

# リスク回避型の特許戦略に関する調査レポート

## 概要

本レポートでは、他社の特許を攻撃せず自社の特許も積極的に行使しない「防衛的（受動的）特許戦略」について、多角的に分析します。この戦略は訴訟コストや事業リスクを回避する合理性がある一方、競争力低下などのデメリットも指摘されます。具体的には、まず防衛的特許戦略の定義と目的（リスク回避・コスト低減）を確認し、次にこの戦略のメリットとして訴訟費用・期間の削減や無効審判の反撃リスク低減を評価します。また、権利不行使がもたらす市場独占力の喪失やライセンス収入機会の逸失など競争力低下の懸念を検討し、積極行使する「攻撃的特許戦略」との比較から収益機会・市場シェア確保・リスク・コストの違いを整理します。さらに、IT・通信業界の Patent・シケット環境と製薬業界の特許戦略の差異や、クロスライセンス・パテントプールなどリスクヘッジと競争力維持を両立する代替策を調査します。最後に、この戦略の有効性が企業規模・予算・業界環境によってどう変わるか、そして長期的に続けた場合の社内文化や市場からの評価への影響について考察します。

## 1. 防衛的（受動的）特許戦略の概念と合理性

他社特許を攻撃せず自社特許も積極的に行使しないが、攻撃された際には対抗措置をとるという戦略は、一般に「防衛的特許戦略」あるいは「受動的特許戦略」と呼ばれます。これは知的財産の保護に必要最小限の資源のみ投入し、平時は様子見をする方針です<sup>①</sup>。具体的には、競合他社の動きを監視し、相手が特定の行動（例えば自社への侵害や侵害警告）を取った場合にのみ対処するという受動的スタンスが特徴です

<sup>①</sup>。日本企業でも、防衛的戦略を標榜するところがあり、ユーザー提示のケースのように「無効理由があっても他社特許の無効審判を起こさない」「自社特許に無効理由がなく侵害製品を把握していても自ら警告しない」「ただし他社から警告されたら対抗的に警告・無効審判請求する」という姿勢が典型例です。この戦略の基本理念は、特許紛争に巻き込まれるリスクや巨額の法務コストを極力避けることにあります<sup>①</sup>。特許係争は費用・時間・労力の負担が大きいため、自ら火種を作らず「Noファーストストライク」（先に攻めない）で臨むのです。

こうした受動的戦略には合理的な目的があります。第一に、訴訟費用や賠償リスクの回避です。自社から特許訴訟を仕掛けなければ、相手からの無効反撃や反訴に直面するリスクを抑えられます。また、権利行使しなければ訴訟そのもののコストを発生させません。第二に、ビジネス上の安定性です。特許紛争は経営資源を奪い、事業計画の不確実性を高めますが、受動的戦略では自社から仕掛けないため競合他社との関係悪化を避け、市場での消耗戦を防ぐことができます。とりわけ相互に特許を多数保有する業界では、安易に攻撃に出ると「特許の報復合戦」になりかねず、結果的に全社的なリスクとなります。このように、防衛的戦略は「互いに争わない」という暗黙の平和を維持することで自社事業の継続性を確保する考え方とも言えます

<sup>①</sup>。

もっとも、防衛的戦略は単なる「何もしない」ではなく必要な備えを講じておく点が重要です。自社の重要技術に対して特許出願し基本的な権利の網を構築することは、この戦略でも不可欠です<sup>②</sup>。つまり、防衛はするが攻撃はしないという姿勢であり、予め守りの特許ポートフォリオは用意しておき、他社から攻撃されたときには直ちに反撃（自社特許の行使や相手特許の無効化）に転じられるようにしておくのです<sup>②</sup><sup>③</sup>。多くの大手技術企業はまさにこの防衛的戦略を採用し、自社の事業の自由度（自由に技術を使える範囲）を確保しつつ、他社による自社ソリューションの無断利用を未然に防いでいます<sup>②</sup>。総じて、防衛的特許戦略は「攻めない代わりに守りを固める」アプローチであり、訴訟コストと事業リスクの回避という点で合理性が認められる戦略です<sup>①</sup>。

## 2. 防衛的戦略の具体的メリット：訴訟コスト・期間とカウンタークレーム回避

受動的戦略が支持される大きな理由の一つは、**知財係争にかかるコストや時間の削減**です。まず、日本における**特許侵害訴訟**や**特許無効審判**の費用と期間を見てみます。特許訴訟では、訴訟当事者（特に原告）は**専門弁護士費用**や**技術鑑定費用**など多額の出費を要します。アメリカでは1件あたり数億円規模とも言われますが、日本でも**平均訴訟費用は約3,500万円**（約25万ドル）と報告されています<sup>4</sup>。この額は米国ほどではないものの、日本企業にとっても決して無視できない高額です。さらに訴訟の長期化も負担となります。近年、日本の知財裁判所（東京・大阪地裁の知財部）は迅速化を進めており**一審の審理期間は平均1年前後（約14ヶ月）**と短縮されています<sup>5</sup><sup>6</sup>。知的財産高等裁判所への控訴審も**6～9ヶ月程度**が平均で、全体として1年半～2年で判決に至るケースが多いです<sup>7</sup><sup>8</sup>。無効審判（特許庁での特許無効化手続）についても、審理期間は平均で**10～12ヶ月程度**と言われます<sup>8</sup>。このように**争訟対応には1～2年の時間拘束**と数千万円規模の費用がかかるため、むやみに特許紛争を起こさないこと自体が**大きなコスト削減**となります。

