

パナソニックホールディングスの知財戦略：無形資産の循環による価値創造と社会課題解決へのアプローチ

エグゼクティブサマリ

本レポートは、パナソニックホールディングス株式会社（以下、パナソニックHD）の知的財産（以下、知財）戦略について、一次情報を基に網羅的かつ分析的に詳述するものである。同社の戦略は、従来の事業防衛を主目的とした「保護」の思想から、社内外の無形資産を積極的に「循環」させ、新たな価値創造と社会課題解決を目指す「共創」の思想へと大きく舵を切っている点が最大の特徴である。

本分析から得られた主要な結論は以下の通りである。

- 戦略の中核思想: 2022年に策定された知財パーパス「無形資産を巡らし、価値に変えて、世界を幸せにする」¹⁻³は、同社の知財戦略の根幹をなす。これは、特許権等の伝統的な知財だけでなく、ノウハウやデータを含む広範な「無形資産」を対象とし、社内外で流通させることで新たなイノベーションを創出する意志の表明である。
- 戦略実行のプラットフォーム: このパーパスを具現化するため、「技術インデックス」と「IP JUNCTION」という二つの主要プラットフォームが構築された¹⁻⁴。前者は社内の膨大な技術資産を外部に可視化する「プル型」のツールであり、後者はパートナーとの共創を促進する「プッシュ型」のハブとして機能する。
- 独自の組織体制: パナソニックHD（戦略策定）、パナソニック オペレーショナルエクセレンス（専門業務）、そして信託スキームを活用するパナソニックIPマネジメント（資産活用・事業化）という三位一体の組織構造は、グループ全体の知財シナジーを最大化し、迅速な意思決定を可能にする^{2, 5}。
- 技術ポートフォリオとの連携: 保有する約9.5万件の特許ポートフォリオ²⁰は、長期研究開発指針「技術未来ビジョン」^{8, 9}と密接に連携している。特に、GX（グリーン・トランスフォーメーション）、ウェルビーイング、CPS（サイバー・フィジカル・システム）といった重点領域に知財資源が集中投下されている¹⁶。
- 二元的な活用アプローチ: 一方で、LCPP（低炭素特許の無償開放）²³やWIPO GREEN⁶³への参画を通じて社会貢献を志向するオープンな側面と、他方でオートモーティブ分野における標準必須特許（SEP）訴訟^{18, 22}や積極的な模倣品対策^{99, 100}を通じて事業権益を断固として守るクローズドな側面を併せ持つ、戦略的な二元性を有する。
- 競合との差別化: 競合他社比較において、パナソニックHDの戦略は、自社の潜在技術資産を体系的に外部公開し、エコシステム構築を主導しようとする点で際立っている。これはソニーグループのコンテンツ中心のIP戦略や、日立製作所の社会インフラ事業に根差したIP戦略とは明

確に異なるアプローチである。

- 主要リスク: 戦略の遂行には、オープン化に伴う技術流出リスク、特にサイバーセキュリティの脅威¹⁰³⁻¹⁰⁵や、共創活動の投資対効果(ROI)の測定という課題が伴う。
- 将来性と政策整合性: 日本政府が推進する「知的財産推進計画」¹²⁴⁻¹²⁶や「イノベーションボックス税制」¹²⁴の導入は、同社の戦略にとって強力な追い風となる。
- 経営への示唆: パナソニックHDの事例は、現代企業にとって知財が単なる法的権利ではなく、事業成長、イノベーション、そしてESG経営を駆動する中核的な戦略資産であることを示している。経営層は、知財活動の成果を測る新たなKPIを導入し、その価値をステークホルダーに明確に伝達することが求められる。

総じて、パナソニックHDの知財戦略は、製造業の枠を超え、社会全体のイノベーション・エコシステムを構築しようとする先進的な試みであり、その動向は多くの日本企業にとって重要なベンチマークとなると評価される。

背景と基本方針: 防御から共創へ、「知財パーパス」の策定

パナソニックグループの知的財産活動は、創業者・松下幸之助が1916年に改良ソケットの実用新案を出願して以来⁶、1世紀以上にわたる歴史を持つ。その根底には、創業以来受け継がれる「事業の前に知財あり」という精神が存在する⁵。これは、事業の競争力を支える根幹として、技術開発の成果を知的財産権によって保護し、事業の優位性と安全を確保するという、いわば「防御的知財戦略」の思想であった。事実、同社はグローバルで約10万件の特許権等を保有するに至り³、特に家電製品が事業の中心であった時代においては、この強固な知財ポートフォリオが他社の追従を許さない参入障壁として機能してきたと見られる。

しかし、2000年代以降のデジタル化の進展、モノからコトへの価値転換、そして地球環境問題や少子高齢化といった複雑な社会課題の顕在化は、従来の自前主義・防御中心の知財戦略に大きな変革を迫ることとなった。単独の企業では解決不可能な課題が増加する中で、知財の役割は自社事業を守る「盾」とであると同時に、他者との連携を促す「触媒」としての機能が求められるようになったのである⁴。

この大きな環境変化に対応し、パナソニックグループは2022年4月の持株会社制への移行を一つの契機として、知財戦略の根幹思想を刷新した。その象徴が、同年に策定された知財部門の新たなパーパス(存在意義)、「無形資産を巡らし、価値に変えて、世界を幸せにする」である^{1, 72, 76}。このパーパスは、同社の知財戦略が新たな時代に入ったことを明確に示すものであり、その構成要素を分析することで、戦略の基本方針を深く理解することができる。

第一に、「知的財産」ではなく「無形資産」という言葉が用いられている点である⁷⁶。これは、活動の対象の特許権、意匠権、商標権といった法的に定義された権利に限定せず、事業活動を通じて生み出されるノウハウ、データ、ソフトウェア、ブランド価値といった広範な知的資産全体へと拡張する意志の表れである。現代の企業価値において無形資産が占める割合が増大する中、この拡張は必然的

な潮流と言える。

第二に、「巡らせる」という動的な表現が戦略の中核に据えられている点である^{1, 76}。従来の知財管理が、権利を取得し、金庫に保管するような静的な「保有」のイメージであったのに対し、「巡らせる」は、無形資産をグループ内の事業会社間、さらにはスタートアップ、大学、他業種の企業といった社外のパートナーとの間で積極的に流通させることを意味する。これは、無形資産を血液のように循環させることで組織や社会の新陳代謝を促し、新たなイノベーションの創出を目指すという、オープンイノベーションを前提とした思想である。

第三に、「価値に変えて、世界を幸せにする」という最終目標である^{1, 76}。ここで言う「価値」とは、ライセンス収入のような直接的な金銭的価値に留まらない。共創による新規事業の創出、エコシステムの構築による市場全体の拡大、そして社会課題解決への貢献による企業ブランド価値やESG評価の向上といった、多面的な価値創造を意図していると解釈される⁷²。この目標は、パナソニックグループ全体のブランドスローガン「幸せの、チカラに。」とも深く共鳴しており、知財活動が単なる事業支援機能ではなく、企業理念そのものを体現する活動として位置づけられていることを示している¹³⁵。

特筆すべきは、このパーパスが経営トップからのトップダウンではなく、30代から40代の中堅・若手メンバーが中心となって発案されたという事実である⁷²。これは、このパーパスが単なる経営戦略上のスローガンではなく、現場レベルからの問題意識に根差した、組織文化の変革を目指す内発的なムーブメントであることを示唆している。知財部門の役割を、法務的な権利保護から、事業と社会をつなぐ「無形資産のつなぎ手」へと再定義し⁵、従業員の意識改革を促す。そして、知財活動を通じて社会課題解決に貢献する姿勢を明確にすることで、ESG(環境・社会・ガバナンス)経営を重視する現代の投資家や、社会貢献意識の高い優秀な人材に対する強力なメッセージともなっている。このように、知財パーパスの策定は、パナソニックHDの知財戦略を、経営戦略、人事戦略、そしてサステナビリティ戦略と一体化させるための重要な布石であったと分析される。

当章の参考資料

1. <https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/intellectual-property.html>
2. <https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/social/intellectual.html>
3. <https://jpaa-patent.info/patent/viewPdf/4614>
4. <https://vision00.jp/topic/7501/>
5. <https://yorozuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/f6f86c29fca2366a9313.pdf>
6. <https://news.panasonic.com/jp/topics/205308>
7. <https://www.youtube.com/watch?v=hp7vOiVo2Pk>
8. <https://tech.panasonic.com/jp/phd/technology-future-vision/>
9. <https://news.mynavi.jp/techplus/article/20230913-2770870/>
10. <https://carview.yahoo.co.jp/news/detail/1c76f56f0e60dc0446591766384b4401ca8b4da2/>
11. <https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/social/intellectual.html>
12. <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000006113.000003442.html>
13. <https://greenproduction.co.jp/archives/6789>

