

特許事務所業界の動向分析と今後の展望



（株）船井総合研究所 士業コンサルティングチーム **高山 奨史**

弁理士数の増加、大企業の一方的な料金設定による価格下落、企業知財部の分社化による事務所との競合問題、外国出願の内制化など、特許事務所を取り巻く環境は厳しくなっています。

単位：千円

H16	H17	H18
41,454,831	43,283,377	44,709,000
-	104%	103%

東京商工リサーチより、上位20事務所の売上合計

図2 大手20事務所特許事務所の売上変化

【特許事務所の業界動向】

1. 「売上」「一人当たり生産性」の低下

図1は、サービス業基本調査をもとに、平成11年と平成16年の「従業員数」「常用雇用者数」「収入額」「経費総額」を比較したものです。平成11年から16年で「従業員数」「常用雇用者数」「経費総額」はほとんど変化していません。特に注目したいのが、収入額です。一事務所当たりの収入額は1.732億円から1.257億円と約5千万円減収しています。一人当たりの生産性に換算すると、平成11年には2,371万円だったのに対し、平成16年には1,795万円になっています。

調査対象事業所数		1事務所当たり平均							
H16	H11	従業員数		うち常用雇用者数		収入額		売上対総経費率	
1534	2032	H16	H11	H16	H11	H16	H11	H16	H11
		7.0	7.3	5.9	6.1	125.7	173.2	81%	84%

単位：百万円
サービス業基本調査より

図1 特許事務所の経営指標

特許事務所全体としてみると、収入額、一人当たりの生産性共に減少傾向にあるということが言えます。

2. 大手特許事務所の売上は微増傾向

一方で大手特許事務所の売上をみてみると、図2（東京商工リサーチ及び帝国データバンクに情報を公開している上位20事務所の売上を合計したもの）のように平成16年から平成17年で収入額が前年対比104%、平成17年から18年で前年対比103%となっており、微増傾向にあることがわかります。

3. 特許出願件数は微減傾向

国内の出願件数は特許庁からの行政指導の影響もあるかもしれませんが、やや減少傾向にあります。現在は約40万件で推移していますが、おそらく今後も大きな変動はなく、40万件前後で推移していくと思われます。つまり、特許事務所にとって国内出願のマーケットは、ほぼ一定であると言えます。

4. 弁理士1人当たりの出願件数は40件に

国内出願のマーケットが微減傾向にある一方で、平成12年の弁理士法改正以来、弁理士試験の合格者は増加しています。1995年には3,795人だったものが現在では、約7,500人の資格者がいます。合格者が増えることで、すぐに競争が激しくなるとは言えませんが、今後さらに競争は激化していくことが予測されます。

弁理士1万人時代と言われますが、もし弁理士が1万人になったとしたら、出願件数を40万件と仮定すると1人当たりの出願件数が40件になります。2000年には一人当たりの出願件数は90件以上あったので、半分以上になるという計算になります。

今までの話を整理すると、

- ①特許事務所全体としては、「収入額」「一人当たり生産性」が減少している
- ②大手特許事務所の売上は微増傾向にある
- ③特許事務所にとっての既存マーケットは横ばいであり、今後もこのまま推移すると予測される
- ④弁理士数が増え、今後さらなる競争激化が予測される

これらのデータから何がいえるのでしょうか？これはライフサイクル理論における成熟期から転換期に見られ

る顕著な現象です。

5. ライフサイクル理論とは？

我々は、コンサルティングを行う際に、必ずライフサイクル分析をします。人間に、誕生から幼年期、少年・少女期、青年期、壮年期、老年期、そして死という一生があるように、どんな業界、業種、商品、サービスにも同じような流れがあります。これをライフサイクルと呼びます。永遠に右肩上がりです。マーケットが広がり続けるビジネスというのは存在しません。どんな商品やサービスでも一定の市場を形成したものは、どこかで右肩下がりになります。

ライフサイクルは大きく、①導入期、②成長期、③成熟期、④転換期、⑤安定期の5期に分かれます。

まずわかりやすくアパレルを例にとってみましょう。まず導入期というのは、ファッションリーダーと呼ばれる新しもの好きの人たちが購入します。成長期には、ファッションリーダーを真似て買うファッションフォロワーと呼ばれる人たちが購入を開始します。