人的リソースの面でも、特許係争は企業に負荷を与えます。訴訟を戦うには**社内の知財担当者や発明者・技術者の協力**が不可欠であり、技術資料の提供や証言書作成などに多くの時間を割かねばなりません。経営陣も含めミーティングや戦略検討に工数を取られ、本来の研究開発や事業推進に集中できなくなる恐れがあります。防衛的戦略では**自発的に訴訟を仕掛けない**ため、こうした**人的リソースの浪費**を防ぎ、社員が本業に専念できるメリットがあります。

さらに、防衛的戦略は「**カウンタークレーム**」（反撃訴訟や無効主張）の**リスク低減**にもつながります。特許権者が自社特許を行使して訴訟を提起すると、被告側はほぼ確実に**特許無効の抗弁**や**特許無効審判請求**で対抗してきます。日本では2000年の最高裁キルビー判決以降、**侵害訴訟で被告が特許の無効主張をすることが一般化**しており<sup>3</sup>、実務的には「**被告はまず特許無効を主張するのが常態**」とまで言われます<sup>3</sup>。つまり**こちらが攻撃を仕掛ければ、相手は自社特許の弱点を突いて無効化を図る**という応酬が避けられません。その結果、自社の重要特許が審理の中で無効と判断され、**自ら権利を行使したことで却って特許権を失う**リスクすらあります。この点、防衛的戦略なら**自分から訴えない限り特許を無効にされる局面を招かない**ため、権利の存続を危うくするリスクを抑えられます。また、仮に他社から訴えられた場合でも、自社が攻撃側でない限り**損害賠償責任を負う**ことはなく、守勢に回るだけで済みます。さらに、特許訴訟を仕掛ければ相手も対抗的に**別の特許訴訟を起こしてくる（二次紛争の誘発）**可能性があります。特に業界上位の企業同士ではお互い多数の特許を抱えているため、一方が提訴すれば他方も**報復措置**として別の特許で提訴し、全面戦争になるリスクがあります。防衛的戦略は**このような泥沼の相互訴訟を避ける**意味でも合理的です。

以上のように、**防衛的特許戦略のメリット**としては、(a)巨額の訴訟コスト・長期間の係争から自社を遠ざけること、(b)社内の人的資源を紛争対応に消耗させず本業に集中できること、(c)権利行使による自社特許の無効化リスク（カウンタークレーム）を回避できること、(d)相手からの報復訴訟による多方面の争いを防げること、が挙げられます<sup>4</sup><sup>3</sup>。こうしたメリットゆえに、特に**法務予算の限られた企業や相互牽制の強い業界**では、防衛的戦略が**現実的な選択肢**となっています。

## 3. 権利不行使による競争力低下の懸念

一方で、ユーザーが指摘するように「**自社特許を行使しない戦略**」は**自社の競争力低下を招きうる**というデメリットも無視できません。特許権は本来、**他社を排除して市場で独占的地位を築くための武器**です<sup>9</sup>。それを積極的に行使しないということは、得られるはずの**独占利益**や**差別化優位**を放棄する可能性があります。以下では、権利不行使がもたらす具体的な不利益を多角的に評価します。

(1) **市場独占力の喪失・模倣の横行**：特許を取得した発明は通常、権利行使することで初めて**競合他社を排除**できます。もし自社が特許権を持っていながら「行使しない」方針だと、競合はその技術を**遠慮なく模倣**できてしまいます。実際、知的財産権を適切に管理・活用しないと**他社に模倣されるリスクが高まり、企業の**

競争力が低下すると指摘されています<sup>10</sup>。権利不行使は、せっかくの技術的優位性を自ら手放すことになりかねません。市場には「特許を行使してこない会社」という評判が広まれば、模倣品や類似製品が雨後の筍のように出現し、自社のマーケットシェアが浸食される恐れがあります。独占的地位の喪失だけでなく、価格競争の激化やブランド価値の棄損にもつながりかねません。要するに、**特許権を宝の持ち腐れにすると市場での優位を失う**リスクがあるのです。

(2) **ライセンス収入機会の逸失**: 攻撃的戦略を取る企業は、特許を他社にライセンスすることで多額の収入を得ています。例えば米IBMやテキサス・インスツルメンツ (TI)、Rambusなどは年間数百億円規模の特許ライセンス収入を計上しており、特許を戦略的ビジネス資産として活用しています<sup>11</sup>。しかし、防衛的戦略の下では自社から積極的にライセンス交渉を仕掛けたり、侵害者にロイヤリティを請求したりしないため、**本来得られたかもしれない収益機会を逃す**こととなります<sup>12</sup>。特に、自社で事業化しない特許（周辺特許や他分野の技術）は、ライセンスによる収益化が典型的な戦略ですが、不行使方針では**眠れる特許**となってしまいます。自社製品を守るだけでライセンス収入を重視しない場合、**特許維持費用ばかりがかかってリターンがない**という事態にもなりえます<sup>13</sup><sup>12</sup>。これは**知的財産の機会損失**であり、長期的には企業の収益力・投資効率にマイナスです。

(3) **交渉力・抑止力の低下**: 特許はしばしば**競合他社との交渉カード**として使われます。他社が自社技術を使いたい場合にライセンス交渉をしたり、逆に他社から特許侵害を指摘された際に**クロスライセンス**（お互いの特許の相互利用契約）を結ぶ材料になります。しかし、常に権利不行使を貫いていると、相手にとって自社の特許は**脅威にならない**ため、交渉のテーブルで不利になります。情報・通信分野では、強力かつ幅広い特許ポートフォリオを持つ企業ほど**交渉時のバーニングパワー（交渉力）が強い**とされます<sup>14</sup>。反対に「この会社は訴えてこない」と見なされれば、相手は**安心して交渉を拒否**したり、一方的に自社の特許実施料を要求してくるかもしれません。つまり、特許を行使しないことで**「黙っていても使わせてくれる権利」とみなされ、抑止力が損なわれる**のです。また、競合他社だけでなく**非実施主体（いわゆるパテントローラー）**に対しても、受動的な企業は格好の標的になり得ます。権利行使してこない企業は「訴訟に消極的＝反撃されにくい」と判断され、特許訴訟専門のNPEから一方的に訴えられるリスクも高まる可能性があります（攻撃的特許戦略を採る企業ならば、訴えれば逆襲されるリスクがあるためNPEも慎重になるという指摘があります）。