14. <https://www.kjpaa.jp/aboutus/case/panasonicholdings>
15. <https://chizaizukan.com/pickup/interview/LHZoCOIBJyyb2nYlX8WAN/>
16. <https://connect.panasonic.com/jp-ja/information/20220920-1>
17. <https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/intellectual-property/brand-protection.html#:~:text=%E7%89%B9%E3%81%AB%E4%B8%AD%E5%9B%BD%E3%81%A7%E3%81%AF%E3%80%81%E3%80%8C%E6%9D%BE%E4%B8%8B%E9%9B%BB%E5%99%A8,%E3%82%92%E4%B8%AD%E6%AD%A2%E3%81%95%E3%81%9B%E3%81%A6%E3%81%84%E3%81%BE%E3%81%99%E3%80%82>
18. <https://cybersecurity-jp.com/news/60644>
19. <https://cybersecurity-jp.com/news/62169>
20. <https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/governance/risk-management.html>
21. <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/chitekizaisan2024/pdf/siryou2.pdf>
22. https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/chiteki_zaisan/fusei_kyoso/pdf/026_04_00.pdf
23. <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/chitekizaisan2025/pdf/suishinkeikaku.pdf>
24. <https://chizaizukan.com/pickup/interview/LHZoCOIBJyyb2nYlX8WAN/>

全体像と組織体制：グループシナジーを最大化する知財機能の構造

パナソニックHDが掲げる「無形資産を巡らす」という先進的なパーパスを実効性のある戦略として推進するためには、それを支える強固な組織体制とガバナンスが不可欠である。2022年の持株会社制への移行に伴い、同社はグループ全体の知財機能を再編し、戦略的なアジリティ（俊敏性）と専門性を両立させる独自の組織構造を構築した。この体制は、グループシナジーの創出と無形資産価値の最大化を目的として、精緻に設計されていると見られる。

その構造は、大きく三つの階層・機能に分かれている^{2, 5, 82}。

1. パナソニックホールディングス（PHD）知的財産本部：グループ全体の知財戦略の策定・推進を担う司令塔としての役割を持つ。グループ・チーフ・テクノロジー・オフィサー（CTO）の執行役員が責任者を務め²、経営戦略や研究開発戦略と知財戦略を緊密に連携させる。ここでは、グループ全体の方向性を定め、各事業会社の活動を統括するガバナンス機能が中心となる。いわば、知財戦略の「頭脳」に相当する部門である。
2. パナソニック オペレーションエクセレンス（PEX）知的財産本部：高度な専門人材（弁理士、弁護士、技術アナリスト等）を集約したシェアードサービス組織である。特許出願・権利化、調査・分析、契約、紛争対応といった専門性の高い実務をグループ横断で提供する^{2, 75}。これにより、各事業会社は個別に専門家を抱えることなく最高水準の知財サービスを利用でき、グループ全体での業務効率化と品質向上が図られる。専門的な実務を担う「実行部隊」と言える。
3. パナソニックIPマネジメント株式会社（PIPM）：PEX傘下に設立された完全子会社であり、グループの知財業務を集約し、事業化（ライセンス供与や共創活動）を専門に行う組織である²。こ

の会社の最大の特徴は、信託業法第51条に定められた「同一の会社集団に属する者の間における信託」というスキームを活用している点にある²。具体的には、各事業会社が保有する特許権等をPIPMに信託譲渡する。これにより、PIPMはグループ全体の膨大な特許ポートフォリオを一元的に管理・運用する権限を持つことになる。

このPIPMを中心とした信託スキームの導入は、戦略的に極めて重要な意味を持つ。従来、各事業会社が個別に保有していた特許は、組織の壁(サイロ)によってグループ横断的な活用が困難な場合があった。しかし、このスキームにより、グループ全体の特許がPIPMという単一の窓口に集約され、あたかも一つの巨大な「パテントプール」のように機能する。これにより、外部企業との大規模なライセンス交渉や、複数の事業領域にまたがる技術を組み合わせた共創プロジェクトを、迅速かつ柔軟に進めることが可能となる。

さらに、この組織構造は、単なる効率化以上の戦略的利点をもたらす可能性がある。戦略策定(PHD)、専門実務(PEX)、資産活用(PIPM)という機能分担は、現代のコーポレートガバナンスにおける職務分掌の原則にも合致している。特に、訴訟リスクの高いライセンス交渉や紛争対応を専門子会社であるPIPMに集中させることで、事業を運営する各社を法的な係争から一定程度切り離し、事業活動への影響を最小限に抑えるリスク管理機能も期待できる。これは、特にパテント・トロール(特許不実施主体)からの訴訟が頻発する米国市場などにおいて、有効な防御策となり得ると推察される。

こうした組織体制を支えるガバナンスの仕組みとして、「知的財産戦略フレームワーク」の存在が挙げられる^{2, 134}。このフレームワークは、取締役会での議論を経て策定されており、知財活動を「顧客」「競合会社」「社会」という三つの視点から整理し、それぞれが「顧客価値の向上」「コストパフォーマンスの向上」「共創による社会実装」というアウトプットにどう結びつくかを示している²。これは、知財活動が単なるコストセンターではなく、経営目標達成に不可欠な要素として取締役会レベルで認識され、監督されていることを示す強力な証拠である。さらに、このフレームワークに基づき、無形資産の規模や活用度合い(巡らし度合い)を可視化する「全社共通・知財指標」を導入し、各事業会社の活動をモニタリングしていることも、戦略の実効性を担保するための重要な仕組みと言える²。

総じて、パナソニックHDの知財組織体制は、ホールディングスによる強力なガバナンスのもと、専門機能の集約による効率性と、信託スキームを活用した資産の一元化による戦略的柔軟性を両立させた、極めて高度な設計となっている。これは、「無形資産を巡らす」というパーパスを実現するための、必然的な組織的帰結であると分析できる。

当章の参考資料

2. <https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/social/intellectual.html>
3. <https://yorozuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/f6f86c29fca2366a9313.pdf>
4. <https://recruit.operational-excellence.panasonic.com/job/ip/>
5. <https://news.mynavi.jp/article/newsinsight-193/>

詳細分析：戦略を駆動する三つの柱

パナソニックHDの知財戦略は、その基本方針と組織体制を土台として、具体的な活動へと展開されている。その活動は、「技術領域とポートフォリオ」「収益モデルと活用形態」「パートナー/エコシステム戦略」という三つの相互に関連する柱によって駆動されていると分析できる。これらの柱を詳細に分析することで、同社の戦略がどのようにして価値創造と社会課題解決に結びついているのかが明らかになる。

技術領域とポートフォリオ

パナソニックHDの知財戦略の根幹をなすのは、その質・量ともに圧倒的な技術ポートフォリオである。2025年3月時点で、保有する特許権・実用新案権・意匠権は合計で約9.5万件（うち海外約5.3万件）、商標権は約1.5万件に上る²⁰。特許資産規模においても、国内全業種で常にトップ3に位置しており¹⁷、その技術的蓄積の厚さを示している。この巨大なポートフォリオは、年間約4,778億円（2024年度、売上高研究開発費率5.6%）²⁰という大規模な研究開発投資によって継続的に強化されている。

重要なのは、このポートフォリオ構築が場当たり的に行われているのではなく、グループの長期的な経営・技術戦略と密接に連携している点である。特に、2040年のありたい姿を描く「技術未来ビジョン」^{8, 9}は、知財ポートフォリオの方向性を定める羅針盤となっている。このビジョンは、「一人ひとりの選択が自然に思いやりへとつながる社会」の実現を掲げ、そのための重点領域として以下の三つを特定している^{9, B1}。

1. **GX（グリーン・トランスフォーメーション）領域**: 脱炭素社会の実現に向けた技術群。具体的には、ペロブスカイト太陽電池、グリーン水素製造デバイス、全固体電池、エネルギーマネジメントシステム（DERMS）などに関連する特許が戦略的に出願・維持されている^{9, 16}。
2. **ウェルビーイング・暮らし領域**: 人々の心身の健康や快適な生活に貢献する技術群。感情認識などの生体センシング技術、行動認識AI、介護予防システム、ロボティクス、サイバー・フィジカル・システム（CPS）などが含まれる^{9, 16}。
3. **共通基盤領域**: 上記二つの領域を支える基盤技術。ソフトウェア、通信・セキュリティ技術、材料インフォマティクス、シミュレーション技術などがこれに該当する^{16, B1}。

