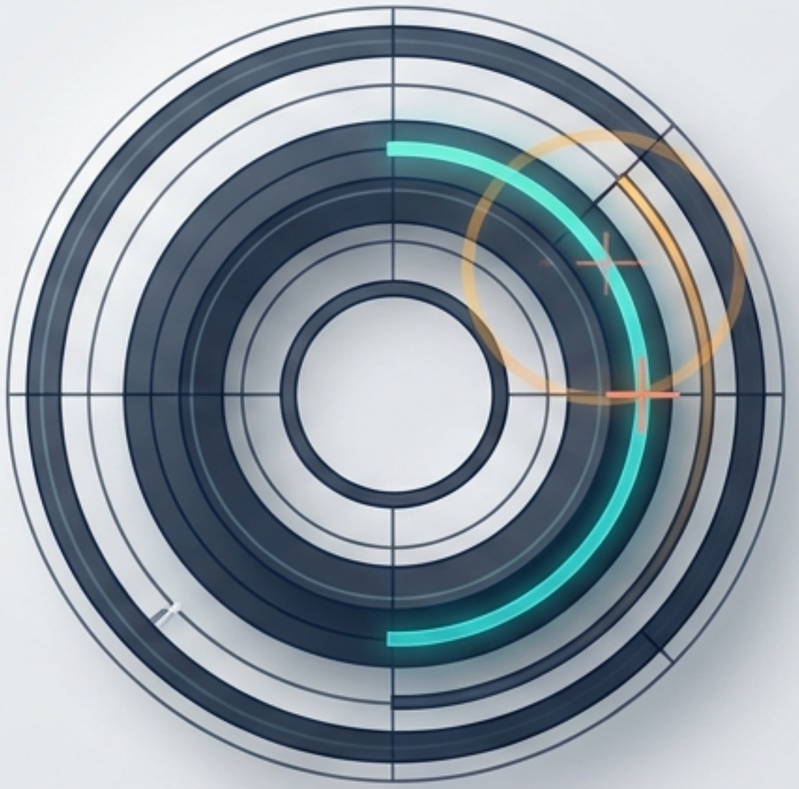
経営・知財戦略ブリーフィング



# 攻めの知財と「特許の怪物」の真実

## NPE活用論の徹底検証と、日本企業が備えるべき5つの知財ガバナンス

Gemini Notebook

## [メディアの提起]

知財立国の遅れを「訴訟を恐れる文化」に求め、日本もNPE（非実施主体）を使いこなすべきとの論調が台頭（日経新聞 2026年11月）。

## [実務的評価]

方向性は支持できるが、単純な「トロール礼賛」は極めて危険。「私掠船」型売却による競争の歪みや、自社が海外NPEの標的になる「ブーメラン効果」を見落としている。

## [企業への示唆]

主体の「属性」ではなく「行為」の基準を設けよ。特許の売却・防衛・集団行使に関する厳密なガバナンスを経営会議レベルで構築することが急務である。

Gemini Notebook

# メディアの提起：NPE活用のパラダイムシフト

## 現状の日本 - 受動的

- 訴訟を過度に恐れる企業文化。
- 米国・韓国に比べ知財マネタイズが劣後。
- 年間の特許侵害訴訟は100件台に低迷。

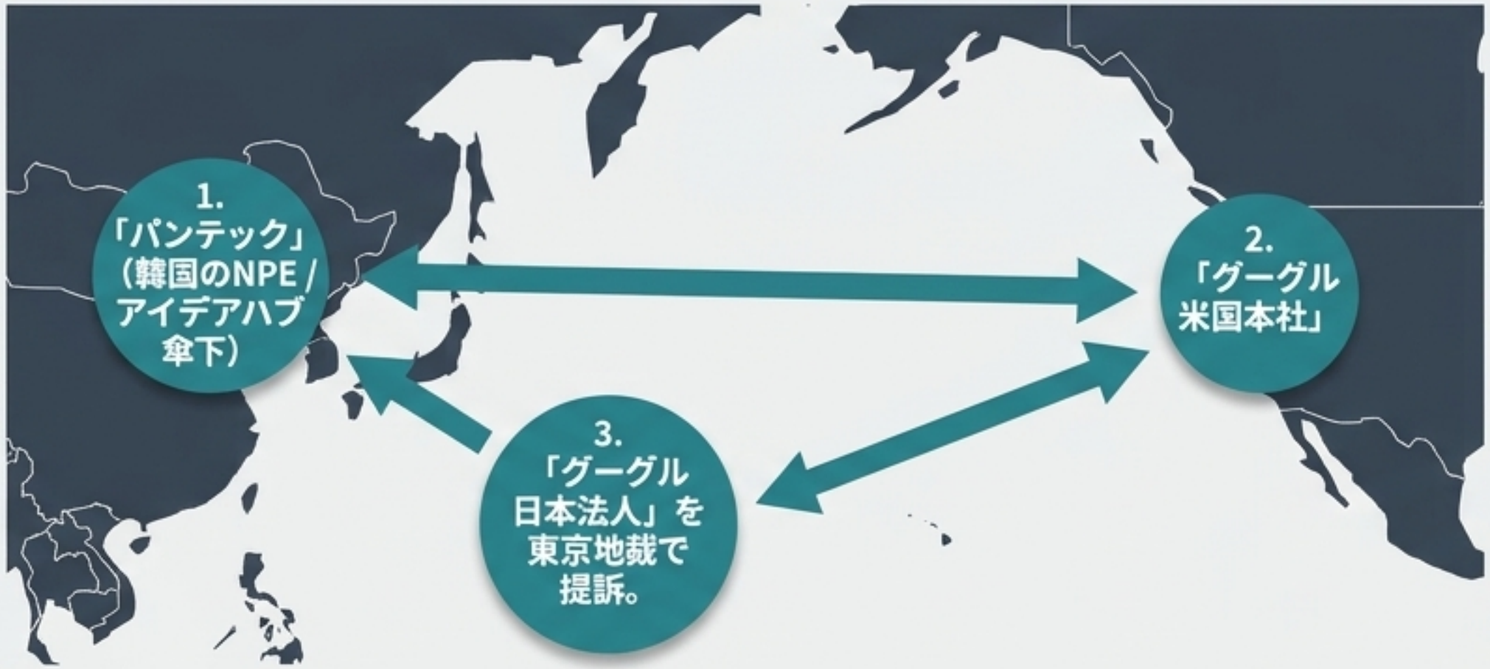


