

九州電力の知財・無形資産戦略と「経営ビジョン2035」に基づく将来予測

概要

九州電力（九電）は、知的財産戦略を企業価値向上の基盤と位置づけ、技術開発と知財活動を連携させるガバナンス体制を構築しています^①。現在、特許や商標などの知財ポートフォリオの充実と活用、ブランドメッセージ「ずっと先まで、明るくしたい。」に象徴される地域密着のレピュテーション、デジタル資産を活用したICTサービス事業への展開、人材・ノウハウの蓄積と産学官・企業連携によるオープンイノベーション推進に取り組んでいます。2025年5月公表の「九電グループ経営ビジョン2035」では、**カーボンマイナスへの挑戦やDX推進、地域共創**など6つの重点戦略が示され^②、現行の知財・無形資産戦略との連携強化が期待されます。本レポートでは、現状の知財・無形資産戦略を詳述した上で、経営ビジョン2035との関連性・ギャップを分析し、将来の戦略変化を3つのシナリオ（革新・成長、リスク・規制対応、オープン共創）に分類して予測します。

現在の九州電力における知財・無形資産戦略

知的財産の方針とガバナンス

九州電力はコーポレートガバナンス強化の一環として知財戦略の整備を進めており、2021年のコーポレートガバナンス・コード改訂で求められた知財・無形資産ガバナンス指針に対応して「**知財戦略の基本方針**」を策定しました^③。この基本方針では、「創造・保護・活用」の知的創造サイクルを回し企業価値を高めるとともに、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掲げています^①。知財ガバナンス機能の構築により、知財活動を全社的に推進する体制を整えており^④、知的財産への投資・活用戦略の情報開示や経営への組み込みを着実に進めています。例えば、九州電力総合研究所には「知財・共創推進グループ」が置かれ、**全社の知的財産の出願・管理・活用促進**や研究成果の事業化支援、社外との連携を担当しています^⑤。このように経営戦略部門と研究所が連携し、知財ガバナンスの強化と知財戦略の実行に努めています。

特許ポートフォリオとその活用

九州電力は電力事業に関連する多数の特許を保有しており、公開情報によれば**登録特許の一覧（2022年6月末現在）**を11MB超の資料として公表していることから、多岐にわたる技術分野で相当数の特許資産を保有していると推測されます^⑥。保有特許の内容は、発電（特に地熱など九州の強み分野）、送配電網の保全・制御技術、新エネルギー（太陽光・風力・バイオマス等）、環境保全（CCUSや省エネ技術）から、ICT・IoT活用や設備メンテナンスの効率化技術まで多岐に及びます。知財戦略の基本方針に則り、これら特許は**創造（研究開発）から保護（出願）・活用（事業化）**まで一連のサイクルの中で位置づけられています^①。実際の活用例として、九州電力と住友大阪セメントが共同保有する藻場造成技術「K-hatリーフβ型」（特許第4146893号ほか）では、住友大阪セメントが商品化し環境に優しい藻場再生ブロックとして実用化されています^⑦。このケースは**自社技術を外部企業と共同で事業化し、知財を地域社会課題の解決に役立てる**好例であり、九州電力が知財を単なる権利保有に留めず、ライセンス提供や共同開発によって価値創出する姿勢を示しています。また、商標に関しても「ずっと先まで、明るくしたい。」等のブランドメッセージやサービス名称（例：インターネット通信サービス「BBIQ」など）を保護し、ブランド価値維持に努めています。意匠については事業特性上目立った出願は少ないものの、例えば新電力サービスのUIデザイン等で知財保護を図るケースも考えられます。

ブランド戦略とレピュテーション（評判）

九州電力のブランド戦略は、地域密着と信頼性を基盤としています。ブランドメッセージ「**ずっと先まで、明るくしたい。**」に象徴されるように、安価で良質なエネルギーを提供し地域社会の暮らしと経済を支えることが使命であると宣言しています⁸。このメッセージは単なる広告スローガンではなく、企業理念として社内外に浸透しており、九州の人々からの信頼（レピュテーション）醸成に寄与しています。事実、同社は地域電力会社として長年の安定供給実績と顧客サービスにより約**784万件**の電力契約（顧客口）を保持しており⁹、これは顧客ネットワークという重要な無形資産です。電力自由化以降も一定の顧客基盤を維持できていること自体、ブランド力とサービス品質への評価と言えます。また、安全・安心への取り組み（特に原子力発電所の安全運転や災害時の迅速対応）も評判を左右する重要要素であり、同社は社内に危機管理や安全統括の体制を整備し信頼維持に努めています。ブランド戦略上は、電力事業のみならずグループ会社を含めた総合力で「九州とともに成長する企業」像を打ち出しており¹⁰、地域イベントやCSR活動を通じたステークホルダーとの良好な関係構築も無形資産として重視しています。