このビジョンとの連携は、パナソニックグループの事業ポートフォリオにも反映されている。例えば、パナソニック エナジー株式会社は、非水電解質二次電池（リチウムイオン電池）関連で膨大な数の特許を保有しており²⁴、EV市場の拡大を支える中核技術となっている。また、パナソニック オートモー

ティブシステムズ株式会社は、先進運転支援システム(ADAS)や車載インフォテインメント、車両サイバーセキュリティに関する知財を多数保有し^{18, 21, 39-41}、モビリティの進化に対応している。さらに、IoTやコネクティビティ分野^{28, 29}、非接触バイオセンシングなどのライフサイエンス・ヘルスケア分野⁴⁴においても、将来の成長を見据えた知財ポートフォリオが構築されている。

このように、パナソニックHDの知財ポートフォリオは、長期的な社会変化と事業機会を見据えた「技術未来ビジョン」に基づき、戦略的に構築・管理されている。これは、単なる発明の保護ではなく、将来の事業競争力の源泉を知財の形で確保するという明確な意志の表れである。

収益モデルと活用形態

パナソニックHDは、構築した強固な知財ポートフォリオを多様な方法で活用し、価値を最大化する戦略を採っている。その活用形態は、伝統的な収益確保モデルから、社会貢献やエコシステム構築を目的とした革新的なモデルまで、幅広いスペクトラムに及ぶ。

伝統的な活用モデルの第一は、直接的なライセンス収入である。同社は長年にわたり、自社の特許技術を他社にライセンス供与することで収益を上げてきた⁴⁷。特に、標準必須特許(SEP)のように、特定の技術標準を実装するために不可欠な特許は、安定したライセンス収入源となり得る。世界的発明家である大嶋光昭氏が開発した手振れ補正技術や高速モバイル通信技術などが、パナソニックの経営に大きく貢献した事例として知られている⁴⁶。

第二は、事業防衛とクロスライセンスである。自社の事業領域において、他社からの特許侵害訴訟のリスクを低減させるとともに、必要に応じて自社の特許を行使して事業の自由度(Freedom to Operate)を確保する。カナダの自動車部品大手マグナ・インターナショナルとのADAS関連特許を巡る訴訟は、最終的に両社間の特許クロスライセンス契約の締結で和解した^{18, 19, 22}。これは、訴訟を単なる損害賠償請求の手段としてではなく、相手方の重要特許へのアクセスを得るための戦略的交渉ツールとして活用した好例と言える。

一方で、パナソニックHDは近年、知財のオープンな活用モデルを積極的に推進している。その代表例が、国際的なイニシアチブへの参画である。

- **Low-Carbon Patent Pledge (LCPP):** 2022年8月、日本企業として初めてこの枠組みに参画し、同社が開発した人工光合成技術に関する特許を無償で開放した^{23, 25-27, 69, 70}。これは、脱炭素という地球規模の課題解決を加速させるため、自社の技術を社会の共有財産として提供するものであり、ESG経営を象徴する取り組みである。
- **WIPO GREEN:** 世界知的所有権機関(WIPO)が運営する、環境技術の普及を目指すマーケットプレイスにもパートナーとして参画。水中プラズマ技術、人工光合成技術、ガスセンサー技術などを登録し、グローバルな技術移転を促進している^{63, 65}。

これらの活動は、直接的なライセンス収入を目的としない。むしろ、企業の社会的責任を果たし、ブランドイメージを向上させるとともに、同じ志を持つ企業や研究機関とのネットワークを構築し、将来的

な協業の土台を築くことを狙いとしていると推察される。

この一見すると矛盾するような「クローズドな活用（訴訟・ライセンス）」と「オープンな活用（無償開放）」の併存は、パナソニックHDが知財の価値を多面的に捉え、その特性に応じて最適な活用法を選択する「ポートフォリオ型活用戦略」を実践していることを示している。競争が激しく、標準化が重要な事業領域（例：オートモーティブ、通信）では、知財を「武器」として用いて競争優位を確保する。一方で、社会全体の利益が優先される黎明期の技術や環境技術（例：人工光合成）では、知財を「架け橋」として用いてエコシステムを構築する。この戦略的な使い分けこそが、同社の知財戦略の洗練度と成熟度を示していると言えよう。

パートナー/エコシステム戦略

「無形資産を巡らす」というパーパスを最も象徴するのが、外部の多様なプレイヤーを巻き込み、新たな価値を共創するパートナー/エコシステム戦略である。パナソニックHDは、そのための具体的な仕組みとして、複数のプラットフォームとプログラムを整備・推進している。

戦略の中核をなすのが、**「技術インデックス」と「IP JUNCTION」**である¹⁻³。

2023年9月に社外公開された「技術インデックス」は、パナソニックグループが保有する数万件の知的財産情報や技術情報を、専門家でなくとも理解しやすい利用シーンや目的といった言葉で体系化したデータベースである^{4, 6, 138}。従来、企業の知財は社内に秘蔵され、外部からはその存在すら窺い知ることが難しかった。技術インデックスは、この壁を取り払い、「自社の課題を解決できる技術がパナソニックにあるかもしれない」と考える外部企業や研究者に対して、探索の門戸を開くものである。これは、潜在的なパートナーからのアプローチを待つ「プル型」のオープンイノベーション基盤と位置づけられる。

そして、2024年10月に公開された「IP JUNCTION」は、この技術インデックスを核としながら、さらに能動的な共創を促進するためのハブ機能を持つ^{1-3, 49}。ここでは、技術インデックスで発見された技術シーズと外部のニーズをマッチングさせるだけでなく、共創の成功事例を発信したり、イベントを開催したりすることで、多様な共創関係の創出を目指す。これは、パナソニック側から積極的に仕掛ける「プッシュ型」の活動拠点であり、「知財起点のオープンイノベーション®」³という同社の登録商標にもその意志が表れている。

具体的な共創活動は、既に様々な形で展開されている。

- スタートアップ連携: 経済産業省が推進するスタートアップ育成支援プログラム「J-Startup」にサポーターとして登録し^{3, 57}、スタートアップが持つ革新的なアイデアやスピード感と、パナソニックが持つ技術資産やノウハウを組み合わせることで、新規事業の創出を支援している。IP JUNCTIONで公開されている事例では、シンガポールのスタートアップ支援プログラム「IPHatch」を通じて、アジアのスタートアップ企業に技術を提供したケース⁵⁰や、イナバゴム株式会社と伸縮性のある基板技術を組み合わせることで新たなセンサーデバイスを共同開発したケース⁵⁰などが紹介されており、エコシステム戦略が具体的な成果を生み始めていることがわかる。
- 産学連携: 2024年7月に設置された**「パナソニック ホールディングス×東北大学 共創研究所」

**は、産学連携の新しい形を示す象徴的な取り組みである^{1, 51-55}。この共創研究所のユニークな点は、特定の共同研究テーマありきではなく、「知的財産起点」で設立されたことである⁵⁵。つまり、パナソニックHDが持つ既存の技術シーズや知財ポートフォリオと、東北大学の広範な研究力を掛け合わせることで、事業ニーズと基礎研究の間のギャップを埋める新たな研究テーマを創出し、社会実装に繋がる知的財産を生み出すことを目的としている。特に、次世代無線通信規格への貢献などが具体的な活動内容として挙げられており⁵⁵、長期的な視点での価値創造を目指している。

これらの活動を通じて、パナソニックHDは自社の知財を単独で活用するのではなく、多様なパートナーとの化学反応を促すことで、その価値を指数関数的に増大させようとしている。これは、自社を頂点とするピラミッド型の事業構造から、多様なプレイヤーが共存共栄するネットワーク型のイノベーション・エコシステムへの転換を目指す、壮大な戦略的試みであると評価できる。

