

# 知的財産利活用の新領域：パーパスに基づくパナソニック知財戦略の深掘り分析

Gemini Deep Research

## エグゼクティブサマリー

本レポートは、パナソニックグループ（以下、パナソニック）が推進する「パーパスに基づく知的財産（IP）戦略」について、利用可能な情報源に基づき詳細な分析を提供するものである。特に、同社知財部門が掲げるパーパス「無形資産を巡らし、価値に変えて、世界を幸せにする」を核とした戦略転換、その背景にある「知の水道哲学」、具体的な取り組みである「技術インデックス®」やオープンイノベーション活動、そしてこの戦略がもたらす機会と課題を深掘りする。

分析の結果、パナソニックの IP 戦略は、従来の自社事業の競争優位性確保や権利保護を中心とした考え方から、保有する 10 万件超の広範な無形資産を社内外で積極的に「巡らせ」、共創を通じて社会課題解決に貢献し、新たな価値を創造することへと大きく舵を切ったことが明らかになった<sup>1</sup>。この転換は、2022 年の事業会社制移行や、デジタルトランスフォーメーション（DX）、サステナビリティへの関心の高まりといった外部環境の変化に対応するものである<sup>1</sup>。

中核的な取り組みである「技術インデックス」は、パナソニックの膨大な技術情報を目的別に検索可能にし、社内外の共創を促進するプラットフォームとして機能することを目指している<sup>3</sup>。また、シンガポールを拠点としたグローバルなオープンイノベーション活動や、大学との共創研究所設立なども、この戦略を具体化する動きである<sup>4</sup>。

このパーパスに基づくアプローチは、イノベーション促進、ブランド価値向上、社会貢献といった多大な便益をもたらす可能性がある一方で、複雑化するパートナーシップ管理、成果測定の困難さ、社内文化変革の必要性、そして「巡らせる」ことと「価値獲得」との間の潜在的な緊張関係といった課題も内包している。

競合他社（ソニー、日立、東芝）との比較においては、各社とも IP 戦略と社会課題解決を結びつける傾向が見られるものの、パナソニックの「知の水道哲学」に基づく「巡らす」という思想、IP 部門独自の明確なパーパス設定、そして「技術インデックス」のような具体的な外部発信プラットフォームは独自性が高い。

結論として、パナソニックのパーパスに基づく IP 戦略は、IP マネジメントのあり方を再定義し、企業の社会的役割と事業成長の両立を目指す野心的な試みである。その成否

は、今後の IP 活用トレンドや他社の戦略にも影響を与える可能性があり、継続的な注視が必要である。

## 1. 導入：パーパスに基づく知財戦略へのパナソニックの戦略的転換

パナソニックは、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、1 世紀以上にわたり国内外で知的財産（IP）活動を推進し、現在では 10 万件を超える膨大な IP ポートフォリオを保有する企業である<sup>1</sup>。この長年にわたる IP 重視の姿勢は、同社の技術開発と事業成長の基盤を形成してきた。

しかし、近年、パナソニックを取り巻く事業環境は大きく変化している。2022 年 4 月には、持株会社制へと移行し、7 つの事業会社がそれぞれの領域で専鋭化を進める体制となった<sup>1</sup>。同時に、デジタルトランスフォーメーション（DX）の急速な進展、モノからコトへの顧客価値の変化、地球環境問題やウェルビーイングといった複雑化する社会課題への対応要請など、企業経営における前提条件そのものが変わりつつある<sup>3</sup>。

このような背景のもと、パナソニックの IP 戦略もまた、大きな転換点を迎えている。従来の IP 戦略が、主に自社の技術や事業を守り、競争優位性を確保するための「盾」としての役割を重視してきたのに対し、新たな戦略は、保有する無形資産を積極的に社内外で「巡らせ」、共創を通じて社会全体の価値創造、特に社会課題の解決に貢献することを目指す方向へとシフトしている<sup>2</sup>。

本レポートで当初参照を試みた PDF 文書「知的財産利活用の新領域—パーパスに基づくパナソニック知財の取組み」<sup>12</sup> はアクセス不能であったが<sup>13</sup>、そのタイトル自体が示唆するように、パナソニックが IP 活用の「新領域」を開拓し、「パーパス」に基づいた取組みを進めていることは、他の利用可能な情報源からも裏付けられている。

本レポートの目的は、これらの利用可能な情報源を統合・分析し、パナソニックのパーパスに基づく IP 戦略の全体像、その核心的な概念、具体的な実践方法、戦略的な意義、そして潜在的な影響について、専門的な見地から深く掘り下げて解説することにある。

## 2. パナソニックのパーパスに基づく知財フレームワークの定義

パナソニックの新たな IP 戦略を理解するためには、その根幹をなすパーパスと核心的な概念を明確に定義する必要がある。

### 2.1. 知財部門のパーパス：「無形資産を巡らし、価値に変えて、世界を幸せにする」

パナソニックの IP 戦略転換の核心には、同社グループの知財部門が自ら定めたパーパ

ス（存在意義）がある。それは「無形資産を巡らし、価値に変えて、世界を幸せにする」という言葉に集約される<sup>1</sup>。

このパーパスは、単なるスローガンではなく、知財部門の活動全体を方向づける羅針盤として機能する。注目すべきは、その策定プロセスである。2021年秋、30代・40代の中堅メンバーが中心となり、中期計画を検討する中で、「自分たちの存在意義を示す旗印が欲しい」という動機から自主的に発案されたものである<sup>1</sup>。背景には、複雑化する社会課題に対し、企業も利益追求だけでなく解決に貢献すべきであり、そうした姿勢こそが社会から選ばれるという認識があった<sup>6</sup>。このボトムアップ型のアプローチは、トップダウン型の指示よりも強い内発的動機付けと組織への浸透を生む可能性がある。

このパーパスを構成する要素を分解すると、その戦略的な意図がより明確になる。

- 「無形資産」：活動対象を、従来の特許権、意匠権、商標権といった狭義の知的財産権に限定せず、技術情報、データ、ノウハウ、さらにはブランド価値や共創関係といった広範な「無形資産」全体へと拡大している<sup>1</sup>。これは、デジタル時代における価値創造の源泉が多様化している現状を反映している。
- 「巡らし」：無形資産を、経済活動における血液のように捉え、自社内に留め置くのではなく、必要な時に、必要な量を、必要な場所（社内外問わず）へ届け、循環させるという能動的な姿勢を示すキーワードである<sup>1</sup>。不足すれば外部から取り入れる双方向性も意識されており、従来の「保護」「保有」中心の考え方とは一線を画す。
- 「価値に変えて」：創出される価値が、単なる事業上の利益（経済価値）だけでなく、社会課題の解決を通じた「社会価値」を含むことを明確に示している<sup>2</sup>。
- 「世界を幸せにする」：最終的な目標として、単なる事業貢献を超え、地球環境問題の解決や人々のウェルビーイング向上といった、より大きな社会全体の幸福に貢献することを掲げている<sup>1</sup>。これは、パナソニックグループ全体の企業理念である「社会の公器」<sup>6</sup>とも深く共鳴する。