(4) **社内外への悪影響**: 権利不行使の方針を続けると、**社内の士気やR&Dインセンティブ**にも影響が出かねません。せっかく画期的な発明をして特許を取得しても、「どうせうちの会社は特許を使わないから…」となれば、**発明者のモチベーション低下**につながる恐れがあります。企業文化として「特許は取るだけで飾り」という雰囲気醸成されれば、技術者は自分の成果が守られないと感じ、**革新的な開発への意欲が削がれる**可能性もあります。さらに市場からも「この企業は権利行使してこない」という認識が定着すると、**知財軽視の企業**と見做されかねません。競合他社はもちろん、取引先や投資家からも「この会社の特許はあまり価値がない（放置されている）」と評価され、企業価値の低下につながる懸念もあります<sup>15</sup>。実際、**特許権を監視・行使しないと、その特許の価値は競合の目には大きく下がる**とも指摘されています<sup>15</sup>。こうした評価の低下は、将来的に**より多くの侵害を誘発**するおそれもあります。つまり「あの会社は何をしても訴えてこないから真似しても大丈夫だ」という誤ったメッセージを市場に送ってしまい、結果的に**フリーライド（ただ乗り）**を増長させてしまうリスクです。

以上のように、**特許権を不行使にすることのデメリット**としては、**独占的市場優位の喪失、ライセンス収入の喪失、競争相手に対する交渉力・抑止力の低下**、さらには**社内の技術者マインドや市場からの評価の悪化**など、多方面に及ぶ可能性があります<sup>10</sup><sup>15</sup>。特許は適切に行使してこそ価値を發揮する面があるため、**使わなければ宝の持ち腐れ**となり、企業競争力を削ぐ結果になりうることに注意が必要です。

## 4. 防衛的戦略 vs 攻撃的戦略：メリット・デメリットの比較

防衛的（受動的）特許戦略とは対照的に、**攻撃的（積極的）特許戦略**があります。攻撃的戦略では、企業は**積極的に特許を取得・活用し、自社特許権を武器として他社を制圧しよう**とします<sup>16</sup>。この節では、防衛的

戦略と攻撃的戦略の長所・短所を「収益機会」「市場シェア確保」「訴訟リスク」「コスト」の観点から比較します。

(1) **特許収益機会:** 攻撃的戦略の大きなメリットは、**特許を収益源に変えられる**ことです。先述のように、攻撃的な企業は**広範に特許出願して権利網を構築し**<sup>16</sup>、それらを使って他社にライセンス供与したり、侵害訴訟で賠償金を得たりします。攻撃的戦略は言わば「特許の直接マネタイズ」を志向するもので、**特許ライセンス料や和解金**といった形で大きな収益機会を生みます<sup>11</sup>。特許ポートフォリオそのものが資産となり、他社への売却益なども期待できます。一方、防衛的戦略では**収益目的での権利行使をしない**ため、**パテント収益は限定的**です<sup>12</sup>。防衛的企業でも特許クロスライセンスの際に差額ライセンス料を受け取ることはありませんが、攻撃的に訴訟を起こして得る莫大な賠償金や独占的ライセンス料と比べれば小さいでしょう。したがって**収益面**では、攻撃的戦略が「攻めの収益化策」であるのに対し、防衛的戦略は**機会損失を容認**してでもリスク低減を優先する姿勢と言えます<sup>12</sup>。

(2) **市場シェア・独占の確保:** 攻撃的戦略では、特許を使って競合他社の参入や模倣を**積極的に阻止**し、市場シェアを守ります<sup>9</sup>。例えば、自社の重要技術について特許を大量に取得して「**特許の壁 (patent wall)**」を築き、類似の代替技術まで含めて他社が使えないように囲い込む、という戦術も取られます<sup>17</sup><sup>18</sup>。その結果、自社だけがその技術領域を独占し、**高いマーケットシェアと価格設定力**を享受できます。攻撃は最大の防御とも言われ、**先手を打って特許で市場を固める**ことで競争優位を盤石にします<sup>17</sup>。対して防衛的戦略では、基本的に**自社製品を守る範囲の特許取得に留め**、他社が類似製品を出してきても即座には差止めしないこともあります<sup>2</sup>。結果的に、競合が同種の製品を出して市場シェアを分け合う事態が起こります。もっとも、防衛的戦略でも**自社の核心技術の特許は取得している**ため、完全に無防備ではありません。他社が露骨に自社の特許技術を使った場合には、必要に応じて**侵害訴訟に踏み切る余地**は残しています<sup>2</sup>。ただし自らは積極的に排他権を行使しないため、結果的に**市場シェア確保の強度は弱まる**可能性があります。したがって、市場独占力という観点では**攻撃的戦略の方が有利**であり、防衛的戦略では**シェアをある程度諦める**代わりに他のメリットを優先していると言えます。