技術開発の方向性とデジタル資産戦略

技術開発面では、九州電力はエネルギー事業の高度化と新分野開拓の双方を視野に入れた研究開発戦略を展開しています。同社の総合研究所では**低炭素化技術（例：水素エネルギー、CCUS、バイオマス、太陽光）、次世代電力ネットワーク（マイクログリッド、再エネ大量導入に対応した需給調整等）、蓄電・電化（EV・蓄電池、ヒートポンプ等）、社会インフラ保全や農業電化**など、幅広い分野で専門グループが研究開発を行っています^{11 12}。これらの技術領域は同社の事業課題（脱炭素や事業多角化）に直結しており、研究成果は順次知財として出願されるとともに、自社適用やライセンス供与を検討しています。特に**地熱発電**は九州に豊富な資源があることから強みの一つで、国内地熱設備容量の約4割（22万kW）を九電グループが占めるなど¹³、この分野での知見・ノウハウは大きな無形資産です。

デジタル資産戦略としては、九電グループは電力の安定供給で培ったICT基盤を活用し、積極的にデジタルトランスフォーメーション（DX）と新規サービス創出に取り組んでいます。同社は近年、通信事業子会社**QTnet**（九州通信ネットワーク）を完全子会社化し、光ファイバー網を整備するとともに個人向け光インターネットサービス「**BBIQ**」を提供するなど、通信・データ分野に事業領域を拡大しました¹⁴。光ファイバー延長は約13万kmに及び、データセンター事業（最大2,500ラック収容）も展開しており¹⁴、これは九電にとって新たな無形資産（デジタルインフラとそこから得られるデータ）となっています。また社内業務のDXにも力を入れており、AI・IoT・ドローン等を活用した設備点検効率化や、スマートメーターによる電力データ収集と分析、高度需給予測などを進めています¹⁵。九電は**DXの本質を「企業変革」と捉え、デジタル技術やデータ活用によるビジネスモデル・業務プロセスの抜本改革**を目指す方針を掲げています¹⁶。例えば、AIスピーカーを使ったスマートホーム連携サービスや、地域通貨プラットフォーム実証などICTを活かした新サービス創出の試みも報じられています¹⁷。これらは従来の電力供給ビジネスの枠を超えた付加価値サービスであり、ソフトウェアやプラットフォームといったデジタル無形資産の構築と取得（場合によっては他社からの技術導入や提携）を伴うものです。データについても、消費行動データや設備のIoTモニタリングデータなど蓄積が進んでおり、その分析ノウハウやデータセット自体が新たな知的資産となっています。

ノウハウ・組織能力と共創（オープンイノベーション）への取り組み

電力事業で長年培った**ノウハウや組織的な能力**も九電の重要な無形資産です。例えば、安定供給や災害対応のノウハウ、原子力発電の運営知識、送配電ネットワークの維持管理技術、人材育成の仕組み等は、他社には容易に模倣できない強みです¹⁸。これらの知見は海外事業展開にも活かされており、九電は自前の知見・ノウハウを武器に15ヶ国で海外発電事業等を展開してきました¹⁹。組織能力の面では、グループ全体で再エネやICT等の成長事業に一体となって取り組む推進体制を整えています²⁰。さらに、人材（人的資本）については、技術系からICT・サービス系まで幅広い専門人材を育成・確保するとともに、社員に対する知財教育やイノベーション志向の醸成にも努めています。知財・無形資産の担い手である社員のスキル向上と適材配置は、企業文化や組織プロセスといった無形資産にも関わるため、九電は**人的資本経営**にも注力し始めています。具体的には、デジタル人材の育成プログラム導入や、社内公募制度で新規事業アイデアを募る「社内

ベンチャー制度」の検討など、組織風土として挑戦と知的創造を促す取り組みが行われています（※近年の統合報告書より示唆）。

また、**オープンイノベーション（共創）戦略**も積極的に展開しています。先述の通り総合研究所の知財・共創推進グループが他企業・大学との連携を推進しており⁵、産学官連携の研究や共同プロジェクトが進められています。さらに、社外の新興企業や個人の知恵を取り込むため、**オープンイノベーションプログラム「ひらめきと共創」**を2024年より開始しました²¹。このプログラムでは、九電グループの経営資源と参加者のアイデアを組み合わせ、新規事業創出や既存事業の革新につながるアイデアを全国から募集しています²¹。スタートアップ企業や異業種のパートナーとの協業も模索しており、例えば地元福岡におけるオープンイノベーション推進コンソーシアム「シンケツゴー！フクオカ」への参加など、地域エコシステムの中核として外部知を活用する動きがみられます²²。知財面でも共同研究の成果の権利共有や、必要に応じたクロスライセンス契約の締結など、**自社の知財を囲い込むだけでなく共有資産として活かすスタンス**が取られ始めています。例えば前述のK-hatリーフ技術のように外部企業と特許を共有し商品化した例や、九電発ベンチャー企業への特許・ノウハウ提供の事例（太陽光発電の効率運用システム等）も散見されます。総じて、九州電力の現在の知財・無形資産戦略は、「守り」の知財管理（権利取得・コンプライアンス徹底）と「攻め」の知財活用（事業化・連携による価値創造）の両面をバランス良く追求していると言えます。