## 2.2. 核心概念：パーパスに基づく知財戦略（保護から社会価値創造へ）

「パーパスに基づく知財戦略」とは、IPの創出、保護、活用といった一連の活動が、組織全体のパーパス（存在意義）によって根本的に方向づけられ、事業目標の達成と同時に、社会への貢献を意図的に追求する戦略であると定義できる。

これは、従来のIP戦略が主眼としてきた、市場における競争優位性の確立、模倣品の排除による自社利益の最大化、事業リスクの低減といった側面<sup>2</sup>からの転換を意味する。パーパスに基づくアプローチでは、IPは単なる防御や収益化の手段ではなく、社会にポジティブな影響を与え、他者との協力を促進するための触媒として再定義され

る。

この IP 戦略は、パナソニックが目指す「くらしアップデート業」への変革<sup>7</sup>や、地球環境問題<sup>2</sup>、安全・安心<sup>17</sup>といった具体的な社会課題への取り組みといった、より広範な企業戦略と密接に連携し、それを IP の側面から支援・推進するものと位置づけられる。

### 2.3. 核心概念：IP 活用の「新領域」（共創、オープン化、社会実装）

当初参照を試みた PDF のタイトル<sup>12</sup>や他の情報源から推察される IP 活用の「新領域」とは、パナソニックが従来のライセンス供与や権利行使といった枠組みを超えて、IP をテコに新たな価値創造を目指す多様なアプローチを指すと考えられる。

その主要な要素は以下の通りである。

- **能動的な共創（Co-creation）**：単にライセンスを提供するだけでなく、自社の IP を触媒として、社外のパートナー（企業、大学、スタートアップ等）と積極的に連携し、共同で技術開発や課題解決に取り組む<sup>1</sup>。
- **戦略的なオープン化**：「技術インデックス」<sup>3</sup>のように、自社の IP 資産を探索可能にし、アクセスしやすくすることで、外部との接点を増やし、共創の機会を創出する。また、「Low Carbon Patent Pledge」への参加<sup>2</sup>のように、特定の社会課題解決に貢献するために、一部の IP を選択的に無償開放することも含まれる。これは無差別な開放ではなく、目的を持った戦略的な「巡らせ方」である。
- **社会課題との直接的連携**：環境問題、ウェルビーイング、安全・安心といった具体的な社会課題を IP 活用の起点とし、それらの解決に資する技術応用や協業を明確に志向する<sup>2</sup>。
- **新たなビジネスモデルの探求**：単純なライセンス収入に留まらず、IP を核とした共同事業や、新たなサービスモデルの構築といった、より高度な IP 商業化の可能性を模索していることが示唆される<sup>4</sup>。

パナソニックが 2022 年に 7 つの事業会社からなるホールディングス体制へと移行した<sup>1</sup>状況において、このパーパスに基づく IP 戦略は、単なる外部向けの宣言以上の意味を持つ可能性がある。各事業会社が独立して経営を推進する中で、グループ全体の無形資産を共有・活用し、社会課題解決という共通の目標に向かわせるためには、強力な求心力が必要となる。ここで、知財部門が自らを「無形資産のつなぎ手」<sup>1</sup>と位置づけ、「無形資産を巡らし、価値に変えて、世界を幸せにする」というパーパスを掲げることは、各事業会社間の連携を促し、サイロ化を防ぐための重要な根拠と共通言語を提供する。つまり、このパーパスは、分散した組織構造の中で、グループ全体の方向性を束ね、中央の IP 部門が部門横断的な資産循環を主導するための、内部的な調整メカニ

ズムとしても機能し得るのである。パナソニック自身が「（領域を）広げつつ、（方向性を）集約する」という二律背反の成立を目指している<sup>1</sup>ことから、この内部調整機能の重要性がうかがえる。したがって、このパーパスに基づく戦略の成否は、IP 部門が「つなぎ手」としての役割を効果的に果たし、パーパスを旗印として各事業会社の協力と参画をいかに引き出せるかに大きく依存すると考えられる。

### 3. 「知の水道哲学」：パーパスを知財活動に統合するプロセス

パナソニックのパーパスに基づく IP 戦略の根底には、創業者・松下幸之助の経営哲学を現代の無形資産時代に適用しようとする試みがある。

#### 3.1. 企業理念（「社会の公器」）と知財活動の接続

松下幸之助は、「企業は社会の公器である」という理念を掲げ、企業活動を通じて社会に貢献することの重要性を説いた<sup>2</sup>。また、「水道哲学」として知られる思想では、価値ある製品を水道の水のように潤沢かつ安価に供給することで、人々の暮らしを豊かにすることを目指した<sup>2</sup>。

パナソニックの新たな IP 戦略は、この創業者理念を現代の文脈で再解釈し、「知の水道哲学」として IP の領域に適用しようとするものである<sup>2</sup>。これは、知識や技術といった無形資産を、自社だけで独占・秘匿するのではなく、社会全体で広く利用可能にし、その活用を通じてより大きな社会的価値を生み出すことを目指す考え方である。具体的には、従来の「権利を使い、場合によっては他社を排除する」<sup>2</sup>という発想から、「必要な人たちに使ってもらい、必要な人たちが活用することで、より大きな価値を生み、社会課題の解決につなげたい」<sup>2</sup>という発想への転換を意味する。

#### 3.2. 知財部門の役割：「無形資産のつなぎ手」

この「知の水道哲学」を実践する上で、知財部門は自らの役割を「無形資産のつなぎ手」として再定義している<sup>1</sup>。これは、従来の IP 管理（権利取得、維持、侵害対応など）に留まらず、社内外の無形資産、技術ニーズ、そして潜在的なパートナーを能動的に結びつけ、新たな価値創造の連鎖を生み出す役割を担うことを意味する。単なる「管理のプロ」から、「ネットワーク創造のプロ」への転換である<sup>11</sup>。

この「つなぎ手」としての役割は、二つの側面を持つ。

- **内部的な接続:** ホールディングス体制下にある 7 つの事業会社間で、それぞれの事業活動から生まれる無形資産（技術、データ、ノウハウ等）を共有し、相互に活用することを促進する<sup>1</sup>。これにより、グループ内でのシナジー創出や、サイロ化による資産の死蔵を防ぐことを目指す。

- **外部との接続:** パナソニックグループが保有する無形資産と、社外の企業（特にスタートアップ）、大学、研究機関などが持つ技術やアイデア、そして社会が抱える課題を結びつける<sup>1</sup>。これにより、オープンイノベーションを加速し、単独では実現できないソリューションを共創することを目指す。

### 3.3. 哲学の運用：排他から循環へ

この哲学を具体的な活動に落とし込むため、パナソニック知財は自らの活動を「リデザイン（再設計）」している<sup>2</sup>。これは、以下の4つの観点から従来の活動を見直すものである。

1. **活動起点:** 従来の事業課題起点から、社会課題起点へ。
2. **仕える先:** パナソニック自身から、社会全体へ。
3. **扱う資産:** 狭義の産業財産権から、広義の無形資産へ。
4. **役割:** 管理のプロから、ネットワーク創造のプロへ。