(3) **訴訟リスク:** 攻撃的戦略の裏返しとして、**訴訟リスクは高まります**。他社への特許行使を積極的に行えば、当然相手からの**無効審判請求や反訴**に常にさらされます。特許訴訟は先述の通り費用・期間の負担が大きだけでなく、敗訴すれば**特許無効化や特許権濫用の悪評**など深刻な結果を招きます。特に攻撃的戦略では「**特許トロール**」的とみなされる危険もあり、訴訟社会では陪審や裁判所の心証に影響する可能性もあります。また、攻撃的に他社を訴えれば、標的となった企業だけでなく業界全体から**報復訴訟**を受けやすく、**紛争が連鎖**するリスクがあります。一方、防衛的戦略は**自ら訴訟を仕掛けない**ため、**法的リスクは最小限**です。相手から訴えられる場合もありますが、その際は**守勢に専念**でき、反訴リスクは低いです。大手企業同士では互いに「**刺し違える**」覚悟で訴訟合戦になることもありますが、防衛的戦略を採る企業はそのような**最悪の事態を意図的に回避**しています<sup>19</sup>。このように、**訴訟リスクの観点では防衛的戦略が有利**であり、攻撃的戦略は**ハイリスク・ハイリターン**の性格を帯びます。

(4) **コストと資源配分:** 攻撃的戦略は、**特許取得と維持、訴訟遂行に莫大なコスト**を要します。全ての関連発明を権利化しようとするれば、**出願・登録・年金維持費**が嵩み、多数の弁理士・弁護士を雇う必要があります<sup>20</sup><sup>21</sup>。また常時訴訟を戦うとなれば、社内法務・知財部門の人員も充実させねばなりません。資金力のある大企業でないと攻撃的戦略は現実的に難しく、中小企業には負担過大です<sup>22</sup>。対して防衛的戦略は、**特許出願も重要なものに絞り込む**ため**出願・維持費用を抑制**できます<sup>13</sup><sup>12</sup>。また訴訟に使う予算も最小限で済みます。全体として**知財コストは攻撃的戦略より低い**のが通常です<sup>13</sup>。さらに、防衛的戦略ではコストだけでなく**経営資源の配分**に余裕が生まれます。開発費や人的リソースを特許訴訟ではなく**新製品開発や市場開拓**に振り向けることで、本業の競争力を高められる可能性があります<sup>23</sup>。一方、攻撃的戦略の企業は特許ポートフォリオ維持や係争対応に相当な経営資源を割くため、**事業コア以外の間接費が増大**する傾向にあります。

以上をまとめると、**攻撃的戦略は「高コスト・高リスクだが高収益・高独占力」という特徴**を持ち、**防衛的戦略は「低コスト・低リスクだが収益機会も小さい」**戦略と言えます<sup>12</sup><sup>4</sup>。企業にとってどちらが有利か

は状況によります。例えば**自社技術が業界標準になるような核心特許**を持つなら攻撃的に行使して莫大な利益を得る選択もありますし、**相互依存が強い産業**では無理に攻めず守り合う方が得策でしょう。次節では、そうした**業界による特許戦略の違い**を具体的に見ていきます。

## 5. 業界別に見る特許戦略の有効性の違い（パテント・シケット vs 製薬）

特許戦略の有効性や適切さは、業界特性によって大きく異なります。ここでは、**多数の特許が複雑に絡み合う「パテント・シケット（特許の藪）」状態**にあるIT・通信業界と、**一つの特許が一製品の独占を支える製薬業界**という対照的な例で、防衛的戦略の有効性の違いを考察します。

**IT・通信業界（パテント・シケット）における戦略：** スマートフォン、半導体、通信規格のようなIT分野では、一つの製品やサービスに何百何千もの特許が関係します。各社が膨大な特許ポートフォリオを有し、互いに**侵害の網**を張り巡らせているため、状況は「**パテント・シケット**」と呼ばれます。この環境下では、各企業が互いに**人質（特許）を取り合っている状態**とも言え、誰かが訴訟を仕掛ければ相手も別の特許で反撃する**相互確証破壊的な均衡**が成立しています。したがって、IT大手はしばしば**暗黙の了解で直接的な特許戦争を避け、クロスライセンス契約**で手を打つことが多いです<sup>14</sup>。例えば、スマートフォン分野では一時Apple vs Samsungの全面訴訟合戦が起きましたが、多くの技術分野では大手同士が包括的クロスライセンスを結び、**相互不侵害の体制**を取っています。このような業界では、防衛的戦略（先に攻撃しないが**侵害されたら即反撃**できるだけの**特許網は用意**）が非常に合理的です。なぜなら、下手に攻撃的戦略で相手を訴えれば**自社も致命傷を負いかねない**からです。また、IT分野は技術進歩が速く製品寿命も短いため、訴訟に時間をかけている間に次世代技術へ移行してしまうこともザラです。**短い製品サイクル**では、特許訴訟で差止め勝訴を得ても市場機会は既に終わっている可能性もあります。そのため、特許を**交渉材料（ライセンス交換）**や**防衛カード**として持ちつつ、よほど重大な場合以外は行使しない方がコストパフォーマンスに優れるのです<sup>24</sup>。実際、多くの情報通信系企業は基本的に**防衛的スタンス**で、自社と競合の特許侵害には目をつぶりつつ、背後では**特許プール**や**標準必須特許のFRANDライセンス**によって折り合いをつけています。もっとも、IT分野でも**NPE（非実施主体）**から訴えられるケースや、クロスライセンス交渉が決裂した場合には訴訟に発展することがあります。しかし総じて言えば、**パテント・シケット業界では受動的戦略が主流であり有効と**考えられます。

