

会員インタビュー 16

森下 賢樹氏に聞く

産学協働の理念をベースに成長を続ける



森下賢樹氏

森下賢樹氏が代表を務めるプライムワークス国際特許事務所は、2000年に森下国際特許事務所としてスタートし、2002年に現在の名称に変更した。そのオフィスは、東京のお洒落なスポットとして知られる代官山と恵比寿の真ん中にある。「ビジネスっぽくない」エリアであることが、ここに事務所を構えた理由だと森下氏は言う。仕事に没頭していたところから、一歩出れば、すぐに気持ちを切り替えて遊びのモードに入れる立地でもある。

オフィスの接客スペースにはパステルカラーの椅子が並び、壁面にレイアウトされたポスターや美術書、写真集などを見ていると、特許事務所にいることを忘れそう。そうしたインテリアは、少年時代にデザイナーを志したこともあるという氏が、自ら選び、配置したという。

「この仕事は、お客さんがいて、その話を聞くことから始まるものですから、こちらが構えていても仕方ありません。格式が高いとか、権威主義的なことは、得意ではありません。それに、オフィスは家より長い時間を過ごすような場所ですから、気持ちのよい空間にしておきたいのです」

独立から5年で、弁理士17名を含む総勢35名を擁し、幅広いサービスを提供する事務所を率いる。それは森下氏自身が意識的に目指した形であるというよりは、氏の専門分野と経歴、また弁理士としての考え方から自ずと導かれた結果のようだ。

モノづくりの経験

森下氏は、一旦は早稲田大学政経学部に入ったが、「あの」大槻教授が担当する一般教養の講義に出た

ことから、一年で退学した。「技術系の学生には厳しいけれど、文系の学生には、自然科学を学べと言いつける教授の挑発に乗ってしまった」のだという。この出会いがなければ、そのまま政経学部を卒業して、金融業界に行っていただろうとも。改めて「受験科目で有利だった」京大理学部物理学科に入り、素粒子論を学んだ森下氏は、コンピュータの分野に本格的に参入しようとしていた松下電器に入社した。

「素粒子論は、就職に際して専門分野になるものではありません。逆に言えば、どこでもいいわけで、コンピュータに関心がありました。すでに専門家のいる企業より、新しく参入しそうな企業のほうが面白そうだと思って松下を選んだのです。そういう意味では、できあがったところに行かないタイプかもしれません」

森下氏が就職した1986年の時点で、松下は富士通と組んでパソコンの開発を始めたところだった。モノづくりの現場である事業部に配属された森下氏の上司たちの多くは畑違いの部門から来ていたという。その結果、かなり自由に開発の仕事ができた。

「32ビット、A4サイズで1.5kgのノートパソコンをつくりました。当時、一番小さかったのがB4サイズで3.5kgくらい、まだノートパソコンという名称もありませんでした。その前のラップトップは12kgもあった。大幅に軽量化するだけでなく、独自のシステムで開発していたので、プリント基板設計、LSIにはじまり、ありとあらゆるものを設計できる面白さがありました。モノづくりに携わった経験から、理論も大事だが、製品化の苦しみも学びました」

製品開発なので、研究部署に比べれば特許出願の件数は少なかった。その中で森下氏はダントツトップの

年間 15 件ほどを出願していたそうだ。弁理士の存在は、出願で初めて知った。

「願書に代理人という欄があるのを見て、格好いいなあと思いました。まだ、大学を出たら大企業に入るのが当たり前で、大企業に入らなければおかしいという時代でしたから、企業に依存しないということが格好よかったのです。書き直された明細書を見て、すごいな、頭脳派がいるとも思いました」