この転換は、**формаль**な基盤である「知的財産基本規程」<sup>16</sup>を維持しつつ、第三者のIP権利を尊重する姿勢<sup>16</sup>も保ちながら進められている。つまり、「巡らせる」ことは、必ずしも保護を放棄することを意味するのではなく、より戦略的かつ目的に応じたIPの活用・共有を目指すものである。後述する「技術インデックス」の公開やオープンイノベーションハブの活動、具体的な共創プロジェクトなどは、この循環哲学の具現化と言える。

しかしながら、この「巡らせる」という思想と、パーパスに含まれる「価値に変えて」という目標の間には、潜在的な緊張関係が存在する。無形資産を広く循環させ、利用しやすくすることは、イノベーションや社会貢献を促進する一方で、伝統的なIPの排他権に依存した価値獲得（ライセンス収入や市場独占による利益）を困難にする可能性がある。特に、オープンなプラットフォームや共創プロジェクトにおいて、貢献度に応じた適切な価値配分や、持続可能な経済的リターンをどのように確保するかは重要な課題となる。パナソニックが共創エコシステムにおける貢献評価やインセンティブ設計に取り組んでいる<sup>1</sup>ことは、この課題を認識している証左であろう。この「循環」と「価値獲得」のバランスを巧みに取り、オープン性と両立しうる新たな価値獲得メカニズム（例えば、IPを活用したサービス提供、エコシステム全体からの間接的な利益享受、ブランド価値向上による効果など）を構築できるかどうか、このパーパスに基づく戦略の長期的な持続可能性を左右する鍵となるだろう。

## 4. 新戦略の具現化：主要な取り組み

パナソニックのパーパスに基づくIP戦略は、具体的な取り組みを通じて実行に移され

ている。以下に主要なものを挙げる。

#### 4.1. 「技術インデックス®」：オープンアクセスと共創の促進

パナソニック HD が公開した「技術インデックス®」は、同社グループが保有する膨大な知的財産情報およびそれに基づく技術情報を、利用シーンや目的といった、技術専門家でなくても直感的に理解しやすい言葉でインデックス化したシステムである<sup>3</sup>。これは、パナソニックの IP 戦略における「巡らせる」思想を体現する中核的な取り組みの一つと言える。

その目的は、社会課題解決に繋がる可能性のある数万件の技術情報を公開することで、無形資産を共有可能な形で蓄積する「共有知プール」としての役割を担い、社内外の多様な主体との共創を誘発する「起点」となることである<sup>3</sup>。特に、地球環境問題の解決や、人々の健康・安全・快適といった領域での貢献を目指している<sup>3</sup>。

機能面では、技術やデバイスの名称だけでなく、「人のこころ、内面が見える化するもの」といった目的ベースの分類（合計 276 分類）により、詳細な技術知識がないユーザーでも関心のある技術を探しやすく設計されている<sup>3</sup>。さらに、発見した技術に関して、パナソニックの知財部門や開発部門と対話し、共同開発や事業創出へと繋げるための問い合わせ窓口も設けられている<sup>3</sup>。

このシステムは、社内においては、事業会社間の壁を越えて技術シーズとニーズを結びつけ、グループ全体の技術活用を促進するツールとして<sup>1</sup>、社外に対しては、新たなパートナーシップを誘引し、オープンイノベーションを加速するためのインターフェースとして<sup>3</sup>、両面での活用が意図されている。この取り組みは、2022 年 12 月に開始された「Panasonic IP Innovation プロジェクト」の成果の一つとして位置づけられている<sup>2</sup>。

#### 4.2. オープンイノベーションと共創プラットフォーム

パナソニックは、「技術インデックス」以外にも、様々な形でオープンイノベーションと共創を推進している。

- **シンガポール拠点:** 約 7 年前（2015 年頃）から、シンガポールの活発なスタートアップ・エコシステムを活用した IP マッチング活動を展開している<sup>1</sup>。当初は現地の知財運用会社を活用し、パナソニックグループの無形資産提供や技術導入の仕組み化を進めてきた<sup>1</sup>。近年は、AI、ロボティクス、ヘルステックなどのディープテック分野に注力し<sup>4</sup>、日本の技術シーズと ASEAN 市場のニーズとのギャップを埋めるために、現地の大学と連携する戦略をとっている<sup>4</sup>。TechInnovation のような国際的な技術展示会への出展も、この活動の一環である<sup>10</sup>。

- **東北大学との共創研究所:** 2024年7月から3年間、東北大学キャンパス内に「パナソニックホールディングス×東北大学 共創研究所」を設置した<sup>5</sup>。ここでは、次世代無線通信規格に関する研究や、パナソニックの共創活動シーズと社内外の事業ニーズを繋ぐための研究テーマ創出・推進が行われる。これは、大学との連携を通じて、IPを具体的な社会実装へと繋げるための「間を埋める」活動と位置づけられている<sup>5</sup>。
- 「妄想プロジェクト」: 株式会社知財図鑑とのユニークな協業事例である<sup>16</sup>。パナソニックが保有する視線検出、生体検出、画像解析といった技術と、知財図鑑が持つ未来社会のユースケースに関する知見を組み合わせることで、従来の発想にとらわれない新たな価値創出を目指している。社外の創造性を積極的に取り込む姿勢を示す好例である。
- 「Green IP Network (仮称)」: 無形資産を活用した脱炭素への貢献を目的としたネットワーク構想も存在する<sup>2</sup>。これは、環境問題という特定の社会課題解決に向けた共創プラットフォーム構築の意欲を示すものである。

#### 4.3. 進化するライセンス・知財共有モデル

パーパスに基づく戦略は、従来のライセンス供与のあり方にも変化をもたらしている。単に収益を得るためや市場をコントロールするためだけでなく、IPを社会全体の利益のために活用するという視点が加わっている。

- **ライセンス哲学の変化:** 前述の「知の水道哲学」に基づき、排他的な権利行使だけでなく、必要とする他者による活用を促し、より大きな価値創造を目指す方向へとシフトしている<sup>2</sup>。
- **具体的な事例:**
  - **Low Carbon Patent Pledge への参加:** 気候変動対策を加速するため、人工光合成関連の特許を無償で利用可能にする国際的な枠組みに参加している<sup>2</sup>。これは、特定の社会課題解決のためには、IPの壁を取り払うことも厭わない姿勢を示す。
  - **未活用特許の譲渡:** 急速充電技術に関する未活用特許を、無電化地域に電力を供給する事業を行う海外スタートアップに譲渡した事例がある<sup>2</sup>。これは、直接的な金銭的リターンよりも、社会的なインパクトを優先した判断と言える。
  - **共創のためのIP活用:** IPを単なるライセンス対象としてではなく、パートナーシップを構築し、共同で価値を創造するための基盤として活用する動きが強まっている<sup>5</sup>。価値創造の焦点が、ライセンス料から、共創によって生み出される事業やソリューションそのものへと移行している。

#### 4.4. 知財デジタルトランスフォーメーション (IP DX) の推進

パナソニック知財部門は、パーパス実現と新たな価値創造のためには、IP 活動全体のデジタルトランスフォーメーション (IP DX) が不可欠であると認識している<sup>8</sup>。複雑化・高度化する無形資産管理、グローバル化する事業展開、そしてデータ駆動型の戦略策定に対応するためである。