当章の参考資料

1. <https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/intellectual-property.html>
2. <https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/social/intellectual.html>
3. <https://jpaa-patent.info/patent/viewPdf/4614>
4. <https://vision00.jp/topic/7501/>
5. <https://news.panasonic.com/jp/topics/205308>
6. <https://www.youtube.com/watch?v=hp7vOiVo2Pk>
7. <https://tech.panasonic.com/jp/phd/technology-future-vision/>
8. <https://news.mynavi.jp/techplus/article/20230913-2770870/>
9. <https://www.patentresult.co.jp/ranking/scale/2024/all.html>
10. <https://carview.yahoo.co.jp/news/detail/1c76f56f0e60dc0446591766384b4401ca8b4da2/>
11. <https://shikiho.toyokeizai.net/news/O/421140>
12. <https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/social/intellectual.html>
13. <https://news.panasonic.com/jp/topics/204758>
14. <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000006113.000003442.html>
15. <https://greenproduction.co.jp/archives/6789>
16. <https://ipforce.jp/applicant-195573>
17. <https://dempa-digital.com/article/352553>
18. https://digital-shift.jp/flash_news/FN220824_2
19. <https://news.panasonic.com/jp/press/jn220823-2>
20. <https://www.interbooks.co.jp/column/jpatent/20150326/>
21. <https://news.panasonic.com/jp/topics/204758>
22. https://jglobal.jst.go.jp/detail?JGLOBAL_ID=202403001120582800
23. <https://info.gbiz.go.jp/hojin/patent?hojinBango=8020001140141&Category=1>
24. <https://ipforce.jp/applicant-207592>
25. <https://www.panasonic.com/jp/company/pipm/pdf/businesshint.pdf>

26. <https://chizaizukan.com/pickup/interview/4ajWFf2yRVRig7gMcmo2YU/>
27. <https://yorozuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/f6f86c29fca2366a9313.pdf>
28. <https://co-creation.holdings.panasonic.jp/ip-jct/>
29. <https://co-creation.holdings.panasonic.jp/ip-jct/archive.html>
30. http://www.it.is.tohoku.ac.jp/co-creation_panasonic/
31. <https://www.tohoku.ac.jp/japanese/2024/09/press20240906-03-kyoso.html>
32. <https://reseed.resemom.jp/article/2024/09/09/9435.html>
33. <https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000005879.000003442.html>
34. <https://news.panasonic.com/jp/press/jn240906-1>
35. <http://jstartup-west.jp/supporters/>
36. <https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/intellectual-property/ip-innovation-project.html>
37. <https://www.panasonic.com/jp/company/pipm/csr.html>
38. https://www.ace.or.jp/web/latest_trend/list3.php?Kiji_Detail&kijid=5625
39. <https://greenproduction.co.jp/archives/6789>
40. <https://news.panasonic.com/jp/topics/205308>
- B1. <https://holdings.panasonic.jp/corporate/technology.html>

競合比較：主要電機メーカーとの知財戦略ベンチマーク

パナソニックHDの知財戦略の独自性を客観的に評価するためには、同業の主要電機メーカーとの比較分析が不可欠である。ここでは、ソニーグループ株式会社（以下、ソニーG）、株式会社日立製作所（以下、日立）、そしてグローバルな競合であるサムスン電子（以下、サムスン）を比較対象とし、各社の知財戦略の思想、重点領域、活用モデルをベンチマークする。この比較を通じて、パナソニックHDの戦略的位置づけがより明確になる。

以下の比較表は、各社の公開情報に基づき、知財戦略の主要な側面を整理したものである。

項目 (Item)	パナソニックホールディングス (Panasonic Holdings)	ソニーグループ (Sony Group)	日立製作所 (Hitachi, Ltd.)	サムスン電子 (Samsung Electronics)
中核的知財理念 (Core IP Philosophy)	無形資産の「循環」と「共創」による社会課題解決 ^{1, 76}	「クリエイティビティとテクノロジー」による感動創造。IPをコンテンツエコシステムの核と位	社会イノベーション事業を支える「競争と協創の知財」。社会貢献を重視する「IP for	事業防衛と市場支配を目的とした圧倒的な特許ポートフォリオの構築と戦略

		置づけ ^{84, 86}	society」 ¹¹²	的活用 ^{118, 122}
重点技術領域 (Key Technology Areas)	GX (エネルギー、環境)、ウェルビーイング (センシング、AI)、オートモティブ (CPS) ^{9, 16}	イメージング & センシング、ゲーム & ネットワークサービス、エンタテインメント (映画、音楽) ^{86, 92, 94}	Lumada (デジタル)、グリーンエネルギー、モビリティ、ライフサイエンス ¹¹²	半導体、ディスプレイ、モバイル通信 (SEPs)、次世代家電 ^{117, 118}
主な収益・活用モデル (Primary Monetization/ Use Model)	ライセンス収入、クロスライセンス、共創事業、ESG価値向上 (特許無償開放) のポートフォリオ ^{22, 27, 47}	コンテンツ販売・配信、ブランドライセンス、イメージセンサー等のコンポーネント販売 ⁸⁶	システム・ソリューション提供、ライセンス収入、協創による新事業開発 ^{111, 112}	製品販売、標準必須特許(SEP)ライセンス、クロスライセンスによる事業自由度の確保 ^{116, 122}
オープンイノベーション手法 (Open Innovation Approach)	「技術インデックス」「IP JUNCTION」による網羅的・体系的な技術公開とパートナー探索 ^{1, 4}	クリエイター支援プログラム、スタートアップ投資ファンドを通じたエコシステム構築 ⁸⁴	Lumadaアライアンスプログラム、顧客協創方法論「NEXPERIENCE」を通じた協創	スタートアップ投資(C-Lab)、M&Aによる技術獲得が中心。IPの外部公開は限定的 ¹²³
ポートフォリオ規模感 (Portfolio Scale)	国内トップクラス (特許等 約 9.5万件) ^{17, 20}	グローバルで大規模 (分野特化型)	国内トップクラス (社会インフラ関連に強み)	世界最大級 (2022年米国特許取得1位) ¹¹⁸

この比較から、各社の知財戦略における明確な思想と方向性の違いが浮かび上がる。

ソニーGの知財戦略は、そのパーパス「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす。」⁸⁴に集約されるように、エンタテインメント事業と密接に結びついている。映画、音楽、ゲームといったコンテンツ(著作権)そのものが中核的なIPであり、これらをグローバルに展開・拡張することが戦略の要となる⁸⁶。イメージセンサーなどの技術特許も、最終的にはより魅力的なコンテンツ制作や視聴体験の向上に貢献するためのものであり、「感動体験」という出口から逆算してポートフォリオが構築されていると見られる。オープンイノベーションも、クリエイターやスタートアップを自社のコンテンツエコシステムに取り込む形で行われる傾向が強い。

日立の知財戦略は、同社が推進する社会イノベーション事業、特にデジタルソリューション「Lumada」と不可分である。その理念は「競争と協創の知財」および「IP for society」¹¹²に示されるように、自社の競争力を確保しつつ、顧客やパートナーとの「協創」を通じて社会課題を解決することに重きを置く。知財は、エネルギー、モビリティ、ヘルスケアといった社会インフラ領域におけるソリューション提供を支えるためのものであり、顧客との協創プロジェクトの中で新たなIPが生まれるサイクルが特徴である。パナソニックHDと「社会課題解決」という点で共通するが、日立のアプローチはBtoBのソリューション事業に、より特化していると言える。

サムスンの知財戦略は、グローバル市場での競争を勝ち抜くための強力な「武器」としての側面が際立っている。2022年には米国での特許取得件数で初めて1位を獲得するなど¹¹⁸、そのポートフォリオは量的に他を圧倒する。半導体、ディスプレイ、通信技術といった基幹部品・技術で強固な特許網を築き、製品の市場シェアを確保するとともに、SEPライセンス交渉などを通じて業界内での影響力を維持する。M&Aによる技術獲得も積極的であり¹²³、事業防衛と市場支配を最優先する、極めて戦略的かつ競争志向の強いアプローチと言える。

これら競合と比較して、パナソニックHDの戦略の独自性は、**「潜在技術資産の外部化によるエコシステム主導」**という点にある。ソニーGがコンテンツ、日立が社会インフラソリューションという明確な事業の「核」を知財戦略の中心に置くのに対し、パナソニックHDは、特定の事業に直結していないものも含め、自社が保有する膨大な技術シーズそのものを「技術インデックス」という形で外部に公開し、社外からの新たな発想やニーズと結びつけることを試みている。これは、自社だけでは見出せなかった技術の新たな価値を、エコシステム全体で発見・創造しようとするアプローチである。サムスンのように知財を主に競争優位の源泉として囲い込むのではなく、積極的に「巡らせる」ことで新たな価値創造の機会を探る。この体系的かつ網羅的な技術公開の姿勢は、他の国内メーカーと比較しても際立っており、パナソニックHDの知財戦略を特徴づける最も重要な要素であると結論付けられる。

