「九電グループ経営ビジョン 2035」が九州電力の知財・無形資産戦略に与える影響と将来展望

Gemini Deep Research

1. エグゼクティブサマリー

九州電力株式会社（以下、九電）が 2025 年 5 月 19 日に公表した「九電グループ経営ビジョン 2035」（以下、経営ビジョン 2035）は、同社グループの将来像を提示するものであり、その達成には知的財産（IP）および広範な無形資産（IA）に対する戦略的アプローチの抜本的な転換が求められる。特に、カーボンニュートラル実現、ソリューション進化、地域共創といった野心的な目標の達成は、これらの無形資産を意図的かつ高度に育成、管理、活用する能力に大きく左右される。

現状、九電は知的財産ガバナンスの基礎構造を有し、技術、ブランド、顧客ネットワーク、人的資本といった重要な無形資産を保有している。しかし、現在の戦略はやや断片的であり、伝統的な特許権などの形式的な知的財産に重点が置かれている側面が見受けられる。

経営ビジョン 2035 は、九電が無形資産を単に「保有」する段階から、それらを「戦略的に統括・活用」する段階へと移行する必要性を示唆している。ビジョンに掲げられた 6 つの重点戦略は、それぞれが特定の知的財産・無形資産の開発と活用を具体的に要求するものである。

将来の知財・無形資産戦略の展開としては、(A) 技術主導によるグローバル展開、(B) 九州重視・効率主導の価値創造深化、(C) 協調的なエネルギーエコシステムの構築・運営、といったシナリオが予測される。

本報告では、九電がその無形資産という豊かな財産を通じて能動的な価値創造を追求し、コンプライアンス遵守の枠を超えて、知的財産・無形資産に関する包括的な視点を中核的な戦略計画と実行に組み込むことの重要性を提言する。

2. はじめに：「九電グループ経営ビジョン 2035」 – 無形資産に対する新たな戦略的要請

経営ビジョン 2035 の概要：中核目標と戦略的柱

九電は 2025 年 5 月 19 日、「九電グループ経営ビジョン 2035」を策定・公表した [1]。これは、2019 年に策定された「九電グループ経営ビジョン 2030」を更新し、2035 年

を見据えた中長期的な経営の方向性を示すものである[1]。このビジョンには、「九州と九電グループの強みを活かして、地域の成長・発展を支え、ともに成長し、ずっと先まで価値を提供したい」という思いが込められている[2]。

ビジョンのスローガンは「エネルギーから未来を拓く ～九州とともに、そして世界へ～」であり[1]、これは地域社会との連携深化と、より広範な、潜在的にはグローバルな事業機会の追求という二元的な焦点を示唆している。これらの方向性は、例えば、地域におけるブランド信頼性や国際的に競争力のある技術といった無形資産戦略に影響を与える。

主要な財務目標として、2035 年度に連結経常利益 2,000 億円以上が掲げられている[3]。また、環境目標としては、2035 年度までに温室効果ガス（GHG）排出量を 2013 年度比で 60%削減することが設定されている[3]。このビジョンは、「環境」「サービス」「社会」「人材・組織」という 4 つの視点と、6 つのグループ重点戦略を軸に構成されており[2]、これらの戦略が知的財産・無形資産戦略変革の主要な推進力となる。

経営ビジョン 2035 における知的財産（IP）・無形資産（IA）の役割強化

本報告における「知的財産・無形資産」とは、特許権、商標権、意匠権、著作権などの知的財産権に加え、技術、ブランド、デザイン、コンテンツ、ソフトウェア、データ、ノウハウ、顧客ネットワーク、信頼・レピュテーション、バリューチェーン、サプライチェーン、そしてそれらを生み出す組織能力やプロセスなど、より広い範囲の無形資産を指す。

経営ビジョン 2035 は、これらの無形資産の戦略的重要性を、従来の支援的資産から、競争優位性と長期的価値創造の中核的実現手段へと暗黙的に引き上げるものである。ビジョンの成功は、これらの非物理的資産をいかに動員できるかにかかっている。