**製薬業界における戦略：** 製薬・バイオ分野では、一つの新薬（新有効成分）が一つの基本特許によって独占されるケースが多く見られます。新薬開発には莫大なR&D投資と治験期間が必要であり、ようやく承認を得て発売できた医薬品は**特許により20年弱の独占期間**で投資回収と利益確保を図ります。したがって、特許が切れる（**パテントクリフ**）と同時に**ジェネリック医薬品**が参入して価格が急落する構造です。この業界では**特許＝製品寿命**と言っても過言ではなく、自社特許を積極的に行使して**後発品の参入を一日でも遅らせる**ことが死活的に重要です。米国ではHatch-Waxman法に基づき新薬メーカーが後発メーカーを特許侵害で訴えるのは日常茶飯事であり、日本でも**ジェネリック承認時に先発特許の存在を確認するパテントリンケージ**が導入され、特許係争が行われます<sup>25</sup>。このように製薬では**攻撃的特許戦略（積極的権利行使）がデフォルト**であり、受動的戦略はほぼ考えられません。仮に新薬メーカーが「特許侵害だが訴えないでおこう」などと悠長なことをしていれば、ジェネリックに市場を席卷され自社売上が壊滅するからです。実際の訴訟でも、新薬側は**差止請求や仮処分**を駆使して後発品発売を阻止し、逆に後発メーカー側は特許無効を主張して早期参入を狙うという、**ゼロサム**の**真剣勝負**になります。製薬企業にとって、自社特許を防衛的に黙って守っているだけでは競争に勝てず、**攻めの姿勢で独占期間を最大化**することが必要なのです。もっとも、製薬企業も全ての特許で訴訟するわけではなく、自社にとって特に重要な特許（主成分特許や用途特許など）に訴訟資源を集中させます。周辺特許については敢えて訴えず和解する場合がありますが、基本戦略としては「**侵害を見逃さない**」**積極権利行使**が徹底されています。ゆえに、**製薬業界では受動的戦略は競争力維持の点で適切ではなく、攻撃的戦略こそが有効**と言えるでしょう。

**その他の業界：** 機械・自動車産業では、自社製品に数百件の特許が含まれるものの、主要プレイヤー間でクロスライセンス網が発達しており、比較的**防衛的戦略**がとられがちです。ただし近年では電気自動車や先端素材

など新分野で特許競争が激化し、一部では攻撃的姿勢も見られます。ソフトウェア分野では特許よりオープンソースや実装スピードが重視され、特許訴訟は稀ですが、代わりにオープンな防衛策（例えばLinux陣営のOpen Invention Networkへの参加による相互不可侵）などが講じられています。要するに、業界の特許紛争構造に応じて、防衛的戦略が有効か攻撃的戦略が必要かが変わってくるのです<sup>24</sup>。IT・通信のように特許網が相互に絡み合う業界では防衛的戦略が有効で、製薬のように一特許で市場が決まる業界では攻撃的戦略が不可欠となります。

## 6. リスクヘッジと競争力維持のバランス：代替案・ハイブリッド戦略

防衛的戦略と攻撃的戦略はいわば両極端ですが、多くの企業は中間的なハイブリッド戦略を取っています<sup>26</sup>。リスクヘッジと競争力維持を両立するために、企業は様々な代替策を講じています。本節では、その具体例をいくつか紹介します。

(1) 部分的攻撃戦略（選択的権利行使）：全ての特許について不行使を貫くのではなく、**自社事業の根幹を揺るがず重大な侵害のみ訴訟対応する方針**です。例えば「**コア特許には侵害厳禁で臨み、周辺特許は交渉で済ませる**」といったメリハリをつけます。これにより、**本当に必要な場合だけ攻撃的になり、それ以外は争いを避けるバランスが取れます**。社内ポリシーとして「**売上にX%以上影響する侵害は許容しない**」など閾値を設けている企業もあるようです。こうした**段階的権利行使ポリシー**は、防衛と攻撃の折衷策として機能します。

(2) **クロスライセンス契約の活用**：前述したように、多くの業界で**クロスライセンス**はリスクヘッジの基本戦略です。自社と相手が相互に特許実施を許諾し合うことで、**訴訟リスクを排除**しつつお互いの技術利用が可能になります。クロスライセンスを結んでおけば、お互い訴えないため**防衛的效果**が得られる一方、自社技術を独占される心配もなく**競争力も維持**できます<sup>23</sup>。特に規模の大きな企業同士では、包括的クロスライセンスで**パテント・ピース（特許の平和）**を構築するのが一般的です。ただし、クロスライセンスは**特許資産が同等規模の相手とでない**と成立しにくく、またライセンス料の授受で力関係が表れます。そのため、各社はまず**特許ポートフォリオを充実**させて交渉力を高めることが重要となります<sup>14</sup>。

(3) **特許プール・共同防衛**：複数企業が協力して特許を持ち寄り、**共同で運用・防衛**する仕組みも有効です。例えば「**特許プール**」は、同分野の企業が自社特許をプール（共有）し、互いに自由に使えるようにするものです。標準規格分野では良く用いられ、各社は**プールライセンス料**を得つつ、**参加メンバー間では訴訟せず外部には一緒に対応**するという利点があります。これに似た概念に「**特許防衛ファンド**」や「**ディフェンシブ特許アグリゲーター**」があります<sup>27</sup>。例えば**Allied Security Trust (AST)**や**RPX**といった団体は、メンバー企業から資金を集めて**第三者の特許を購入・無効化**し、メンバーへの訴訟リスクを下げる活動をしています<sup>27</sup>。また**LOT Network**は、加盟企業の特許がもし**NPE（訴訟専門会社）**に渡った場合に自動的に全加盟社にライセンスされる仕組みで、**特許がトロールの武器にならないようにする防衛策**です<sup>28</sup>。さらに**Open Invention Network (OIN)**はLinuxに関する特許を加盟社で相互に**無償クロスライセンス**し、Linuxコミュニティを特許訴訟から防衛しています。これらのスキームは、**企業連合で特許リスクに備える**もので、防衛的戦略を補完・強化する有力な手段です。自社単独では攻撃力に欠ける中堅・新興企業も、これらに参加することで**集団的安全保障**の恩恵を受けられます。