成熟期には一般の方も商品を知り、購入を始める

ので生産量が増加し、価格競争もスタートし、値段も下落し始めます。導入期、成長期というのは、供給>需要の関係ですが、成熟期に、需要と供給のバランスが逆転します。市場にモノ余り現象が起きてきます。安定期に入ると、購買経験が増え、お客さんも商品に詳しくなってきます。あの商品なら大体〇〇〇円くらいという予算の概念を持ち始めます。あの商品なら〇〇円と具体的な価格を指定し始めるので、お客さんにとっての予算と価格が自分に合えば、購入します。

このように、ライフサイクル上でどこに位置するかによって活性化の手法は全く異なってきます。

6. 特許事務所のライフサイクル

特許事務所業界はこのライフサイクルのどこに位置するのでしょうか？

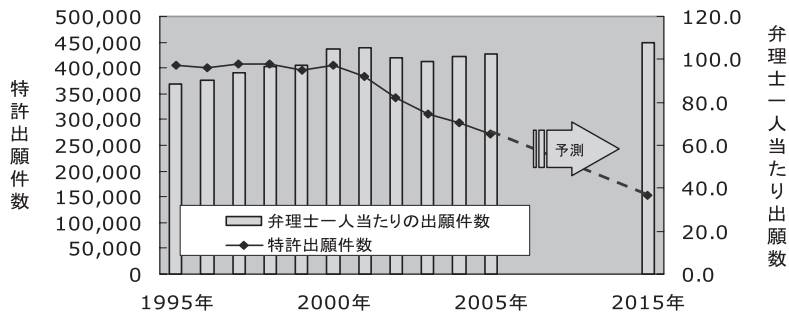
弁理士の資格者が不足していた高度経済成長の時代には、引く手あまたで、価格も今とは比べものにならないくらい高かった時代があったそうです。このころが導入期から成長期といえます。

需要が一定の中で、供給が増えれば、競争が激しく

弁理士数の推移

年度	弁理士数
1995年	3795
1996年	3916
1997年	4011
1998年	4102
1999年	4278
2000年	4503
2001年	4776
2002年	5121
2003年	5548
2004年	6002
2005年	6552
...	...
2015年	8774

弁理士1人あたりの特許出願数



ライフサイクル	ベンチャー・中小企業の出願市場					大企業の出願市場					
	導入期	成長期	成熟期	転換期	安定期	導入期	成長期	成熟期	転換期	安定期	
需給バランス	需要>供給					需要<供給					需要=企業数
住宅業界	～1960年	1960年～	1980年～	1990年～	2000年～						
自動車業界	～1965年	1965年～	1985年～	1995年～	2000年～						
弁理士業	～2000年	2000年～	2010年～	2020年～	2030年～						
成長企業	参入企業全て	参入企業の70%以上	多店舗展開企業	独自企業	地域密着企業						
展開規模	小型	大型化	大型化・総合化・複合化	業種特化・分野特化	適正化						
価格動向	言い値	価格に透明性	価格競争が定着	価格競争が激化	価格+αが重要						
組織性	生業	家業	企業化・組織化	企業化・組織化	起業化						
オペレーション	職人技	標準化	マニュアル化	脱マニュアル化 高付加価値化	高付加価値化 差別化						

なり、皆さんも実感されていると思いますが、低価格化が進みますから事務所の経営はどうしても圧迫されます。特にクライアントが大企業の場合にこの傾向は顕著に見られます。これが転換点であり、ここで特許事務所が業界の中でどう動くかが課題となってきます。

