

座談会

事業承継を 中心とした事務所経営

出席者

三好内外国特許事務所	高橋 俊一
RYUKA 国際特許事務所	龍華 明裕
株船井総合研究所	(司会) 高山 奨史
	竹内 実門
平成 20 年度パテント編集委員会	(進行) 吉延 彰広
	新井 信昭
	横山 照夫

開催日：2008 年 10 月 17 日 (金)



【吉延】 それでは、座談会を開催したいと思います。『パテント』編集委員の吉延です。今日は『パテント』誌側の司会を務めさせていただきます。本日の座談会では、ご高齢の弁理士や事務所吸収合併を希望する弁理士等がクライアントに迷惑をかけずに円滑な事業承継を行うためにはどうすれば良いかということを中心に皆様とお話し合いができれば…と思っています。この座談会開催にあたっては、株式会社船井総合研究所戦略プロジェクト本部の高山様に非常にご協力いただきました。この場を借りて、厚くお礼申し上げます。

では、高山様のお声かけで本日お越しいただきました先生方のほうから、簡単に自己紹介を全員回るような形をお願いいたします。

【高橋】 最初に紹介させていただきます。私は三好内外国特許事務所副所長の高橋でございます。現在、事務所所員の総数は約 250 名ほどで、設立からは 40 年ちょっとたっております。その 40 年程の歴史の中で、高齢の弁理士さんからの引き継ぎ等、若干の経験があるということで本日お呼ばれたのかなというふうに思っております。よろしくお願いたします。



【龍華】 RYUKA 国際特許事務所所長の龍華です。今日は重要な会にお呼びいただきまして、どうもありがとうございます。ただ、弊所は設立して 10 年、所員もまだ 56 名でございまして、大手の事務所と比較した場合には、経営に

ついて経験不足のところも多々あると感じています。そうはいうものの、一度小さな事務所と合併をしたことがございまして、非常に大きな効果、成果が上がりました。そういった経験から何かお役に立つことができれば幸いです。

【竹内】 船井総合研究所の竹内でございます。私は、高山と一緒に士業コンサルティングチームというところで、主に税理士の先生の、会計事務所の担当をさせていただいています。税理士業界のほうでは、事業承継というのがかなり



切実な問題になっていまして、いろいろそういったご相談を受けるケースがありますので、同じ士業としては、事業承継に関してはかなり進んでいる部分があるのかなというところでお話をすることができればと

いうふうに思っております。よろしくお願いいたします。

【高山】 船井総研の高山と申します。私は士業コンサルティングチームの中で特許事務所の担当をさせていただいておまして、業界動向等はわかっているつもりなので、そういった面から発言及び司会をさせていただければと思います。



【新井】 『パテント』編集委員の新井でございます。どうぞ本日はよろしくお願いいたします。くしくも実は龍華先生と同期でございます。そういう関係でおつき合いをいただいております。よろしくお願いいたします。

【横山】 『パテント』編集委員の横山です。よろしくお願いいたします。私はまだ、登録3年半でして、テーマとしてはちょっと遠い話でもあるんですけど、こういう機会ですので、いろいろお話をいただきたいと思っております。よろしくお願いいたします。

【高山】 では、よろしくお願いいたします。進め方としまして、お2人の先生方のお話を中心にまず事業承継が行われた経緯を簡単に伺って、そのあと事業承継における人、物、金、法律の部分を中心に伺っていただきたいと思います。まず最初に、承継された経緯を高橋先生のほうから伺ってもよろしいですか。

【高橋】 私どもが経験した承継には幾つかパターンがありました。今日のテーマであります高齢の弁理士さんが自分で事務所を立ち上げてやってはいたんですけども、だんだん業務をやるというのがつらくなってきたので、うちの事務所で何とか引き受けてくれないかといったようなケースが1件、もう1つは、これは事業承継ではないのですが、ある事務所さんでクライアントさんとのいろいろな事情で取引が急速にしばまってしまったといったようなことで、事務所の縮小に伴って、事務を含めてスタッフを引き受けてもらえないかといったようなケースが1件、更にもう1つは、お1人である特定の会社を中心に事務所をやっていたのですが、やはり高齢で仕事を受けられないといったようなことで、その会社さんの仕事自体だんだん減ってきたということがございまして、私どもの事務所のほうに、平たく言うと一介の弁理士として雇ってもらえないかといったようなことでいらっ

しゃった件が1件ありました。

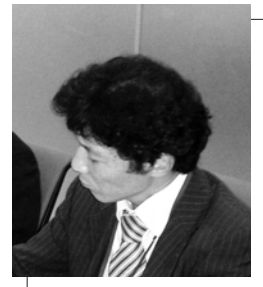
したがいまして、いろいろなパターンがあろうかと思えますけれども、純粋に事業承継と言えるのは、最初に申し上げた、ご高齢で事務所自体、全部私どもの事務所のほうで引き受けてくれないかという例でしょうか。

【高山】 相手の規模はどれぐらいですか。

【高橋】 その純粋な例では、先生お1人で、四、五カ所の会社さんをやられていたというのが実情でございます。お声がかかったのは、その先生が大体70歳ぐらいですかね。

【高山】 これからは皆さんからご質問をお願いします。

【吉延】 そうですね。今、3パターン高橋先生にご紹介いただきました。まず、一番最初にご紹介いただいた高齢の方。それと、3番目にご紹介いただいた方も高齢だったということなんですが、このお二方に何か違いはあるのでしょうか。



【高橋】 最初の先生は、弊事務所の創業者である先々代の所長と長年のおつき合いがあったということで、いろいろな機会にお互いの状況を話し合う中で、先方の先生が1人でやっているとなつらいということで、三好さんのところはある程度規模があるので、何とか引き受けてもらえないかといったようなお話がスタートです。

最後の先生は、直接的な知り合いということでは全くなく、その先生ご自身が、高齢のためだんだん1人ではやり切れなくなったので、元のクライアントさんとのおつき合いをだんだん絞っていった、ある程度身軽な状態といいますか、事務所としては整理された状態で、私どものほうにお声を掛けていただいたという状況です。

【吉延】 そうしますと、一番最初の先々代の所長さんがお知り合いだったという先生は、事務所のポジションとしては、役職つきでお入りになったということでしょうか。

【高橋】 そういことです。

【吉延】 最後にご紹介いただいた先生は、特に役職は……。

【高橋】 そうですね。その先生も自分の事務所を閉め

るということではなくて、自分の事務所は生かした状態で、私どもの事務所の外注的なことをやりたいといったようなことでいらっしゃったということです。

【吉延】 そうしますと、最後の先生は、ご自分の看板をおろされたのでしょうか。

【高橋】 いえ、看板はおろしていませんね。

【吉延】 事実上、自分の事務所という形で対外的には存在している形にして……。

【高橋】 希望があれば、私どものランチ事務所ということでもよかったですけれども、そこまではお望みにならず、自分の事務所はそのままにしておいて、うちの非常勤顧問のようなことで手伝いをしたいといったようなことでいらっしゃった形です。

【吉延】 週に1回ぐらいは事務所の母体のところに来られているという感じでしょうか。

【高橋】 いや、必要に応じてということですね。

【吉延】 そうすると、名刺は2つ持っているのでしょうか。お客さんにはどうされているのでしょうか。

【高橋】 お客さんのところへ行くときは、うちの名刺を持って行っていただくということになります。

【吉延】 そのご高齢の最初の先生、役員クラスで入られた先生と自分の事務所の屋号を外さずにいらっしゃった先生ともに、スタッフの方はいらっしゃらなかったという事例ですね。

