

パナソニックの「パーパスに基づく知財利活用」戦略の分析

パナソニック知財戦略の特徴：パーパス経営と知財の連動

パナソニックは近年、企業の存在意義（パーパス）と知的財産戦略を強く結びつけたユニークな取り組みを進めています。2022年に知的財産部門のパーパス（目的）を策定し、「無形資産を巡らし、価値に変えて、世界を幸せにする」ことを掲げました。このパーパスは、パナソニックグループ全体の経営軸である「人々のウェルビーイング（快適・安心、健康と幸福）への貢献」と「地球環境問題の解決」に沿ったものです。従来、知財部門は特許などで「知を囲い」自社事業を守る役割が中心でしたが、新たなパーパスの下で知財を社会に開放・循環させる戦略へとシフトしています。

この転換の背景には、創業者・松下幸之助の理念があります。松下は「企業は社会の公器」と説き、自社の資産は社会から預かったものだから社会に役立てるべきだという「水道哲学」を唱えました。知財の「知の水道哲学」とも言えるこの発想により、単に自社の優位確保に留まらず知的財産を社会課題解決に役立てることが経営理念に沿うと位置づけられています。実際パナソニック知財本部は、従来どおり事業優位性確保やライセンス収益による R&D 投資回収も重視しつつ（これ自体も強化しながら）、AI 活用等で業務効率を上げて捻出したリソースを新たな領域——無形資産の活用拡大と社会課題解決——に振り向ける方針を明確にしています。

こうしたパーパス経営との連動により、パナソニックは知財を単なる権利保有から価値創造のネットワークへと昇華させる戦略をとっています。その象徴的な取り組みが、後述する「知財起点のオープンイノベーション」や「知財・無形資産プラットフォーム」の構築です。さらにパナソニックは、自社の知財提供が環境価値創出につながることを見える化する試みも進めており、例えば車載電池関連の特許を活用した共創事例で年間 775 万トンの CO2 削減効果を試算し 2024 年の IR で公表するなど、知財と ESG を結びつけた先進的な情報発信も行っています。このようにパーパス経営を背景とした知財戦略は、日本企業の中でも際立った特徴となっています。

知的財産の利活用手法と具体的な取り組み(ライセンス・共創・開放など)

パナソニックが掲げる知財利活用の手法は、大きく「プッシュ型(自ら働きかける)」「プル型(相手から引き出す)」の両面で展開されています。具体的には、以下のようなライセンス供与、共創(コラボレーション)、社外開放の取り組みを複合的に実施し、自社保有の無形資産(特許、技術、ノウハウ等)を社会で活かす戦略です。

- (1) **プッシュ型:知財起点のオープンイノベーション®** - パナソニックから積極的に知財や技術シーズを提案し、外部パートナーと新事業やソリューションを共創する取り組みです。プッシュ型はさらにフェーズが三つに分かれます。
 - **無形資産を共有知化する:** 社内の眠っている技術や特許を、外部パートナー企業の強みと組み合わせ、新たなソリューションに再生させる段階です。例えばパナソニックが以前開発を断念した「鮮魚の鮮度推定技術」(魚の眼の虹彩輝度の経時変化で鮮度を推定する技術)について、2024 年 7 月に東北大学との共同研究所を設立し、大学の持つ技術力を掛け合わせて社会課題解決型の共同開発を進めています。これは**知財部門が主導**し、「自社開発で一定の成果が既にある技術テーマ」を基盤に外部と発展させる初の試みであり、従来の技術部門主導型の産学連携とは異なるアプローチです。知財部門が眠れる特許に再度光を当て、共有知(共通の知恵)として蘇らせる象徴的な例と言えます。
 - **無形資産を巡らせる:** 社内から共有知化した技術シーズを、今度は全国各地の企業に橋渡しする段階です。パナソニック単独では接点を持ちにくい地方企業に対し、**民間コンサル、地方経済産業局、自治体、発明協会、金融機関**などと連携したネットワークを構築し、マッチングイベントやコンテストを活用して技術提供・共創を促しています。例えば 2024 年 8 月、愛知県日進市において**日進市・地元銀行 2 行(愛知銀行・中京銀行)・コンサル企業・パナソニック IP マネジメント**の 5 者で連携協定を締結しました。各者の強みを持ち寄り、パナソニックの無形資産を起点に日進市内企業との共創事業創出を目指す全国初の試みであり、行政・金融と民間企業が知財を媒介にタッグを組むユニークなモデルとなっています。また経産省の **J-Startup プログラム**にもサポーター企業として参画し、全国 9 地域のスタートアップ支援ネットワークと連携して自社知財の提供・マッチングを進めています。