- **必要性:** DX/AI の活用は、IP 管理、出願・権利取得、調査、権利活用といったあらゆる活動の標準化、効率化、そして高度化を実現するための鍵であると考えられている<sup>8</sup>。
- **主要な構成要素:**
  - **人材育成:** デジタル/AI ツールを使いこなし、IP DX を主導できるリーダーや、部門全体の DX スキル向上を図るための人材育成が急務とされている<sup>8</sup>。これは、IP 人材に求められる専門性が多様化・高度化している<sup>1</sup>という認識とも一致する。
  - **データ基盤構築:** 事業部門や研究開発部門の戦略立案・実行に貢献するためには、社内外の情報をタイムリーに把握・活用することが不可欠である。そのため、社内の事業・技術・IP 活動状況や、社外の経済・政策・法律・技術動向といった多様な情報群をデジタル環境で統合・分析できるデータ基盤の構築が必要とされている<sup>8</sup>。
- **取り組みとの連携:** IP DX は、「技術インデックス」のような情報プラットフォームの開発・運用 (インデックス化自体が DX 活動である<sup>1</sup>) や、共創プロジェクト管理、無形資産の循環状況を可視化・分析するための基盤としても機能すると考えられる。また、グループ内のパナソニック ソリューションテクノロジーが提供する AI 活用特許調査ツール「PatentSQUARE」<sup>21</sup> の存在は、グループ全体として IP 分野での AI 活用能力を有していることを示唆している。

「技術インデックス」は、パナソニックのオープン化戦略の成否を測る上で、特に重要な意味を持つ。このプラットフォームは、同社の IP・技術資産を外部に公開し、共創を促すための主要なインターフェースである<sup>3</sup>。その成功は、外部の企業や研究機関が公開された情報に価値を見出し、実際に問い合わせを行い、具体的な協業へと繋がるかどうかにかかっている。これは、単に技術的なプラットフォームの機能性だけでなく、パナソニック側が問い合わせに対して真摯に対応し、共創プロセスを円滑に進めるための体制と意欲を持っているかどうかとも問われる。したがって、「技術インデックス」の利用状況、そこから生まれるパートナーシップの数と質、そして最終的に創出されるイノベーションの成果は、パナソニックの「巡らせる」哲学が実践レベルでどの程度機能しているか、そして市場がこのオープンなアプローチをどう受け止めているかを測る、重要な指標 (リトマス試験紙) となるだろう。もしエンゲージメントが低調であれば、プラットフォームの使い勝手、公開情報の魅力、あるいは共創を支援する内部リソース

やコミットメントの不足といった問題を示唆する可能性がある。逆に、活発な利用が見られれば、このアプローチの有効性を裏付けることになる。

## 5. 戦略評価：機会とハードル

パナソニックのパーパスに基づく IP 戦略は、大きな可能性を秘めている一方で、乗り越えるべき課題も少なくない。

### 5.1. 潜在的な便益

- **イノベーションの加速:** 社内外の多様な知見や技術、アイデアを組み合わせることで、単独では到達し得なかった新たな発想やソリューションが生まれ、開発サイクルの短縮にも繋がる可能性がある<sup>4</sup>。外部の知識を活用することで、内部リソースの限界を克服できる。
- **ブランド価値の向上:** IP 戦略を社会的なパーパスと整合させることは、企業の評判を高め、社会貢献意識の高い人材を惹きつけ、ESG（環境・社会・ガバナンス）を重視する投資家や消費者からの評価向上に繋がる可能性がある<sup>11</sup>。社会課題解決への貢献者<sup>3</sup>として認識されることは、強力なブランド資産となる。
- **新規事業機会の創出:** 共創やオープンイノベーションを通じて、これまで参入していなかった市場へのアクセスや、自社だけでは構築できなかった新たなビジネスモデル、収益源を開拓できる可能性がある<sup>1</sup>。
- **社会貢献とインパクト:** 環境、健康、安全といった社会課題に IP を活用して直接的に取り組むことで、測定可能なポジティブな社会的インパクトを生み出すことができる<sup>2</sup>。
- **エコシステムにおけるリーダーシップ:** 「技術インデックス」のようなプラットフォームを構築し、積極的に無形資産を循環させることで、関連するイノベーション・エコシステムにおいて中心的な役割を担うことができる可能性がある。
- **リスク低減と効率向上:** オープンな戦略はリスクを伴う一方で、共創の初期段階で IP に関する取り決めを明確にすることで、将来的な紛争リスクを低減できる側面もある。また、IP DX の推進は業務効率の向上を目指している<sup>8</sup>。第三者の権利尊重<sup>16</sup>もリスク管理の一環である。

### 5.2. 課題とリスク

- **複雑性の管理:** 複数の事業部門にまたがる IP の調整<sup>1</sup>や、多数の外部パートナーとの関係管理は、高度なマネジメント能力と多大なリソースを要求する。共創における役割分担や権利帰属の取り決めも複雑化しやすい。
- **インパクト測定の困難さ:** パーパスに基づく戦略の投資対効果（ROI）や社会的なインパクトを定量的に測定することは、従来の指標（ライセンス収入、特許件数な

ど)と比較して難しい場合がある。これにより、戦略の正当性を示し、継続的な投資を確保することが困難になる可能性がある。「世界を幸せにする」度合いをどう測るのか、という根本的な問いに直面する。

- **内部的な調整と文化変革:** 知財担当者や研究開発者のマインドセットを、従来の「保護・排他」から「循環・協調」へと転換させるには、強力なリーダーシップ、継続的な研修、そして組織文化レベルでの変革が必要となる<sup>8</sup>。
- **オープン性の管理:** 資産を循環させるという意欲と、自社の中核的な競争優位性を保護し、生み出した価値を適切に獲得するという必要性との間で、デリケートなバランスを取る必要がある(前述の緊張関係)。何を開放し、何を秘匿するかの戦略的な判断基準が不可欠であり、パートナーによるIPの漏洩や不正利用のリスクも存在する。
- **リソース配分:** 「技術インデックス」、グローバルなオープンイノベーション拠点、IP DXといった野心的な取り組みを実行するには、技術、インフラ、そして高度なスキルを持つ人材への相当な投資が必要となる<sup>1</sup>。価値を実証できなければ、知財部門自体が縮小・消滅するリスクも指摘されている(ただし文脈はやや不明確)<sup>24</sup>。
- **実行ギャップ:** 掲げられたパーパスや戦略が、具体的な行動や成果を伴わない「絵に描いた餅」<sup>23</sup>に終わるリスク。パーパスの浸透や戦略実行には時間がかかり、目に見える効果が出るまでにはタイムラグが生じる可能性がある<sup>23</sup>。
- **グローバルな調整:** 中国、インド、東南アジアなど、多様な地域<sup>1</sup>でIP戦略を展開・管理することは、法制度や商慣習の違いから、さらなる複雑性を伴う。

この戦略は、パーパス、社会貢献、そして「世界を幸せにする」といった理念を強く打ち出しており<sup>1</sup>、これらはブランドイメージ向上やステークホルダーとの良好な関係構築といった、いわば「パーパス・プレミアム」とも呼べる無形の価値を生み出す可能性がある。しかし、その一方で、この戦略を実行に移すためには、「技術インデックス」のようなプラットフォーム構築、DX人材やパートナーシップ・マネージャーの確保、共創プロセスの設計・運用、そして場合によっては従来のライセンス収入の一部放棄<sup>2</sup>など、有形のコストと投資が不可欠である。