業務によっても異なりますが、特許事務所のメインマーケットである大企業の出願市場は転換点を過ぎ、成熟期の後期か転換期の前期に位置すると分析しています。

このライフサイクル分析は、何も右肩下がりの現在を嘆こうということではなく、ライフサイクルの現状に合わせた経営スタイルをとるべきだということです。経営において大切な原理原則の1つに時流適応という考え方があります。よく経営者の仕事は変化対応業であると言います。100年続く商売の形というのはそうはありません。どんな職業でも、どんな商売でも環境の変化は起こるものであり、それを怖がったり、忌み嫌うことなく、環境に合わせて、経営のスタイルを変化させることが、経営者にとって必要だということです。時流適応には、具体的には2つの方法があります。1つはライフサイクル理論にあわせた経営手法を採ることです。特許事務所のライフサイクルは、成熟期にあり、もう間もなく転換期に入らっしゃるでしょう。転換期に入るといことは、事務所の統廃合が進み出し、全体のサービス提供者数が需要に見合ったレベルに戻ることを指します。求められている事務所が、求められている分だけ、生き残っていけるという時代です。当たり前ですが、そういう時代には、求められる事務所になることが最善の道です。

既に事務所歴が長く、30人以上の規模の事務所は、まず成熟期の要素を備えましょう。これまでの資産を活用しながら、経営において不十分だった要素を補い、体制を整えます。その中で、伸びやすい分野と、維持していく分野に、上手に人材を配置しながら、徐々にシフトさせていくのです。

これから事務所を開かれる先生やまだ規模の小さい事務所は、転換期の要素にチャレンジすべきです。具体的には特化型の事務所作りです。詳しくは後述します。

もう一つの時流適応とは、導入期、成長期のビジネスへのチャレンジです。全体として成熟期にある特許事務所のマーケットの中でも、導入期や成長期にあるテーマや業態は存在します。事務所経営を考える上で、今後も成長が見込めるマーケットで展開するというの重要な要素です。例えば、知財のコンサルティング

というのは導入期のビジネスです。また、中小企業の特許出願も成長期のビジネスと言えます。中小企業の出願件数自体が飛躍的に伸びているということはありませんが、中小企業をメインターゲットとした事務所が少ないので、伸ばしやすい分野ではあります。このように、既存の業務、ターゲットから少し目線を変えて、新たに導入期、成長期のマーケットに参入するというのも一つの戦略です。

【成熟期～転換期における特許事務所がとるべき戦略】

1. 大型化と特化型

成熟期において取るべき戦略は大型化・組織化です。現在、一定以上の業務をこなせるキャパシティがあり、一定レベル以上の品質を維持できるように「品質を標準化する仕組み」があり、無駄を省き効率化・システム化できている事務所へは新規の依頼が増えています。

企業側からすれば、「依頼する特許事務所の数が増えすぎると管理が面倒になる」「大量に依頼することで1件当たりの価格を下げる」といった理由が多いようです。この傾向は国内企業だけではありません。外内についても、海外の特許事務所が日本の特許事務所に依頼するのに、複数の特許事務所を使うのではなく、大手事務所を集約するといった傾向がみられます。

大型化・組織化していくには、戦略的な採用、充実した教育制度、評価制度の整備、徹底したローコスト経営、システム化といった要素が必要になります。

●戦略的な採用

採用には2通りあります。欠員補充型の採用と未来投資型の採用です。特許事務所に限らず、ほとんどの会社が行っているのが、欠員補充型の採用です。「〇〇さんが辞めてしまったから新しい人を採用しよう」、「仕事が増えてきて人が足りなくなってきたから採用しよう」といった理由の採用が欠員補充型の採用です。一方、未来投資型の採用とは、「将来うちの事務所はこうなりたい、だからこういう人がほしい」「3年後にはうちの事務所はこうなっていたい、そのためには3年後までにこのポジションを任せられる人がほしい」といった理由からの採用です。ある程度規模があり、今後も事務所を拡大していきたいという事務所には投資型の採用が必要になります。ここで言いたいのは、欠員補充型の採用がだめだということではありません。

せん。欠員を補充するという概念では、欠員の出たセクションの業務をこなすことが目的で採用するので、今いる社員以上には人材は育ちません。将来への投資も成長のためには必要だということです。