- **無形資産を価値に変える：**最終フェーズでは、共有化・流通させた無形資産を**社会実装して具体的な価値(新製品・サービス)に転化**します。例えばパナソニックが参加した「IP Hatch」というスタートアップ支援イベントでは、提供する特許群に基づきビジネスプランを募り、優勝したスタートアップに特許譲渡する仕組みで、新事業創出を支援します。2024 年春に仙台で開催した IP Hatch では、東北大学が提供可能な特許とパナソニックの特許を組み合わせた技術パッケージを提示し、公募したスタートアップに対しメンタリングなどを経て、最終的に選ばれたチームに特許を譲渡する予定です。また、同年 8～9 月には香川県高松市の地域イベント「むれ源平 石あかりロード 2024」に、パナソニックの「可視光通信」技術(LED 照明から光 ID 信号を発信しスマホで受信する技術)が採用されました。これは地元の石灯籠ライトアップイベントに新たな付加価値を与えるため、パートナーである県産業支援財団の仲介で実現したもので、参加者はスマホをかざすと照らされた石碑に関する解説情報を取得できるなど、**知財の社会実装による価値創出**を達成しました。パナソニック側もこの実証を通じて手応えを得ており、今後さらに多様な無形資産の社会実装に自信を深めています。
- **(2) プル型：ツールと場を通じたオープンな知財提供** - 外部からパナソニックの技術シーズを「使いたい」と思ってもらえるように、**データベースやポータルサイト**を整備しています。単に待つのではなく、外部企業がアクセスしやすい環境を用意することで引き合いを創出するアプローチです。主要な施策に**技術探索ツール「技術インデックス®」**と**共創ポータル「IP JUNCTION®」**があります。
 - **技術インデックス®：**2023 年 9 月に一般公開されたウェブツールで、パナソニック保有の技術情報を網羅的に索引化し提供しています。特徴は、研究開発が終わった**開放特許・休眠特許**だけでなく、**現在進行中の開発技術も含め可能な限り幅広く公開**している点です。これは単なる陳列在庫ではなく、**最新技術も含めて共創の種を提示**する方針によるものです。また、技術カテゴリも専門用語ではなく用途や目的別に分類されており、技術に詳しくない人でもニーズに合った技術を探しやすく工夫されています。例えば「Well-Being 技術」の中から「人のころ・内面が見える化する技術」といった目的カテゴリーを絞り込むことで、該当する具体技術名にたどり着ける仕組みです。サイトのキャッチコピーを「**変わる未来が、見える。**」とするように、スタートアップや新規事業担当者が未来の製品・サービス実現に必要な技術を発見できる場を目指しています。さらに、興味を持った技術を見つけた後、**すぐ技術者に相談できる問い合わせ窓口**を設けている点も重要です。問い合わせがあれば知財部門がハブとなり、発明者である技術者や事業部門とつないで技術説明や共同開発の議論を進めるなど、**マッチング支**

援サービスを提供します。公開後、想定以上のアクセスや問い合わせがあり、技術紹介動画やコラムの充実、営業ツール(「テクノロジーカード」)によるオフライン展開など継続的に改善中です。

- **IP JUNCTION®**: 技術インデックス公開の約1年後、2024年10月15日にオープンした**共創ポータルサイト**です。位置づけとしては「無形資産を巡らす様々な取り組み」のハブ(東側イノベーション HUB)であり、知財情報発信だけでなく**マッチングプラットフォーム**として機能することを狙っています。IP JUNCTION 上では社内外の無形資産に関する共有知化・知の循環・ネットワーク創造を加速するための情報提供を行うとともに、実際に共創案件の募集・仲介、イベント案内など**出会いと協業の場**としても機能します(※図5参照)。例えばパナソニックが提唱する「Green IP Network」の構想もこの中で発信されており、脱炭素技術を提供する企業とそれを使いたい企業・投資家をつなぐネットワーク作りを模索しています。要は、技術インデックスが“探す場”だとすれば、IP JUNCTION は“つながる場”として位置づけられ、**無形資産マッチングの司令塔**となることを目指しています。