【高橋】 そのときは両方ともスタッフはいなかったもので、あまり大きな問題にはならなかった。

【吉延】 なるほど。2番目にご紹介いただいた先生がスタッフがいらっしゃったと……。

【高橋】 そうですね。スタッフだけを私どもの事務所で受け入れてもらえないかという……。

【吉延】 ご自分は来られなかったのですか。

【高橋】 そうです。

【吉延】 自分はひとり身になるということですか……。

【高橋】 大きくお取引していただいた会社さんとの関係が崩れたものですから事務所の事業規模をぐっと縮小せざるを得ないと、そういったケースですね。

【吉延】 皆様承継の経緯について大まかにわかりましたでしょうか？

【新井】 全体がよくわかりました。

【横山】 真ん中のケースの場合は、クライアントさんの移動はなかったということでしょうか。

【高橋】 クライアントさんの移動はなかったということです。

【新井】 前二者はそのまま事務所は存続しているわけですね。最後者がおそらく事務所を畳んだような形で、そちら様に帰属していると。

【高橋】 そうですね。

【新井】 なるほど。全体はよくわかりました。

【吉延】 できれば名前をつけられるといいですね。今お三方出ましたから、最初の役員待遇でお入りになった先生のケースを完全承継型、スタッフのみをお願いされた先生のケースをスタッフ承継型、最後の看板をおろさずにお入りになった先生のケースを依存承継型としましょうか？

【新井】 もう1回整理しますと、1番目の方が完全承継型であると。2番目がスタッフのみ移動ということですので、スタッフ承継型。3つ目は事務所こそ存続するけれども、依存するというので依存承継型。完全承継型、スタッフ承継型、依存承継型ということで、今、体系づけることができました。

高橋先生、ありがとうございました。

【高山】 では次に、龍華先生お願いします。

【龍華】 私たちも、合併した相手は、やはり1人事務所です。その先生ご自身は、きちんとお客さんもいて、業務を進めていたんですが、なかなか拡大をしない。人を雇っても、またすぐやめてしまうということから、これから先の厳しさを感じられていたんですね。その解決策として、お客様に会って発明を創出・展開する特許ビジュアライゼーションを一緒にやろうということになりました。

【吉延】 その特許ビジュアライゼーションについて、もうちょっと説明していただけないでしょうか。

【龍華】 特許ビジュアライゼーションについては『知財管理』の2008年11月号や、『日経エレクトロニクス』の2007年11月5日号などでもご紹介させていただきましたが、将来の製品について発明者とディスカッションを重ねることで発明を創出します。特にエレクトロニクス・ソフトウェア特許の訴訟を検討すると、大きな賠償額や発明対価が認められた特許は、全件、関連製品の市場ができる前に出願されています。開発の成果が提案書にまとめられるのを待つのでは、出願が遅すぎるのです。

では、まだ開発に着手していない将来の製品の発明を、どのようにして出願するか？その方法を体系化したのが特許ビジュアライゼーションです。概要としては、特許ビジュアライゼーションのテーマ候補調

査、選択したテーマにおける技術リサーチ、ブレインストーミング、創出されたアイデアの従来技術調査等を経て発明を創出します。きちんとテーマを選択し、技術リサーチをしてからブレインストーミングを行うと、発明を創出すること自体は容易なんです。多い場合には、半日のブレインストーミングで20件もの発明が生まれます。大手企業の知財部の他、事業部や、研究所からも、直接ご依頼を頂いています。

【吉延】 それを発信していたんですか。我々の事務所はそういうことをやっていますと。

【龍華】 そうです。

【吉延】 それを見て、一緒になられた方は、あっ、すごくおもしろそうなことを龍華先生のところはやっていますねと。じゃ、それまでは全然面識がなかった方なんですか。

【龍華】 その方とは8年ぐらい前にお会いしたことがありますして、時々、RYUKAのホームページを見てくださっていたそうです。

特許ビジュアライゼーションの標準化もだんだんできてきましたから、手法は伝達しやすくなってきたんです。ところが1つの課題がありまして、特許ビジュアライゼーションは全ての技術分野でできるわけじゃないんです。得意な技術分野では大きな成果がりますが、苦手な技術分野では、技術リサーチ、ブレインストーミング等の生産性が上がらないわけです。

その先生は、半導体の研究所勤務時代にご自分でも多くの特許を発明者として出願していました。弁理士になった後も、半導体の分野で技術者との面談を重視していたんです。そういう技術に強い人と合流していくことは、特許ビジュアライゼーションの活動に非常に合っていて、そういったところから、じゃ、合併して一緒にやろうということになりました。

【高山】 お幾つぐらいの方なんですか。

【龍華】 ちょうど同い年で46なんですね。

【高山】 それでは、お年でということではなくて、事務所の経営がという要素が強いんですね。

【龍華】 そうですね、双方が積極的な成長を意図した、事業戦略としての合併です。

【竹内】 やりたいことがやれそうだという感じなんですかね。

【龍華】 そうですね。

【横山】 役員クラスでというか、パートナークラスということでしょうか。

【龍華】 そこが合併の重要な課題だと思うんですけども、急に役員クラスの人を外から引っ張ってきて入れるということになりますと、もとの組織への影響が大きく出てしまうわけです。そういうことはできないので、最初やはり平として入っていただいたんです。ただ、非常に明確なキャリアプランがございまして、こういうことができたなら、コンサルタント、アソシエイト、エンジニア、トレーニーというふうにクラスを設けているので……。

【横山】 なるほど、事務所の中の昇給基準がしっかりしているんですね。

【龍華】 そうです。だから平で入所しましたが、ほぼ毎月昇格し、9ヶ月後に経営者であるジュニア・パートナに昇格しました。

【吉延】 その方は1人でやっていて限界を感じたわけですね。私もわかるんですけど。だけど、龍華先生だって最初はそうだったと思います。何で龍華先生はできて、私はできないのかなというのが聞きたいところです。龍華先生だって最初はお1人でやっていて、人を雇って、だけど、幸いにやめなかったのかもしれないけれども、育てたらやめちゃった方もいらっしゃるんじゃないでしょうか。これから独立しようとしている人とか、しちゃった、私なんかもそうなんですけれども、必ずこの壁が来ると思います。龍華先生はそこは……。

【龍華】 私も最初、雇って多少業務ができるようになると、本人が満足してしまう、更に能力の向上や業務範囲の拡大を求めると意見が対立するということがございまして、頭を抱えたんですよ。

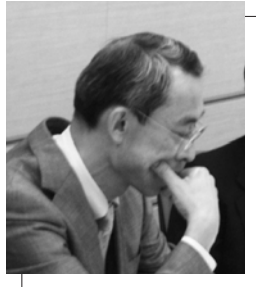
【新井】 やっぱりありましたか。

【龍華】 はい。特に特許ビジュアライゼーションをやろうと思うと、技術について、請求項の考え方について、お客様との会話の仕方について、随分トレーニングをしないとならないんです。ところが、ある程度そういうことができるようになると、今度は転職もしやすいですよ。ですから、育成を重視した事務所経営はビジネスモデル的に、うまく成り立たせるということがそもそも難しいんですよ。そこからもう1回考え直しました。特許ビジュアライゼーションを成功させるためには、組織として、あるいは企業体として所員にもメリットを供給し続けなければならない。それでは、何を供給し続けるのかと。

【横山】 それは所員に対してでしょうか？

【龍華】所員に対してですね。ある程度育った段階では、事務所から何を提供できるのか、さらにその上になったときは何を提供できるのかを明確にする事で、先ほどのキャリアプランをつくったんです。退職者が減ったのはそれからですね。

【新井】結局、多分皆さん、同じことを考えていたのではないのでしょうか。そもそも代理とは何かというところになってくるのではないのでしょうか。結局自分が目が届くところの割り切りといいますか、さすがにこのぐらいの人数ですと龍華先生でも目が届かないところ、もちろん任せるという意味ですけれども、高橋先生もそうだと思うんですが、あると思うわけです。その見切りとでもいいますか、そのところはどのように、何か思い当たる点はありませんか。



