルール説明に力を尽くした。

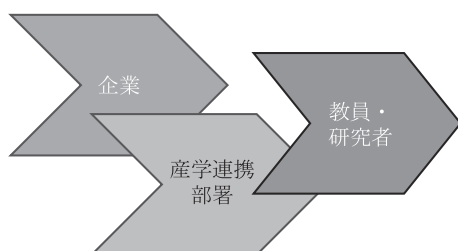
4. 顧客情報の組織資産と展示会

前章で紹介したような取引データベースは、その企業の組織資産である。すなわち、これらの企業らは幾多の取引先である関係資産についての情報を一か所に集約することによって組織資産として活用する。

大学等にとっても、各教員・研究者が日頃付き合い先の企業がその大学等の関係資産であり、本来はその情報を一か所に集約することによって組織資産として活用したい。

ところが、大学等において産学連携部署が教員・研究者らと企業との付き合いを網羅的に把握することは困難である。教員・研究者らは、多くの場合に事務棟からは離れた場所にある研究棟にて研究に没頭し、研究棟を直接訪ねる企業の担当者とは会う際に、その度に産学連携部署をはじめとする事務方の同席を求めることがないからである。このときの産学連携部署の立ち位置を、図表6の概念図により表す。また、教員・研

図表6 産学連携部署の立ち位置



究者にとっても、隣の研究棟の教員・研究者がどんな企業と付き合っているのかを知ることは少ない。

そこで、教員・研究者らがどんな企業と付き合い、また、それぞれの研究テーマに対してどんな企業が関心を寄せるかについて事務方が知る手段の一つとしては、事務方が出展者として参加する産業展等の展示会に、ブースのアテンド要員として教員・研究者の同行をお願いする方法がある。すなわち、多くの企業の担当者が来訪する展示会のブースにおいて、教員・研究者と事務方とが一緒になって来客対応することにより、両者は来訪者情報を共有することができ、しかも、展示会の終了後に共同研究契約やライセンス契約を結ぶためのフォローアップ活動を協働して行うことができる。また、複数の研究室から同じ展示会に教員・研究者を派遣してもらえれば、研究室どうしの情報共有も容易となる。

このように、従来各研究室の枠から外に出ることのなかった研究室単位の顧客情報を、展示会への出展を通じて、大学等全体の顧客情報（組織資産）とすることにより、産学連携部署は、効果的にその活用を行うことができる。筆者にとって、総合商社時代は自社が代理店を務める製造業の担当者と共に展示会のブースで営業活動を行うことが基本動作であった。同じように、理化学研究所においても、他の産学連携メンバーらと連れ立って積極的に研究者と共に展示会のブースに立つように心掛けた。

第三章 代理人の知的資産

1. 特許事務所の知的資産

弁理士は、一人ひとりが弁理士登録を受け、かつ、産業財産権を中心とする知的財産権についての知識を有する。そして特許事務所にとって、所属する弁理士の一人ひとりが有する資格と、弁理士及び弁理士以外の職員の有する知識、経験等が人的資産である。特許事務所の経営において、権利化や権利化後の維持のため、これらの人的資産は当然のように不可欠である。

以下においては、特許事務所が、人的資産以外の知的資産である組織資産と関係資産とをどのように獲得し、活用するか。これまでに述べた、総合商社や産学連携の例を参考にしながら検討してみたい。

2. 信用力の組織資産

依頼人が特許事務所に寄せる信用は絶大である。依

頼人が、何の担保も取らずに、自らの最先端の技術を開示し、報酬の支払いとともに権利化のための手続きを委ねるのであって、免許があるからとはいえ、中小企業者・小規模企業者⁽⁶⁾に対して、これほど大きな信用が寄せられることは珍しい。

こうした依頼人の信用に応えるのが、特許事務所の信用力という組織資産である。前二章で述べたような企業（総合商社）であれば、巨大な資本を背景にした信用力があり、また、行政組織（国立研究開発法人）であれば、国を背景にした絶大な信用力があって当然である。こうした巨大な資本を持つことがなく、国の機関でもない特許事務所の信用力を支える二つの大きな柱は、前項で述べた人的資産を除けば、信用力を保とうとする各事務所の理念と、事務所単位の教育力であると考える。

特許事務所は民間であって公的な機関ではない。しかし、国の特許行政を支えるべく「知的財産に係る制度の適正な運用に寄与」するのであるから、帯びる使命は重大である。その使命を果たす存在であるために、各々の信用力を保とうするのが特許事務所の理念である。理念は組織資産であって、所長が交代しても変わることがない。