当章の参考資料

1. <https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/intellectual-property.html>
2. <https://vision00.jp/topic/7501/>
3. <https://tech.panasonic.com/jp/phd/technology-future-vision/>
4. <https://news.mynavi.jp/techplus/article/20230913-2770870/>
5. <https://www.patentresult.co.jp/ranking/scale/2024/all.html>
6. <https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/social/intellectual.html>
7. <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000006113.000003442.html>
8. <https://news.panasonic.com/jp/press/jn220823-2>
9. <https://yoroziuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/f6f86c29fca2366a9313.pdf>
10. <https://chizaizukan.com/pickup/interview/LHZoC0IBJyyb2nYlX8WAN/>
11. <https://www.sony.com/ja/SonyInfo/IR/library/corporatereport/CorporateReport2024/read/>
12. https://www.sony.com/ja/SonyInfo/IR/library/corporatereport/CorporateReport2025_J.pdf

13. <https://careers.i-web.jp.com/s/bosyu/career/search/detail.html?no=484>
14. <https://www.sony.com/ja/SonyInfo/DiscoverSony/articles/202312/IP/>
15. <https://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2023/09/0906.html>
16. http://fdn-ip.or.jp/files/ipjournal/vol19/IPJ19_18_28.pdf
17. <https://www.corporate-legal.jp/news/1254>
18. <https://www.jetro.go.jp/biznews/2024/12/c4126dcf8e860b1c.html>
19. <https://www.jetro.go.jp/world/asia/kr/ip/article/23055419087469f5.html>
20. <https://www.jetro.go.jp/world/asia/kr/ip/ipnews/2016/4a7c192495a87be1.html>
21. <https://www.asia-u.ac.jp/albums/abm.php?d=448&f=abm00001170.pdf&n=%E8%A1%8C%E3%81%8D%E8%A9%B0%E3%81%BE%E3%82%8B%E3%82%B5%E3%83%A0%E3%82%B9%E3%83%B3%E9%9B%BB%E5%AD%90%E3%81%AE%E6%B5%B7%E5%A4%96%E6%88%A6%E7%95%A5.pdf>

リスク・課題：戦略遂行における潜在的障壁

パナソニックHDが推進する野心的かつ先進的な知財戦略は、多くの機会を創出する一方で、その遂行過程において複数のリスクと課題に直面している。これらの潜在的障壁を短期・中期・長期の時間軸で分析することは、戦略の持続可能性を評価する上で不可欠である。

短期リスク（1～3年）

短期的に最も顕在化しているリスクは、伝統的な知財保護の領域、すなわち模倣品・ブランド毀損と標準必須特許（SEP）訴訟である。

模倣品・ブランド毀損は、特にグローバルにブランドが浸透しているパナソニックにとって、継続的な脅威である。中国をはじめとするアジア市場では、「Panasonic」ブランドや類似商標を悪用した模倣品が依然として横行している^{5, 100}。近年はECサイトを通じた販売が増加しており、同社は2025年2月時点で約100か国のECサイトを定期的に巡回し、発見次第削除申請を行うなどの対策を講じている¹⁰²。また、中国当局と連携し、模倣品製造拠点の行政摘発も積極的に行っており、2024年にはコンセントやブレーカー、自動ドア部品などの大規模な押収事例が報告されている^{99, 102}。これらの活動はブランド価値と顧客の安全を守るために不可欠であるが、根絶が困難なたちごっこであり、継続的な監視コストとリソースを要する。

SEP訴訟は、特に通信技術やオートモーティブ技術が複雑に絡み合う現代の製品において、避けて通れないリスクである。パナソニックHDは、4G/LTEなどの通信規格に関連するSEPを多数保有しており、ライセンス交渉が決裂した場合には、自ら権利行使を行うことがある。一方で、他社が保有するSEPの侵害を主張されるリスクも常に存在する。近年、欧州で新たに設立された統一特許裁判所（

UPC)がSEP訴訟において初の差止判決を下すなど^{108, 109}、国際的な司法環境は常に変動しており、一件の訴訟が事業に与える影響は計り知れない。これらの訴訟は莫大な費用と経営資源を消耗させるため、効果的な紛争解決戦略が常に求められる。

中期リスク(3～5年)

中期的な視点では、オープンイノベーション戦略そのものに内在するリスクが浮上してくる。具体的には、サイバーセキュリティと技術流出、そして**オープンイノベーションの投資対効果(ROI)**の問題である。

サイバーセキュリティと技術流出のリスクは、技術インデックスなどを通じて自社の技術情報を外部に公開する戦略の裏返しとして増大する。パナソニックHDは過去に、外部からのサイバー攻撃によりファイルサーバーへ不正アクセスを受け、技術情報や取引先情報が流出した可能性があるインシデントを経験している^{103, 104, 107}。同社のリスクマネジメント体制においても、サイバー攻撃による営業秘密(技術情報等)の流出は主要なリスクシナリオとして認識されている¹⁰⁵。オープン戦略は、意図しない情報までが競合他社や悪意のある攻撃者の手に渡る危険性を高める。守るべき情報と公開する情報の境界線を厳格に管理し、最高レベルのセキュリティ対策を維持し続けることが、戦略の生命線となる。

この点において、パナソニックHDのオープン戦略は一種の「イノベーターのジレンマ」を内包している。技術インデックスによる情報公開は、パートナーシップを加速させるための「アクセル」である^{4, 6}。しかし、それは同時に、競合他社に自社の研究開発の方向性や技術的強みを知らせる「地図」を提供することにもなり得る。この戦略が長期的に成功するか否かは、情報公開によって得られる協業のスピードが、競合他社に情報を利用して先行されるリスクを上回れるかどうかにかかっている。これは、透明性がもたらす機会と脆弱性のバランスを常に綱渡りのように管理し続ける必要があることを意味する。

オープンイノベーションのROIの証明も、中期的な課題である。IP JUNCTIONの運営、大学との共創研究所の設立、スタートアップ支援プログラムへの参画などは、いずれも相応の投資を必要とする。これらの活動が、単なる社会貢献やPR活動に終わらず、新規事業の創出、既存事業の競争力強化、開発期間の短縮といった具体的な経営成果に結びついていることを、定量・定性の両面から示すことが求められる。明確な成果を示せなければ、長期的な経営資源の配分において、その正当性を維持することが困難になる可能性がある。

長期リスク(5年以上)

長期的な視点では、外部環境の変化に伴う構造的なリスクが存在する。

****パテント・トロール(NPEs)****からの訴訟リスクは、技術を基盤とする大企業にとって恒久的な課題である。NPEsは、自らは製品を製造せず、買い集めた特許を用いてライセンス料や賠償金を請求することをビジネスモデルとしており⁹⁸、パナソニックも過去に米国テキサス州などで訴訟を提起された事例がある⁹⁹。訴訟対応には多大なコストがかかるため、多くの企業が和解を選択せざるを得ないのが実情である⁹⁶。このリスクは予測が難しく、経営の不確実性を高める要因となる。

高度な知財人材の獲得と育成も、長期的な成功を左右する重要な課題である。パナソニックHDの新たな戦略が求めるのは、単なる特許明細書の作成や法律解釈ができる専門家ではない。技術を深く理解し、事業戦略を読み解き、社内外のステークホルダーと交渉して共創スキームを構築できる、いわば「知財プロデューサー」とも言うべきハイブリッドな人材である^{5, 75}。このような人材は市場全体で希少であり、その獲得競争は激化している。内部での育成にも長い時間を要するため、継続的な人材パイプラインの構築が不可欠となる。

これらのリスクと課題は、パナソニックHDの知財戦略が単純な成功物語ではないことを示している。戦略の先進性を維持し、持続的な成果を生み出すためには、これらの多層的なリスクに対する継続的かつ精緻なマネジメントが求められる。

当章の参考資料

4. <https://vision00.jp/topic/7501/>
5. <https://yorozuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/f6f86c29fca2366a9313.pdf>
6. <https://news.panasonic.com/jp/topics/205308>
7. <https://recruit.operational-excellence.panasonic.com/job/ip/>
8. <https://techvisor.jp/blog/archives/4630>
9. <https://jpaa-patent.info/patent/viewPdf/2817>
10. <https://note.com/ipdefine/n/n5125bec56b3b>
11. <https://connect.panasonic.com/jp-ja/information/20220920-1>
12. <https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/intellectual-property/brand-protection.html#:~:text=%E7%89%B9%E3%81%AB%E4%B8%AD%E5%9B%BD%E3%81%A7%E3%81%AF%E3%80%81%E3%80%8C%E6%9D%BE%E4%B8%8B%E9%9B%BB%E5%99%A8,%E3%82%92%E4%B8%AD%E6%AD%A2%E3%81%95%E3%81%9B%E3%81%A6%E3%81%84%E3%81%BE%E3%81%99%E3%80%82>
13. <https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/intellectual-property/brand-protection.html>
14. <https://cybersecurity-jp.com/news/60644>
15. <https://cybersecurity-jp.com/news/62169>
16. <https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/governance/risk-management.html>
17. <https://news.mynavi.jp/techplus/article/20211130-2208699/>
18. <https://arakiplaw.com/insight/2317/>