【龍華】見切りというのは、見抜くというような意味ですか。

【新井】見抜くも含めて、もう任せてもいいであろうというところですね。やっぱり任し切れない、代理業だということにどうしても何か抜けない殻があるように思われている方が多いのではないのでしょうか。もちろん、必ずしも拡大志向がよいというわけではないのですけれども、やっぱり自分で把握しておきたいという欲求がどうしてもそこに勝てなかったとでも言うんでしょうか、そういう壁を感じるし仲間からも同様な話をよく聞きます。その点はどのように、高橋先生も含めて。

【高橋】なかなかその辺が、事務所のマネジメントをしていたら一番難しいところなんですけれども。うちの先々代、そしてそのご子息である先代の所長は、技術者を絶対に怒らなかつたですね。やりたいようにやらせると言ったらいいんでしょうか、非常に技術者の自主性と能力を尊重しまして、全く間違った方向は何か言うにしても、そうでない限りは任せたという姿勢でした。そして、何かトラブルが発生したときは、自分たちが全部引き受けて、何とかクライアントと交渉しておさめるというようなことで、技術者としては、非常に頼もしいバックアップがあると言ったらいいんでしょうか、そういったようなことを常に感じていました。

【新井】一言で言うと、懐の大きさとでも言うのでしょうか。

【高橋】そうですね。そういう言い方ができると思います。それがたまたまうちの場合は、ある程度のいい結果を生んできたというふうには感じています。

【龍華】そこは日々考えさせられるところで、先週末もトヨタ管理方式の講演会をお伺いしてきましたけれども、品質管理の仕方には、いろいろな種類があります。私たちがやっているのは、品質を測るという方向です。そういった部分は、成功をしている企業がやっていることを学び、特許事務所に当てはめていくだけですが、例えば特許率というのは数値化して見ることができますね。そこで私自身も含め全所員、全チームの特許率を毎月見えています。目標特許率は、顧客さま毎に、他事務所+20%です。それから納品の期間ですね。数週間以上かかったものについては、システムが自動的に私にメールを送ってきます。お客様からの追加・修正依頼のメールも、システムが自動検索して私にコピーを送りますから、これも見えています。見ながら、どの程度まで自分がそこに参加していくか、あるいはチームリーダーによる、部下への支援方法をチームリーダと話し合うか、それらをチューンし続けているというのが、今年状況です。

【新井】なるほどね。

【横山】非常に参考になります。

【新井】いや、ほんとうに参考になります。

【吉延】龍華先生のところに入られた先生は、どういうふうに名前をつけましょうか。高橋先生の完全型の先生は先代のお知り合いということで、これは人脈系ですね。龍華先生のところは、どっちかという、賛同型というんですか、やりたいことに賛同して来られたと。完全型とも同じなんですけれども、その契機づけが違いますからね。

【新井】賛同型でよろしいのではないのでしょうか。そうすると、お2人の先生の区別ができます。

【吉延】では、龍華先生の事務所にお入りになった先生のケースを賛同型としましょう。

【竹内】その先生は、前の事務所はもう畳んでこちらにという形なんですね。

【龍華】そうですね。

【横山】その先生は、スタッフはいらっしゃいましたか？

【龍華】スタッフは、その瞬間はいなかったです。直

前までいましたけれども。

【横山】なるほど、身軽になったというところですね。

【龍華】はい。

【高山】クライアントは？

【龍華】クライアントは、コンフリクトのあったところには手紙を出していただいて、辞任の了解を得ました。辞任しなかった案件は引き継いでいます。

【新井】やっぱりコンフリクトが問題となりますね。

【高山】では、コンフリクトのお話から伺いましょう。高橋先生のほうはどうなんですか。

【高橋】最初の完全承継型ですけれども、その場合、幾つかクライアントさんがあったんですけれども、運よく直接的なコンフリクトはなかったのでスムーズにいったかと思うんです。皆さんご存じのように、今、法律事務所がどんどん大きくなっていますけれども、いろいろ聞いてみると、やはりコンフリクトの問題がかなり大きいのしかかってきているようです。ですから、我々も同じように、まずコンフリクトの問題がどうなるかということを慎重に検討した上で、事業承継なり合併なり、それが実現できるかどうかということを考えていかなくちゃいけないというふうに思います。

【高山】スタッフだけのスタッフ承継型の場合というのは、あまり関係ないんですか。

【高橋】そうですね、スタッフだけですと、仕事を引き継ぐとかそういうことではないので、あくまでも戦力補強の一環として、人的な増加が見込めるということだけですので、その点は問題ないかと思います。

【横山】ちなみに何名でしょうか？

【高橋】このときは事務の方2名と、技術の方4名でしたね。

【吉延】事務は国内でしょうか、国外でしょうか？

【高橋】国外でしたね。

【新井】それは人的影響として大きいですね。

【吉延】差し障りなければ結構なんですけど、その方々のお給料はダウンなしたったんでしょうか？

【高橋】はい、維持する方向でまずやってみてもらうことにしました。

【新井】差し支えなければ、その方々は今も働いていらっしゃるのですか。

【高橋】女性の方お1人はやめましたけれども、あと残りの事務の方お1人と、あと技術の方4名は現在も働いていただいています。

【新井】何よりですね。スタッフの方が来ていただいたのはいつでしたっけ。

【高橋】スタッフ承継型のタイプは、約4年くらい前ですね。

【新井】じゃ、もう4年継続していることになりますね。もうかなり順化といいますか、同化といいますか、進んだわけですね。

【高橋】そうですね。

【新井】わかりました。

【高山】中途採用に近いんですか。

【高橋】ある意味そういうことになりますね。

【新井】それは定着もしっかりしていますね。

【高橋】そうですね。

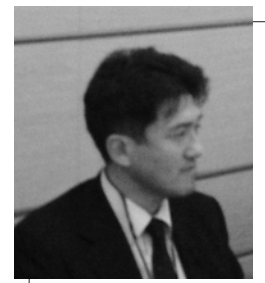
【新井】それは悪い話ではありませんね。

【横山】今のお話ですと、コンフリクトという話に戻りますと、やはりコンフリクトがある場合は難しいというのが現実なんでしょうか。

【高橋】コンフリクトが現実が発生すると、どういう対応をとれるかということをもまず逆に考えないといけないと思うんですね。ですから、一番最初の完全承継型みたいに、完全に事務所の中に役員として入ってもらおうと、コンフリクトが発生したときに、基本的にはいずれかのクライアントを選択するしかないわけです。あとはクライアントさんが了解してくれればの話ですけれども、事務所の中でクリーンルーム方式で完全に各部セパレートするという対応は考えられますが、これでオーケーしてくれればそれはそれでいいのですが。あとは完全には併合しないで、もとい事務所はそのままうちのランチとしてやっていただいて場所的なクリーンルーム方式を採り、もとの先生に引き続きコンフリクトのクライアントに関してはご自身で引き続きやっていただいて、うちがうちでコンフリクトのないところのクライアントについてだけやらせていただくというようなやり方もあろうかと思えますけれども、その辺はクライアントさんの意向と事務所の中の運営でいろいろなケースが考えられるかと思うんですね。

【吉延】最後の依存承継型の先生は、コンフリクトはどうだったんでしょうか。

【高橋】その先生が代理していたクライアントは1社



だけで、直接的なコンフリクトの問題はありませんでした。現在は、そのクライアントとは全く関係のない業界のお仕事をお願いしています。

【新井】 龍華先生の場合、賛同者の方、コンフリクトの部分は辞任していただいたわけですね。それはスムーズにいったんですか。

【龍華】 ええ。そのお客様は、たくさんの事務所を使っていましたし、一方で代理していた件数はあまり多くなかったですからスムーズにきました。

【新井】 やめるだけではなくて、辞任した分をどこかに振り分けなきゃならない。それなりにクライアントにすれば当然コスト高になりますよね。それも含めて承認しようかということになったわけですか。