また、優秀な人材を採用しようとするれば、採用にコストもかかりますし、給与もそれなりに支払わなければなりません。せっかく採用してもすぐにやめられてしまえば、これまた経費がかさみます。採用に掛かるコストは工夫次第である程度抑えることが出来ます。特許事務所採用といえば、「〇〇新聞」が効果が高いと以前は言われていましたが、現在では新聞広告は効果が低くなっています。年間で5人以上採用するような事務所であれば、採用専門のホームページを作ったほうがよいでしょう。また、効果的な採用媒体と組み合わせることで、飛躍的に採用が効率的になります。多くの特許事務所では、「採用ページをしっかりと使ってから、良い人材がきてくれるようになったし、採用コストも抑えられるようになった」という声を聞きます。

採用には、教育制度も一つ重要な要素になります。弁理士の仕事というのは、研修を受けたからといってできるようになるものではありません。何年も現場での経験を積んでようやく一人前になれるものでしょう。中には教育制度なんて意味が無いという先生もいらっしゃるでしょう。教育制度があるとないのでは、所員の成長スピードが変わるといよりは、採用に大きな効果があります。教育制度に魅かれて事務所を選びましたという方が非常に多いのです。

●ローコスト経営

今後ローコスト経営は特許事務所にとって極めて重要な要素です。まず経費についての正しい認識がローコストを実現する上で非常に大切です。「すべてをローコストに」となると、所員のモチベーションが下がったり、事務所のコストの締め付けが仕事はかどらないことの言い訳になる場合があります。そこで、まず経費を①人件費と②人件費外経費とに分けます。特許事務所にとっては、人が商品であり、所員一人一人の成長がそのまま事務所の成長につながります。ゆえに人件費を削るということはあまりお勧めしません。その代わりに、人件費外経費は徹底的に削り、全体でローコストが実現できるのです。こうした経費についての考え方がきちんと整理されずにいると、ただ「ローコスト」「経費削減」を叫ぶので、安易に人件費を削減

してしまう現状があるのです。

こうした誤ったローコストは、結果として所員のモチベーションを下げ、優秀な所員の離職率を高める結果になります。一番大切なのは、所員の心のメンテナンスなので、所員のやる気をそがないローコストの方法を検討すべきです。

また、人件費外経費も事務所によって様々だと思いますが、これも勘定科目の数だけ因数分解します。具体的には、水道光熱費、通信費、旅費交通費、接待交際費、消耗品費、福利厚生費等が挙げられますが、これらの中での自社の無駄はどの項目にあるのか、またどこから削ることができるのかを、きちんと把握しなければなりません。

また、コピーの費用、オフィスでの文具にいたるまで、きちんと管理することも大切です。当社では、文具の無駄を見直ただけで、約1,600万円の経費の削減に成功しています。所内を見渡せば、無駄なコストはたくさんあります。

こうしたローコストの提案は、所長自らの指揮監督の下に行われるか、外部のコンサルティング会社によってなされることが多いようです。しかし、現場を一番よく知っているのは、現場の人間です。所員に改善提案してもらうことが、実は一番のローコストになります。当社では、「積極的な提案をすることで、経費が削減できたら、削減分の10%をボーナスとして支払う」と社長が宣言しています。

特許事務所でも、表彰制度などを活用し、うまくローコスト経営を実現している事務所もあります。ある事務所では、賞与のほとんどは、コスト削減分で間に合ってしまうという事務所もあります。実は特許事務所の場合に、利益率は事務所によってばらばらです。価格下落が進み、事務所の経営が圧迫される現在では、徹底したローコスト対策が必要になります。

2. 特化型事務所

大手事務所に仕事が集まっている一方で、規模の小さい事務所の中には、クライアントの方針変更によって関係が切れてしまうということが頻繁に起きています。特許事務所の場合、事務所の売上のうちクライアント1社あたりの売上構成比が90%以上ということもめずらしくありません。そのような事務所で、メインクライアントとの関係が切れてしまい、路頭に迷ってしまったという事務所が増えているのです。今後、ライフサイクルが進むにつれて、こういった事務所は