教育力について、第1章においては総合商社の先輩社員から後輩社員に対して行われる、コミュニケーション力及びリスク管理力の教育の力を紹介した。これと同じように、特許事務所の先輩所員から後輩所員に対しては、発明の捉え方、明細書の書き方をはじめとする教育のプログラムが暗黙のうちに用意される。多義的な表現を避けるための独特な文体も、先輩から教わらなければ習熟できない。このようなプログラムを、先輩から後輩へ、連綿と引き継ぐことがそれぞれの特許事務所の教育力である。教育力も組織資産であって、所長が交代しても変わることがない。

筆者は、特許事務所を開業してまだ3年経ったばかりであり、未熟者である。大きな資本や、公的機関のような強いバックを有しない存在であっても、上で述べたような、国の特許行政を支えることの使命を果たすのに相応しい信用力を身につけるために奮闘中である。

3. 日本弁理士会という関係資産

企業は同業者どうしの団体を構成し、主に業界共通の利益を目指して法令の改正などを要求する。また、

大手企業が日本経団連、経済同友会、日本商工会議所のような業界を跨いだ経済団体の会員企業であり、中小企業が各地域毎の商工会・商工会議所の会員企業である。筆者は、総合商社の業界団体である一般社団法人日本貿易会の委員会活動に関わり、また、特許事務所を開業してから個人事業主として地元の商工会議所の会員と専門相談員である。

これらの業界団体、経済団体等に比べて、特許事務所の同業者団体である日本弁理士会の会員間のつながりは強い。弁理士とは異なる資格の団体であり、筆者が加入する中小企業診断協会⁽⁷⁾でも、日本弁理士会の会員間ほどの強いつながりは見られない。

特許事務所は、このような日本弁理士会という関係資産をどのように活用しているか。日本弁理士会とのつながりによって、各事務所が獲得することのできる、業務の標準化という組織資産と、事業の継続のための人的資産とを挙げる。

(1) 業務の標準化

日本弁理士会が開催する会員向けの研修や委員会活動の機会を通じて、会員である各事務所の所員は、新しい制度や動向についての知識を得ることができる。また、知財キャラバン、各支部で行われている無料相談、普及・支援活動のように、事務所の枠を越えて複数の弁理士が連れ立って企業と接する機会が提供される。そのような場で、各会員は、他の事務所に所属する会員の手法やスキルを垣間見ることができる。

これらの機会を、日本弁理士会が制度によって提供することにより、各会員は、他の事務所に所属する会員らの知識、考え方、思想等に触れることができる。例えば、自らの事務所のルールや風習が突出したものであることや、他の事務所では常識化している事柄を取り入れていないことに気付くことができる。それらが今日まで続けられてきたおかげで、各事務所の業務の形式、品質等には大きなデコボコがなく、標準化されている。

依頼人らは、こうした業務の標準化がなされているために、新しく取引を始める特許事務所に対しても、一定程度の安心感をもって出願などの依頼を行うことができる。

(2) 事業の継続のための人的資産

日本弁理士会の会員は、それぞれの所在地、登録年

数、所属先、就業形態などの属性がデータベース「弁理士ナビ」によって、広く一般に公開されている。また、濃淡があるものの、上で述べたような研修や委員会活動の機会を通じて、各会員は他の事務所に所属する会員の存在を知っていることが多い。

このような環境を日本弁理士会が提供することにより、各会員は、自らの事務所に新たに加わってもらえる他の会員と容易に巡り合うことができる。また、上で述べたデータベースによって会員の所属先などの情報の透明性が担保されているため、採用時の不安が低減される。会員の側も、これらの属性が公開されることの緊張感を得ることができる。弁理士の登録番号は、いわば各会員の「背番号」である。

これらにより、事務所を経営する会員は、他の会員という人的資産を獲得することができ、特許事務所の事業を継続することができる。上で述べたような環境は、他の士業において整っていないことがある。すなわち、弁理士は日本弁理士会という関係資産を有していることによって、事業の継続のための人的資産の獲得が容易である。筆者は、前章で述べた理化学研究所の時代に、自分の所属する部署が新たに雇用する職員の募集に携わった。上で例えたような背番号がなく、履歴書と短い時間の面接だけを頼りに新人を採用することの不安は大きい。

第四章 代理人の顧客提供価値と将来ビジョン

1. AI時代の顧客提供価値

序論で紹介したように「定型的な独占業務はAIに取って代われ」としたら、本当にAIの利用が普及する時代において、代理人はどのように生き残ればよいか。

前章で述べたような、特許事務所が従来有している職員の人的資産、信用力の組織資産、日本弁理士会という関係資産などをこれからも活かしたい。ただし、これらの知的資産は、主に、出願を依頼されて以降の業務プロセスのための知的資産であり、権利化という顧客提供価値を生み出すためのものである。皮肉なことに、前章で紹介したような、先輩所員から受ける厳しい教育や、日本弁理士会を通じた業務の標準化のおかげで、特許事務所の業務は「定型的」であると評価され、一部がAIでも代替可能と評価されつつある。