【龍華】 そうですね。

【新井】 ただ、多いとなると、必ずしもうまくいかないのかもしれないですね。

【龍華】 そうですね。合併自体をあきらめないといけないようなこともあり得るでしょうね。所内にファイヤウォールを設ける等の対策に、お客様がオーケーと言ってくれることは少ないですよ。

【新井】 出す側してみれば、そうですね。

私も同じような話を聞いたことがあります。クライアントの一覧表を出せということになって、出した結果おじゃんになった。まさか隠すわけにもいきませんし、公開公報があればだれだってわかることです。これをうそついても始まりませんので、正直に出したところ、やっぱりうまくいかなかった、ということです。

【吉延】 それは来ていただく側に立った場合でしょうか、それとも受け入れる側に立った場合でしょうか？

【新井】 どちらかという、対等のような状態と聞いています。

【吉延】 それで自分のお客さんに了解をとということですね。

【新井】 そのとおりです。

【高山】 事業承継の形としては、身内に引き継ぐ場合は問題ないとして、外部から所長を採用するというパターンもあるかと思いますが、お2人の場合は合併のような事業承継ですよ。いろいろな形はあるにせよ。今回のケースの場合は、あまり規模が大きいパターンなので、そんなに問題は起きなかったのかなと思うんですけれども、税理士の業界ではどういう形の事業承継が行われているのでしょうか？

【竹内】 基本は、会計事務所の場合は、世襲制みたいなのが一番理想とされていて、先代がいて、ご子息を何とか税理士にしてというパターンが基本だと思います。大規模事業所の事業承継のパターンを見ると、外部から採用しています。要するに血縁ではない人間を入れているというケースが多いのと、もう一つ、先ほど高橋先生のお話の中でもちょっとありましたけれども、ある意味、経営者と技術者を分けてしまっているケースが多くて、要するに法律上、例えば税理士法人ということであれば、税理士がいなければいけないんですけれども、組織上のトップは資格者じゃないケースというのがあって、結局そこは経営というものをやっているわけで、税理士業務をやっているわけではないというケースのほうがうまくいっていることが多いですね。もしくは、税理士の方でも、特許もそうだと思うんですけれども、税法というのがものすごく複雑ですので、多いのは、消費税の制度が入った瞬間に、おれはもう税理士をやめると。やめていないんですけれどもね。もうわからないからと言って、税理士業務をやるのではなくて、経営者として生きているという税理士の先生もいらっしゃいますので、事業承継ということで行くと、そういうパターンのほうがうまくいくことが比較的多いですね。

【新井】 当然会計事務所の場合は、コンフリクトという問題は生じないのですね。

【竹内】 基本的にはないですね。

【新井】 当事者対立にはならないのですね。

【竹内】 ないですね。ただ、現実的に多いのは、先ほど高齢の方がという話がありましたけれども、高齢の方がぼんと亡くなってしまって、残りを例えば税理士会でお客様を分けるとか、そういうようなケースが結構多いので、クライアントさんにとっては一番悲しい出来事というか、そういうことは結構ございます。

【新井】 困ってしまう問題ですね。

【高山】 合併はあまりやっていないんですか。

【竹内】 合併は多分コンフリクトの問題がないからだと思いますけれども、かなり戦略的にやっていくケースが多くて、規模を大きくするために合併という手を使うこともありますし、これは吸収合併もありますが、対等もかなり今、増えてきている状況ですね。どうしても会計事務所の場合は支店展開をしていきたいというのがありますので、それを同じ税理士法人化して行って、合併をというのを戦略的にやっていくとい

うケースがすごく増えてきているというのはありますね。

【高山】 特許事務所は結構パートナーが多いですね。高齢者の方じゃないんですけれども、1人でやるのが厳しいので、場の共有とか、何人かのパートナーの先生でやっていくというパターンは結構多いですよ。

【吉延】 税理士さんのほうも業務法人のようなものがあるのでしょうか？

【竹内】 ありますね。会計法人みたいな名前。要するに普通の会社ですね。

【吉延】 それと個人事務所みたいなものもありますね。

【竹内】 あります。

【吉延】 どっちが多いですか。

【竹内】 個人事務所だけが多いですね。

【吉延】 やっぱり個人事務所の体系をとっているほうが多いですか。

【竹内】 ただ、当然、10人、20人になってくれば、個人事務所というよりも、1つの経営体として株式会社にしておいて、税理士業務だけ個人でやるという使い分けができるんですね。

【吉延】 少し我々と違いますかねえ…。

【新井】 でも、弁理士の中には使い分けしておられる方もいらっしゃると思います。

【龍華】 そうですね。別会社をつくって。

【新井】 別会社をつくって、バックオフィス。ないわけではないと思います。

【竹内】 ただ、法律的にはそうなんですけれども、厳密に言うと、税理士の専業というのはないので。厳密に言うとあるんですけれども、現実はないと言ってもいいぐらいな話ですね。結局“判子”だけの世界になってしまうということはあるんです。

【新井】 実際はそうでしょうね。大きな声では言えませんが、私も税務顧問の先生に質問があって電話するとき、先生よりも担当者のほうがよっぽどよくご存知なんですよ。

【竹内】 そうですね。

【新井】 ちょっと待ってねと言われ、電話口で待っていると担当者が出てくる。

【竹内】 ですから、税理士の業界では、吸収するときの金額が幾らかとか、そういうのは結構話題になるので、特許のほうはどうかかなと。例えば先ほどのスタッフさんを引き取るという場合は、これは多分お金のやりとりというのは基本的にないだろうなと思っ

たんですけれども……。

【高橋】 そうですね。それはないですね。

【竹内】 ないですよ。受けてあげるといった感じですね。

【高橋】 事務所としては戦力アップという考え方で採用しますので、お金の支払いというのは特に発生しないと思います。

【新井】 でも、預けた先生にしてみれば、それは楽になりますね。実際に預かっていたということであれば。その先生はスタッフの生活を考えているはずだから。

【吉延】 いずれにしても、4パターン出ていますが、どのパターンもお願いしますというパターンですね。それはお金は出ないでしょうね。ところが、こっちがとってやると言ったときは、逆に所長にこれだけお金を払うからちょうだいということがあるのかもしれないですね。

【竹内】 そういうパターンはあまりないんですかね。

【龍華】 お金で事務所を買うというのはイメージしにくいですね。どちらかという相手は期待するのは、今後の自分の可能性の広がりとか、収入の増加ということであって、合併した後のことが重要なんだと思います。

【竹内】 そうでしょうね。

【龍華】 船井総研さんが事業承継の支援でビジネスをされるとしたら、承継するときの支払額の何割というより、その人、あるいはそのチームが1年間で稼ぐ額の何割とか、そういう形でビジネススキームを組まれる方が可能性があるんじゃないでしょうか。

【竹内】 そうでしょうね。例えば会計事務所はものすごく簡単で、目安としてはデューデリは1年分の年商なんですよ。それでお客さんも従業員も受けちゃうというのが大体相場なんですよ。仲介して何%というのはあるかもしれないですけどもね。その辺はどうなんでしょうね。

【高橋】 ただ、特許事務所というのはいわゆる個人事務所ですよ。先生が活着している間はいいなんですけれども、先生がたまたま亡くなってしまって、その事務所の案件をどこか引き受けるといったときに、特許事務所は個人財産みたいなものですから、それは故人の親族の方なんか結構かかわってくると、お金のやりとりをどうするかというのが非常に複雑な問題になりかねないんですよ。ですから、そういう意味では、