(4) **防衛的公開（ディフェンシブ公開）**：特許出願ではなく、**発明内容をあえて公開**してしまうことで他社の特許取得を妨げ、自社と業界を守る戦略です。これは特許権を取らない代わりに**先行技術として公開**することで、他者がその発明で特許を取れなくします<sup>29</sup>。例えばIBMは過去に膨大な技術アイデアをテクニカル・ディスクロージャー・ブリテンで公開し、「**開放特許網**」を築きました。防衛的公開は特許出願費用を節約しつつ**業界全体の自由度を確保**する手段ですが、自社も独占権を持っていないため**本当にコアな技術には使えません**。しかし、周辺技術や将来使う予定のない発明については**防衛的公開**で**パテント・リスク**を軽減することができます。

(5) **ハイブリッド戦略（部署や地域で差別化）**：大企業では、**事業領域や地域ごとに戦略を使い分ける**こともあります<sup>26</sup>。例えば、主力製品分野では**攻撃的戦略**をとりつつ、周辺事業分野では**防衛的戦略**に徹する、あ

るいは欧米では積極的に訴訟するが新興国では慎重にする、といった具合です。実際、あるインタビュー調査では「我が社は特許行使が消極的すぎてポートフォリオ価値を下げている」との社内批判がある一方、大半の部門は現状のバランスに満足しているという声もあったと報告されています<sup>30</sup>。このように社内でも温度差があるため、杓子定規に全社でどちらか一方ではなくケースバイケースで戦略を調整するのが現実的です。

以上の代替策やハイブリッド戦略を組み合わせれば、リスクヘッジと競争力維持の両面をある程度満たすことが可能です。ポイントは、自社の状況に合わせた柔軟な戦略構築です。例えば「基本は争わないが、虎の尾を踏まれたら徹底抗戦」「同盟（クロスライセンス・防衛ネットワーク）を組んでトロールに備える」「社内的重要度に応じて攻めるか守るか決める」といった具合に、静と動の使い分けを明確にしておくことが重要でしょう。その意味で、完全な受動 or 攻撃ではなく「賢い中庸」こそが、多くの企業にとって最適解と言えます。

## 7. 防衛的戦略が合理的となる条件 vs 不利益をもたらす条件

以上の情報を統合すると、防衛的（受動的）特許戦略が有効に機能する状況と、逆に企業に不利益をもたらす状況とが浮かび上がります。それらを整理してみましょう。

### 《防衛的戦略が合理的となる状況》

- ・**企業規模・資源が小さい場合:** 訴訟には多大な資金・人員が必要なため、スタートアップや中小企業ではコスト負担に耐えられないことがあります。その場合、特許は取得するが自らは争わない防衛的姿勢が現実的な選択となります<sup>22</sup>。実際、大企業ほど包括的（攻撃的）戦略を採り、小企業ほど費用対効果を重視した控えめな戦略を採る傾向があります<sup>22</sup>。
- ・**特許相互依存の高い業界:** 前述のIT・通信などパテント・シケットでは、一社が攻撃に出ると自社も傷つくため、暗黙の停戦が皆の利益になります<sup>24</sup>。このような業界では、防衛的戦略によって全体最適（特許紛争の最小化）が図られるため、合理性が高いです。
- ・**製品ライフサイクルが短い場合:** 訴訟に時間をかけている市場機会を逃すような業界（電子機器、ソフトウェア等）では、スピード重視で模倣されても新モデル投入で凌ぐ方が得策なことがあります。その場合、特許訴訟で遅滞させるより市場での先行優位を保つ方が重要なので、権利行使に固執しない防衛策も合理的です。
- ・**潤沢な特許ポートフォリオが既にある場合:** 特許を大量に抱える大企業は、それ自体が抑止力となり得ます。他社は訴えれば莫大な反撃を受けると恐れるため、何もしなくてもMutually Assured Destructionのバランスが保てます。この場合、わざわざ仕掛けずとも防衛的であること自体が戦略となります（虎は威を示すため吠えずともよい状態）。
- ・**法制度・文化が訴訟を好まない場合:** 国や地域によっては特許訴訟で得られる損害賠償額が小さい、差止めも出にくいなど、攻撃的に行ってもリターンが少ない環境があります。日本は米国に比べ賠償額が低めで訴訟件数も少ない傾向があります。そのような法域では、無理に訴訟せず協調路線で行く方が合理的となりやすいです。

### 《防衛的戦略が不利益をもたらす状況》

- ・**コア特許が競争力の要の場合:** 製薬や高度技術で、特許がそのまま製品競争力である場合、防衛的戦略は致命的です。他社に模倣を許せば直ちに売上・利益が失われるため、攻撃的に独占を守らないと競争に負ける状況です。このような場合、防衛的であること自体が競争力放棄となります。