このため、少なくとも短中期的には、戦略実行のためのコストが、それによって直接的に生み出される金銭的リターンを上回る可能性が考えられる。したがって、パナソニックの経営層には、短期的な収益性だけでなく、イノベーション促進、ブランド価値向上、エコシステム構築、そして最終的な事業成長と社会貢献といった長期的な戦略的便益を見据え、継続的に投資を行う覚悟が求められる。IPを単なるコストセンターやプロフィットセンターとして捉えるのではなく、長期的なパーパス達成のための戦略的投資と位置づける視点が、この野心的な取り組みの成否を分けるだろう。

## 6. 競合環境：パナソニック知財戦略の位置づけ

パナソニックのパーパスに基づく IP 戦略の独自性を理解するためには、同様に大規模な IP ポートフォリオを持つ他の主要な日本のテクノロジー企業との比較が不可欠である。ここでは、ソニーグループ（以下、ソニー）、日立製作所（以下、日立）、東芝（以下、東芝）の IP 戦略との比較を行う。

### 6.1. 比較分析：ソニー、日立、東芝

- ソニー:

- **焦点:** IP 戦略は、ゲーム&ネットワークサービス、音楽、映画といったエンタテインメント事業や、イメージング&センシング・ソリューション (I&SS) 事業といった中核事業における IP (知的財産) 価値の最大化と密接に結びついているように見える<sup>25</sup>。投資家に対する無形資産価値の訴求も重視されている<sup>26</sup>。権利侵害からの防御や事業遂行の自由度確保が重要な課題として認識されている<sup>27</sup>。
- **パーパス/社会との関連:** ソニーには「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。」というパーパスが存在し、ESG 活動にも取り組んでいる。しかし、IP 戦略そのものは、主に事業目標達成に主眼が置かれているように見受けられる。ただし、特許庁と連携し、社会課題に取り組むスタートアップ等を支援する「I-OPEN プロジェクト」<sup>28</sup> にデザイン部門などが関与しており、社会貢献活動への IP 関連リソースの投入も見られる。知財専門家が CSO (チーフ・ストラテジー・オフィサー) に就任したことは、IP の戦略的重要性の高まりを示している<sup>32</sup>。グローバル化対応や人材不足といった課題にも直面している<sup>28</sup>。

- 日立:

- **焦点:** IP 戦略は、同社が推進する社会イノベーション事業、特に Lumada プラットフォームと明確に連携している<sup>33</sup>。IP ランドスケープ分析などを活用し、事業戦略と一体化した知財活動を推進している<sup>9</sup>。
- **パーパス/社会との関連:** 社会貢献への意識が非常に強い。「IP for society」というコンセプトを提唱し、公共性の高い分野の IP を早期にオープン化するなど、IP を社会課題解決のために積極的に活用する姿勢を打ち出している<sup>34</sup>。IP 戦略は、「競争知財戦略」「協創知財戦略」(パートナーシップ促進、エコシステム構築)<sup>9</sup>、そして「IP for society」の三本柱で構成される<sup>34</sup>。顧客との協創 (NEXPERIENCE) においても IP 部門が深く関与している<sup>37</sup>。グローバルなイノベーション企業としても高く評価されている<sup>34</sup>。

- 東芝:

- **焦点: IP 戦略**は、DE（データエコノミー）、DX、QX（量子トランスフォーメーション）といった注力領域における事業目標達成と、企業価値の最大化を支援することを目的としている<sup>19</sup>。中核技術・製品を支える IP 力の強化、データやノウハウの保護・利活用も重視されている<sup>41</sup>。
- **パーパス/社会との関連**: 自社単独では解決できない社会課題に対し、パートナーとの共創を通じて取り組むことを IP 戦略に明確に位置づけている<sup>19</sup>。そのため、「共創に資する知的財産（共創知財）」をオープンにする考え方も示している<sup>19</sup>。環境技術に関する IP を世界展開し SDGs 達成に貢献するため、WIPO GREEN にも参画している<sup>39</sup>。量子コンピューティングのような先端技術分野での標準化活動にも積極的である<sup>42</sup>。1912 年に特許部門を設置するなど、IP を重視する長い歴史を持つ<sup>41</sup>。

表 1: 主要テクノロジー企業の IP 戦略比較

項目	パナソニック	ソニー	日立	東芝
IP 部門パーパス / スローガン	「無形資産を巡らし、価値に変えて、世界を幸せにする」 <sup>14</sup>	(明示的な IP 部門パーパスは確認できず) 企業パーパス: 「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。」	「IP for society」 <sup>34</sup>	(明示的な IP 部門パーパスは確認できず) 戦略目標: 社会課題解決機会の拡大と企業価値最大化 <sup>19</sup>
主要戦略焦点	無形資産の「循環」、社会課題解決と事業価値の両立、知の水道哲学の実践 <sup>2</sup>	中核事業（エンタメ、I&SS）における IP 価値最大化、事業遂行の自由度確保 <sup>25</sup>	社会イノベーション事業（Lumada）支援、事業戦略との一体化 <sup>33</sup>	DE/DX/QX 事業支援、中核技術の IP 強化、データ・ノウハウ活用 <sup>19</sup>
オープン化/共創	積極的推進（技術インデックス、共創拠点、オープンイノベ	限定的（I-OPEN プロジェクト支援など） <sup>29</sup>	積極的推進（共創知財戦略、NEXPERIENCE 連携、IP for	積極的推進（共創知財のオープン化、パートナー連携） <sup>19</sup>

	ーション) <sup>3</sup>		society) <sup>34</sup>	
社会課題との関連	戦略の核（パーパス自体が社会貢献を志向、環境・ウェルビーイング等） <sup>2</sup>	間接的・活動ベース（I-OPENプロジェクト等） <sup>28</sup>	戦略の核（社会イノベーション事業、IP for society） <sup>33</sup>	戦略の核（単独で解決できない社会課題への共創による取り組み、WIPO GREEN） <sup>19</sup>
主要な取り組み/特徴	技術インデックス®、知の水道哲学、シンガポール拠点、IP DX推進 <sup>2</sup>	IP 価値最大化、知財専門家のCSO 就任 <sup>25</sup>	Lumada 連携、IP ランドスケープ活用、三本柱戦略（競争・協創・社会） <sup>9</sup>	共創知財、WIPO GREEN 参画、標準化活動、DE/DX/QX 連携 <sup>19</sup>

## 6.2. パナソニックの独自性と共通トレンド

上記の比較分析から、パナソニックの IP 戦略における独自性と、業界共通のトレンドが浮かび上がる。

- **パナソニックの独自性:**
  - **明確な IP 部門パーパス:**「無形資産を巡らし、価値に変えて、世界を幸せにする」という、具体的で行動指向の強い IP 部門独自のパーパスは、他社には見られない特徴である。特に「巡らす」というキーワードは、パナソニックの戦略思想を象徴している。
  - **「知の水道哲学」:**創業者理念に根差したこの独自の物語・思想は、戦略にユニークな意味づけと正当性を与えている。
  - **「技術インデックス®」:**自社の IP・技術情報を外部に広く公開し、共創を促すための具体的なプラットフォームとしては、比較対象企業の中では際立っている。
  - **パーパス策定の経緯:** IP パーパスが経営層からのトップダウンではなく、中堅層からのボトムアップで生まれた<sup>1</sup>点は、組織内部の動機付けや浸透の仕方において、他社とは異なるダイナミクスを生む可能性がある。
- **共通のトレンド:**
  - **IP と社会課題の連携:**比較した 4 社すべてが、程度の差こそあれ、IP 戦略と社会課題（環境問題、SDGs など）を結びつけている<sup>3</sup>。これは、ESG 経営への関心の高まりや、現代社会の複雑な課題解決には企業全体の取り組みが必要であるという認識を反映していると考えられる。