事業承継なりどこかの事務所へ併合するといったときに、かなりお金の問題が浮上してくる可能性は多分にありますよね。特に商標系の先生なんかは長年やっていますから、そういうものは金銭的財産としては非常に大きいわけですね。それを無償でどこかの事務所に承継させるというのは多分なかなかできないんじゃないかなと思うんですけれどもね。

【新井】無体財産の最たるものの1つですね。

【高橋】ええ。商標は継続して更新が必要であればずっとできますから、ほんとうにある意味安定した財産という見方ができますので、そうするとそういったケースの場合、なかなか承継するほうもただでというわけにはきつといかないんでしょうね。

【新井】一種の創業者利益とでもいうんでしょうか。

【高橋】そうですね。

【竹内】ご参考になるかどうかかわからないんですけども、高齢の先生がいらっしゃって、あと何年もできないという状況になったときに、まず最初の段階は、引き受けるほうがその先生の事務所の業務の下請をやるんですね。下請をやって、一部先生にお支払いする。“判子”代をお支払いするというやり方をしていって、最終的に全部こちらがいただくと。当然、先生がもし亡くなった後のご親族の方には、その後食べていけるぐらいのものはお渡しをするという形で、お客さんと従業員さんを引き受けるというケースはかなり増えてきていますね。そういうパターンは出てきていますね。

【新井】一方、承継されたほう、クライアントというのはどうなんでしょうか。承継しましたと言って、はがき1枚出して、はいわかりましたと、出願依頼というわけではあるはずがありませんね。どう見ても。やっぱりあの先生だからというのが当然あるはずですよ。頑固だけど、まあ、腕はいいやと。長年のつき合いだと。その辺はどうなんでしょうか。事例が出てきたわけではないからわかりませんが、特許事務所を承継するために大枚のお金を出すことが弁理士にとって意味があることなんでしょうか。この点において私は税理士の先生方がおやりになることと、随分と事情が違うのではないかなと思います。いかがでしょうか。

【竹内】でも、額が違うだけだと思うんです。結局今まで見ていて、自分の財布の中身を全部見ていたところが移るということになると、これはお客さんとしては相当なものがあって、これはほんとうに大変なんです。だから、さっき下請という話をしましたけれど

も、その先生のパートナーの従業員さんですよというように形で入り込んでいって、時間をかけてお客さんをこっちに向けてからよしよというパターンが一番うまくいくということです。

【新井】上手なバッファ期間を設けているわけですね。

【竹内】そうですね。そうでもしないと、いきなり変わりますというのはやっぱりだめですし、ただ、現実的にはそういうパターンでうまくいっているかというところ、いけていなくて、結局、先生のほうもやめると言ったときに、お客さんに自分で探せというふうに言っちゃう。お客様は困りますよね。残されたほうは。お客さんにとって一番いい方法というのは、合併とか吸収の部分を考えていかないといけないので、そのあたりが難しいなというふうには思いますけれどもね。

【横山】今のおっしゃられたような方法というのは、特許事務所でも可能といえば可能なんですか。

【新井】はい。詳しくは聞いておりませんが、話によればとりあえず別でやっているが、しばらく同居した後徐々に移転していったという話でした。それであれば確かにやりやすいでしょう。

【龍華】その場合、承継してもらった人はもうやめたいということなんですか？

【新井】はい、そうです。承継される被承継人のほうが、やっぱりもう高齢の方だったと聞いています。

【龍華】結局、何を承継するのかですね。人材なのか、お客様なのか、あるいはノウハウなのか。承継する側もされる側も、思惑がいろいろだと思うので、それが合っていることがまず一番大事ですね。私たちの場合は、何といたっても人材が欲しいです。

【新井】確かにそうかな。

【龍華】特に多くの技術分野の人とディスカッションできるようになることが、私達にとっては魅力的なんです。組織として、いろいろな技術分野の人とのディスカッションの輪を広げたいですね。

【高山】高橋先生もそうですか。

【高橋】そうですね。うちの今までのケースでも、私どもの事務所のほうがかなり大きいので、引き継ぎに際して、新しいクライアントさんのところにごあいさつに行っても、あまり嫌な顔はされません。大体、潰れそうもない大きな事務所ということで、クライアントさんは喜んでくれるケースのほうが多いです。

今、龍華先生おっしゃいましたけれども、特許事務所というのは、常に人材不足の状態なんですね。ある

程度の規模になったらなったで、クライアントさんから新たにいろいろなものを要求されます。もっと処理量を増やしてほしい、新規にクライアントを紹介するので是非対応してあげて欲しいなどということも結構増えてまいりますので、人材としては常に逼迫しているというのが特許事務所の実情じゃないかと思うんです。だから、そういう意味では、クライアントさんは後からついてくるという言い方はちょっと不遜かもしれないけれども、やはり人材を第一に獲得したいというのはありますね。

【龍華】 他事務所の合併を希望する事務所は、ほとんどの場合がそういう状態だと思うんです。仕事が十分でない場合には、そういうことは考えないでしょうから。

【吉延】 仕事が十分ないと、売りたいと思うでしょうね。自分を吸収してくださいと。それで、安定したお給料をくださいということになるでしょうね。買うほうとか、引き受けるほうとしてはそうなんでしょうね。

【龍華】 そうですね。

【高山】 人を引き受けるときの、それぞれ明細書の書き方も違うでしょうし、所長であれば、キャリアプランの中のどこから入るかという話もありましたけれども、何かそういうポイントとかいうか、うまく受け入れるポイントみたいなものはありますか。

【龍華】 所員の退職を少なくするために作るキャリアプランと、合併が促進されるキャリアプランは同じになると思うんです。日本の事務所は、先ほどの会計のお話でもそうでしたけれども、多くの事務所が世襲制ですね。しかし今は、業務法人という1つの法人が資産を持ち、株式を発行することができますから、株式を所内公開し、安価に社員に継承することができるんです。外部への株式公開じゃなく、社内公開ですね。

【新井】 いわゆる持ち株ということですか。

【龍華】 そうですね。キャリアプランの中にも株式の分配ルールが組み込んであり、私の子孫には、その子孫の成果に見合う数以上の株式を承継しません。まだばりばりやっているところと合併していこうと思うときには、株式の分配も含めたキャリアプランをしっかりと作らないとならないと思います。

【高山】 高橋先生は受け入れるときに何かありますか。

【高橋】 受け入れる際には、やはりまず、人が欲しいのは欲しいんですけれども、どの分野の人間かということと、あとは自分たちの事務所としてこれから発展

させていきたいところとの一致性があるかないかというところで、判断します。

中に入っていたら長く勤めて欲しいのは当然ですから、事務所独自の評価制度とかを考えておりました。現在高山さんのほうにもいろいろお手伝いをいただいております。ただ、特許事務所の場合、やっぱりまだまだアナログ的な考えが非常に強くて、それが悪い面でもあり、場合によってはいい面でもある。しかし、龍華先生がおっしゃったように、しっかりとキャリアプランを構築していく必要性を強く感じており、現在奮闘中です。

【龍華】 キャリアプランをつくることのメリットは、所員に対して、その所員の来年や再来年の可能性を説明しやすくなるということなんですね。部下の将来に対する期待や想いは、なかなか伝わりません。言葉だけでなく、キャリアプランによっても将来を示すことができるほうが、本人を精神的に支援できると共に採用や合併もしやすいというプラスの面があります。