「九電グループ経営ビジョン 2030」から「2035」への移行[1]は、単なる時間軸の延長ではなく、戦略的思考における質的進化を示唆している。これは、エネルギーセクターにおける変化の加速（脱炭素化、デジタル化、分散化）に対応するものであり、これらの変化は本質的に、新エネルギー技術、データ分析、アジャイルな組織プロセスといった無形資産への依存度を高める。2019 年のビジョン 2030 策定以降[1]、再生可能エネルギー、デジタル技術は急速に進展し、脱炭素化への圧力も増している。これらの進展は、例えば新しい太陽光発電技術の特許、スマートグリッドのアルゴリズム、水素関連のノウハウなど、無形資産に大きく依存する。したがって、経営ビジョン 2035 への更新は、無形資産が果たすべき重要な役割に対する認識の深化を反映しており、無形資産を支援的な役割から中心的な戦略的柱へと位置づけるものと考えられる。

3. 九州電力の現行知財・無形資産フレームワーク

形式的知的財産の管理（特許、商標等）

九電は、コーポレートガバナンス・コードおよび知財・無形資産ガバナンスガイドラインに基づき、「知財ガバナンス機能の構築」を進めている[5]。また、「知財戦略の基本方針」を策定し、知的財産の「創造・保護・活用」サイクルを通じて企業価値を向上させ、技術開発戦略と連携して経営・事業戦略に知財面から貢献することを目指している[5]。

保有特許件数は 2023 年度実績で 234 件である[5]。活用事例としては、「K-hat リーフβ 型（藻場増殖礁）」があり、特許第 4390736 号および特許第 4146893 号として登録され、パートナー企業によって商品化されている[5]。これは特定の技術における現行の知財活用実態を示している。

現在の形式的な知財戦略は、ガバナンス体制は整備されているものの、特許件数のような伝統的指標や特定の商業化技術に焦点が当てられており、やや受動的な側面が否めない。経営ビジョン 2035 の実現には、次世代原子炉、水素、デジタルソリューションといった新たな事業領域に対応するため、より能動的でポートフォリオを重視した知財戦略が求められる。すなわち、既存の知財を管理するだけでなく、将来必要となる知財を戦略的に構築していくという視点への転換が示唆される。

主要な無形資産（現状：主に[5]、[5] に基づく）

九電は、形式的な知的財産権以外にも、多岐にわたる無形資産を保有・活用している。

- **技術力および研究開発基盤:**
  - **研究開発体制:** 総合研究所を設置し、研究企画・管理、知財・共創推進の 2 グループと、7 つの研究実施グループ（化学・金属、社会インフラ、ネットワーク技術、低炭素化技術、地域エネルギーシステム、電化推進技術、農業電化）で構成される[7]。特に「知財・共創推進グループ」が知財出願・管理・活用を担う[7]。
  - **研究開発焦点分野:** 水素、CCUS（二酸化炭素回収・利用・貯留）、バイオマス、太陽光、エネルギーマネジメント、次世代配電、EV（電気自動車）技術、農業電化などが挙げられる[7]。
  - **研究開発投資:** 2023 年度実績で 46 億円[5]。
  - **ノウハウ:** S+3E（安全性、安定供給、環境適合性、経済性）に貢献する電源ミックスに関するノウハウ、発電・送配電設備に関するノウハウ、ゼロエミッション電源（再生可能エネルギー、原子力）の開発・安全安定運転に関する実

績・ノウハウを保有[5]。
    - **オープンイノベーション:** 「ひらめきと共創」プログラムを2022年より実施し、ICT、DX、エネルギーマネジメント、地域課題解決、カーボンニュートラル技術などをテーマに、共同開発、出資、販売提携といった協業形態を模索している[8]。
- **ブランドエクイティと企業レピュテーション:**
    - **九州におけるブランド力:** 顧客口数788万口という強固な顧客基盤を有する[5]。
    - **信頼・レピュテーション:** 九電グループへの信頼度は75.9%に達し[5]、地域における高い認知度と信頼を確立している[1]。
    - **外部評価:** CDP気候変動「Aリスト」選定、「キャリアオーナーシップ経営AWARD 2024」受賞など、外部からも高い評価を得ている[5]。
- **データ資源とデジタル化への取り組み:**
    - **データ資産:** スマートメーターデータ、インフラ設備の点検・故障履歴データなどを保有[8]。送配電事業の強みとして、系統・設備データ、需給運用データ、スマートメーターデータが挙げられている[1]。
    - **DXイニシアティブ:** 従業員のアイデアを活かす「KYUDEN i-PROJECT」（2017年～）、生成AIの導入、ドローンサービスなどを推進[5]。2022年にはDX推進本部を設置している[5]。
- **蓄積されたノウハウと専門知識（研究開発以外）:**
    - エネルギーコンサルティング、顧客対応、料金回収に関するノウハウ（小売事業の強み）[1]。
    - 国内電力事業70年以上、海外事業20年以上の経験（海外事業の強み）[1]。
    - エネルギー、ICT、都市開発、土木建築、金融、不動産分野の専門知識（都市開発事業の強み）[1]。
- **顧客ネットワークとステークホルダーとの関係:**
    - **顧客基盤:** 788万口の顧客を有する[5]。
    - **地域ネットワーク:** 53の自治体と包括連携協定を締結[5]。九州の企業、自治体、住民との対面コミュニケーションを通じた強固なネットワークと信頼関係を構築[1]。
    - **サプライチェーンパートナー:** 約3,040社の登録取引先（資材調達）を有する[5]。
- **バリューチェーンとサプライチェーンの強み:**
    - サプライチェーン全体のGHG排出量削減と管理に注力[5]。
    - サステナブル調達ガイドラインを策定[5]。
- **組織資本（人的資源、文化、プロセス）:**