「九電グループ経営ビジョン2035」と現行戦略の関連性・ギャップ分析

2025年5月に公表された「九電グループ経営ビジョン2035」は、2035年に向けた中長期の方向性として6つのグループ重点戦略を掲げています²。その内容は以下の通りです：

- ・Ⅰ. **カーボンマイナスへの挑戦**－2050年カーボンニュートラルを見据え、2035年までに脱炭素を大きく進める戦略。再生可能エネルギーの主力電源化や水素・CCUSの実用化、原子力の安全最大活用などにより、排出削減のみならず**ネガティブエミッション（炭素吸収）にも挑む姿勢**です²。
- ・Ⅱ. **多様なニーズを叶えるソリューション進化**－顧客や社会の多様化するニーズに応じて、エネルギーサービスを高度化・多角化する戦略。電力小売に加え、ICTやコンサルティング、分散型エネルギー、スマートシティなど**新たなソリューション提供**に踏み出す方向性です。
- ・Ⅲ. **地域共創による価値創造と成長**－九州という地盤と共に発展するため、地域の企業・自治体・住民と連携して新事業やコミュニティ支援を行う戦略。地域課題の解決（過疎化対策、地方創生など）に九電グループの技術・人材・データを活用し、**共創型で価値を創出**します。
- ・Ⅳ. **価値創出に向けた人的資本経営**－企業の変革と成長を支えるのは人であるとの観点から、人材育成・組織改革を図る戦略。ダイバーシティ推進や高度専門人材の確保・育成、社員のエンゲージメント向上、知識継承など**人的無形資産への投資**を強化します。
- ・Ⅴ. **企業変革をリードするDX推進**－デジタル技術とデータ活用によって業務効率化と新ビジネス創出をリードする戦略。グループ横断でDXを推し進め、デジタルプラットフォーム構築やAI活用、人財のデジタルスキル向上など**データ駆動型企业への変革**を目指します。
- ・Ⅵ. **革新と成長を支えるガバナンス強化**－以上の戦略を実現する土台として、経営基盤・ガバナンスを強化する戦略。コンプライアンスの徹底、リスクマネジメント高度化、知財・無形資産ガバナンスの更なる向上、グループ経営の最適化など、**攻めと守りのバランスが取れた体制整備**が謳われています²。

これらビジョン2035の重点戦略と、現行の九電の知財・無形資産戦略との関連性・ギャップを分析すると、以下のポイントが浮かび上がります。

1. カーボンマイナスへの挑戦：現状でも九電は再エネ事業や低炭素技術開発に注力していますが、ビジョン2035では「カーボンニュートラルを超え**カーボンマイナスへ**」という高い目標が示されました。これは現行以上に大胆な技術革新と設備投資を必要とします。例えば、水素エネルギーやCCUSについては研究段階から**早期実装・事業化**への加速が求められ、知財戦略としてもこれら革新的技術の特許取得競争をリードする必要があります。九電は地熱・水力といった従来強みのある分野では多くの知見を蓄積していますが、新たな領域（大規模蓄電、水素サプライチェーン、直接空気回収技術など）では外部との技術格差もあるため、

オープンイノベーションやアライアンス構築によって知的資産を補完・強化する必要があるでしょう。現行の知財ポートフォリオにおける低炭素関連特許をさらに拡充しつつ、他社特許への対応（ライセンス取得や共同出願）戦略も重要になります。従来からの原子力活用についても、ビジョンは「最大限活用」と言及しており²³、安全運転技術や廃炉・リサイクル技術など原子力分野の知財・ノウハウも引き続き重要な資産です。ギャップとしては、**2050年カーボンニュートラルの政府方針に加えさらに進んだ目標を据えたことで、知財・技術開発投資の規模とスピードを一段と引き上げる必要がある**点が挙げられます。幸い、九電は2025年度から2035年度の11年間で**総額2.5兆円程度**をカーボンニュートラル対応や成長事業、DX等に戦略投資する計画であり²⁴、この潤沢な投資原資を活用した知財創出が期待されます。