## 提案される未来 - 攻めの知財

- **NPEの活用**: 休眠特許の**資金化**と研究開発への**還流**。
- **侵害し得の是正**: 不当な無断実施に対する実効的な**権利行使**。
- **象徴的事件**: 2025年東京地裁「パンテック対グーグル判決」を日本の**プロパテント化の夜明け**と評価。

Gemini Notebook

# パンテック事件のパラドックス：日本は「戦場」になった




**2025年6月:**
東京地裁がPixel 7の差止めを認容。

**2025年12月:**
日本での判断を機に、世界販売分の
実施料条件でグローバル和解。

**「日本の裁判所が使いやすくなる」ことの真意。それは日本企業がNPEの「使い手」になる前に、外国NPEの「標的」になるリスクが急増することを意味する。**

Gemini Notebook

# NPEのスペクトラム：属性から行為への視点転換

## 知的財産の収益化主体 (IP Monetizer)

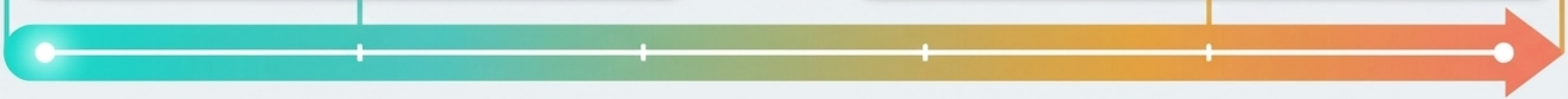
**Behaviors:**
R&D資金の還流、中小・個人の権利実効化支援、正当なライセンス交渉。