今後の展望：外部環境の変化と戦略の接続

パナソニックHDの知財戦略は、単独で存在するものではなく、国内外の政策、技術、市場といった外部環境の大きな潮流と相互に作用しながら進化していく。今後の展望を考察する上で、これらの外部要因との接続性を分析することは、戦略の妥当性と将来性を評価する上で極めて重要である。

政策動向との連携

パナソニックHDの知財戦略は、日本政府が推進する経済政策、特に知財・無形資産を重視する方向性と非常に高い親和性を持っている。

知的財産推進計画は、政府の知財政策の基本方針を示すものであり、近年の計画では、知財・無形資産を企業の価値創造の源泉と位置づけ、その投資・活用を促進することが強く打ち出されている¹²⁴⁻¹²⁶。特に、「経営戦略と一体となった知財戦略の構築」や「IPランドスケープの活用推進」¹²⁶、「知財・無形資産の可視化を通じた投資促進」¹²⁴といったテーマは、パナソニックHDが既に取り組んでいる方向性と完全に一致する。政府が企業に対して知財・無形資産経営へのシフトを促す中、同社は先進事例として、政策的な支援や好意的な評価を受けやすい有利な立場にあると言える。

さらに、2025年4月から日本で導入されるイノベーションボックス税制^{124, 126}は、同社の戦略にとって直接的な追い風となる。この税制は、国内で創出された特許権やAI関連ソフトウェアの著作権から生じる所得に対して、税制上の優遇措置を適用するものである。パナソニックHDがライセンス収入や共創事業を通じて無形資産の収益化を進める上で、この税制は収益性を高め、さらなる知財創出への再投資を促すインセンティブとして機能する可能性がある。

技術動向への対応

急速に進展する技術、特に**生成AI (Generative AI)**は、知財戦略に新たな機会と課題の両方をもたらす。

機会の側面では、パナソニックHDは既にAIを特許調査支援サービス「PatentSQUARE」に活用し、業務効率化を実現している¹³⁰。今後、生成AIを研究開発プロセスに導入することで、新たな発明の着想

支援や、特許明細書の作成補助など、知財の「創造」フェーズにおける生産性向上が期待される。

一方で、課題も山積している。AIが生成した発明の権利帰属、AIの学習データとして利用される著作物の権利処理、AIが生み出すコンテンツの著作権保護など、法整備が追いついていない論点が多数存在する^{105, 125}。日本政府の知的財産戦略本部でも「AI時代の知的財産権検討会」が設置され、議論が進められている¹²⁵。パナソニックHDは、AIを活用する企業として、これらのルール形成の動向を注視し、自社のAI倫理ガバナンスを強化するとともに、新たな知財リスクに迅速に対応できる体制を構築する必要がある^{B1}。

市場動向との接続

市場、特に資本市場の動向も、パナソニックHDの知財戦略の価値を左右する重要な要素である。

ESG投資の拡大は、同社の戦略にとって追い風である。近年、企業の環境(E)、社会(S)、ガバナンス(G)への取り組みを評価して投資先を選別するESG投資が世界の主流となりつつある。パナソニックHDがLCPPへの参画を通じて低炭素技術特許を無償開放したり²³、WIPO GREENを通じて環境技術の普及に貢献したりする活動⁶³は、単なる社会貢献に留まらず、ESG評価を高める具体的なアクションとして投資家にアピールする。知財戦略がサステナビリティ戦略と不可分に結びついていることを示すことで、ESGを重視する国内外の投資家からの資金を呼び込みやすくなる可能性がある。

また、資本市場全体で無形資産価値の重要性が高まっていることも、同社の戦略を後押しする。企業の時価総額に占める無形資産の割合は年々増加しており、投資家は財務情報だけでなく、企業の技術力、ブランド、人的資本といった非財務情報をより重視するようになっている¹²⁶。パナソニックHDが取締役会レベルで「知的財産戦略フレームワーク」を議論し¹³⁴、技術インデックスを通じて自社の無形資産を積極的に開示する姿勢は、このような市場の要請に応えるものである。知財・無形資産の価値と活用戦略をステークホルダーに対して透明性高く説明することは、企業価値の適正な評価につながり、結果として株価や資金調達コストに好影響を与える可能性がある。政府も「SX(サステナビリティ・トランスフォーメーション)銘柄」の選定などを通じて、知財を含む無形資産への投資戦略の開示を推奨しており¹²⁴、パナソニックHDの取り組みはこうした潮流を先取りするものと言える。

総じて、パナソニックHDの知財戦略は、国内外の政策、技術、市場のメガトレンドと整合性が高く、時代の要請に適応したものであると評価できる。今後、これらの外部環境の変化を的確に捉え、戦略を柔軟に進化させ続けることができれば、同社の持続的な成長と企業価値向上に大きく貢献していくものと推察される。

当章の参考資料

23. <https://greenproduction.co.jp/archives/6789>

24. <https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/intellectual-property/ip-innovation-project.html>
25. <https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/governance/risk-management.html>
26. <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/chitekizaisan2024/pdf/siryou2.pdf>
27. https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/chiteki_zaisan/fusei_kyoso/pdf/026_04_00.pdf
28. <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/chitekizaisan2025/pdf/suishinkeikaku.pdf>
29. <https://news.panasonic.com/jp/topics/168170>
30. https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors/pdf/annual/2024/pana_ar2024j_a4.pdf
- B1. <https://holdings.panasonic.jp/corporate/technology.html>

戦略的示唆：価値最大化に向けたアクション候補

本レポートの分析に基づき、パナソニックHDがその知財戦略の価値をさらに最大化するために取り組むべきアクション候補を、「経営」「研究開発」「事業化」の三つの観点から提言する。これらの示唆は、現在の戦略を深化させ、潜在的なリスクに対応し、将来の機会を確実に捉えることを目的とする。

経営層への示唆

経営層は、知財戦略を全社的な経営アジェンダの中心に据え続け、その価値をステークホルダーに対して明確に可視化する役割を担うべきである。

1. 「循環」を測る知財KPIの開発と開示: 現在の知財開示は、保有特許件数や研究開発費といった伝統的なインプット指標が中心である²⁰。しかし、「無形資産を巡らす」戦略の真価を測るためには、アウトプットやアウトカムを測る新たなKPI(重要業績評価指標)の開発と、統合報告書などを通じた積極的な開示が不可欠である。候補となるKPIには、以下のようなものが考えられる。
 - 共創活動指標: IP JUNCTIONを起点とした共創プロジェクトの件数・契約金額、技術インデックス経由での新規パートナー獲得数。
 - 事業貢献指標: 知財活用によって創出された新規事業の売上高、既存事業における知財ライセンス収入以外の貢献度(例: 開発期間短縮効果、コスト削減効果の金額換算)。
 - ESG貢献指標: LCPPやWIPO GREENへの登録特許が社会のCO2削減などに貢献したインパクトの定性的・定量的評価。これらのKPIを導入・開示することは、オープンイノベーションのROIに関する懸念に応え、投資家に対して戦略の有効性を具体的に示す上で極めて有効である²。
2. **M&A**および**CVC**における知財デューデリジェンスの高度化: 企業の合併・買収(M&A)やコーポレート・ベンチャー・キャピタル(CVC)によるスタートアップ投資において、知財の評価をより

戦略的なものへと進化させるべきである。単に買収対象企業が保有する特許ポートフォリオの法的有効性や侵害リスクを評価するだけでなく、「パナソニックのエコシステムにどの程度貢献できるか」という視点を加えることが重要となる。対象企業の技術が技術インデックスに掲載可能か、既存の共創プロジェクトとシナジーを生むかといった「循環可能性」を評価項目に組み込むことで、投資の戦略的価値を高めることができる。