仕事は面白かったが、パソコンを巡る世の中の趨勢が DOS-V になって、松下では独自仕様による開発の道が閉ざされてしまった。

ちょうど、バブルの崩壊から終身雇用が崩れ、大企業でさえもボーナスが現物支給されるような事態に直面した時期でもあった。自分自身で仕事を切り拓いていく力が必要だという思いが強くなり、森下氏は資格取得を考えるようになったという。資格といっても、生活を支えられるものでなければ意味がない。旅行が好きなので、一般旅行業主任者を取ることも考えたが、仕事と趣味は別にしておいたほうがよいのではないか。知的財産は少なくとも趣味にはならない、それまでの経験も活かせることから、弁理士への転身を図ることを決めた。

開発部署の多忙な仕事の傍ら、独学で弁理士試験への挑戦を始め、二年連続で短答式に受かったが、開発部署の中で勉強を続けるのはきつかった。そこで特許事務所に転職、その 1994 年に合格した。

弁理士資格を持つ開発者として

特許事務所では出願実務のほか、欧州特許実務研修にも参加、翻訳、係争外国事務所とのジョイントセミナーなども担当した。そうした仕事を通じて出合った、シンクタンク企業の仕事に惹かれて、入所から三年目に再度移籍する。

このシンクタンクは、CG をはじめとするコンピュータサイエンスの基礎的な考え方を構築するという、かなり特殊な仕事をする会社だった。スタッフは五人ほどの小さな規模だが、開発に関わるのは情報科学に関して世界でもトップクラスの研究者ばかりだった。中には、産業化に近いところまで持っていける研究室もあったが、それは工学系のところで、逆に言えば、放っておいても産業に技術を移転するアイデアが出てくる。むしろ、最も上流の研究をしている研究者のほうに、サポートを必要としていた。産業化のプロセスか

ら遠い研究者たちの、観念的な研究内容を、産業に落としこむためのチームとして、このシンクタンクが機能していた。

森下氏はここで、知的財産を担当していたが、実際には開発そのものに関わる仕事が多かったという。弁理士資格を持つ開発チームの一員であり、出願も手がけたと言い換えてもよいだろう。助成金を受けて先端的なソフトを開発するプロジェクトや、大学の研究者に対する開発のディレクションもしていた。

「コンピュータ・サイエンスの魅力だけでなく、映像が好きだったこともあって入った会社でしたが、革新的な研究をする天才的な先生たちと仕事をするという経験ができました。発明者と産業化のチームが理念ベースで共感していたという点で、稀な例だったと思います」

研究者たちが生み出した理念を「産業化の灯りが見えてくる」ところまで落とし込み、特許を取り、そこからあとは大企業に技術移転する事業に 3 年ほど携わった。しかし、その開発内容はあまりに先進的で、共感してくれるビジネスパートナーは少なかったそうだ。その結果、こういう形のビジネスモデルは恒常的にはたちいかないということになり、「一人で食える立場になるほかない」と腹をくくった。

「私自身は独立というようなことはまったく考えていなかったのですが、そう考えた時に、自分にとっての拠点として持つのであれば特許事務所が一番自然な形だったわけです。独立というより、孤立という感じでした。ものぐさなので、人のつくった組織で好きなことをやっているほうが、本当はいいのですが、自分の思いと組織の思いはなかなか一致しません」

タイムカードのない事務所

独立したからには、二年間は一人でやっていこうと考えていたそうだ。しかし独立当初から、それまでの仕事で築いたネットワークを通じて依頼が次第に入ってきた。「幸いなことに」ほとんど営業活動と呼べることをしないうちに、忙しくなった。以前から一緒に仕事をしていた仲間が来てくれ、徐々にスタッフが増えていった。

「うちの事務所はソフトハウスのように、時間の縛りはない、タイムカードもありません。各自が自分のやらなければならないことをやればいいというシステムです。実質本意、自主性を重んじる代わりに、セル

フコントロールできる人、自分たちで新しいものをつくっていかうという人を求めました。ホームページを見てアプローチしてくる人は、そういう事務所のカラーに反応した人なので、その時点ですでに第一関門を突破しているという感じです」