- **共創・オープンイノベーション重視:** 4 社すべてが、単独での研究開発や事業展開には限界があることを認識し、パートナーシップや協業の重要性を強調している<sup>4</sup>。IP は、これらの連携を促進・円滑化するためのツール、あるいは共創の基盤として位置づけられている。
- **IP 定義の広がり:** パナソニックや東芝で明示されているように、特許だけでなく、データやノウハウといった広範な無形資産の戦略的重要性が認識されている<sup>5</sup>。
- **IP の戦略的重要性:** IP は単なる法的権利ではなく、事業成長、デジタルトランスフォーメーション、企業価値向上に貢献する、経営戦略上の中核的な資産として認識されている<sup>7</sup>。
- **IP DX の必要性:** パナソニックで明示的に言及されているが<sup>8</sup>、IP 活動の効率化・高度化のためにデジタルツールやデータ駆動型アプローチを活用する必要性は、他の大手企業にとっても共通の課題である可能性が高い。

## 7. 総合的な意義と IP マネジメントにおける位置づけ

パナソニックのパーパスに基づく IP 戦略は、同社自身の事業と社会的役割、そして IP マネジメントの進化という両面において、重要な意味合いを持つ。

### 7.1. パナソニックのパーパスに基づく IP 戦略の統合的理解

パナソニックの IP 戦略は、IP 部門独自の明確なパーパス「無形資産を巡らし、価値に変えて、世界を幸せにする」と、創業者理念に根差す「知の水道哲学」を両輪とし、従来の保護・排他主義から、無形資産の「循環」と「共創」による価値創造へと大きく転換したものである。この戦略は、事業会社制という分散型組織構造の中でグループ全体の方向性を束ね、社内外の知を結集して社会課題解決と事業成長の両立を目指す。その実行は、「技術インデックス」のような情報公開プラットフォーム、シンガポールや東北大学での共創拠点設置、選択的な IP オープン化、そして IP DX の推進といった具体的な取り組みによって支えられている。

### 7.2. パナソニックの事業と社会的役割への示唆

この戦略転換は、パナソニックにとって、単なる IP 部門の機能変化に留まらない、より深い意味を持つ。IP 機能を、従来の守りの役割（事業支援、リスク管理）から、イノベーション、パートナーシップ、そして社会貢献を能動的に牽引する攻めの役割へと再定義する試みである。これは、パナソニックが目指す「社会の公器」<sup>2</sup>としての理想像を、IP という具体的な領域で実践しようとする意志の表れと言える。

もしこの戦略が成功すれば、パナソニックは技術力だけでなく、その活用姿勢において

も、競合他社との差別化を図ることができるだろう。社会課題解決への貢献を通じて、ブランドイメージや企業評判を高め、優秀な人材や共感するパートナーを引きつける力となる可能性がある。長期的には、閉鎖的な戦略では得られないような、エコシステム全体での価値創造や、大規模な社会課題解決に根差した持続可能な競争優位性を築くことにも繋がり得る。

### 7.3. IP マネジメントの進化における位置づけ

IP 戦略の歴史的変遷を考えると、初期の「IP 1.0」（権利保護中心）から、「IP 2.0」（ライセンス等による収益化重視）を経て、近年注目される「IP 3.0」（戦略的共創、エコシステム構築、社会価値創造）へと進化する流れが見られる。パナソニックのパーパスに基づくアプローチは、まさにこの「IP 3.0」モデルを具現化しようとする先進的な事例の一つとして位置づけることができる。

また、近年、多くの企業がパーパス経営（Purpose-driven management）<sup>22</sup>を掲げる中で、パナソニックの取り組みは、そのパーパスを IP という特定の企業機能レベルでいかに具体的に落とし込み、日々の活動や戦略と結びつけるか、という実践的な課題に対する一つの回答を示している。IP 部門という、従来は比較的バックオフィスの役割を担うことが多かった部門が、企業のパーパス実現の最前線に立つ可能性を示唆している点で、注目に値する。

## 8. 将来展望：パーパスに基づく知財の影響

パナソニックが推進するパーパスに基づく IP 戦略は、今後の IP 活用のあり方や、他の企業の戦略にも影響を与える可能性を秘めている。

### 8.1. 将来の IP 活用トレンドへの影響可能性

- **オープン化・循環志向の加速:** パナソニックのモデルが成功事例として認識されれば、他の企業も、IP を単に囲い込むのではなく、よりオープンにし、社内外で循環させることで新たな価値を生み出そうとする動きが広がる可能性がある。特に、複雑な技術領域や、単独での解決が困難な社会課題においては、協調的なアプローチが主流になるかもしれない。
- **社会インパクト重視の潮流:** IP 戦略の策定・評価において、経済的リターンだけでなく、ESG 目標達成度や社会課題解決への貢献度といった、社会的なインパクトを重視する傾向が強まる可能性がある。
- **新たな IP 価値評価指標の登場:** 特許出願件数やライセンス収入といった従来の指標に加え、共創パートナーシップの数や質、エコシステムの活性度、社会貢献度などを測る新しい指標や評価軸が開発・導入される契機となるかもしれない。

- **IP プラットフォームの普及:** 「技術インデックス」のような、IP 情報の発見可能性を高め、マッチングを促進するプラットフォーム構築の動きが、他の企業や業界団体にも広がる可能性がある。

## 8.2. 他の企業への示唆

- **模範事例か、反面教師か:** パナソニックの挑戦は、他の企業にとって、パーパスに基づく IP 戦略導入の是非を検討する上での重要な参照点となるだろう。その成功は追随を促す一方、もし大きな困難に直面すれば、同様の戦略転換に対する慎重論を強める可能性もある。
- **戦略的整合性の重要性:** この事例は、IP 戦略を、単に法務・技術部門の課題として捉えるのではなく、企業全体のパーパス、価値観、そして事業戦略と深く整合させることの重要性を改めて示している。
- **求められる人材像の変化:** IP 担当者には、従来の法律・技術の専門性に加え、事業戦略、パートナーシップ構築、社会課題への理解、データ分析能力といった、より広範で複合的なスキルセットが求められるようになることを示唆している。

パナソニックの戦略は、単なる倫理的な動機や ESG 対応という側面だけでなく、より大きな文脈の中で捉えることもできる。すなわち、グローバル化の進展、AI をはじめとするデジタル技術の指数関数的な進化、そして気候変動のような地球規模の課題といった、現代社会が直面する地政学的・技術的な大変動への適応という側面である<sup>1</sup>。これらの複雑で相互に関連し合う課題に対しては、一国や一企業だけで閉じた従来の IP 戦略では対応が困難になりつつある。