【吉延】 龍華先生、キャリアプランに従った評価は龍華先生お1人がなさるのですか それとも、例えば取締役会みたいなものがあってのものなののでしょうか。

【龍華】 できる限り客観的な基準を設けていますが、最終的にこの基準に達したのかどうか、それはリーダーミーティングで毎月評価しまして、毎月2人は昇格します。

【竹内】 それはすごいな。

【龍華】 だから毎月昇給があります。

【新井】 実際、昇給は経営にも随分好影響を与えるでしょう。その分利益が伸びているのかもしれないけれども。

【龍華】 そうです。

【新井】 伸びたから……。

【竹内】 伸びたから、昇給できるということですよ。

【新井】 だろうと思いますが。

【龍華】 そうです。昇格と同じペースで事務所も成長しています。ただし評価では、アウトプットだけではなく、技術的能力や、コンサルティング力、周りの人への貢献等を幅広く検討します。

【新井】 それはそうでしょうね。

【高山】 ちなみに、降格もあるんですか。

【龍華】 降格も可能にしてあります。特に事務職は女性が多いので、家庭の事情に合わせて自主的に降格ができるようにしています。

【新井】つまり仕事の負担を減らしてくださいという希望に対し、それに応じるシステムですか。

【龍華】そうです。仕事の量を減らすことができます。何時から何時までという時間を自分で選ぶこともできるようにしています。技術者も、弁理士の勉強をしたいという理由で自主的に降格することがあります。

【高山】事務所ではなくて個人の売り上げが下がったからというのは、あまりないんですか。

【龍華】それによる降格はないですね。なぜかという、全ての仕事をチームリーダーや私が、所内でディスカッションをしながら一緒にやりますから、目標とする数字は大抵ちゃんと出るんです。目標とする数字自体は出るんですけれども、大変な苦勞をしている場合があるわけです。弁理士の勉強がそれではできないという場合があるから、目標の数字自体を下げることを本人が希望する場合があります。

【竹内】龍華先生の考え方とかやり方でいくと、もちろん合併という方法論もあると思うんですけれども、逆に技術がある方をヘッドハンティングしていったほうが早いような気がしますけれども。

【龍華】そうですね。

【竹内】今、お話を伺っていて何かそれもありかなと。

【龍華】それも含めて、色々な方法で、向上心の高い人を募集しています。

【竹内】という感じがしますね。だから、例えばチーム制でやっていらっしゃるからチームごと移動するのだったら、合併というのがありだと思うんですけれども、例えば各分野の能力の高い人材を1人ずつ集めてくるというやり方もありますよね。

【龍華】ただ、過去に合併で成功した経験もあるので合併にも関心があります。技術的に優秀だけれど1人でやっている人って、日本にはたくさんいると思うんです。マネジメント的なことは嫌いだから、あまり大きくはしていない。でも、実際に1人でやってみると大変だなと感じている人です。伸びる要素を持っているながら、その能力を生かすことができていないという人はたくさんいると思うんです。そういう場合は合併が向いていますよね。

【竹内】なるほど。

【横山】どちらかというところだと合併するというのが2人の先生のところだと思うんですけれども、1人だとやりづらいということで、それが2人で

パートナーとして1つの形としてつくるといような合併もあるかと思うんですけれども、新井先生はその辺……。

【新井】それは実際に多いと思います。

【横山】この業界では多いですね。

【新井】ただ一方、やはりどうしても皆さん個性が強いものですから、なかなかうまくいかない。うまくいかないといいますが、踏み切れないところなのではないでしょうか。

【高山】大体一通りお話の中で伺えたと思うんですけれども、あと物をどうしたのかという話と、マッチングについてお聞きしたいんですが、最初に竹内の方から税理士の業界ではどういう形で合併とかマッチングをやっているか、ご紹介させていただきます。

【竹内】マッチングというのは、事業引継仲介業者さんみたいなものが一応いるんですよ。いるというか、税理士の業界の場合は、いわゆるいろいろな会員組織みたいなものがかなりありますので、その中でやめたいとか、そういう情報を持ってくれる人たちがいて、それをセットしていくというパターンは幾つか出てきています。

【吉延】それは会社のビジネスとしてでしょうか。

【竹内】それがメインのビジネスではなくて、例えばTKCという大きな組織がありますけれども、TKCの会員の中でもうやめたいという人がいたら、それを本部に相談すると、じゃあ、先生とみたいな話で一部手数料をいただくみたいなことは可能性としてはあると。

【新井】全国会だったら、そういうことはできますね。

【竹内】そうです。要するに、そういう組織がものすごくたくさんあるんです。だから、群がる人達も多いんです。ということが1つあるのと、物という部分でいくと、会計事務所の場合はあまり物はないので。

【新井】什器はね。

【竹内】基本的には関係ない……。

【龍華】そこは特許事務所も同じです。ただ、その事務所で開発したシステムとかソフトウェアとか、そういうものの中には重要なものもあるのではないですか？

【竹内】そのあたりはかなりメーカー主導でして、要するにその事務所が持っているオリジナルというのはほとんどないですね。ルールに沿ってやる話なので、会計ソフトが変わっても別に問題がないと。

【龍華】 会計の場合はそうなるんですね。特許事務所では、システム開発の重要性が非常に大きいです。

【竹内】 それがあるんですよね。だから、オリジナルの特許事務所と言う一番重要なノウハウ的なところというのはあまりなくて、それよりも顧客がいるということのほうが重要なんですよね。そういうところはありますね。ただ、今、表立って事業引継仲介業がどんどん進んでいくかという、やっぱりそれはなかなかいかないと。アンダーグラウンドではたくさん話はあると思いますけれども、表立ってはなかなかできていない。

【新井】 だけど、なかなか調整がつかないでしょうね。

【竹内】 そうですね。ただ確実に言えることは、明らかに高齢化社会ですので、例えば60歳以上の先生が65%とか、そういう世界なので、明らかにそれは進むだろうなど。

【新井】 やっぱり税理士の先生方も増えています？
やっぱり増加傾向ですか？

【竹内】 そうですね。毎年税理士自体も増えていますし、今、公認会計士をかなり増やしていますので、公認会計士から監査法人から独立されて税理士業務をやる方々も増えているので、かなり進んできているのと、あとは先ほどあった対等合併というパターンよりも、大きなところのごそごそとっていくパターンのほうが多分メインになっていくんじゃないかなと思います。例えば先ほどおっしゃったように、対等だと思惑がそれぞれあるじゃないですか。でも、こっちはもう巨象がいる、そこに任せちゃったほうがいいんじゃないかというパターンのほうがこれからは進んでいくと思いますので、会計事務所はどんどん大型化していくんじゃないかと。

【新井】 「人、物、金」というタイトルは実は私が提案したんです。物はむしろファイルそのものという物理的な存在と、もう1つはやっぱりデータということで、そういう場合の承継、お2人の場合は巨象に対してネズミだったものですから、特に問題はないのかもしれない。ちょっとおっしゃったけれども、想像も含めて実際にシステムが違う。管理ソフトは何を使っているかという、うちはA社のものだ、うちは何だという話が当然出てくるわけですね。そういうところの整合はどういうふうにしていくのだろうなと思っていました。もちろん物理的なファイルの存在はある。やっぱり証明能力を考えると、必ずしも物理的な存在は全

部データになっていけばいいじゃないかということにはなりませんよね。何か経験の一端、想像も含めてでもよろしいのですが、そこら辺はどうでしょうか。



【高橋】 現実にやったことがないのですが、かなり難しいと思いますね。

【新井】 忘れないうちにもう1つすいません。やっぱり期限といっても、期限帳はこれです、データはこれです。チェックが必要になってくるであろう、当然期限についての責任を承継していますね。僕はここをどうするのかなと思っていました。申しわけありません、それも含めてお願いします。

【高橋】 各事務所では、さまざまなシステムやノウハウを使って期限管理等をやっているんだと思うのですが、それを纏めて1つにするとすると、市販の管理ソフトを新たに入れようとした場合に自分たちが今までやっていた事務の流れを相当変えざるを得ないケースというのは多々あることを考えると、もうほかの事務所が使っている管理と自分たちが使っている管理のソフトを融合させようとするのはほぼ不可能だと思うんです。