- **競合他社との特許力格差が大きい場合:** 相手は特許をあまり持たず反撃手段が乏しいのに、自社だけが強力な特許を持つなら、それを行使しない手はありません。例えば市場参入してきた新興企業が自社特許を侵害しているなら、相手はカウンタークレームできる特許資産が無いこともあります。その場合、行使しなければ一方的にやられ損です。特許力で圧倒できる局面では、防衛的であるのは不利益です。
- **ライセンスビジネス機会が大きい場合:** 自社では使わないが広く産業に有用な特許を持っている場合、それをライセンスすれば大きな収入源になります<sup>11</sup>。これをしないのは**財務上の機会損失**であり、企業価値を高めるチャンスを逃します。特許収入が事業利益に匹敵するケースもある以上、ライセンスしない戦略は株主利益にも反する可能性があります。
- **市場で技術力を誇示したい場合:** 攻撃的に特許を行使することは「我が社はこの技術で先行している」という**シグナル発信**にもなります。防衛的戦略だと外部からは自社技術の存在感が見えにくく、「権利行使してこない＝大した技術でないのか?」と思われる恐れもあります。業界内で**技術リーダーシップ**を示すには、時に権利行使も必要です。
- **非対称な相手に狙われる場合:** パテントトロールのように自社は製品を持たず反撃できない相手に対しては、防衛的戦略は通用しません。訴えられたら**一方的に守勢**に回るしかなく、この場合はむしろ**積極的に無効化手段**（IPRや無効審判）を使っていく攻撃姿勢が必要です。つまり、相手次第で戦略の再考が必要です。

以上を総合すると、**防衛的戦略が適するか否かは企業の置かれた状況次第で大きく変わります**<sup>22</sup>。自社の規模・資源・ポートフォリオ、業界の紛争構造、製品のライフサイクル、競合との力関係、特許資産の質量、法制度の後押し等、様々な要因を勘案して戦略を決定すべきです。一概にどちらが良い悪いではなく、**その状況で最も合理的な戦略を選ぶ**ことが重要です。時には防衛的戦略が長年功を奏していた企業も、市場環境が変われば戦略転換を迫られるでしょう。例えば、ある企業がニッチ市場で防衛的に安定経営していたが、市場参入者が現れた途端に特許訴訟を辞さない攻撃路線に移行する、といったケースもあり得ます。結局は、**戦略は静的ではなく動的に見直すべきもの**であり、企業規模・法的予算・業界内での地位・市場環境といった要因を総合して評価する必要があります。

## 8. 受動的戦略の長期的影響：企業文化と市場からの評価

最後に、**防衛的な特許戦略を長期にわたり続けた場合の企業内外への影響**について考察します。長期的な受動姿勢は、一時的にはリスク低減に寄与しても、**企業文化や外部からの評価**において望ましくない変化をもたらす可能性があります。

(1) **イノベーション文化への影響:** 常に特許を行使せず穏便に済ませる企業風土が定着すると、社員、とりわけ研究開発部門の**モチベーション低下**につながる懸念があります。発明者にとって、自らの発明が特許として認められることは名誉であり、その特許が実際に**競合を排除して会社に貢献**することにやりがいを感じるものです。ところが「どうせ権利行使しないから、特許を取っても飾りだ」となれば、技術者は**自分の成果が会社に活かされていない**と感じるかもしれません。その結果、発明するインセンティブが下がり、**社内のイノベーション活動が萎縮**する可能性があります。特許は取得するだけでなく活用してこそ価値があるという認識が希薄になると、知財部門も単なる**特許番号コレクター**になりかねず、戦略的思考が育ちません。つまり、長期的な受動姿勢は「**攻めの知財マインド**」を社内から失わせる**リスク**があります。

(2) **人材流出の可能性:** 関連して、特許で成果を上げたい**優秀な技術者や知財人材**が他社に流出する懸念もあります。攻撃的戦略であれば自分の特許が表舞台で活躍する機会がありますが、受動的戦略ではそれが望まれません。「せっかく画期的発明をしても、うちでは訴訟しないから報われない」と不満を持つ社員が、より積極的に知財を活用する企業へ移ってしまう可能性も否定できません。特許を**収益化して報奨を得たい**発明者

や、特許訴訟でキャリアを積みたい知財法務人材にとって、受動的企業は物足りなく映るでしょう。従って、長期的には人材確保・育成の面でも影響が出る可能性があります。

(3) 「訴えない企業」のレッテルとリスク増大: 市場に対して一貫して防衛的な姿勢を示し続けると、「この会社は何をしても権利行使してこない」と認識されるようになります。前述したように、それは**模倣品の誘発**につながり得ますし、また悪意の第三者に**狙われやすくなる**可能性もあります。特にNPE（特許ゴロ）にとっては、相手企業が積極的に反撃してこない方が和解金を引き出しやすいため、**標的として魅力的**になるかもしれません。また、防衛的戦略の企業はしばしば「**紛争に弱腰**」とのイメージを持たれ、競合から強気に出られる危険性もあります。例えば特許紛争の交渉で、相手は「あの会社は訴訟嫌いだから多少脅せば譲歩するだろう」と踏んでくるかもしれません。市場における**交渉力・発言力の低下**という長期的影響も無視できません。

(4) 企業評価・株主への影響: 現代の投資家は企業の知的財産活用にも注目しています。防衛的戦略で知財収益が乏しい企業は、資産の有効活用という点で株主から批判される可能性があります。「塩漬け特許ばかりで収益化できていない」とみなされれば、経営陣へのプレッシャーともなるでしょう。さらに、産業によっては知財攻勢をかけてくる海外企業に対抗するために自社も攻めるべきだという**市場からの期待**がある場合、それに背を向け続けると**経営判断の誤り**と評価されかねません。長期的に見れば、**企業価値向上の機会を逃す**戦略はステークホルダーから支持されにくくなるリスクがあります。