さらに増えていくと予想されます。

そうならないための戦略として、転換期には「特化型の事務所作り」が求められます。

特化型事務所とは、何かの分野で一番を作るということです。「日本で1番高い山は？」と聞かれると、皆さんはなんと答えるでしょうか？ほとんどの方が「富士山」と答えられるでしょう。では、「日本で2番目に高い山は？」と聞かれると「え？」となってしまう方が多いのではないのでしょうか？1番と2番の差は、2番と100番の差よりも大きいといわれます。これは、山の話だけではなく、マーケティングの世界でも同様です。もちろんすべての特許事務所に「日本で1番になってください」と言ってもそれは不可能です。重要なのは、「力相応一番主義」「狭属性一番化」です。日本で1番が難しければ、都道府県単位はどうでしょうか？都道府県が難しければ、市区町村でも構いません。機械分野で1番が難しければ、「自動車関連の機械」でも構いません。「長野県で機械分野であれば1番」といったように一番化することが重要です。

なぜ一番化が重要かという点、クライアントは1番に注目するという点もありますが、何といたってこれまで無個性だった事務所に、確固たる個性が植えつけられることで、所長や所員にプライドや自信が生まれ、モチベーションが出てくるのです。

特許事務所の場合には、コンフリクトの問題が厳しいですから、特化するということはあまりクライアント数を増やせないということでもあります。しかし、今後ライフサイクルが進むにつれてこういった事務所しか生き残れなくなっていくのです。

3. 導入期、成長期のビジネスへ参入

特許事務所の業務の中にも、導入期・成長期のビジネスはあります。例えば、「知財コンサルティング」や「中小企業の特許出願」などがそれにあたります。

導入期のビジネスというのは、クライアントの購買経験が少ないというのが特徴です。「特許出願」といえば、どんなサービスかは明確にわかりますが、「知財コンサルティング」といっても何をしてくれるのかよくわかりません。

まだごく一部ですが、すでに知財コンサルティングで収益化している事務所もあります。知財コンサルティングにも色々ありますが、ここでいう知財コンサルティングとは、例えば、「発明創出のコンサルティング」「ライセンス」「知財評価」「技術マッチング」

といったものを指しています。こういったサービスはまだ市場形成段階です。認知度が低いので、啓蒙活動が必要になります。また、どんなに素晴らしいノウハウを持っている事務所が1つあったとしても、市場はなかなか発展しません。競合がいくつか出てくると一挙に市場が拡大し始めます。

導入期のビジネスというのは、必ずしも成長期を迎えるわけではありません。専門家の目線からニュービジネスといったところで、ニーズがなければビジネスは成立しません。しかし、知財コンサルティングですでに成功している事務所もありますし、私自身企業の方と接していて実に様々なニーズを感じます。ほぼ間違いなくこの分野は成長期を迎えるでしょう。

導入期の新しい分野に参入して成功する最大のコツは、「モデルを見つけて徹底的に模倣すること」です。「守・破・離」という言葉をご存知でしょうか？物事を習得する段階を、3つに分けたものです。「守」は、既に存在するやり方を、「守る」という意味で、俗に言えば“真似をする”ということでしょうか。「破」は、そのやり方を“破る”ということですから、良い意味で真似をし尽くし、オリジナルを極めるといことでしょう。そして、「離」はそのやり方を“離れる”ということであり、オリジナルから離れ、自分自身のスタイルを探すということです。

ここでいわんとしていることは、その順番が守→破→離であるということです。自分自身の実力に関わらず、いきなり自分自身のスタイルから入っていくのは、リスクが高く、成功率も低くなってしまいます。何より、余程の才能があるか、才能があると勘違いしている人が選ぶ道だということができてしまうでしょう。

数多くの経営者の方とお会いしていると、その道を選ぶのに適していない先生ほど、その道を選ぶ傾向にあり、その道を選ぶ才能のある先生ほど、王道の守→破→離を選択しているようです。なぜこの順番を嫌がる人が多いのでしょうか。それは、最初のステップである「守」を安易にしたくないという人が意外に多いということなのでしょう。真似をするというのは、一見プライドを失いそうな行為でもありますし、そのオリジナルを知っている知り合いから、揶揄される可能性もあります。しかし、真似をすることも出来ない人が、オリジナルを追求して、確実に成功することができるのでしょうか。真似をするといっても、守破離の示す「守」は、徹底的に型を真似することを意味します。