**FTC Classification:**
ポートフォリオ型PAE。

## 便宜主義的なトロール (Opportunistic Troll)

**Behaviors:**
無価値な特許による乱訴、心理的・経済的負担の悪用（和解金目当てのニューサンス訴訟）。

**FTC Classification:**
訴訟型PAE。



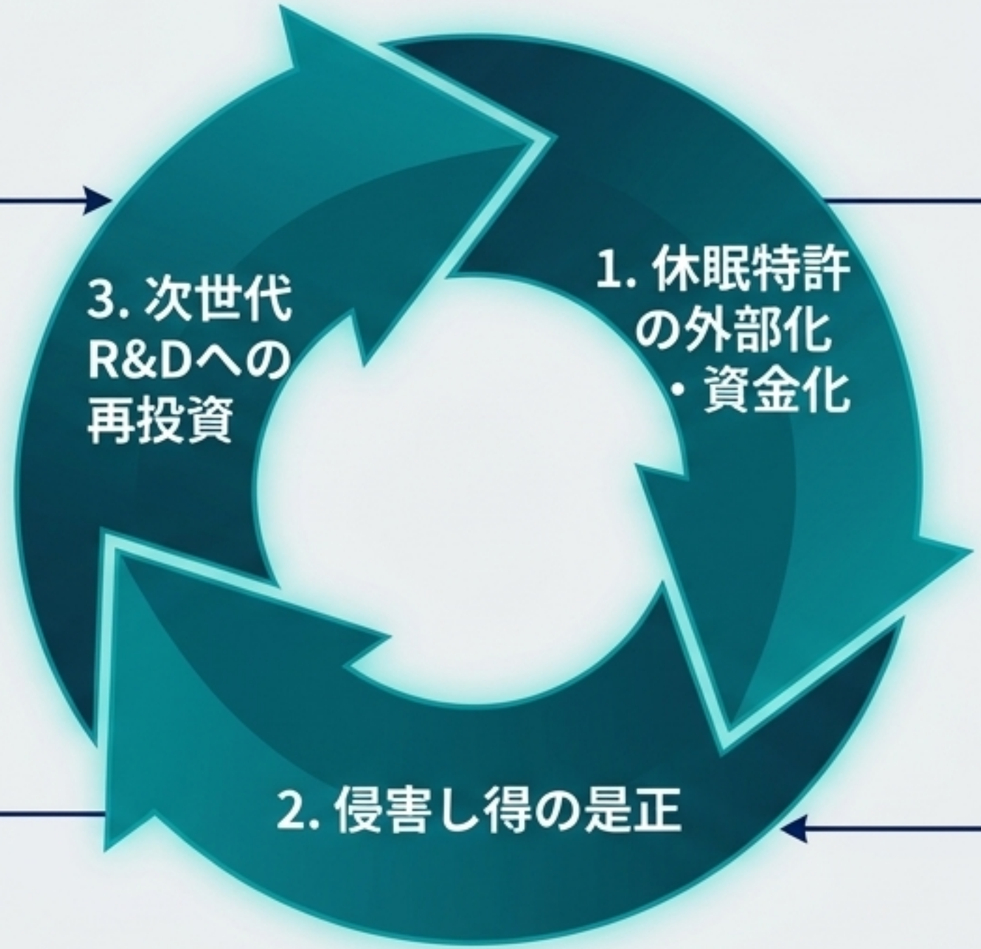
Positive Contribution / Opportunity → Risk / Negative Impact