パーパスを共有し、無形資産を「巡らせる」ことを重視するアプローチは、国境や業界の垣根を越えた連携を促進し、分散した知識やリソースを結集することを可能にする。例えば、気候変動対策における「Low Carbon Patent Pledge」への参加<sup>2</sup>や、次世代通信規格のような急速に進化する技術分野での大学との連携<sup>5</sup>は、まさにこうした連携の必要性を示している。この観点から見ると、パナソニックの戦略は、イノベーションがますますネットワーク化し、グローバルな課題解決には集団的な行動が不可欠となる世界において、より実効性の高いアプローチを模索する、プラグマティックな適応戦略とも解釈できる。厳格な「要塞型 IP」戦略に固執する企業は、将来的に、新たな機会を捉えたり、複雑な課題に効果的に対処したりする上で、不利な立場に置かれる可能性がある。したがって、パーパスに基づく協調的な IP 戦略へのシフトは、倫理的な要請だけでなく、戦略的な必然性によっても後押しされる可能性がある。

## 9. 結論：パナソニック知財の挑戦が示す未来

本レポートでは、パナソニックが展開するパーパスに基づく知的財産（IP）戦略について、利用可能な情報を基に多角的な分析を行った。その核心は、IP 部門が自ら掲げたパーパス「無形資産を巡らし、価値に変えて、世界を幸せにする」と、創業者理念に根差す「知の水道哲学」に基づき、IP の役割を従来の「保護・排他」から、「循環・共創」による社会価値創造へと転換しようとする野心的な試みである。

この戦略転換は、「技術インデックス®」という具体的な情報公開プラットフォームの構築、国内外でのオープンイノベーション活動の推進、共創を前提とした IP 活用モデルの模索、そして IP DX による基盤強化といった、多岐にわたる具体的な取り組みによって支えられている。これらの活動は、パナソニックが単に事業上の利益を追求するだけでなく、「社会の公器」として、地球環境問題や人々のウェルビーイングといった喫緊の社会課題解決に貢献しようとする強い意志の表れである。

このアプローチは、イノベーションの加速、ブランド価値の向上、新たな事業機会の創出、そして社会への直接的な貢献といった大きな可能性を秘めている。しかし同時に、複雑化するマネジメント、成果測定の困難さ、組織文化変革の必要性、そしてオープン性と価値獲得のバランスといった、乗り越えるべき課題も少なくない。

競合他社との比較においても、社会課題解決と IP 戦略を結びつける動きは共通して見られるものの、パナソニックの「巡らす」という思想、明確な IP 部門パーパス、そして「技術インデックス」のような具体的な実践は、その独自性を際立たせている。

結論として、パナソニックのパーパスに基づく IP 戦略は、IP マネジメントのあり方に一石を投じ、企業の社会的責任と持続的成長の両立を目指す、注目すべき挑戦である。これは、IP を単なる法的権利や経営資源としてだけでなく、社会を変革し、より良い未来を築くための触媒として捉え直す動きであり、IP 活用の「新領域」を切り拓く可能性を秘めている。この旅はまだ始まったばかりであり、その成否は、今後の IP 戦略の潮流や他の企業の動向にも影響を与えうるため、引き続き注視していく必要がある。

## 引用文献

1. 無形資産を巡らせた先にある豊かな未来。これからのパナソニックグループが目指す知財部門の姿とは, 5 月 2, 2025 にアクセス、  
<https://news.panasonic.com/jp/stories/13646>
2. 事業の優位確保から社会の課題解決へ転換する「パナソニック知財」, 5 月 2, 2025 にアクセス、  
<https://yoroziupsc.com/blog/9302346>
3. お困りごとと技術をつなぐ、知的財産情報に基づく「技術 ...」, 5 月 2, 2025 にアクセス、  
<https://news.panasonic.com/jp/topics/205308>
4. Interview #03 | 知財起点のオープンイノベーションとは ... - One&Co, 5 月 2,

- 2025 にアクセス、 <https://www.oneandco.sg/ja/tips/ip-panasonic/>
5. 「知的財産」で未来をつくる共創「パナソニック ホールディングス×東北大学 共創研究所」を設置し、活動を本格化 - Panasonic Newsroom Global, 5 月 2, 2025 にアクセス、 <https://news.panasonic.com/jp/press/jn240906-1>
  6. 無形資産を巡らせた先にある豊かな未来。これからのパナソニック ..., 5 月 2, 2025 にアクセス、  
<https://chizaizukan.com/pickup/interview/LHZoC0IBJyyb2nYLX8WAN/>
  7. 経営における 知的財産戦略事例集 - 特許庁, 5 月 2, 2025 にアクセス、  
[https://www.jpo.go.jp/support/example/document/keiei\\_senryaku\\_2019/keiei\\_chi\\_zaisenryaku.pdf](https://www.jpo.go.jp/support/example/document/keiei_senryaku_2019/keiei_chi_zaisenryaku.pdf)
  8. www.jipa.or.jp, 5 月 2, 2025 にアクセス、  
[https://www.jipa.or.jp/kikansi/jipa/pdf/2024\\_Autumn.pdf](https://www.jipa.or.jp/kikansi/jipa/pdf/2024_Autumn.pdf)
  9. オープンイノベーションを成功に導くデジタル時代の知財戦略 - Hitachihyoron, 5 月 2, 2025 にアクセス、  
<https://www.hitachihyoron.com/jp/archive/2010s/2019/02/activities1/index.html>
  10. 無形資産を巡らせる共創イノベーション活動が国内外で本格化～シンガポールや札幌で知的財産のオープンイノベーション活動取り組みの展示や講演を行います～| 技術・研究開発 - Panasonic Newsroom Global, 5 月 2, 2025 にアクセス、  
<https://news.panasonic.com/jp/topics/205416>
  11. 「パナソニック知財」の水道哲学、事業の優位確保から社会の課題解決へ転換する知財戦略, 5 月 2, 2025 にアクセス、  
<https://news.mynavi.jp/article/newsinsight-193/>
  12. 「月刊特許/別冊特許」目録検索システム 日本弁理士会, 5 月 2, 2025 にアクセス、 <https://jpaa-patent.info/patent?type=1>
  13. 1 月 1, 1970 にアクセス、 <https://jpaa-patent.info/patent/viewPdf/4614>
  14. 知的財産 - パナソニック ホールディングス - Panasonic Holdings Corporation, 5 月 2, 2025 にアクセス、  
<https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/intellectual-property.html>
  15. パナソニック ホールディングス株式会社 - 日本弁理士会 関西会 |, 5 月 2, 2025 にアクセス、 <https://www.kjpaa.jp/aboutus/case/panasonicholdings>
  16. パナソニックの成長戦略における知的財産 部門の貢献, 5 月 2, 2025 にアクセス、  
<https://yoroziupsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/f6f86c29fca2366a9313.pdf>
  17. 知的財産 - Panasonic Holdings Corporation, 5 月 2, 2025 にアクセス、  
<https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/pdf/sdb2024-j-intellectual.pdf>
  18. オープンイノベーションを促進するための知財活用情報と他の情報との連携の在り方に関する - 特許庁, 5 月 2, 2025 にアクセス、  
[https://www.jpo.go.jp/resources/report/takoku/document/zaisanken\\_kouhyou/2022\\_03.pdf](https://www.jpo.go.jp/resources/report/takoku/document/zaisanken_kouhyou/2022_03.pdf)
  19. 知財戦略 | 知的財産 - 東芝, 5 月 2, 2025 にアクセス、  
<https://www.global.toshiba.jp/technology/corporate/ip/strategy.html>