以上のように、パナソニックは**特許のライセンス供与から共同研究、新事業共創、プラットフォーム提供**まで多彩な手法で知財の利活用を推進しています。その成果として、具体的な技術移転(地域企業とのマッチング件数やイベント実績)、共創プロジェクトの創出(大学やスタートアップとの開発案件)、社外からの引き合い(技術インデックス経由の問い合わせ多数)などが着実に現れ始めています。狙いは自社収益だけでなく、**知財を軸にしたオープンイノベーションで社会課題解決や地域活性化に貢献すること**にあります。例えば上述の日進市との協定では地域課題解決・地域活性化が目的に据えられています。また環境分野でも、国際的な **WIPO GREEN**(環境技術の移転支援)や**低炭素特許パledge (LCPP)**といった枠組みにも参画し、自社の環境関連特許を無償提供リストに登録するなどグローバルなオープン IP 活動にも貢献しています。もっとも、単に特許を公開するだけでは活用が進まないという課題意識から、前述のようなマッチング主体の取り組みに踏み込んでいる点がパナソニックの工夫と言えます。

他社(ソニー・日立・トヨタ)との知財活用アプローチ比較

パナソニックの知財活用アプローチを、ソニー、日立製作所、トヨタ自動車と比較すると、その独自性がより明確になります。以下に各社の取り組み特徴を整理し、表形式でも比較します。

- **ソニー(Sony)：**ソニーも知財を活用したオープンイノベーションに積極的です。ただしアプローチはパナソニックとは少し異なり、**新規事業創出や素材開発を軸**としています。例えばソニーは社内発の新素材「Triporous™」(籾殻由来の多孔質カーボン)について特許を取得し、この技術を外部パートナーにライセンス・共同開発することで様々な製品に展開しています。**事業成長とSDGs 貢献の両立**を果たした成功例とされ、循環型社会への貢献につなげています。またソニーはオープンイノベーション推進企業として 2022 年度特許庁長官表彰を受けており、Sony Startup Acceleration Program (SSAP)による社外スタートアップ支援や「Sony Open Innovation Day」の開催などが評価されました。知財部門自体がソニーグループの子会社(ソニー知的財産ソリューション)として機能し、社内外の協業に知財面から貢献しています。総じてソニーは自社の技術やコンテンツを外部と共有して新規ビジネスに育てる姿勢が強く、オープン特許の網羅的開放というよりは**選択した技術領域で協業を進める戦略**です。例えば IoT センサープラットフォームや AI 分野でも大学との共同研究提携を結ぶなど、オープンに知を取り込む活動を展開しています。一方で特許網による既存事業の競争力維持(イメージセンサー等)も引き続き重視しており、守る部分と開く部分を明確に線引きする「オープン＆クローズ戦略」を実践しています。
- **日立製作所(Hitachi)：**日立は「社会イノベーション事業」を掲げ、インフラ・産業システム分野で事業展開していますが、それを支える知財活動として**オープン志向とクローズ志向の使い分け**を行っています。基本的に自社製品・ソリューションの競争力確保のため特許網整備に努めつつも、**業界全体や社会課題対応のために敢えて特許を開放する事例**もあります。代表例が**船舶バラスト水処理装置の基本特許のオープンライセンス供与**です。地球の海洋環境保護のため国際条約で船舶へのバラスト水処理装置搭載が義務化される中、日立は三菱重工と共同で基本特許を保有していましたが、**海洋生態系保全という公益目的からその特許を他社に開放**しました。この決断により業界全体で技術普及が進み、結果的に環境規制対応ビジネスの拡大にもつながっています。日立は知財戦略としてエコシステム維持・拡大が必要と判断すれば**特許を意図的にオープン**にし、自社単独では成し得ない社会価値創出に資することも辞さない姿勢です。他方、デジタルソリューション事業では特許・ノウハウ・データの一体管理を強化して競争優位を守るなどクローズ戦略も健在です。要するに日立は「**協創**」と「**競争**」を**両立**する知財マネジメントを志向しており、場合によってオープンライセンス供与も活用する点でパナソニックと通じる部分がありますが、パナソニックほど体系立った無形資産プラットフォームは打ち出していません。
- **トヨタ自動車(Toyota)：**トヨタは製造業の中でも知財のオープン活用で注目を集めた企業です。特に**環境技術の特許開放**に大胆な戦略を取りました。2015 年に

燃料電池車(FCV)関連の保有特許約 5,680 件の無償提供を発表し、さらに 2019 年にはハイブリッド車など電動化技術の特許約 24,000 件を 2030 年まで**ロイヤリティフリーで開放**すると宣言しました。これは「自社技術を同業他社に開放し、その技術を使う陣営を業界標準として広げ、自社はその上で競争する」という**オープン戦略**の典型例です。トヨタの場合、自社で培ったハイブリッド技術を広く普及させることで環境負荷低減(CO₂削減)に寄与すると同時に、自社の技術をデファクトスタンダード化して部品供給やサービス提供など新たな収益機会を得る狙いもありました。実際トヨタは「技術そのものだけでなく部品供給も行う」と表明し、他メーカーへのモーターや電池の供給ビジネスも促進しています。このように**社会課題対応(低炭素社会)と市場戦略**を両立させた知財開放は、パナソニックのパーパス志向と通じる部分があります。しかしトヨタの場合は特定分野で大量の特許を一挙に開放する**トップダウン型**であり、ネットワークづくりや共創のプロセスよりも**技術標準化による波及効果**に重きを置いたアプローチと言えます。なお、この戦略は競合他社(例: Tesla が EV 特許を無償開放)への対抗策や自社部品売上拡大策としての側面も指摘されています。いずれにせよ、トヨタは**環境というパーパス目標に沿って知財を大胆に外部へ開放**した点で、日本企業における知財活用の新機軸を打ち出しました。