**法的な線引きは不可能。NPEを評価する際、重要なのは「誰か（属性）」ではなく「何をするか（行為・質）」である。**

Gemini Notebook

# 肯定論のエンジン：知的創造サイクル

ICCL（日本）：
訴訟ファンドと提携、特許移転を受けリスクを引き受け収益化。




IP Bridge（日本）：
1号ファンド300億円規模、収益の一部を権利者へ還元。

アイデアハブ（韓国）：
国内休眠特許を海外で収益化する国策的モデル。

Gemini Notebook

# 否定論のアンカー：特許の「私掠船」リスク




Kim et al. (2025) 実証研究：NPEへ売却された特許は、元保有者の「競合他社」に偏って行使される。同業他社のイノベーションを阻害。

**報復を避けてNPEに特許を託す行為は、競争を歪める「私掠船」とみなされ、経営の甚大な評判リスク（Reputation Risk）に直結する。**

Gemini Notebook

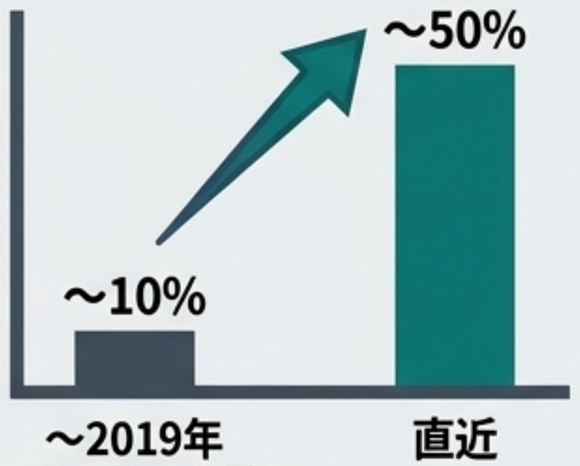
# 論点別 診断マトリックス

| 論点<br>(Key Issue) | メディア・肯定論<br>(Pro/Media) | 否定論・慎重論<br>(Con/Risk) | 評者の結論<br>(Expert Verdict) |
| --- | --- | --- | --- |
| 休眠特許 | 資金化して研究開発へ還流。 | 原権利者への還元は売却益の4%未満との推計。 | 還元条件と行使先の管理を「契約」で厳密に設計できるかが分かれ目。 |
| 侵害抑止 | 賠償額の推定覆滅率上昇（約50%）。「侵害し得」の防止。 | 補填原則との不整合。 | 故意侵害に絞る利益請求権は合理的だが、故意認定の手続設計が鍵。 |
| 競争力 | 個社の交渉力回復、ただ乗りの抑止。 | 私掠船型売却による競争の歪み。 | 売却・委託方針を「知財ガバナンス」として経営陣が管理し、説明責任を果たす。 |
| 日本の法廷地 | 国際ライセンス決着の場として浮上。 | 外国NPEの標的にされるリスク。 | 日本企業は「訴えられる被告側」としての深い備えが急務。 |