つまり、型をしっかり学び、オリジナルに進むためのガイドラインを把握するプロセスであり、さらに実行する上でいかに徹底的にやるのが重要かを教えてくれるわけです。さらに言えば、型が既にこのように存在するわけであり、その型を探すことにも意義があると言えるでしょう。

この世に成立するかどうかはわからない。独りよがりのスタイルを、頭の中で考えて、一ヶ月過ぎるよりは、型を探すことの方が有意義であるように感じないでしょうか。ちなみに、私が存じ上げている特許事務所の中でもトップクラスの経営者は、まだ開業間もない頃に、先輩で成功している事務所に、足しげく訪問したとおっしゃっています。

特に導入期のビジネスについては、こういった考え方が重要になります。すでに収益化している事務所を参考に始めることをお勧めします。

【ターゲット別マーケティング】

1. 大企業に対するマーケティング

大企業の場合、すでに複数の特許事務所に依頼している場合がほとんどです。そういった企業から依頼を受けようとする、選ばれる理由が必要です。

以前は、挨拶状を出せば、仕事をとれたという時代もあったそうです。現在では、大手知財部の部長のところへ特許事務所からのDMが大量に届くそうです。中には、知財部に飛び込み営業をしているという話も聞きます。

先ほど、ライフサイクルのところでもご説明した通り、選ばれる理由としては、キャパシティがあり、ある一定以上の業務を処理できる事務所か特化型で特徴のある事務所ということになります。

または、これまで特許事務所がやってこなかったような新しいサービスを切り口に依頼を受けるという方法もあります。例えば、発明の創出コンサルティングを切り口として、顧客開拓をしている事務所もあります。

ライフサイクル理論の成熟期以降で、必ず追及していかなければならないのが、ユニーク・セリング・プロポジション（USP）の確立です。これが確率出来ているのと、出来ないのとでは、その後10年間の経営に圧倒的な差がつくといつてよいでしょう。ユニーク・セリング・プロポジションは、日本語に訳すと「独自の長所」ということになるのでしょうか。先生の事務所にしかない特徴、それも顧客によって価値がある

と評価される特徴をそう呼びます。

特許事務所でそんなのなかなか作れないよと思われるかもしれませんが、しかし、今なければ、それは意識的に作り、磨きこむようにしないといけません。

2. 中小企業に対するマーケティング

単発の出願を嫌う先生には向きませんが、HPからは一定の受注が見込めます。HPの内容や事務所の場所にもよりますが、月2～5件程度は安定的に受注できます。中小企業開拓には、セミナーも有効な手法ですし、出版、プレスリリース、チャンネル開発など、やり方は色々あります。土業全体に言えることではありませんが、特許事務所業界は他の業界に比べて、マーケティングは遅れています。遅れているというのは逆に言えば、チャンスでもあります。しっかりマーケティングをやっている事務所には仕事が集まりますし、そうでない事務所はなかなか新規顧客を増やすことができません。

特に中小企業というのは、大企業に比べて、伸ばしやすいマーケットです。大手企業はUSPがなければ、受注するのは難しいですが、中小企業の場合には上手にマーケティング活動を行えば比較的簡単に新規開拓することができます。

大企業の場合には1社受注できれば、安定的に一定量の出願が見込めますので、事務所の経営としては安定します。しかし、その一方で依存傾向が強くなり、実はリスクが高いのです。一般に1社当たりの売上構成比が10%以上になると危険信号と言われます。特許事務所の場合、1社あたりの売上構成比を10%以下に保っている事務所というのは非常に少ないのではないのでしょうか。

ですから、事務所の経営を考える上で、中小企業のクライアントを安定的に開拓できる仕組みを持つておくというのはリスク回避になります。

【事務所の規模別マネジメント】

特許事務所であれ、一般の企業であれ、どんな組織でも規模における成長に、常に右肩上がりということはありません。よくいわれるのは、企業はN字型で成長するということです。N字型というのは、ある段階までは右肩上がり成長するものの、どこかで踊り場のような段階があり、一定期間踊り場で成長がストップ、もしくは下り坂になり、また右肩上がりのフェーズに入るということです。