そうした事務所のシステムを、森下氏は「自分が楽になるフォーマットをつくってきたのだと思う」と語る。

情報科学、コンピュータの領域を専門とする森下氏は、弁理士としての仕事の中心を産学協働としてきた。

「どこか、今でも開発者でありたいという思いがあります。独立せざるを得ないことになったときに、自分のクリエイティビティが発揮できるのは、知的財産に関わる領域であると考えました。世界的な科学者の革新的な発明を産業化するために必要なブレークスルーは、私にもできる。シンクタンクでつながりのできた科学者の支援を、今でもやっています」

そうした仕事は、時にはボランティアに近い形でやることもあるそうだ。気持ちの上では、今でも仕事の半分は産学協働に向かっているが、収益としては「2割くらいかなあ」。事務所全体も産学協働への意識をベースにしてきたことから、出願内容は、平均的な出願に比べると、学術的なものがやや多い。また、大学や研究機関の研究者と直接やりとりする仕事では、実質的な TLO の機能を果たしている。

事務所としては知的財産全般を扱い、特許に関しては情報技術から電子、制御、材料、化学などを手がけている。さらにコンサルテーション、審判、訴訟など、新に広がりつつある弁理士業務も含め、クライアントを多角的にサポートする体制をつくっているほか、国際出願や国際的な事件も多く扱う。所員の平均年齢は 32 歳程度と若い。

スタッフが若いことで、経験の蓄積という面での不安はないのだろうか。

「私は弁理士として 10 年の経験がありますし、他のメンバーもそれぞれの経験があります。また、法律も技術もどんどん変わっています。扱っているのも、ソフトウェアなど、ここ 10 年くらいで注目されるようになった分野が多いので、経験ということで不安は感じません」

パートナー制の採用

プライムワークスは、パートナー制をとっており、現在は森下氏も含めて三人がパートナーとなってい

る。実務経験の少ない所員の指導も、この三人で行っている。

「一人でできることには限界がありますから、規模が大きくなったら、ある種の共同経営的な形が自然だと思います。ただ、パートナーを選ぶのは、従業員を雇うのとはまったく違います。基本は、末永く協力できるかどうかという点です。一緒に仕事をしてきた時間や、それぞれの経験と気質からパートナーを選びました」

パートナー制にするに当たっては、アメリカやイギリスの法律事務所や、他の業界のパートナーシップなどを学んだという。アメリカ式のシステムは契約社会のモデルで、日本には合わない部分も多いという。

「メンバーは経験も年齢も違います。経験によって徐々に責任が重くなるようなシステムにしたいと考えています。重要なのは人間関係です。うまくいったやり方も、相手が変われば違ってきます。何が正解かというより、個人、個人に応じてシステムを設計するような柔軟性もあってよいと思います。今、少しずつ見直ししながら、システムを構築しているところです」

事務所のメンバーとなったからには、まず弁理士資格の取得を求める。知的財産に関する専門家としての「お墨付き」は、クライアントの信頼を得る上で大きな力を発揮する。弁理士が増えていく中で、さまざまな形の競争が始まっていることを前提に、森下氏は資格取得の次の段階は「極端に言えば、名刺から弁理士の肩書きを消しても生きていけるくらいのパワーを持つこと」だという。

「優れたコンサルテーションをする人を見ると、資格なんか持っていません。資格のみに頼らないスキルを持つことが重要なのです」

さらに、特許事務所はそれぞれに特色を持つ必要があるという。従来の権利形成以外の領域で、弁理士の仕事は広がっていくとみる森下氏は、ライセンスに強いなどのカラーが明確でなければ、特許事務所の競争は単なる価格競争に陥る危険をはらんでいると指摘する。