Gemini Notebook

# 日本の法制度変化：諸刃の剣となる特許庁の動向

## データ傾向：損害額算定の新基準




損害額算定における推定覆滅率（減額率）の急激な変化：知財高裁大合議判決（2019年）前の約10%から、直近では約50%へ上昇。

## 新政策：利益請求権（仮称）の創設



特許庁 第60回制度小委員会（2026年11月）での焦点：「利益請求権（仮称）」の創設。故意侵害者から利益を吐き出させる仕組み。

## 罠（トラップ）：NPEの新たな武器

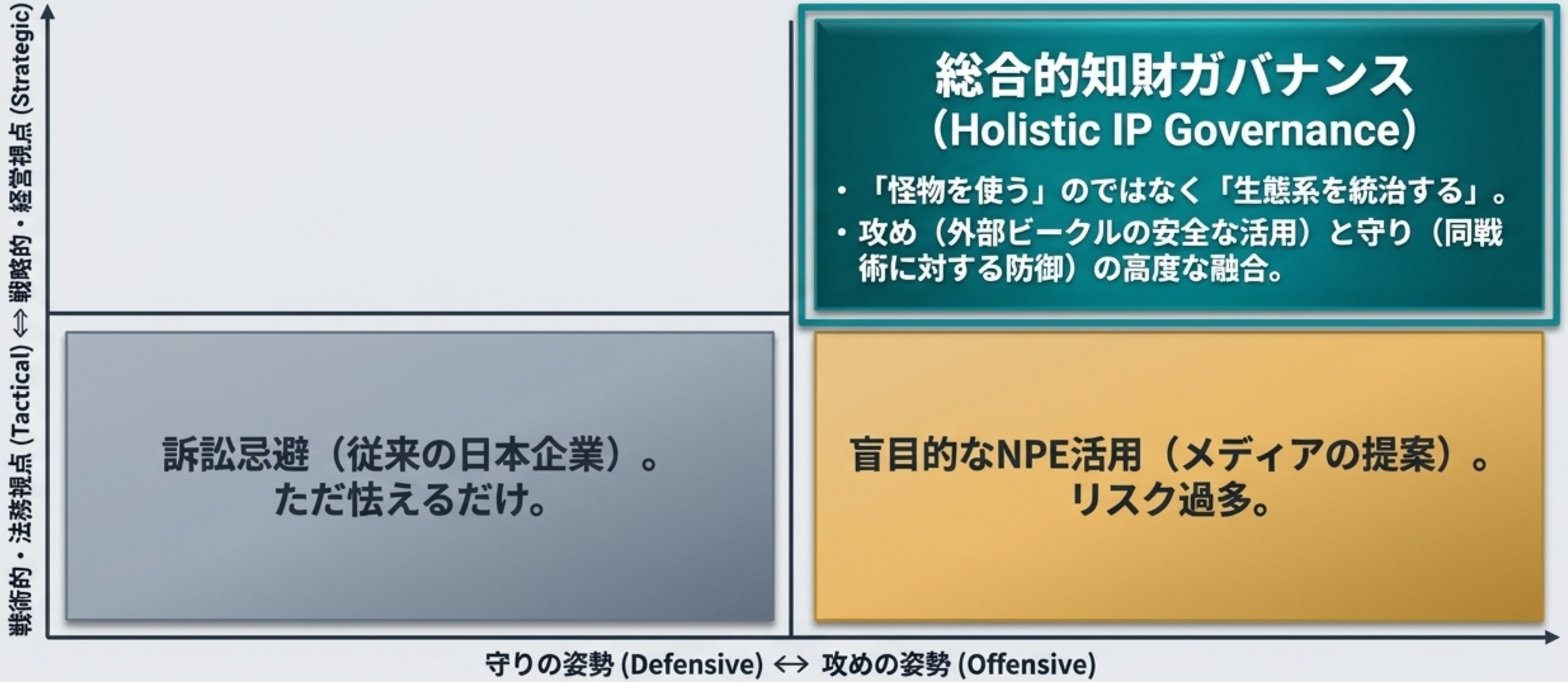


この仕組みはNPEの交渉力を飛躍的に高める。NPEが警告書を送付し、意図的に「知りながら（故意）」の状態を作り出し、額の賠償をチラつかせて和解を迫る戦術が予見される。