この踊り場に入るのは、事務所によって状況は違うものの、一定の法則であり、右肩上がりの時代にうまくいっていたやり方に限界が来たタイミングであることが多いとされています。

それが事務所の人数でいうところの、1, 3, 7の壁と言われます。事務所の人数が1人, 3人, 7人, 10人, 30人, 70人, 100人…と何らかの壁にぶつかることされているのです。

1. 所長1人+家族の事務所

明細書書きも事務作業も全て所長が1人でこなすもしくは、事務作業は奥さんが手伝うという形の特許事務所は多くあります。「仕事はあるが、人を雇うと一時的に自分の収入も減るし、そこまで仕事を増やせるか不安だし」といった理由から家族以外の他人を採用することになかなか踏み出せない所長が多いようです。ある大手士業事務所の所長は「最初に他人を採用するのに必要なのは、勇気だけだ」といっています。

2. 所員10人以下の事務所

ベンチャーの一里塚である10人で売上1億円という状態までは、所長のマンパワーでもっていくケースが多いです。数年前までは、10人以下の事務所は収益性もよく、リスクも比較的少なく、一人一人の給与も高く、経営しやすい規模だったのではないのでしょうか。顧客数もそれほど多くなく、1社ないしは2, 3社のクライアントからの依頼で事務所の売上のほとんどが形成されているといった事務所が多いでしょう。現在では、環境が変化する中で、とても危険な規模といえます。所長の仕事は、業務処理を任せられる所員の育成と、事務所の特徴作りです。

3. 10人～30人の事務所

この規模になってくると、所長は明細書を書く時間を徐々に減らしていかなければなりません。この規模からなかなか拡大できない原因として、所長が業務処理や業務管理に追われて、経営者としての仕事をしていないというのがよくみられます。所長が品質を気にして、所員に仕事をなかなか任せられないということが多いようです。こういった事務所に事務所の強みを聞くと、「明細書の品質（所長の）」という答えがよく返ってきます。つまり事務所の強みは「所長の属人的な品質」です。もちろん「品質を気にするな」といっている訳ではありません。もし、より事務所を拡大していきたいのであれば、所長以外で業務処理を任せら

れる責任者を配置しなければなりません。

4. 30人～70人の事務所

従業員が30人以上になると、業務管理を任せられる責任者が必要になります。ここでいう業務管理とは、明細書のチェック、クライアントとのやり取り、トラブル対応、納期管理、品質管理、教育といったことです。10人くらいの規模まで所長がやっていた仕事をこなせる人というイメージでしょうか。また、リーダークラスには明確に役割を与えなければなりません。30人くらいまでであれば、「なんとなくAさんとBさんがリーダー的な存在」という程度でも組織として機能しますが、30人以上になると明確に「AさんとBさんがリーダーで、リーダーに任せたい仕事はこれとこれとこれ」というように役割を明確にしなければなりません。

5. 70人以上の事務所

70人以上になると、品質管理の仕組みづくりや、独自システムの開発、評価制度の整備、数値管理といった管理体制を導入する必要もでてきます。また採用にもこれまで以上にコストをかける必要がありますし、オフィスへの投資も必要になります。ここまでに築き上げてきた資産を、社内体制の整備に投資すべきでしょう。また、営業専門の所員を採用するというのも一つの手段です。

最後に

「特許事務所を取り巻く環境は、年々厳しくなっており、今後もさらに競争が激化していく」とよく言われるように、暗い話題が多いかもしれません。ですが、わたしはそうでもないと思っています。どんな業界でも成熟期や転換期は訪れますし、今回ご説明させていただいたように、取るべき戦略もきまっています。これまで見てきた事務所の中には事務所の規模に関係なく、成長しているところもあります。

よく「特許事務所の世界は特別だから」「あの先生は特別だから」「あの先生は先にやっていたから」というお声もお聞きます。

私は決してそんなことはないと思っています。時流を正しく読み解き、その時流の変化に対応し、正しい戦略をとれば、事務所の未来は明るいはずで、先生方が勇気ある一歩を踏み出すためのご参考になれば幸いです。

(原稿受領 2008. 11. 10)