「うちの事務所の場合、総合サポートによりクライアントからみたアウトソーシングの価値を高めることが特色になると思います」

事務所を開設して以来、業務を拡大してこられたのは「メンバーの能力、人柄に依るところが大きい」と森下氏はいう。個々の仕事をそれぞれの責任で進めて

いる中で、時間的あるいは仕事量できつい状態にある人がいれば、助け合うような空気があるそうだ。

「みんな、忙しくてもカリカリしないところは、すごいと思います。カリカリするのは、私だけです。メンバーから学ぶことが多いです。

若い弁理士たちを見ている森下氏に、新人弁理士へのアドバイスをうかがった。

「まずホームグラウンド、ここなら大丈夫という専門領域を持つことです。特に文系出身や企業経験のない弁理士は、ホームグラウンドが必要でしょう。その上で、自分の仕事に特色を出していくのが望ましいのではないかと思います」

文芸好きの森下氏は、探偵小説を例に出す。

「イギリスはアマチュアリズムの国で、例えば医者が本業、自分のホームグラウンドを持った上で探偵をやるから格好いい。弁理士も専門分野はきちんと持ち、それとはちょっと違うところで特色を出していくスタイルを持つという感じでしょうか」

森下氏は、好きな仕事のできる環境が持てて幸運だったというが、それも確立されたホームグラウンドがあつてのことだろう。

今の楽しみ、これからの展望

これだけの規模の事務所を管理、維持する役割も担っている森下氏だが、週のうち三日は自宅のある浜松で過ごしている。もちろん、仕事を持っていく。浜松に居を構えたのは、何よりも自然の中で子どもたちが成長できる環境を考えてのことだった。

「私は転勤族の家に育ったので、子どもに田舎を持たせたいという思いもありました。また、自分の子どもも時代の経験から、例えば森の中は怖いところで、そこで得た警戒心は、生き物として大事なものだと思っています。人間も生き物ですから、そういう感覚がなければいけない。自分の子どもたちにも、自然と接して、生きる力を身につけてほしいと思っています」

そして、自然の中で子どもたちと過ごす時間は、森下氏の趣味であり、ストレス解消になっている。往復の新幹線では時により、仕事をしたり、古典も含め好きな文芸作品を読んだり、音楽を聞く。音楽の好みは、浜崎あゆみから、リヒテルやグレン・グールドのピアノまでと、幅が広い。

これからの仕事の展開について、森下氏は何よりも「お客さんに満足してもらえること」から考えている

という。

「サービス業ですから、お客さんの要望に応えられる人数は必要だと思います。ただ、メンバーがお互いに何をやっているのかわからないという状態は、基本的にあまりよくないと思います。そうすると、40人がマネジメント上の一つの節目かなとも思っています」

とは言っても、所員の人数を決めて、将来のビジョンをたてるというのではない。

「メンバーには、計画性がないと怒られます。中期計画を聞かれても、お客さんの言うとおりにするとか答えられない。シンクタンクで依頼する側の経験もしたことが、そういう考え方に影響しています。逆に言えば、弁理士資格のある人は一人でも食える力を持っているから、過剰に保護しなければならないというものではないと思います。弁理士資格を取れということも、そういう意味で、自分に保険をかけるということです。経営をうまくやる努力はするけれど、どうなるかわからない面もある。メンバーにもそう言っています」

森下氏個人として、どのような仕事を手がたいと考えているのか。

「日本が誇りを持てる国になれるためにやれることがあれば、そういう仕事をしたいですね。外国との取り引きなどを通して日本を見直してみると、比較文化論ではないけれど、日本はとても優れた国です。例えば、小さなものをつくる技術では、世界で一番でしょう。小さなものに愛着をもつから技術が多様化できる国です。あるいは、都心の電車が秒単位で正確に走っているのも、すごい。そういう優れた点を褒めるようでないで、技術者も育ちません。これは技術者として、そう思うのです。欠点ばかり指摘されたら、技術者はくさります」

オフィスの接客スペースに、いずれはバーの機能を備えたいという森下氏、普段は決してネクタイを締めることはないとか。核心部分は熟慮し、きっちり構築する一方で、そこから派生するさまざまな部分にはフレキシビリティを持たせる姿勢が鮮やかである。

インタビュー：パテント編集委員 石橋良規、片岡忠彦，
吉延彰広

ライター：藤井 久子