20. 知的財産を起点とした共創を目指すパナソニック - よろず知財戦略コンサルティング, 5月2, 2025 にアクセス、 <https://yoroziupsc.com/blog/2013430>
21. パナソニックの知財経営戦略: 「PatentSQUARE」が切り開く新たな可能性: 日経ビジネスを読んで, 5月2, 2025 にアクセス、  
<https://note.com/maiko622/n/nb678ea02d6e1>
22. パーパス経営とは? パーパスが持つ戦略的な役割と成功事例をご紹介 - リアルワン株式会社, 5月2, 2025 にアクセス、 <https://www.realone-inc.com/work/purpose-keiei/>
23. パーパス経営とは? メリット・デメリットと具体的な取り組み方を解説 | KCCS, 5月2, 2025 にアクセス、 <https://www.kccs.co.jp/consulting/column/2023/001/>
24. パナソニックの知的財産活用レベル - よろず知財戦略コンサルティング, 5月2, 2025 にアクセス、 <https://yoroziupsc.com/blog/3205708>
25. Corporate Report 2024 統合報告書 - Sony, 5月2, 2025 にアクセス、  
[https://www.sony.com/ja/SonyInfo/IR/library/corporatereport/CorporateReport2024\\_J.pdf](https://www.sony.com/ja/SonyInfo/IR/library/corporatereport/CorporateReport2024_J.pdf)
26. 対談【ソニーグループ】人材とダイバーシティが企業価値創造のドライバーに, 5月2, 2025 にアクセス、 [https://www.nomura-am.co.jp/special/esg/engagement/spreport/trptalk\\_sony.html](https://www.nomura-am.co.jp/special/esg/engagement/spreport/trptalk_sony.html)
27. ニュースリリース | ソニーグループ株式会社 2024 年度経営方針説明会 - Sony, 5月2, 2025 にアクセス、  
<https://www.sony.com/ja/SonyInfo/News/Press/202405/24-022/>
28. ソニーの成長戦略における知的財産部門の貢献実績と今後の課題, 5月2, 2025 にアクセス、  
<https://yoroziupsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/5ef20afa8b9d6d23ea73.pdf>
29. 「想い×知的財産」で社会課題解決をサポートする特許庁「I-OPEN プロジェクト」, 5月2, 2025 にアクセス、  
[https://www.sonydesignconsulting.com/article/pr\\_0030/](https://www.sonydesignconsulting.com/article/pr_0030/)
30. 社会課題解決に取り組んでいるスタートアップ企業や個人事業主の方をサポートする、特許庁令和3年度事業「I-OPEN PROJECT 21」をソニーグループ株式会社のクリエイティブセンターが受託 - PR TIMES, 5月2, 2025 にアクセス、  
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000009.000062020.html>
31. I-OPEN PROJECT 21 フォーラム ~社会課題の解決を知財活用で実現する, 5月2, 2025 にアクセス、 [https://www.sonydesignconsulting.com/article/pr\\_0012/](https://www.sonydesignconsulting.com/article/pr_0012/)
32. パーパス経営と知財 (知財部の高価値化評価策への提言) | 弁理士法人 藤本パートナーズ <大阪・東京> | サン・グループ, 5月2, 2025 にアクセス、  
<https://www.sungroup-pat.jp/news/1468.html>
33. 日立製作所の成長戦略における知的財産部門の貢献, 5月2, 2025 にアクセス、  
<https://yoroziupsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/70b329a07e40a69f6aed.pdf>
34. 日立が知財活動の優れた革新的企業として「Clarivate Top 100 グローバル・イノベーター」に13年連続で選出, 5月2, 2025 にアクセス、  
<https://www.hitachi.co.jp/information/info/20240311.html>
35. 2019 年度知的財産戦略 - 日立製作所, 5月2, 2025 にアクセス、

- [https://www.hitachi.co.jp/IR/library/presentation/190626/190626\\_-2.pdf](https://www.hitachi.co.jp/IR/library/presentation/190626/190626_-2.pdf)
36. 日立における環境と知的財産に関する取り組み, 5 月 2, 2025 にアクセス、  
[http://fdn-ip.or.jp/files/ipjournal/vol19/IPJ19\\_18\\_28.pdf](http://fdn-ip.or.jp/files/ipjournal/vol19/IPJ19_18_28.pdf)
  37. 日立の研究所が取り組む双方向型オープンイノベーション, 5 月 2, 2025 にアクセス、  
[https://www.ipaj.org/bulletin/pdfs/JIPAJ14-1PDF/14-1\\_p064-078.pdf](https://www.ipaj.org/bulletin/pdfs/JIPAJ14-1PDF/14-1_p064-078.pdf)
  38. 日立の社会イノベーション事業を支える知財活動 - Hitachihyoron, 5 月 2, 2025 にアクセス、  
<https://www.hitachihyoron.com/jp/archive/2010s/2019/02/02a01/index.html>
  39. 知的財産に関する取り組み | サステナビリティ - 東芝, 5 月 2, 2025 にアクセス、  
<https://www.global.toshiba.jp/sustainability/corporate/social/intellectual-property.html>
  40. 知的財産部門 - TOSHIBA GROUP JOB SESSION TOUR 就活支援 - マイナビ 2025, 5 月 2, 2025 にアクセス、  
[https://job.mynavi.jp/conts/s/tvs/25/toshiba\\_jobsession/movie/09.html](https://job.mynavi.jp/conts/s/tvs/25/toshiba_jobsession/movie/09.html)
  41. 東芝会社案内 2024 84/100, 5 月 2, 2025 にアクセス、  
<https://www.toshiba.co.jp/saiyou/ToshibaGuideBook2024/pageindices/index84.html>
  42. GX ビジネスの収益化を見据えたオープン化戦略～標準化と知財戦略のポイント～ - KPMG ジャパン, 5 月 2, 2025 にアクセス、  
<https://kpmg.com/jp/ja/home/events/2024/11/20241216-gx-openstrategy.html>
  43. パーパスの実現を支える知財戦略: 富士通 - Global(English), 5 月 2, 2025 にアクセス、  
<https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/intellectual-property/>
  44. パーパス経営とはなんですか? 中小企業が取り組むメリットとあわせて教えてください - J-Net21, 5 月 2, 2025 にアクセス、  
<https://j-net21.smrj.go.jp/qa/org/Q1464.html>
  45. パーパス経営とは? 基本概念とメリット、導入方法、事例を紹介 | VALUE WORKS, 5 月 2, 2025 にアクセス、  
<https://value-works.jp/column/recruitment-strategies-and-activities-necessary-for-purpose-management/>
  46. 第 2 回 経営理念から パーパス経営への進化, 5 月 2, 2025 にアクセス、  
<https://www.nri.com/content/900034199.pdf>