ここで、AI時代が本当に到来すると仮定して、そのときの特許事務所が提供することのできる顧客提供価値

を予想してみたい。上で述べた権利化という価値は普遍的である。すなわち、法の定める免許を放棄するところに弁理士の存在価値はない。それでは、権利化に付け加えることのできる提供価値とは何であろうか。その一つは、出願を依頼するかどうかを迷っている顧客に対する価値であると考えられる。具体的には、出願を行うことのメリットを正確に知り、そのメリットが企業の経営にどこまで活かされるかを見極めるという価値である。

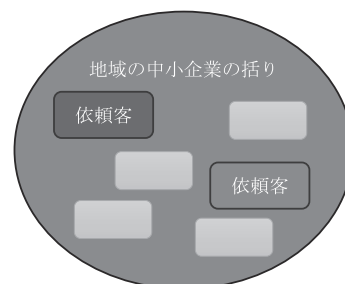
おそらく、一人ひとりの弁理士は日頃からこうした価値を顧客や潜在顧客に対して提供している。このような高度なサービスは、非定型的であり、顧客が期待するアウトプットの形態も様々であるから、AIなどによって追いつくことが到底できない。

2. 依頼前からの価値提供のために

問題は、依頼前の顧客に対して、出願のメリット、権利化後の運用等の相談に応じることが、近い将来にこの顧客からの金銭的な利益につながるかどうか不透明な点である。むしろ、依頼を受けることのできる確率は1/2以下かもしれない。この考え方の枠内では、いくらAIに勝ったとしても、単なる時間とコストとの浪費を生じさせることに過ぎない。

そこで、図表7に示すような、例えば弁理士の所在する「地域」の中小企業の括りを一つの顧客ととらえる。また、弁理士本人の所在地以外に、本人・家族の出身地や出身校の所在する地域のような、何らかの縁のある地域でもよい。

図表7 「顧客」の新しい概念



その結果、例えば5件の地元企業からの相談を受けて、濃淡はあれどもそれぞれのご相談に対して真剣に検討、簡易な調査、面談などを行った結果、同一年度中にその内の1件の企業であるA社からの出願の依頼を受け、また、翌年度にも別の1件の企業であるB社からの出願の依頼を受けたとする。このとき、従来の「顧客」の概念の枠内では、顧客がA社及びB社の

2社である。その一方で、当該地域の中小企業の括りを一つのお客さまととらえれば、相談を受けた5社全てがお客さまに含まれ、顧客提供価値は、お客さまである各社の出願のメリットを分析し、また、各社の知財の運用に関する疑問を解消することである。このときの、代理人の顧客は「地域」であるといえる。

もちろん、A社及びB社以外の3社の相談に応じるために費やした工数は、直接にフィーとして回収することができない。それでも、第一章で述べたような、商社マンの赴任地に対するこだわりと同じように、事務所の、地域とのつながりを強くするという理念によって、その事務所の関係資産の増加・維持につながる。逆に、経営資源を依頼客ばかりに配分すれば、依頼客以外の企業・機関から頼られることがなく、A社及びB社に続くC社やD社の出現は望むことができない。筆者も、及ばずながらではあるが、「地域」という顧客のために最も多くの時間を割いている。

3. 活かされる信用力の組織資産

このように「地域」という顧客に対し、特許事務所は、依頼前の相談に応じるために、従来の概念の顧客（依頼人）から信用してもらうことと何ら変わりのないレベルの信用力を必要とする。さらに、依頼前の企業の経営者に声を掛けてもらうには、その経営者よりも前に、地域の商工会・商工会議所、自治体、産業支援機関等からの信用を得なければならない。

この点で、前章で述べたように、特許事務所は各事務所の理念と、事務所単位の教育力とによって支えられる、十分な信用力という組織資産を有している。特許事務所以外の士業・コンサルタントに比べると、おそらくは、特許事務所の多くが自らの信用力を過小評価しているように思われる。

以上のように、「地域」を顧客ととらえ、従来の信用力という組織資産をフルに活かして、地域のためにこれまでよりも広く経営資源を配分することが、AI時代の代理人が採ることのできる将来ビジョンの一選択肢と考える。