以上を踏まえ、パナソニックと各社の特徴を以下の表にまとめます：

企業名	知財活用戦略の特徴	主な具体例・取り組み
パナソニック	パーパス(社会・環境目的)起点で知財を開放・循環。知財部門が共創を主導しプラットフォーム整備。	無形資産の共有知化(鮮魚技術×東北大)、地域連携(愛知・日進市協定)、IP Hatch 特許譲渡支援、技術インデックス公開など。
ソニー	オープンイノベーションで新事業創出。自社技術を選択的に社外提供し SDGs にも貢献。	<i>Triporous</i> 素材を特許展開し共同開発、社外スタートアップ加速プログラム(SSAP)、大学との協業(多数)。
日立製作所	社会インフラ事業支援の知財戦略。守る所は守りつつ公益性高い技術は開放しエコシステム形成。	バラスト水処理装置特許の無償開放、産学連携ラボ設置(北大とのヘルスケア協創等)、標準必須特許の戦略的管理。
トヨタ自動車	環境技術の特許大量開放による普及促進と標準化戦略。他社巻き込みで市場創造。	FCV 特許 5680 件無償提供、HV・EV 特許 2.4 万件 2030 年まで無料提供、オープン特許と部品供給セット提案。

各社とも知財を従来のクローズドな競争手段だけでなく、オープンに活用して新たな価値創造を図っている点は共通しています。しかし、パナソニックは経営理念に基づく包括的な知財オープン戦略とネットワーク構築に特徴があり、ソニーは事業機会に応じた選択的オープン、日立は社会インフラ視点での部分開放、トヨタは自社技術エコシステム拡大のための大胆開放と、アプローチの方向性やスケールがそれぞれ異なることが分かります。

異業種(製薬・IT・金融など)との知財戦略の相違点・共通点

パナソニックのような電機・製造業における知財戦略と、製薬業、IT 業、金融業など他業種の戦略を比べると、業種特性による違いが見えてきます。一方で近年は共通するトレンドも生まれています。

- **製薬業界：** 製薬企業にとって特許は新薬開発投資を回収する生命線であり、基本的にはクローズ戦略(排他的独占)が中心です。新薬の有効成分や製法は長期間特許で守られ、ジェネリック医薬品が参入できるのは特許満了後というのが通常です。しかし近年、HIV や結核など公衆衛生上重要な薬については、医薬品特許プール(Medicines Patent Pool)への参加など例外的な開放も見られます。例えばギリアド社は HIV 治療薬の特許を特許プールに提供し、低所得国向けにジェネリック薬を早期供給できるようにしました。この仕組みでは特許権者に一定のロイヤリティは支払われますが、社会課題解決とビジネスの両立を図る点でパナソニックのパーパス志向と通じるものがあります。もともと製薬全般では未だオープン化は例外的で、研究段階から社外と組むオープンイノベーション(創薬ベンチャーとの提携など)は増えてきたものの、知財そのものを無償開放する動きは限定的です。近年は COVID-19 ワクチンに関する特許一時放棄(ワクチン知財の一時的な開放)や各社の協業も議論されましたが、実現には課題が多いのが現状です。したがって**製薬は知財クローズ型が基本**であり、パナソニックのようなオープン戦略は異質ですが、一部に社会的要請によるオープン活用の芽もあります。
- **IT・テクノロジー業界：** IT 産業(ソフトウェア、電子機器、インターネットサービスなど)は知財戦略が多様です。ハードウェア領域では特許ポートフォリオで競合牽制やクロスライセンス(相互実施許諾)が盛んですが、ソフトウェア領域ではオープンソースによる技術共有も一般的です。大手 IT 企業は自社コア以外の技術をオープンソース化したり、Linux のような共有プラットフォームを支えるため特許不行使ネットワーク(Open Invention Network など)に参加したりしています。例えば IBM や Google は重要特許を共同体に提供し、Linux エコシステムの発展に寄与すると