- **人的資本:** 「九電 DNA」（九州のインフラを支える強い使命感）、多様な人材、連結従業員数 21,092 名[5]。
- **スキル:** 重要資格保有者 1,119 名（例：第一種電気主任技術者、原子炉主任技術者）、DX 専門人材育成受講者 221 名[5]。
- **従業員満足度:** 80.4%（2022 年度実績）[5]。
- **プロセス:** 知的財産ガバナンスプロセス[5]、研究開発プロジェクト管理プロセス（[7]より示唆）、オープンイノベーションプロセス[8]。

以下に、九電の現行の主要な無形資産をまとめる。

表 1：九州電力の現行主要無形資産の概要

IA カテゴリ	具体的な資産/取り組み	関連データ/出典例
形式的 IP	特許ポートフォリオ	234 件 (2023 年度) [5]
	K-hat リーフ β 型（藻場増殖礁）	特許第 4390736 号等、商品化[5]
技術/研究開発	総合研究所	2 企画・7 実施グループ体制[7]
	研究開発投資	46 億円 (2023 年度) [5]
	S+3E 電源ミックスノウハウ	[5]
	オープンイノベーション「ひらめきと共創」	[8]
ブランド/レピュテーション	九州でのブランド力	顧客口数 788 万口[5]
	九電グループ信頼度	75.9%[5]

	CDP 気候変動「A リスト」	[5]
データ/デジタル	スマートメーターデータ、設備データ	[1]
	DX 推進本部、KYUDEN i-PROJECT	[5]
ノウハウ	エネルギーコンサル、顧客対応ノウハウ	[1]
	国内外事業経験に基づくノウハウ	[1]
顧客/ステークホルダーネットワーク	九州の顧客基盤	788 万口 [5]
	自治体との包括連携協定	53 自治体 [5]
	サプライヤーネットワーク	約 3,040 社 [5]
組織資本	九電 DNA、多様な人材	連結従業員 21,092 名 [5]
	重要資格保有者、DX 人材	[5]
	知財ガバナンスプロセス	[5]

この現状把握は、経営ビジョン 2035 がもたらす変革の大きさを理解する上で不可欠な基礎となる。

4. 経営ビジョン 2035：九州電力の IP・無形資産戦略の再構築

経営ビジョン 2035 に掲げられた 6 つの重点戦略[1]は、九電の知的財産・無形資産戦略に具体的な進化と強化を要求する。各戦略が、特定の無形資産の育成、獲得、活用をど

のように必要とするかを以下に分析する。この分析は、主に経営ビジョン 2035 の策定資料[1]に基づき、各戦略と無形資産の関連性を明らかにする。

戦略 I：カーボンマイナスへの挑戦

- **IP/IA への影響:**
  - **技術・特許:** 次世代革新炉、水素・アンモニア混焼およびサプライチェーン、CCS/CCUS、洋上風力（開発・O&M）、系統用大規模蓄電池ソリューションといった分野における研究開発と知的財産（特に特許）の戦略的取得が不可欠となる[1]。これらは新興分野であり、積極的な特許戦略が求められる。
  - **ノウハウ:** これらの新技術導入・統合に関する深い専門知識、特に新規システムにおける安全プロトコルや運転効率化のノウハウ蓄積が重要となる[4]。また、CO2 吸収のための森林経営ノウハウも活用される[4]。
  - **データ:** バリューチェーン全体にわたる高度な GHG 排出量追跡・管理システム、新エネルギー源の最適化と出力予測（例：再生可能エネルギー）のためのデータ分析能力が求められる[4]。
  - **サプライチェーン IA:** 新燃料（水素、アンモニア）や関連部品のための強靭かつ低炭素なサプライチェーン構築。これには物流、品質管理、パートナー連携に関するノウハウが含まれる。