⚠ リスクの濃度賃ることが高い

Gemini Notebook

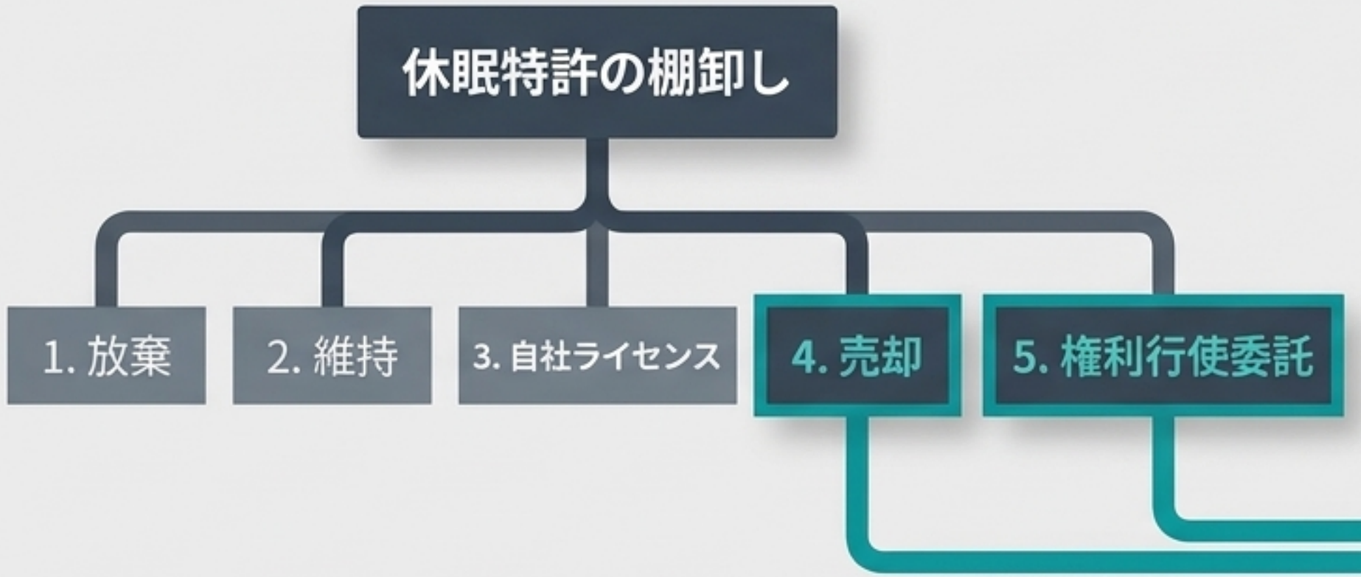
# パラダイムシフト：「活用」から「ガバナンス」へ




**次頁より：日本企業が実践すべき5つのガバナンス・プレイブック**

Gemini Notebook

# プレイブック 1: 外部化とガバナンス




## 必須契約条項 (Governance Checklist)

- ☑ **ライセンスバック条項**: 自社の将来の事業自由度を確保。
- ☑ **ターゲット除外条項**: 自社の既存顧客やサプライチェーンを行使対象から除外。
- ☑ **行使態様の誓約**: ニューサンス訴訟（嫌がらせ）を行わない旨の契約担保。
- ☑ **LOTネットワーク整合性**: 反トロール同盟の義務との整合確認。