研究開発部門への示唆

研究開発部門は、知財の「創造」の源泉として、その質と戦略性を一層高める役割を担う。

1. **IPランドスケープの体系的導入と研究開発テーマ設定への活用:** IPランドスケープ(特定技術分野の特許情報を分析し、事業環境や競合の動向を可視化する手法)を、研究開発プロセスの初期段階に体系的に組み込むべきである。これにより、技術的な「空白地帯(ホワイトスペース)」や、競合が手薄な領域を特定し、研究開発リソースを戦略的に配分することが可能となる^{73, 126}。結果として、独自性が高く、競争優位に繋がりやすい質の高い発明の創出が促進される。これは、単なる思いつきや技術的興味に基づく研究から、市場と知財環境を分析した上での戦略的な研究開発への転換を意味する。
2. 「共創価値」を評価する発明報奨制度への改定: 従業員の発明意欲を促進するための発明報奨制度²は、現在の戦略に合わせて見直す必要がある。従来の制度が、主にライセンス収入や自社製品への貢献度といった直接的な経済的価値を評価の中心に置いていたとすれば、今後は「共創価値」や「エコシステム貢献価値」といった新たな評価軸を加えることが考えられる。例えば、技術インデックスでの引き合いが多い発明や、スタートアップとの共同開発の核となった発明、標準化に貢献した発明など、直接的な収益にはならなくとも、エコシステム全体の価値向上に大きく貢献した発明を高く評価する。これにより、研究者のマインドセットを「保護すべき発明」から「巡らせるべき発明」へと転換させることが期待できる。

事業化部門への示唆

事業化部門は、「循環」した無形資産を具体的なビジネス成果へと結びつける実行部隊としての役割を強化すべきである。

1. **グローバルな共創拠点の戦略的展開:** 現在、東北大学との共創研究所⁵¹やシンガポールのオープンイノベーションハブ^{B1}が成功モデルとなりつつある。このモデルを、欧州(特にドイツのインダストリー4.0関連)や北米(シリコンバレーのIT・AI関連)など、パナソニックの事業戦略上重要な他の地域にも展開することが有効である。現地の大学や研究機関、スタートアップエコシステムと深く連携したIP起点の共創ハブを設置することで、グローバルな知の循環を加速させ、地域ごとのイノベーションを取り込むことが可能となる。
2. 「パッケージ型IPソリューション」の企画・提供: 技術インデックスに個別の技術を羅列するだけ

でなく、特定の産業課題(例:工場の自動化、スマートシティ、介護予防)を解決するために、関連する複数の特許、ノウハウ、ソフトウェアを組み合わせた「パッケージ型IPソリューション」を企画し、積極的に提案していくべきである。これは、潜在的なパートナーに対して、単なる「部品(技術)」ではなく、「完成品に近い解決策」を提示するものであり、技術導入のハードルを下げ、より付加価値の高い共創プロジェクトへと繋げやすくなる。このアプローチは、パナソニックが持つ総合力を示す上でも効果的であると推察される。

当章の参考資料

2. <https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/social/intellectual.html>
 3. <https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/social/intellectual.html>
 4. http://www.it.is.tohoku.ac.jp/co-creation_panasonic/
 5. https://note.com/ma_ko_622/n/nb678ea02d6e1
 6. <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/chitekizaisan2025/pdf/suishinkeikaku.pdf>
- B1. <https://holdings.panasonic.jp/corporate/technology.html>

総括

本レポートで詳述した通り、パナソニックホールディングスは、知的財産戦略において根本的かつ高度な変革を遂行している。それは、単なる方針の変更に留まらず、思想、組織、プロセス、そして文化に至るまで、知財機能のあらゆる側面を再構築する体系的な取り組みである。従来の、事業を守るための「盾」としての知財から、新たな価値を共創するための「触媒」としての知財へ。この転換は、同社が直面する事業環境の複雑化と、解決すべき社会課題の増大に対する、必然的かつ戦略的な応答であると結論付けられる。

「無形資産を巡らし、価値に変えて、世界を幸せにする」というパーパスは、この変革の核心を的確に表現している。技術インデックスやIP JUNCTIONといったプラットフォームは、この思想を具現化し、社内に眠る膨大な技術的ポテンシャルを外部の知と結びつけるための具体的なメカニズムとして機能している。また、ホールディングス、PEX、PIPMから成る三位一体の組織構造は、戦略的なガバナンスと専門的な実行力、そして機動的な資産活用を両立させる、洗練された設計である。

この戦略は、ソニーグループのコンテンツ主導型、日立製作所の社会インフラ連携型、サムスン電子の市場支配型といった競合のモデルとは一線を画し、「潜在技術資産の外部化によるエコシステム主導」という独自のポジションを築いている。そして、日本政府が推進する知財・無形資産経営の潮流や、資本市場におけるESG投資の拡大といった外部環境とも強く共鳴しており、その戦略的妥当性は高いと評価される。

しかし、その道のりは平坦ではない。オープン化に伴うサイバーセキュリティリスク、共創活動の投資対効果の証明、そしてグローバルな模倣品や特許訴訟との絶え間ない闘いなど、克服すべき課題は多い。これらのリスクを管理し、戦略を成功に導くためには、経営層の揺るぎないコミットメントと、全社的なマインドセットの変革が不可欠である。

本分析が経営の意思決定者に与える最大の含意は、「知的財産はもはや法務・技術部門だけの専管事項ではない」という事実である。それは、事業ポートフォリオ、研究開発、M&A、サステナビリティ、そしてコーポレート・コミュニケーションといった経営のあらゆる側面と統合されるべき、中核的な戦略資産である。パナソニックHDの先進的な取り組みは、この新しい時代の知財経営のあり方を体現しており、その成否は、同社自身の未来だけでなく、日本の製造業全体の競争力を占う上での重要な試金石となるであろう。

参考資料リスト(全体)

1. <https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/intellectual-property.html>
2. <https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/social/intellectual.html>
3. <https://jpaa-patent.info/patent/viewPdf/4614>
4. <https://vision00.jp/topic/7501/>
5. <https://yorozuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/f6f86c29fca2366a9313.pdf>
6. <https://news.panasonic.com/jp/topics/205308>
7. <https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20241021/20241017599367.pdf>
8. <https://www.youtube.com/watch?v=hp7vOiVo2Pk>
9. <https://tech.panasonic.com/jp/phd/technology-future-vision/>
10. <https://tech.panasonic.com/jp/phd/base/>
11. <https://holdings.panasonic.jp/corporate/technology.html>
12. <https://holdings.panasonic.jp/corporate/technology/organization.html>
13. <https://www.youtube.com/watch?v=IX06Lb9v444>
14. <https://www.j-platpat.inpit.go.jp/>
15. <https://news.mynavi.jp/techplus/article/20230913-2770870/>
16. <https://www.patentresult.co.jp/ranking/scale/2024/all.html>
17. <https://carview.yahoo.co.jp/news/detail/1c76f56f0e60dc0446591766384b4401ca8b4da2/>
18. <https://shikiho.toyokeizai.net/news/0/421140>
19. <https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/social/intellectual.html>
20. <https://news.panasonic.com/jp/topics/204758>
21. <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000006113.000003442.html>
22. <https://greenproduction.co.jp/archives/6789>
23. <https://ipforce.jp/applicant-195573>
24. <https://dempa-digital.com/article/352553>
25. https://digital-shift.jp/flash_news/FN220824_2