「カーボンマイナス」の達成は、既存技術の展開に留まらず、勃興しつつある低炭素技術分野におけるリーダーもしくは迅速な導入者となることを意味する。これには、事業の自由度を確保し、パートナーを引き付け、潜在的にはイノベーションをライセンスアウトするための積極的な知財戦略が必要となる。「サプライチェーン全体の GHG 排出量削減」[4]という目標は、サプライヤーとの協力、透明性（データ）、共同イノベーションに関連する無形資産が極めて重要になることを示している。この野心的な目標は、これらの特定分野における、より積極的かつ将来を見据えた知的財産・無形資産開発計画を直接的に推進する要因となる。

戦略 II：多様なニーズを叶えるソリューション進化

- **IP/IA への影響:**
  - **技術・ソフトウェア:** グリーンエネルギーサービス、ヒートポンプ、EV 関連サービス（PRiEV・weev）、スマート保安（PDLOOK）、データセンターサービス、ZEB/ZEH、スマート農業（GROTRY）など、多様なソリューション開発が必要となる[1]。これはソフトウェア IP、プラットフォームアーキテクチャ IP、および統合ノウハウの必要性を示唆する。
  - **データ・分析:** 顧客データ、各種サービスの運用データを蓄積し、部門横断的

に活用することで、潜在ニーズを理解し、ソリューションをパーソナライズする。技術情報の一元管理と新規ソリューション開発のための「リプラットフォーミング」も推進される[1]。
    - **ブランド・顧客ネットワーク:** 既存のブランド信頼性を活用して新サービスを立ち上げる。第三者のサービスも取り込むプラットフォームビジネスを通じて顧客ネットワークを拡大する[1]。
    - **組織プロセス:** アジャイルなソリューション開発・展開プロセス、および多様なパートナー（スタートアップ、地元企業）とのアライアンス管理プロセスの構築が求められる[4]。

「プラットフォーム型ビジネス」への移行[4]は、重要な無形資産戦略である。これは、九電がエコシステムを創造・管理（または大きな影響力を保持）することを目指し、そのプラットフォームソフトウェア、データ標準、ブランドといった無形資産が、顧客と第三者ソリューションプロバイダー双方を引き付け、維持するために不可欠となることを意味する。これには、独自の技術だけでなく、相互運用性、API、データガバナンスといった点にも配慮した、従来とは異なる知財マインドセットが求められる。この戦略は、プラットフォーム運営者としての役割を支える無形資産、特にエコシステム内での接続、データ交換、信頼を促進する無形資産を重視する方向へと、九電の知財・無形資産戦略を進化させるだろう。

戦略 III：地域共創による価値創造と成長

- **IP/IA への影響:**
    - **ノウハウ・専門知識:** エネルギー、ICT、都市開発における「幅広い専門力」を地域共創ビジネスに活用する[1]。
    - **ブランド・信頼:** 「長年培ってきた地域とのネットワークと信頼関係」は、共創プロジェクトを開始し、成功させるための重要な無形資産となる[1]。
    - **組織能力:** 地域ニーズを特定し、地元のパートナーと共同でソリューションを開発し、複数のステークホルダーが関与するプロジェクトを管理するためのプロセス。
    - **データ:** スマート社会、防災などのための共創ソリューションに、適切なガバナンスのもとで地域データを活用する[4]。

「地域共創」は、「信頼」と「地域ネットワーク」を、受動的な評判資産から、能動的かつ戦略的な無形資産へと昇華させる。地域団体と効果的に提携し、知識を共有する能力（無形資産としてのノウハウ移転）が競争上の差別化要因となるだろう。これには、新たな形態の「共創 IP」や、パートナーシップにおける IP 共有のためのフレームワーク開発が必要となるかもしれない。九電が有する強力な地域ブランドとネットワーク[1]