Gemini Notebook

# プレイブック 2: 評判リスクとESG管理

## 売却側の評判・競争法リスクを経営判断に組み込む。



### 診断チェックリスト（Diagnostic Checklist）

**経営会議での説明責任**

NPEへの特許譲渡は単なる「知財部門の小遣い稼ぎ」ではない。業界内の信頼や協業関係を損ねる重大な経営判断として扱う。

**私掠船（Privateering）の回避**

競合他社を間接的に攻撃するための売却と見なされないか、外形的な合理性を検証する。

**ESGとの連動**

不当な権利行使を行う主体への特許供給は、企業の社会的責任（ESG）に対する重大なレピュテーションリスクとなる。

Gemini Notebook

# プレイブック 3:「使われる側」の防衛戦略

**外国NPEの東京提訴リスクへの備え**

### Layer 1: Standard Essential Patents (SEP)

東京地裁のSEP指針（2026年1月整備）への対応手順の確立。



### Layer 2: The Google Lesson

パンテック事件における差止めの決め手は、グーグルが和解手続で製品ごとの販売数量等の情報を開示しなかったこと。

### Layer 3: Pre-determined Negotiation Policy

答弁段階での情報開示範囲とFRAND（公平・合理的かつ非差別的）交渉の社内方針を事前に固めておく。

Gemini Notebook

# プレイブック 4 & 5: 故意認定回避と独禁法対応

## プレイブック 4: 故意認定の回避 (Legal Prep)



### Risk

警告書受領により「故意」と認定され、利益請求権を行使されるリスク。

### Action

- ☑ 警告受領後の社内検討プロセスを時系列で厳密に記録する。
- ☑ 即座に特許事務所（弁理士・弁護士）から「非侵害・無効の見解書」を取得し、悪意を否定する証拠を構築する。

## プレイブック 5: 独禁法リスクの遮断 (Antitrust Prep)



### Risk

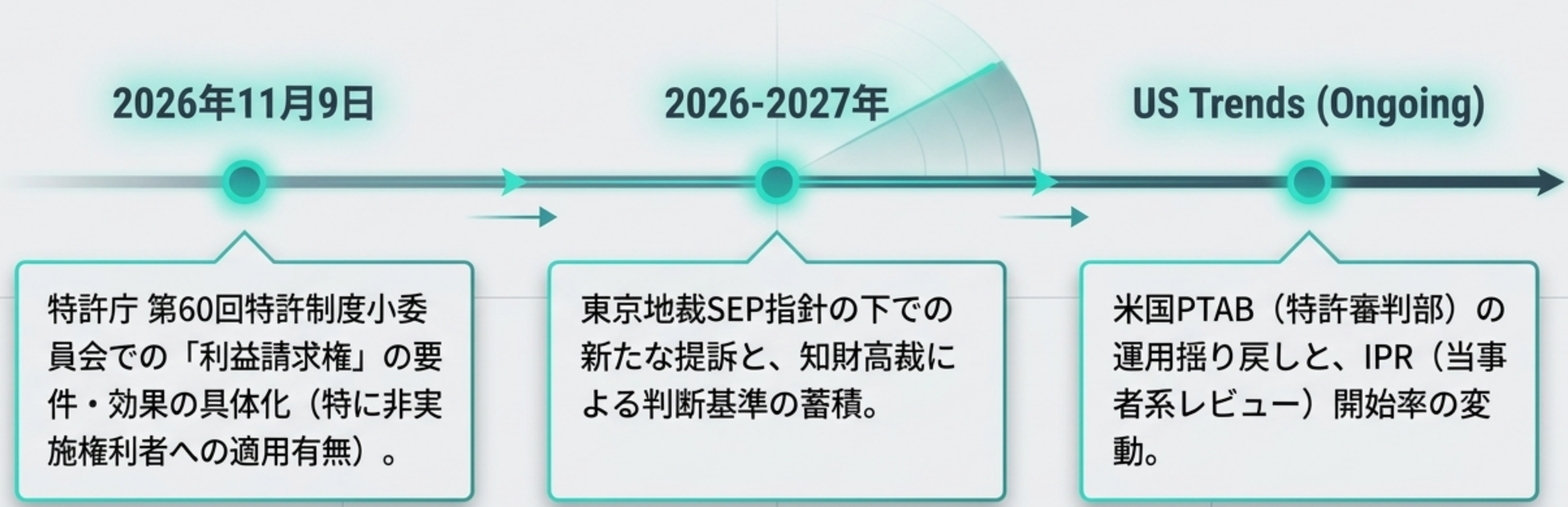
経済安保目的の「特許プール」がカルテルや共同のライセンス拒絶と見なされるリスク。

### Action

- ☑ 必須性判断の独立性を確保する。
- ☑ ライセンス条件の開放性と、参加企業間の厳密な情報遮断（ファイアウォール）を設計段階から組み込む。

Gemini Notebook

# The Watchlist: 今後の注目点とタイムライン




**「怪物の『使い手』になる前に、『餌』にならないための備えを。」**

Gemini Notebook