(5) 戦略転換時の困難: 長年受動的でいた企業が、ひとたび攻撃的に転じようとしても、**社内のスキル・体制が追いつかない**問題もあります。例えばいきなり特許訴訟を戦おうにも、経験豊富な知財人材がいなかったり、勝てる特許ポートフォリオが整備されていなかったりします。常日頃から軽い訴訟でも経験しておけば対応力も付きますが、完全に紛争未経験でいるといざというときに**脆弱**です。これは長期的受動戦略の一種のツケと言えます。

以上のように、長期にわたる受動的戦略は**社内の士気や人材、社外の評判や将来の脆弱性**といった目に見えにくい部分に影響を及ぼす可能性があります。もちろん、適切に管理すればこれらデメリットを最小化することも可能です。例えば社内表彰などで発明者の貢献を称えモチベーションを維持する、いざという時のために**模擬訴訟訓練**や顧問弁護士との連携を怠らない、などの手当てです。しかし根本的には、**一貫して守勢の姿勢**であることが企業に及ぼす長期影響について経営陣は自覚的である必要があります。「**攻めない**」ことにも**コストがある**ということです。

以上、本レポートでは**他社特許を攻撃せず自社特許も積極行使しない**特許戦略の名称・目的から、そのメリット（コスト・リスク回避）とデメリット（競争力低下）を分析し、攻撃的戦略との比較や業界別の事情、代替策、そして戦略採用条件と長期的影響までを考察しました。総じて、防衛的特許戦略は**短期的リスク低減と安定**をもたらす一方で、**長期的成長機会や競争優位の放棄**につながりかねないため、一長一短の戦略です。そのため、多くの企業は**自社の状況に応じたハイブリッドな知財戦略**を採っています。最後に強調すべきは、**知財戦略は固定的であってはならない**という点です。市場環境や自社の立ち位置が変われば、戦略も動的に見直し、攻めと守りのバランスを調整することが求められます。適切なリスクヘッジをしつつ自社の競争力を最大化できる知財戦略を追求することこそ、現代企業にとっての課題と言えるでしょう。

#### 【参考資料】

- 中町昭人「質の高い特許ポートフォリオの構築とその有効活用のためのストラテジー」 LOOP, 2003  
11 31
- Huusko, Jaana. Management and Evaluation of Patent Portfolio in the Context of Offensive and Defensive Strategies, M.A. Thesis, 2021 17 2 14 15 19 24
- JWP Poland, FAQ: "What is the passive strategy for intellectual property protection?" 1
- BUSINESS LAWYERS「特許無効の抗弁とは」 松下外弁護士, 2018 3

- Gitnux Market Data 2025, "Patent Litigation Statistics" 4
- York Faulkner, "A Brief Overview of Patent Litigation in Japan," YMF Law, 2021 5 7
- 特許庁「知的財産権訴訟の状況」令和4年 6 8
- フラット法務事務所コラム「知的財産権を解説！企業価値を守る方法」2025 10
- Sagacious Research Blog「Offensive vs Defensive Patent Strategies」2023 22 12 13
- Arapacke Law, "Mastering Defensive Patent Strategy" 2022 23
- Wikipedia, "Defensive patent aggregation" 27 28

1 What is the passive strategy for intellectual property protection? - JWP

<https://www.jwp-poland.com/faq/what-is-the-passive-strategy-for-intellectual-property-protection/>

2 14 15 16 17 18 19 24 26 30 Microsoft Word - Thesis.docx

[https://www.theseus.fi/bitstream/10024/811301/3/Huusko\\_Jaana.pdf](https://www.theseus.fi/bitstream/10024/811301/3/Huusko_Jaana.pdf)

3 特許無効の抗弁とは - BUSINESS LAWYERS

<https://www.businesslawyers.jp/practices/846>

4 Patent Litigation Statistics Statistics: Market Data Report 2025

<https://gitnux.org/patent-litigation-statistics/>

5 7 A Brief Overview of Patent Litigation in Japan

<https://www.ymf-law.com/post/japan-patent-litigation>

6 [PDF] 2. 4. 4 知的財産権訴訟の状況 - 裁判所

<https://www.courts.go.jp/vc-files/courts/file2/20505108.pdf>

8 [PDF] 日本の特許訴訟のリフォームの成果

<http://www.abe-law.com/wp/wp-content/uploads/2020/12/201201-NL-article.pdf>

9 【知財戦略入門】知財は“勇者の武器と防具”！攻めと守りで事業のレベルアップを支える最強装備とは？  
| 黒川弁理士事務所

<https://kuro-ip.com/ip-8/>

10 知的財産権を解説！法務マネジメントで企業価値を守る方法 - 攻める起業家の経営パートナー フラット経営事務所・行政書士法人フラット法務事務所

<https://flat-office.com/columns/intellectual-property-rights/>

11 31 amt-law.com

[https://www.amt-law.com/asset/pdf/AKN\\_Article\\_LOOP\\_200308.PDF](https://www.amt-law.com/asset/pdf/AKN_Article_LOOP_200308.PDF)

12 13 20 21 22 29 Patent Strategies for a Business Before Building a Patent Portfolio -

<https://sagaciousresearch.com/blog/offensive-vs-defensive-patent-strategies/>

23 Mastering Defensive Patent Strategy: Protect Your Intellectual Property

<https://arapackelaw.com/patents/defensive-patent-strategy/>

25 [PDF] 医薬品市場における競争と研究開発インセンティブ - 公正取引委員会

[https://www.jftc.go.jp/cprc/reports/index\\_files/cr-0115.pdf](https://www.jftc.go.jp/cprc/reports/index_files/cr-0115.pdf)

27 28 Defensive patent aggregation - Wikipedia

[https://en.wikipedia.org/wiki/Defensive\\_patent\\_aggregation](https://en.wikipedia.org/wiki/Defensive_patent_aggregation)