は基盤となるが、経営ビジョン 2035 は、これらの無形資産をより積極的かつ体系的に活用し、新たな事業価値と社会価値を推進することを示唆している。

戦略 IV：価値創出に向けた人的資本経営

- **IP/IA への影響:**
  - **組織文化・プロセス:** 「QX（キューデン・トランスフォーメーション）プロジェクト」を通じて革新的で協力的な文化を醸成する [1]。人材の可視化、戦略的人員計画、ジョブ型人事管理、キャリア開発（アップスキリング、部門横断的経験）のためのプロセスを開発する [1]。これらはすべて組織的な無形資産である。
  - **ノウハウ・スキル:** 特に新たな成長分野（デジタル、再生可能エネルギー、グローバルビジネス）における重要なスキルを体系的に開発・維持する。
  - **従業員エンゲージメント:** 従業員エンゲージメント自体を、生産性とイノベーションを推進する貴重な無形資産として捉える。重要目標達成指標（KGI）として「従業員エンゲージメントの向上」が設定されている [5]。

この戦略は、人的資本を単なる資源としてではなく、成長と価値創造が可能な動的な無形資産として明確に位置づけている。「個人の思い（Will）と九電グループのビジョンを結び付け」る [4] という焦点は、強力でありながらしばしば十分に活用されていない無形資産である暗黙知と内発的動機を引き出すことを目指している。この戦略は、企業の人的側面における無形資産を強化することに根本的に関わっている。

戦略 V：企業変革をリードする DX 推進

- **IP/IA への影響:**
  - **ソフトウェア・データ:** 独自ソフトウェア（例：「デジタルファクトリー」製アプリ [5]）、AI アルゴリズム、デジタルツインモデルの開発。価値あるデータセットとデータガバナンスフレームワークの創出 [1]。
  - **プロセス IA:** デジタルツールを用いた業務プロセスの効率化・自動化のための再設計。アジャイル開発や市民開発手法の導入 [1]。
  - **技術・ノウハウ:** AI、IoT、ロボティクス、XR、3D モデリング、データサイエンスにおける専門知識の構築。
  - **人的資本:** DX 人材（専門家および組織全体の「DX フォロワー」）の育成 [4]。

DX は単なる技術導入ではなく、新たなデジタル無形資産（ソフトウェア、データ、AI モデル）を創造し、デジタルノウハウを組織の DNA に組み込むことである。「DX による利益創出効果：400 億円程度（2030 年度までの累計）」[5] という目標は、これらのデジタル無形資産が重要な価値ドライバーとなることが期待されていることを示唆し

ている。この戦略は、AI、IoT、データ分析といったデジタル技術の展開[4]を通じて、企業変革を目指すものであり[2]、その結果として生まれる独自のソフトウェア、アルゴリズム、価値あるデータセット、効率化されたデジタルプロセスはすべて無形資産であり、同時に、これらを担う人材のスキルやノウハウ（人的資本としての無形資産）も強化される。

戦略 VI：改革と成長を支えるガバナンス強化

- **IP/IA への影響:**
  - **評価・ポートフォリオ管理:** 事業ポートフォリオ管理において無形資産の価値を評価する能力の開発。これには「社会価値向上への貢献」や九電がその事業の「ベストオーナー」であるかといった定性的側面も含まれる[1]。これは戦略的な M&A や事業売却にとって極めて重要である。
  - **IP リスク管理:** 特に新たなグローバル市場への参入や大規模な M&A を行う際には、強化されたガバナンスに堅牢な IP リスク管理が含まれるべきである。
  - **IA 報告・開示:** 無形資産管理と報告を、進化するガバナンス基準（知財・無形資産ガバナンスガイドラインに関する[5]、[6]を参照）と整合させる。

この戦略は、無形資産がポートフォリオ最適化や M&A といった高度な戦略的意思決定において明示的に考慮される、より洗練された無形資産管理への移行を示唆している。「ベストオーナー」[4]という概念は、無形資産が所有者によって異なる価値を持つ可能性があるという理解を意味し、無形資産が豊富な事業の買収や売却に対して、よりダイナミックなアプローチを促す。多くの事業、特に成長分野の事業は、無形資産から大きな価値を引き出しているため、堅牢なガバナンスは、ポートフォリオ内のこれらの無形資産に関連するリスクと機会を特定し、評価し（定性的であっても）、管理する能力を必要とする。

以下に、経営ビジョン 2035 の各戦略と、求められる IP・無形資産開発の関連性を示す。

表 2：経営ビジョン 2035 戦略と IP・無形資産開発の整合性

経営ビジョン 2035 戦略	主要な IP/IA 焦点分野	求められる資産開発/活用の例
I. カーボンマイナスへの挑戦	新エネルギー技術 IP、運用ノウハウ、排出量データ管理	H2 技術特許、CCS ノウハウ、GHG データシステム、次