そういう意味では、きょうのテーマのように高齢の弁理士さんの場合はある程度もう割り切って、どこかの事務所にもう全部お任せという考え方のほうが非常に強いので、自分たちのソフトはもういいよということで、大きい事務所のほうにお任せしちゃうというケースなので、あまり大きな問題にならないと思うんですけど、そうではなくて、ある意味で対等合併みたいなことを考え出すと、思惑も違うし、使っているシステムも違うということで、私はなかなか折り合いがつかないようには感じるんです。

【新井】実際にシステムが違うのはよろしいでしょうか。そうすると、再入力ということが……。

【龍華】でも、そんなに大したものではないですよ。

【新井】ではないかな。

【龍華】ええ。もらったデータはあまり信じられないですよ。そうするとどうせ確認が必要になりますから、特許庁から包袋をとって、それから入力しました。

【新井】そうですね。それでこそ責任も引き受けられるわけですね。

【龍華】そうですね。

【吉延】お2人とも膨大な量を持ってこられたという感じではないんですね。

【龍華】そうです。

【吉延】膨大な量を持ってこられると対等になってくるんでしょうけれども、ちょこちょこあったということ……。

【龍華】そうですね。数が多かったとしても、業務の内容は単純なので、あまり大きなコストにならないと思います。

【新井】確かにそうですね。

【吉延】紙はもう要らないよということにしちゃうんでしょうか。

【龍華】私たちの場合は物理的な紙はそのままにしました。何しろ担当者も変わらないので、合併はしたものの従来の先生が従来の包袋をその後も扱うわけですから。

【新井】なるほど。確かにやろうと思えばできないものではないのですね。

【吉延】では、あとはマッチングの話ですよ。龍華先生の賛同型の方は、何となくつき合いがあった……という感じでしょうか？

【龍華】そうですね。

【吉延】それで、いいなと思っていろいろ声をかけられたのかもしれないけれども。

【龍華】連絡をいただいて、それでお会いして一緒にお話しして、将来のこと等も話して、それなら一緒にやろうかと。

【吉延】なるほど。そういうことですね。高橋先生の先代のおつき合いの方もばりばりのコネクションがあったわけですね。

【高橋】そうですね。長年のおつき合いがあって、先々代のほうはもう事務所としては何人も抱えていたので、自分がやらなくてもやってくれる人がいるという

状況ですけれども、相手の先生のほうがお1人でずっとやられていたので、ご自身のお体のことも考慮されて、少なくとも自分がかかわっていたクライアントに迷惑をかけないように、スムーズに引き継ぎが移っていけばいいというふうにお考えになっていたようです。

【吉延】一番興味があるのは、最後の3番目の依存承継型の先生は全くおつき合いがなかったようなことを一番最初にちらっと伺ったと思いますが、この先生はどうやって？

【高橋】募集広告に応募があったというところですよ。

【吉延】募集広告といっても、弁理士募集ということしか出していないのでしょうか。それとも、もっと積極的に出されたわけでしょうか。

【高橋】特に弁理士募集ということではなく一般の募集でした。

【吉延】特に事業承継しますよという広告ではなくて。

【高橋】そういう広告ではないです。

【吉延】一般の弁理士、特許技術者。

【高橋】年齢は問わずということで制限を設けずに募集したところ、そういうお話があったというところですよ。

【新井】なるほどね。それは持参金つきがいかがでしょうという話ですね。

【高橋】そうですね。先ほど申しましたように、前のクライアントからの新件はもう受けず、ご自身で出願された分の中間処理だけに対応しながら、自分の事務所としてはこのまま縮小させていくので、あとは自分1人が食べられればよいというようなことで、応募がありました。

【高山】多分一番多いのは知り合いの紹介で、あと会計事務所とか法律事務所クラスだと、中堅の事業引継仲介業者とかだったらそのぐらいの規模も積極的にやっているんで、そういう仲介業者のところに行くというパターンと、あと社労士とかだと、結構社労士会にそういう問い合わせがあるということを知っていますが、弁理士会はないですか。

【新井】ありますよ。名前は忘れてしまいましたけれども、龍華さんをご存じないですか。弁理士会に預けてしまう制度です。私が不測の事態のときはお願いしますという届出の制度があるの、ご存知ではありませんか？

【高橋】それは何とかプログラムですよ。

【新井】 今申し上げたのはリタイアプログラムです。

【高橋】 リタイアプログラムですよ。

【新井】 それで、あの中にたしか紫色の冊子だったと思いますけれども。

【高橋】 実を言うと、私、今、業務標準化の委員長をやっております、ことしの審議の中で1人会員事務所の問題がかなりクローズアップされてきておりまして、今、日本全国で大体75%くらいが1人会員事務所なんだそうです。そうすると、所長先生が突然病気になったりとか、そこの1人か2人しかいない事務員さんが突然いなくなったりすると、業務が立ち行かなくなるんだそうです。現実的にそういう事態が起こって、クライアントのほうから弁理士会にクレームが来たとかがありまして、今現在私どもがやっているのは、1人会員事務所の実態を把握して、もし何かあったときにだれか引き受けてくれるところがありますかということ、今、アンケート調査しているんです。そういう先生方に意識調査をすると、自分は体が健康だから生きているうちはずっと自分1人でやっていきたいという方が非常に多くて、なかなかもう高齢だからだれかに預けたいとか、そういう弱気な方が意外と少なくなくて、おそらく実際にほんとうに体が悪くなったり、動けなくなったりして、初めてそこで考えるといった状況の方がかなり多いんじゃないかと思っております、弁理士会としても、何等かの対応を考えていきたいようです。それに伴い、今、先生が言ったりタイアプログラムの周知も図っていききたいようです。

【高山】 それに申し込んだ人がいたら、紹介するんですか。

【新井】 記憶が正しければですが、弁理士会にとりあえず窓口がある、それでとにかく届けておく。そうすると、不測の事態のときに弁理士会が動いてくれる。そういう意味では、いろいろな先生に仕事を振り分けてもらうということになると思います。なくなっていないければ、そういうものがあると思います。

【高橋】 ただ現状では、利用率が低いと思います。

【新井】 低いかもしれないですね。やっぱり自分の不測の事態というのはなかなかね。

【高橋】 やはり特許事務所というのは自分が立ち上げてずっと育ててきたものですから、それを人に任せるといのはなかなかよしとしないという意識がどうしてもありますね。

【新井】 自分がいなくても、または病院に横になって

いたときに、ほかの人がほいといってくるのはなかなかということなのであろうと思います。消しゴムの1個までおれのものだというような話ではないけれども、実際はそれは思い入れといえれば思い入れですからね。私もそういうのを見てきましたのでね。たまたまそういうのを引き受けたこともありますし、だから、私はわりとその点をシビアに考えています。そのような制度がしっかりできて、認知されるようになったら、クライアントに迷惑がかからないし、その分気楽に仕事ができる、という話を多数耳にしています。

【龍華】 そうですよ。一方で雇用をした場合に、マネジメントにかかる労力は大きいですからね。

【高橋】 そうです。

【龍華】 だから、特に技術系の方は、こんなにマネジメントに苦勞するんだとしたら、どこかの会社と一緒にやるほうが良いと考える人が、アメリカなんかでは非常に多いんです。

【新井】 そうですか。先生、アメリカの事情にお詳しいから。

【龍華】 以前に3年ほど、米国のCushman Darby & Cushmanという特許法律事務所に勤務していましたが、その間、Cushmanには1人で独立していた人が入所してくる、あるいはいったん独立した人がまた戻ってくるといったことがたくさんありました。日本では、それがあまり起きないですね。起きないのは、おそらく独立してやっていると得と感ずるからだと思うんです。米国の場合には、能力の高い人が大きな事務所に入ると、その後いきなり経験の幅、出会う人の幅、および収入が上がっていきますから、自分で経営しているより得なわけですね。