26. <https://news.panasonic.com/jp/press/jn220823-2>
27. <https://www.interbooks.co.jp/column/jpatent/20150326/>
28. <https://news.panasonic.com/jp/topics/204758>
29. https://scouting.mynavi.jp/job-detail/37611874/?utm_campaign=gb&utm_medium=referral&utm_source=global
30. <https://co-creation.holdings.panasonic.jp/ip-jct/ac250602-1.html>
31. https://holdings.panasonic.jp/corporate/technology/awards/winners_2023.pdf
32. <https://matpat.jp/patent-applicant-search/>
33. <https://www.j-platpat.inpit.go.jp/>
34. https://www.ritsumei.ac.jp/lib/pub/d08/010/06_patent.pdf
35. https://www.jpo.go.jp/support/startup/tokkyo_search.html
36. <https://news.panasonic.com/jp/topics/37857>
37. https://jglobal.jst.go.jp/detail?JGLOBAL_ID=202403001120582800
38. <https://info.gbiz.go.jp/hojin/patent?hojinBango=8020001140141&Category=1>
39. <https://ipforce.jp/applicant-207592>
40. <https://info.gbiz.go.jp/hojin/patent?hojinBango=9120005014198&Category=3>
41. https://www.inpit.go.jp/j-platpat_info/index.html
42. <https://www.panasonic.com/jp/company/pipm/pdf/businesshint.pdf>
43. <https://patent-revenue.iprich.jp/%E4%B8%80%E8%88%AC%E5%90%91%E3%81%91/1932/>
44. <https://chizaizukan.com/pickup/interview/4ajWFf2yRVRig7gMcmo2YU/>
45. <https://yoroziupsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/f6f86c29fca2366a9313.pdf>
46. <https://co-creation.holdings.panasonic.jp/ip-jct/>
47. <https://co-creation.holdings.panasonic.jp/ip-jct/archive.html>
48. http://www.it.is.tohoku.ac.jp/co-creation_panasonic/
49. <https://www.tohoku.ac.jp/japanese/2024/09/press20240906-03-kyoso.html>
50. <https://reseed.resemom.jp/article/2024/09/09/9435.html>
51. <https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000005879.000003442.html>
52. <https://news.panasonic.com/jp/press/jn240906-1>
53. https://www.tohoku-epco.co.jp/news/normal/1222331_2558.html
54. <http://jstartup-west.jp/supporters/>
55. https://www.kyushu.meti.go.jp/seisaku/sogyo/oshirase/jstartup_kyushu_supporter.html
56. <https://eight-event.8card.net/climbers/startup-japan/>
57. <https://www.j-startup.go.jp/>
58. <https://jgoodtech.smrj.go.jp/pub/ja/lp/svte/>
59. https://www.kansai.meti.go.jp/3-3shinki/jsk/jsk_supporter.pdf
60. <https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/intellectual-property/ip-innovation-project.html>
61. <https://www.jpo.go.jp/news/kokusai/wipo/green.html>
62. <https://www.panasonic.com/jp/company/pipm/csr.html>
63. https://www.jipa.or.jp/jyohou_hasin/sympo/wipo_green/pdf/HP_WIPO_GREEN_faq.pdf
64. https://www.wipo.int/documents/d/office-japan/docs-ja-wipogreen_wjo.pdf
65. http://www.jipa.or.jp/kaiin/kikansi/honbun/2015_04_462.pdf

66. https://www.ace.or.jp/web/latest_trend/list3.php?Kiji_Detail&kijid=5625
67. <https://greenproduction.co.jp/archives/6789>
68. <https://news.panasonic.com/jp/press/jn220823-2>
69. <https://www.kjpaa.jp/aboutus/case/panasonicholdings>
70. https://note.com/ma_ko_622/n/nb678ea02d6e1
71. <https://jpaa-patent.info/patent/viewPdf/4614>
72. <https://recruit.operational-excellence.panasonic.com/job/ip/>
73. <https://chizaizukan.com/pickup/interview/LHZoCOLBJyyb2nYlX8WAN/>
74. https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors/pdf/pc_20241127_j.pdf
75. <https://automotive.panasonic.com/recruit/job-guide/>
76. https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors/pdf/irday2022_am_j.pdf
77. https://www.jpo.go.jp/support/example/document/keiei_senryaku_2019/keiei_chizaisenryaku.pdf
78. https://jp.ub-speeda.com/customers/panasonic_connect/
79. <https://news.mynavi.jp/article/newsinsight-193/>
80. <https://connect.panasonic.com/jp-ja/gemba/article/00186145>
81. <https://www.sony.com/ja/SonyInfo/IR/library/corporatereport/CorporateReport2024/read/>
82. <https://www2.jpx.co.jp/disc/67580/140120231220506065.pdf>
83. https://www.sony.com/ja/SonyInfo/IR/library/corporatereport/CorporateReport2025_J.pdf
84. https://www.hitachi.com/content/dam/hitachi/global/ja_jp/ir/media/library/integrated/2025/ar2025j.pdf
85. <https://shikiho.toyokeizai.net/news/O/702693>
86. https://www.hitachi-hightech.com/file/jp/pdf/about/ir/ir_library/synthesis_rep2019_all.pdf
87. https://docs.publicnow.com/viewDoc.aspx?filename=22205\EXT\9BE936D9E939B0C65D5634575380B4230F7600A7_FB36D80AEB85A8BE3561B0779461852BFOEDA27E.PDF
88. <https://careers.i-web.jp.com/s/bosyu/career/search/detail.html?no=484>
89. <https://ipadvisory.co.jp/sensetime-patent-portfolio/>
90. <https://www.sony.com/ja/SonyInfo/DiscoverSony/articles/202312/IP/>
91. <https://techvisor.jp/blog/archives/4630>
92. <https://jpaa-patent.info/patent/viewPdf/2817>
93. <https://openlegalcommunity.com/patent-troll-bad-for-business-innovation/>
94. <https://note.com/ipdefine/n/n5125bec56b3b>
95. <https://connect.panasonic.com/jp-ja/information/20220920-1>
96. <https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/intellectual-property/brand-protection.html#:~:text=%E7%89%B9%E3%81%AB%E4%B8%AD%E5%9B%BD%E3%81%A7%E3%81%AF%E3%80%81%E3%80%8C%E6%9D%BE%E4%B8%8B%E9%9B%BB%E5%99%A8,%E3%82%92%E4%B8%AD%E6%AD%A2%E3%81%95%E3%81%9B%E3%81%A6%E3%81%84%E3%81%BE%E3%81%99%E3%80%82>
97. https://www.icclc.or.jp/icclc-news/news_62_7.pdf
98. <https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/intellectual-property/brand-protection.html>
99. <https://cybersecurity-jp.com/news/60644>
100. <https://cybersecurity-jp.com/news/62169>

101. <https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/governance/risk-management.html>
102. <https://www.security-next.com/152225>
103. <https://news.mynavi.jp/techplus/article/20211130-2208699/>
104. <https://arakiplaw.com/insight/2317/>
105. <https://www.morihamada.com/ja/insights/newsletters/124146>
106. https://www.jetro.go.jp/ext_images/world/asia/cn/ip/ipg/2023/j01.pdf
107. <https://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2023/09/0906.html>
108. http://fdn-ip.or.jp/files/ipjournal/vol19/IPJ19_18_28.pdf
109. <https://www.youtube.com/watch?v=7sT8y12fUQM>
110. <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000220.000005268.html>
111. <https://www.corporate-legal.jp/news/1254>
112. <https://www.jetro.go.jp/biznews/2024/12/c4126dcf8e860b1c.html>
113. <https://www.jetro.go.jp/world/asia/kr/ip/article/23055419087469f5.html>
114. <https://www.inpit.go.jp/content/100762395.pdf>
115. https://www.jpo.go.jp/resources/statistics/gxti/document/tokkyo-joho-bunseki_chousa-kekka/kekka-gaiyou_slide.pdf
116. https://www.hitachi-systems.com/sustainability/management/intellectual_property/
117. <https://www.jetro.go.jp/world/asia/kr/ip/ipnews/2016/4a7c192495a87be1.html>
118. <https://www.asia-u.ac.jp/albums/abm.php?d=448&f=abm00001170.pdf&n=%E8%A1%8C%E3%81%8D%E8%A9%B0%E3%81%BE%E3%82%8B%E3%82%B5%E3%83%A0%E3%82%B9%E3%83%B3%E9%9B%BB%E5%AD%90%E3%81%AE%E6%B5%B7%E5%A4%96%E6%88%A6%E7%95%A5.pdf>
119. <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/chitekizaisan2024/pdf/siryou2.pdf>
120. https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/chiteki_zaisan/fusei_kyoso/pdf/026_04_00.pdf
121. <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/chitekizaisan2025/pdf/suishinkeikaku.pdf>
122. <https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/chizai/index.html>
123. https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkashingikai/chosakuken/hoseido/r04_01/pdf/93740501_03.pdf
124. https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkashingikai/chosakuken/seisaku/r07_01/pdf/94257301_02.pdf
125. <https://news.panasonic.com/jp/topics/168170>
126. <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000003751.000003442.html>
127. <https://www.ipaj.org/aboutus/hyosyo.html>
128. <https://yorozuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/f6f86c29fca2366a9313.pdf>
129. https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors/pdf/annual/2024/pana_ar2024j_a4.pdf
130. <https://chizaizukan.com/pickup/interview/LHZoCOIBJyyb2nYlX8WAN/>
131. <https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/social/intellectual.html>
132. <https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/intellectual-property.html>
133. <https://news.panasonic.com/jp/topics/205308>
134. <https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors/library/annual-report.html>

135. <https://holdings.panasonic.jp/corporate/technology.html>
136. <https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/social/intellectual.html>
137. <https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors/library/annual-report.html>
138. <https://holdings.panasonic.jp/corporate/technology.html>