		世代炉技術
II. 多様なニーズを叶えるソリューション進化	顧客データ分析、プラットフォーム IP、サービスブランド	新規サービス用ソフトウェア、ソリューションブランド拡張、顧客データプラットフォーム、リプラットフォーミング
III. 地域共創による価値創造と成長	地域特化ノウハウ、地域ブランド信頼性、共創プロセス	地域ニーズ対応ソリューション IP、地域共創フレームワーク、ローカルネットワーク活用
IV. 価値創出に向けた人的資本経営	組織文化、専門スキル、従業員エンゲージメント	QX プロジェクト、戦略的人材育成プログラム、キャリア開発制度、エンゲージメント向上施策
V. 企業変革をリードする DX 推進	デジタルプラットフォーム IP、AI/データ分析能力、DX プロセス	AI アルゴリズム、デジタルツイン、業務自動化プロセス、DX 人材育成
VI. 改革と成長を支えるガバナンス強化	IA 評価手法、IP リスク管理、M&A における IA デューデリジェンス	IA バリュエーションフレームワーク、ポートフォリオにおける IA 管理プロセス

このマッピングは、経営ビジョンと具体的な無形資産要件との間の明確なつながりを示し、戦略的な IP・無形資産計画のためのロードマップを提供する。

5. 九州電力の IP・無形資産戦略の将来シナリオ（2035 年まで）

経営ビジョン 2035 の野心と現在の資産基盤を踏まえ、九電の IP・無形資産戦略がどのように進化しうるかについて、いくつかの明確で妥当なシナリオを以下に提示する。各シナリオは、ビジョンの異なる側面に重点を置き、それゆえに異なる IP・無形資産の優先順位を伴う。

シナリオ A：技術主導によるグローバル展開（「世界へ」焦点）

- **主要なビジョン 2035 推進力:** 「カーボンマイナスへの挑戦」、「ソリューション

進化」の要素。

- **IP/IA 戦略の焦点:**
  - 世界的に関連性の高い技術（例：次世代原子炉、先進的な水素・アンモニアソリューション、大規模 CCS）における積極的な研究開発と特許取得。
  - 国際的な IP ポートフォリオと権利行使能力の構築。
  - 国際的なプロジェクト展開および O&M のためのノウハウ開発。
  - グローバルなエネルギー技術プロバイダーとしての九電ブランドの構築。
  - 複雑な IP 共有・ライセンス契約を伴う、国際的パートナーとの戦略的提携および合弁事業。
  - 市場アクセスと専門的 IA を獲得するための外国企業または技術の買収。
- **主要な無形資産:** 最先端技術特許、国際的なブランド認知度、グローバルな事業運営ノウハウ、異文化対応組織能力。

シナリオ B：九州重視・効率主導の価値創造深化（「九州とともに」焦点）

- **主要なビジョン 2035 推進力:** 「地域共創による価値創造と成長」、「多様なニーズを叶えるソリューション進化」（九州に特化）、「企業変革をリードする DX 推進」（内部および地域の効率化のため）。
- **IP/IA 戦略の焦点:**
  - 九州の顧客基盤からの詳細な顧客データ（小売事業の強みである「約 800 万口のお客さま接点およびそこから得られるデータ」[1]）を活用し、高度にカスタマイズされた地域ソリューションを開発。
  - 九州における最高の、信頼されるエネルギーおよびライフスタイルパートナーとしての「九電」ブランドの強化。
  - 地域特化型スマートグリッド技術、コミュニティエネルギーソリューション、および九州特有の人口動態・経済ニーズに対応するサービスに関する IP。
  - DX によって推進される、中核である九州の電力事業における極めて高い事業効率のためのプロセス IA。
  - エネルギー/ICT プロジェクトを通じた地域活性化における独自のノウハウ構築。
  - 「九電 DNA」[5] および地域従業員の専門知識を中核的 IA として育成。
- **主要な無形資産:** 豊富な地域顧客データ、九州における比類なきブランド信頼、専門的な地域ソリューションノウハウ、高効率な事業運営プロセス、強力なコミュニティとの関係。