したがってやはり、どれだけの可能性を相手に提供できるのか、技能的な支援だとか、マネジメントの支援、金銭的なものとか、精神的な支援、そういうものを全部含めて何をどれだけ提供できるのか、その内容をもっとレベルアップしていったいいんじゃないでしょうか。

【新井】 おっしゃるとおりでしょうね。

【龍華】 そうしないと、アメリカのように合併は起きていかないですね。

【新井】 今、龍華先生がいろいろやっておられるのは、アメリカにいたときにやっぱりいろいろ見聞きして、何か参考になったシステムというのはあったんですか。

【龍華】アジアとアメリカで全然違うのは、先ほどの株式の分配です。アメリカのアソシエイトにとっては、将来に事務所の株を持つということは最大のインセンティブなんです。株を持てば事務所の利益が株の持ち分に応じて平等に分配されます。役員を選任を含む重要事項への投票権も得ますから、事務所のリソースも活用しやすくなります。したがって、株式が所内公開されているかどうか、即ち、子孫に引き継がれる事務所か、所員に引き継がれる事務所かが、最も重要な、事務所の選択基準になっています。

【新井】なるほど。少なくとも日本ではなかなか考えつかないという。法人化するようになってまだ日も浅いのもあるんでしょうけれども、そういうものが必要なんです。

【龍華】そうですね。

【新井】ほんとうに参考になります。

【吉延】先生方、マッチングについて特に募集を積極的に行っているわけではないわけですか。

【龍華】そうですね。

【高橋】こちらから募集はせず、現実にはやはりそういう要請があった場合に初めて検討させていただきま。数年前、特許事務所からの直接的な要請ではなく、クライアントさんを通じてのマッチングのお話をいただいたことがありました。つまり、クライアントさんも幾つかの事務所を使っておるわけですが、その中の事務所で、やはり高齢化が進んでいる事務所というのがありまして、クライアントとしては引き続きどこか安定した事務所を確保したいといったようなことで、クライアントのほうからその事務所をある意味併合する形で引き受けて欲しいとの話をいただいた経験がありました。

【吉延】龍華先生はうまくいったわけですね。

【龍華】その例ではそうですね。

【吉延】もう1回今度は違う分野を。

【龍華】やりたいです。

【吉延】やりたいとは思いますが、実際は優先順位の問題でしょうけれども、なかなか…という感じですか？

【龍華】そうですね。無差別に一般募集を出しても、理想的な合併はなかなかできないような気がします。だから技術への関心の強い弁理士や技術者の新規採用を優先させています。

【吉延】それでは、最後に税務のことで原稿を書いて

いただくかなと思っている税理士の先生がいらっしゃるんです。何か税務のことで事業承継、合併とかで、その先生にこういうことについて、書いていただけたらありがたいなということはあるですか。特に税務上困ったことはなかったでしょうか。

【高橋】個人事務所の場合、私もは経験ないんですけども、完全に吸収合併した場合に、その持っている財産というのは引き継がれるわけですね。そうすると、一種の一般承継みたいな形になりますよね。そうすると、その場合やはり税法上は譲渡みたいになるわけですね。

【新井】そうですね。

【高橋】そうなってくると、なかなか譲渡税とか、結構金額の算定は大変だと思うんですけども、その辺が結構ネックになってくるのかなというふうに思います。

【新井】いわゆるのれん代になるのでしょうか。

【龍華】個人事業の場合、財産は個人に帰属しているじゃないですか。だから、事業をだれに継ぐのも容易じゃないですね。所得税や譲与税、相続税が発生する。それに対して、法人化してあると株式の評価額を下げることができるんです。業務法人の株のほとんどを自分が持っていた場合には評価額を下げられないですが、ある程度の人に分散がされている場合には、株式の評価額を下げることができる。これによって、所員に株式を譲渡しやすくなるんです。合併した場合も、将来に株の譲渡が発生する可能性が高いわけですから、法人化してある方が有利です。そこは紹介していただいたらいいんじゃないでしょうか。

【新井】実際国のほうの政策も法人化はかなり進めさせたいでしょう。そういう話を漏れ聞いています。それはやっぱり事業承継をスムーズにさせる。それでいろいろ理由を与えるぞということなんでしょうね。小さい事務所は一緒にさせていきたいのが多分国の仰せなんです。

【高山】最後に、高齢の方の事業承継ということももちろん増えていくと思いますし、今までもクライアントから切られちゃって縮小しちゃったというような事例もあったと思いますけれども、今後、別に高齢じゃなくても経営が厳しくなって承継したいということが業界的に増えていくと思うんですけども、最後に、今後お2人の吸収合併に対するということではないんですけども、ほかからの受け入れということに対し

ての事務所の方針と言うとちょっと言い過ぎですけども、考案的なところでまとめられると思うんですけども。

【高橋】 我々の仕事は代理業なので、まずクライアントに迷惑をかけないというのが第一義だと思うんです。迷惑をかけたくてどこの事務所もやっているわけではないんですけども、やはりクライアントからすると代理人を変えるというのは非常に重要な決定になりかねないわけですよ。事務所にとってもどこかを紹介したくてもすぐ紹介するとか、あまりそういう伝が現実にはないわけです。そういう面からすると、規模的に見ても、私どもみたいに大きいところはそういうお話があれば積極的に受けられるところは受けて、まずクライアントさんに安心してもらうということを心掛けたいと思います。この業界自体がさっきの1人会員事務所が75%あるというのは、見方によってはある意味ちょっと危ないといえれば危ないんですよ。そのようなことで危ないと言われるのではなくて、やっぱりバックアップ体制がしっかりしている業界ですよというところをクライアントさんのほうに見せることによって、業界全体の信頼性向上に繋がればと思っています。ところで、現在弁理士さんは平均年齢は50歳を切ったんでしょうか。

【新井】 だと思います。最近では人数が増えて若い人がいっぱい入ってきたから大分よくなったでしょうけれども。

【高橋】 高齢化については、既に始まっている問題で、今後もなくならない問題ですので、ほかの事務所さんもきっと同じだと思うんですけども、弁理士として積極的に取り組んでいく必要があるのではないかと思います。

【高山】 わかりました。きょうのテーマどおりですね。

龍華先生はいかがですか。

【龍華】 私たちは特許ビジュアライゼーションによって発明を創出しますが、そこでできた発明を、今度は出願していく必要があります。新しい事業を起こす支援をするために特許ビジュアライゼーションをやるのですが、新しい事業を起こそうと思ったときには、多くの事前リサーチや、ブレインストーミングが開かれ、多数の発明を出願することになります。しかし残念ながら、私たちの現在のキャパシティでは、多様なお客様からの、多数のテーマについての要求に十分に対応し切れません。

特許ビジュアライゼーションの本当の目的は、お客様のところで新たな事業を生み出し、それを保護していくことなんです。2009年の春にもまた、特許ビジュアライゼーションから生まれた新たな種類の製品が事業化されます。事業化が始まる前に、既に多数の出願による特許マップを構築してあります。このような活動をもっと、どんどん広げていきたいんです。それにはいろいろな技術分野の、技術に強い人が集まって、そこでみんなでディスカッションをしながら、情報交換しながら、お客様の立場で、技術と事業の未来を検討していく必要があります。そういう可能性のある人と一緒に仕事をすることができたら、また1人でも多くの人を育てることができたら、ほんとうにすばらしいと感じています。

いつでも、だれとでも、合併しようという意識では決してうまくいかないと思います。だから、目的が一致していて、その中で共感があって、そして合併していくという形を大切にしていきたいと思っています。

【吉延】 では、今日はどうもありがとうございました。

【一同】 ありがとうございました。