ともに自身も恩恵を受ける戦略をとっています。また、気候変動対策として特定分野の特許を無償開放する Low-Carbon Patent Pledge に Microsoft や Facebook (現 Meta) など IT 企業が参画する動きもあり、パナソニックもこれに参加しました。一方で IT 企業間の特許係争(スマートフォン特許訴訟など)は依然激しく、攻めと守りの両面があります。近年ユニークな例として、Tesla(自動車企業ですが IT 志向の強い企業)が EV 関連特許を事実上フリーにすると宣言し、EV 普及と自社技術の地位向上を図りました。これは前述のトヨタの戦略にも通じ、業界横断的にオープンによる標準化競争が起きていることを示します。総じて IT 業界はオープンイノベーション文化が根付いており、知財の社外活用にも比較的柔軟です。パナソニックの知財オープン戦略も、こうした IT 業界の潮流を製造業に取り入れた先進例と位置づけられるでしょう。

- **金融業界：**金融(銀行・保険・証券など)は、有形製品ではなくサービス・商品設計が主であり、特許による差別化はあまり重視されてきませんでした。金融取引の手法やアルゴリズムは営業秘密(トレードシークレット)として守られることが多く、知財戦略といえば商標によるブランド管理や IT 導入時の特許リスク管理程度でした。しかしフィンテックの興隆により、金融機関もブロックチェーン技術や決済システムで特許出願をするケースが増えています。もっとも、規制や標準化が重要な金融業では、業界全体でのオープンプラットフォーム構築が進みつつあります。例えば銀行 API の標準化・公開(オープンバンキング)や、電子決済の相互運用を図るコンソーシアムが各国で設立されています。日本でも銀行 API 公開を促す動きや、証券業での共同システム構築など、データやインフラの共有がトレンドです。これらは特許の開放とは異なりますが、知的資産(データやプロトコル)のオープン化という点で共通しています。金融は他業種に比べ知財の直接的な収益化は重視しない傾向にありますが、DX の進展で IT 企業との境界が曖昧になりつつあり、今後は知財戦略の重要性が増す可能性があります。例えば大手銀行がフィンテック企業と提携しブロックチェーン技術を共同開発する際には特許の共有やライセンス契約が発生するでしょう。現状ではパナソニックのような明確な「知財オープン戦略」を掲げる金融企業は稀ですが、自社だけで完結しないサービス連携が不可欠な業態であるため、今後他業種とのコラボで知財を融通し合うケースが増えると考えられます。

以上の比較から、業種によって知財戦略の位置づけやオープン化への姿勢に違いはあるものの、共通して「自社単独よりも他者との協働で価値を創る」方向にシフトしつつある点が見て取れます。パナソニックのように社外開放や共創を積極的に進めるのは製造業では先進的ですが、製薬も公共目的での特許プール参加、IT もオープンソースや特許共

有、金融もオープン API など、それぞれ方法は異なれど知的財産・無形資産を共有してイノベーションを促進する潮流が広がっています。

まとめ

パナソニックの「パーパスに基づく知財利活用」は、知財を経営理念（社会・環境への貢献）に直結させた大胆な戦略です。その内容は、社内の無形資産を社外と共有し、新たな共創を生み出すプラットフォーム型のアプローチであり、日本企業の知財活動の新領域を切り開いています。従来の「自社の技術を守る」枠を超え、「知を巡らせ価値に変える」ことで自社だけでなく社会全体の課題解決に資する点に大きな特徴があります。ソニー、日立、トヨタなど他社との比較でも、パナソニックの知財戦略は**経営トップダウンで目的ドリブンかつ包括的なネットワーク創造**に優れていることが分かりました。他業種との対比においても、製造業でここまで知財オープン化を推進する例は珍しく、同社の取り組みは知財の新たな価値創出モデルとして注目されています。

もっとも、このようなパーパス起点の知財利活用は始まったばかりであり、成果の創出と継続には社内外の多くのステークホルダーとの協働や、知財ガバナンスの工夫が必要です。パナソニックは今後も知財部門がハブとなり、企業・大学・行政・金融機関など**多様な主体をつなぐネットワーク**を広げることで、無形資産によるイノベーション創出を加速するとしています。世界的にも知財のオープン活用は SDGs や ESG 投資の観点から重要性を増しており、パナソニックの挑戦はその先駆けと言えるでしょう。一企業の枠を超えた知財の利活用が、今後どのように社会にもたらされるのか注視されます。パナソニックの取り組みは、「**知財で世界を幸せにする**」というビジョンのもとで、知財戦略の可能性を拡張する好例として評価できるものです。