シナリオ C：協調的なエネルギーエコシステムの構築・運営（プラットフォーム焦点）

- **主要なビジョン 2035 推進力:** 「多様なニーズを叶えるソリューション進化」（プラットフォームモデル）、「企業変革をリードする DX 推進」、「地域共創による価値創造と成長」（ファシリテーターとして）。
- **IP/IA 戦略の焦点:**
  - 第三者の参加を可能にするコアデジタルプラットフォーム（ソフトウェア、API、データアーキテクチャ）の開発と IP 保護。
  - エコシステム内での信頼と相互運用性を促進するための、主要な IA としてのデータガバナンスフレームワークとデータ共有プロトコルの確立。
  - 中立的で実現力のある「エコシステムオーケストレーター」としてのブランドポジショニング。
  - マルチサイド市場とパートナーシップ管理のノウハウ（「ひらめきと共創」[8] の経験から学ぶ）。
  - 多様なパートナー（スタートアップ、既存企業、コミュニティグループ）の強力なネットワークをリレーショナル IA として育成。
  - IP 戦略は、パートナーによるイノベーションを奨励しつつ（例：オープン API、共同開発ソリューションの明確な IP 所有権ルールを通じて）、コアプラットフォームを保護することに焦点を当てる。
- **主要な無形資産:** プラットフォームソフトウェアおよびアーキテクチャ IP、データガバナンスモデル、エコシステム管理ノウハウ、強力なパートナーネットワーク、信頼されるイネーブラーとしてのブランド。

これらのシナリオの選択または組み合わせは、九電のリスク許容度、投資優先順位、および競争優位性に関する進化する評価に依存するだろう。現在の無形資産の強み（例：強力な九州ブランド対新興技術特許）は、特定のシナリオに向かわせる可能性があるが、経営ビジョン 2035 の広範さは複数の道を許容する。「ガバナンス強化」戦略[4] は、無形資産投資と開発に関するこれらの戦略的選択を行う上で極めて重要となる。これらのシナリオは相互に排他的ではなく、IP・無形資産戦略を異なる形で形成するであろう戦略的重点の違いを表している。

6. IP・無形資産価値最大化のための戦略的提言

経営ビジョン 2035 の達成に向けて、九電がその知的財産および無形資産の価値を最大限に引き出すための戦略的提言を以下に示す。

- **包括的な IA ガバナンスの確立:** 現在の「知財ガバナンス機能」[5] を、全ての重要な無形資産（データ、ブランド、ノウハウ、人的資本プロセス等）を網羅するように拡張する。主要な無形資産に対して明確な所有権、評価方法論（一部の無形資産については定性的であっても）、および経営ビジョン 2035 の目標に連動した業績評

価指標を確立する。

- **戦略的 IP ポートフォリオ管理:** 「カーボンマイナスへの挑戦」および「ソリューション進化」のための技術ロードマップと整合させ、特許取得および IP 獲得を積極的に行う。ポートフォリオの関連性、ライセンス機会、および防御力について定期的に IP ポートフォリオを見直す。
- **戦略的資産としてのデータ活用:** グループ全体の堅牢なデータガバナンスを導入する（DX 下の [4]、[1] で示唆）。倫理的使用とプライバシーを確保しつつ、顧客データ[1]、運用データ、およびプラットフォームビジネスからの新たなデータソースから最大限の価値を引き出すために、高度な分析能力に投資する。
- **多角化のためのブランドアーキテクチャ:** 九電が新たなソリューションや潜在的に新たな地域に進出するにあたり、明確なブランドアーキテクチャ戦略を策定する。信頼を維持しつつイノベーションを示すために、中核となる「九電」ブランドを新しい製品・サービスにどのように活用または適応させるかを決定する。
- **ナレッジマネジメントとノウハウ移転:** 重要なノウハウ、特に「これまで培った技術力・ノウハウの確実な承継」[1] や「QX プロジェクト」[4] および「KYUDEN i-PROJECT」[5] から得られる専門知識の獲得、共有、活用を体系化する。これは人的資本開発と組織学習にとって不可欠である。
- **IA 重視のパートナーシップと M&A:** 全てのパートナーシップ、提携、および M&A 活動に IA デューデリジェンスを統合する（ガバナンス下の [4] で示唆）。経営ビジョン 2035 の目標達成を加速する補完的な IA の獲得またはアクセスに焦点を当てる。
- **IA を意識した文化の醸成:** 研究開発から顧客サービスに至るまで、組織全体であらゆる形態の無形資産の価値と戦略的重要性の理解を浸透させる。「QX プロジェクト」[4] はこれを取り込むべきである。
- **IA 価値創造の測定と報告:** 特許件数以外の IA パフォーマンスに関する関連 KPI（例：ブランド価値指標、顧客ネットワーク成長、従業員イノベーション成果、データ活用率）を開発・開示し、経営ビジョン 2035 に向けた進捗をステークホルダーに示す（[5]、[5] は既に従業員エンゲージメント、DX 利益貢献などの KPI を一部リストアップしている）。