おわりに

本稿では、冒頭に述べた1983年以来の約35年の社会人体験をふまえつつ、後半の二章にて、代理人の知的資産経営についての考えを述べた。開業4年目の若

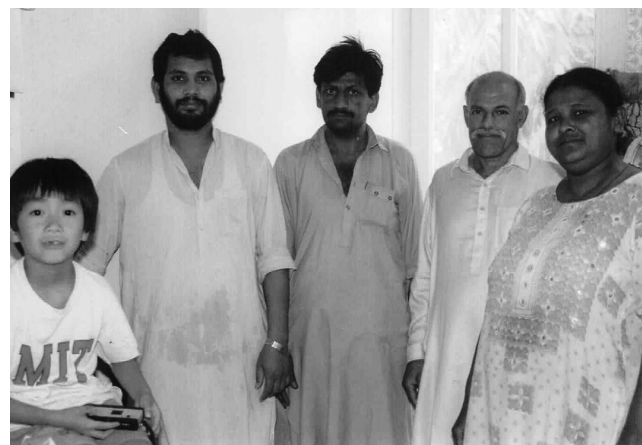
輩者でありながら、このような貴重な機会をくださった日本弁理士会に深く感謝したい。

35年間のうちで最も印象に残っているのは、やはり第一章で少し紹介したパキスタン・カラチ市での4年間である。図表8は、1997年にカラチの自宅で撮影した写真で、左端の次男以外が当時の自宅スタッフら（の一部）である。彼・彼女らのうち三人はモスリムであり、一人はパキスタンでは珍しいクリスチャンであった。

こうした遠い地の異文化の中で、一生懸命に先輩の商社マンに追いつこうとしていた頃は、自分にとっての「地域」はパキスタンであり、南アジアであった。ほんの一時であるが、カラチの任期が終わった後は、シンガポール、香港などのアジアの大都市を拠点にして自分で商売を始めてみたいと思った時期もあった。

それから20年の日々が経ち、途中で弁理士登録を受け、今の自分にとっての「地域」は日本の近畿地方の一部である。この地域の、必要とされる存在の一人になるため、本稿で提案した「代理人の知的資産経営」を実践するように心掛けて毎日を送りたい。

図表8 カラチの自宅にて（1997年）



(注)

- (1) 筆者は平成14年に中小企業診断士登録を受け、一般社団法人大阪府中小企業診断協会に登録された研究会の一つである知的資産経営研究会（代表：森下勉）に所属する。
- (2) 鷹津『知的資産経営における産業財産権の役割』（日本弁理士会、パテント Vol.68 No.5, 2015, P31-38）参照
- (3) この記事は、弁理士の「AIによる代替可能性」を92.1%としている。なお、筆者のもう一つの資格である中小企業診断士の同じく代替可能性を0.2%としている。
- (4) 2015年1月から12月までの1年間に行われた、出願人名に学校、大学、独立行政法人または研究開発法人を含む特

許・実用新案登録出願は 6,358 件である。これらのうち、さらに出願人名に株式会社、有限会社または合同会社を含む特許・実用新案登録出願は 3,283 件である。いずれも、2017 年 9 月 1 日調べ。

(5)平成 23 (2011) 年 10 月 20 日開催の理事会で決定された。筆者が退職した平成 25 (2013) 年末以降に変更されたかどうかは不明である。

(6)中小企業基本法により、サービス業の場合、資本金の額若

しくは出資の総額が 5 千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が 100 人以下の会社及び個人が「中小企業者」と定義され、また、従業員 5 人以下の者が「小規模企業者」と定義される。

(7)任意加入の、各都道府県単位の中小企業診断協会があり、それらの上部組織は、一般社団法人中小企業診断協会である。

(原稿受領 2017. 10. 7)

パテント誌原稿募集

広報センター 副センター長
会誌編集部担当 服部 博信, 須山 英明

- 応募資格** 知的財産の実務、研究に携わっている方（日本弁理士会会員に限りません）
※論文は未発表のものに限ります。
- 掲載** 原則、先着順とさせていただきます。また、編集の都合上、原則「1 テーマにつき 1 原稿」とし、分割掲載や連続掲載はお断りしていますので、ご了承ください。
- テーマ** 知的財産に関するもの
- 字数** 5,000 字以上厳守～ 20,000 字以内（引用部分、図表を含む）パソコン入力のこと
※ 400 字程度の要約文章と目次の作成をお願いいたします。
- 応募予告** メール又は FAX にて応募予告をしてください。
①論文の題名（仮題で可）
②発表者の氏名・所属及び住所・資格・連絡先（TEL・FAX・E-mail）を明記のこと
- 論文送付先** 日本弁理士会 広報室「パテント」担当
TEL:03-3519-2361 FAX:03-3519-2706
E-mail:patent-bosyuu@jpaa.or.jp
〒 100-0013 東京都千代田区霞が関 3-4-2
- 掲載基準** http://www.jpaa.or.jp/activity/monthly_patentinclusion_criteria/
- 選考方法** 会誌編集部にて審査いたします。
審査の結果、不掲載とさせていただくこともありますので、予めご承知ください。