7. 結論：九州電力の 2035 年の野望を実現するエンジンとしての無形資産

「九電グループ経営ビジョン 2035」の成功裡な実行は、その知的財産および無形資産戦略における深遠な変革と不可分に結びついていることを改めて強調する。

伝統的な電力事業モデルから、多角化され、ソリューション指向の、そして潜在的には

グローバルなエネルギープレイヤーへと移行するためには、無形資産が戦略的思考、投資、および実行の最前線に位置づけられる必要がある。

積極的、包括的、かつダイナミックな IP・無形資産戦略こそが、九電が「エネルギーから未来を拓く」能力を決定づけ、九州のため、そして潜在的には世界のために、2035 年の野心的な目標を達成するための決定的な要因となるだろう。

経営ビジョン 2035 への道のりは、九電の無形資産ポートフォリオを構築し再構成する上での組織的アジリティを試すものとなる。同社の長い歴史（国内電力事業 70 年以上と言及[1]）は、信頼と事業運営ノウハウという強固な基盤を提供するが、新たなビジョンは新しいタイプの無形資産（デジタル、グローバル、協調的）を要求する。成功は、レガシーな無形資産の維持・活用と、将来に不可欠な無形資産の積極的な開発とのバランスをいかに取るかにかかっている。この「無形資産の進化」を管理する能力、すなわち、古い強みを活かしつつ新たな強みを構築し、これを継続的に行うことができる組織を育成すること自体が、重要なメタレベルの無形資産となるだろう。

引用文献

1. www.kyuden.co.jp, 6 月 3, 2025 にアクセス、https://www.kyuden.co.jp/var/rev0/0667/2196/M2bFyKYN.pdf
2. 九州電力 グループ経営ビジョン, 6 月 3, 2025 にアクセス、https://www.kyuden.co.jp/company/vision.html
3. 九州電力、３５年度に経常２千億円へ／新経営ビジョン策定 - 電気新聞, 6 月 3, 2025 にアクセス、https://www.denkishimbun.com/archives/386635
4. www.kyuden.co.jp, 6 月 3, 2025 にアクセス、https://www.kyuden.co.jp/library/2025/images/company/vision/vision2035.pdf
5. www.kyuden.co.jp, 6 月 3, 2025 にアクセス、https://www.kyuden.co.jp/var/rev0/0572/3624/integratedreport2024.pdf
6. www.kyuden.co.jp, 6 月 3, 2025 にアクセス、https://www.kyuden.co.jp/var/rev0/0572/3754/integratedreport2024_85-100.pdf
7. 九州電力 総合研究所 概要, 6 月 3, 2025 にアクセス、https://www.kyuden.co.jp/company/technology/outline.html
8. 九州電力オープンイノベーションプログラム 2022 ひらめきと共創 – 九州電力オープンイノベーションプログラム 2022「ひらめきと共創」では、ICT を活用したアイデアを全国から募集しています！, 6 月 3, 2025 にアクセス、https://2022.kyuden-hirameki.jp/
9. 九州電力オープンイノベーションプログラム 2024 ひらめきと共創 – 九州電力オープンイノベーションプログラム 2024「ひらめきと共創」では、新規事業や事業課題解決のアイデアを全国から募集しています！, 6 月 3, 2025 にアクセス、https://kyuden-hirameki.jp/

10. 多様な人財が活躍できる環境づくり - 九州電力, 6 月 3, 2025 にアクセス、 https://www.kyuden.co.jp/var/rev0/0572/3753/integratedreport2024_73-84.pdf
11. 九州電力が主導する DX 変革: デジタル人材育成への積極的な取り組みとその影響 - ビルポ, 6 月 3, 2025 にアクセス、 https://builpo.jp/dx-case/9347
12. 九州電力 DX 人材の育成を加速します, 6 月 3, 2025 にアクセス、 https://www.kyuden.co.jp/press_h230526-1
13. デジタル トランスフォーメーション 銘柄 - IPA, 6 月 3, 2025 にアクセス、 https://www.ipa.go.jp/digital/dx/nl10bi000000frb0-att/dx-meigara-report2025.pdf