2. 多様なニーズを叶えるソリューション進化：電力自由化やエネルギー市場の変化に伴い、顧客のニーズは多様化しています。現状、九電は電力販売に加えて通信（QTnetのBBIQ）やガス・LNG販売、さらには高齢者ホーム事業まで手掛けています²⁵が、ビジョン2035ではこれを更に進め、**エネルギー×デジタル×生活サービスの融合したソリューション提供**を目指すとの解釈できます。例えば、家庭向けにはエネルギー管理アプリやスマートホーム、企業向けには省エネコンサルや再エネEPC、自治体向けには地域エネルギー管理システム等、電力に関連する幅広いサービスを開発・提供することでしょう。これらは従来の電力会社のビジネスモデルを超えるものであり、新規の**デジタル無形資産（ソフトウェア、アルゴリズム、プラットフォーム）**の獲得が鍵となります。現行でもDX推進を掲げデータ活用に取り組んでいますが¹⁶、ソリューション展開には**顧客データや市場知見の分析、UI/UXデザインのノウハウ、サービス系の特許・商標の取得など、異業種的な知財活動**が求められます。ギャップとして、九電は伝統的にインフラ技術の知財が中心でしたが、今後は**ITサービスやコンテンツ、ビジネスモデル特許等**への対応力を強化する必要があります。また、多様なサービス展開にはパートナー企業の力も不可欠であり、知財の取り扱い（例えば共同開発ソフトの権利帰属など）に関するルール整備も進めねばなりません。ビジョン2035の方向性は現行戦略と大きく矛盾しませんが、**深度と広度を増した知財・無形資産管理（より多様な種類の知財を扱う）**が課題となるでしょう。

3. 地域共創による価値創造と成長：現行戦略で既にオープンイノベーションプログラムや地域連携を開始している九電にとって、この項目は自然な延長線上にあります。九州という地域は再エネ資源や人材、産業集積などポテンシャルが高く、九電は地域経済のキープレイヤーです。ビジョン2035では地域の課題解決ビジネスや地域振興へのコミットメントが強調されており、**知財・無形資産の地域への開放や共有**も増えていく可能性があります。例えば、九電保有のエネルギーデータを地域自治体やスタートアップと共有してスマートシティを共創したり、自社技術を地元企業にライセンス提供して新産業を育成したりする取り組みです。現状も一部で見られますが、ギャップとしては**知財の独占から価値共創へマインドセットの転換**がさらに必要になる点です。地域共創では必ずしも自社の利益最大化のみを追求せず、エコシステム全体の発展を通じて結果的に自社も成長するという考え方が求められます。そのため、知財戦略も従来の「権利保護重視」から「適切な開放・共有による価値共創重視」へ比重を移すことが考えられます。これはオープンソース的な発想や、大学・行政との公共目的のための知財利用などを含むでしょう。九電には既に産学連携の土壌がありますが、ビジョンが示す地域共創を実現するには、**より積極的な知財オープン戦略**（例：特許の一部ノンエクススクルーシブライセンス供与、標準化活動への参加等）が鍵となるかもしれません。

4. 人的資本経営（人材・組織）：現行でも人材育成に取り組んでいますが、ビジョン2035ではこれを明確に戦略の柱に据えています。デジタルやグローバル時代に即した**人材のスキルアップ、組織文化の変革**が必要であり、知的財産面でも専門人材（例えばAIや電池分野の技術者兼発明者、知財法務の専門家など）の確保・育成が急務です。現状のギャップは、伝統的な電力会社としての人材構成から、ITや新エネルギーなど異分野の人材比率を高める必要性です。また、社内の**知識共有プラットフォームやナレッジマネジメント**を強化し、ベテランのノウハウを形式知化して若手に継承するなど、人材・組織に内在する無形資産の維持向上策も一層重要となります。人的資本への投資は中長期的視点が求められるため、現行の経営計画においてもKPI設定や人材開発予算の増額が必要でしょう。ビジョンとの関連性は高いものの、実行には時間と経営陣のコミットメントが要る分野であり、この点でもさらに具体策を詰める余地があります。

5. DX推進（デジタル変革）：こちらも現行戦略と方向性は一致していますが、ビジョンでは「**企業変革をリードする**」とあり、DXを全社戦略の中心に据えています²⁶。現状、九電は部分最適的にDXを進めてきた面がありますが、ビジョン達成には**全社横串のDX体制**（CDOのリーダーシップや統合データ基盤の構築な

ど)が求められます。無形資産面では、データガバナンスの強化、社内のデータサイロ解消、データの価値評価と活用促進といった課題があります。また、DXに伴う**サイバーセキュリティ**やプライバシー保護も重要で、情報資産のリスク管理がガバナンス強化(重点戦略VI)とも絡んできます。ギャップとして、九電グループ内に散在するデータ・システムを統合し、AI解析等で価値を創出するには現在以上のスピードでIT投資と社内変革を進める必要がある点が挙げられます。幸い2.5兆円投資枠にはDX投資も含まれており²⁴⁾、資金面の裏付けはありますが、人材・組織がこれに追いつくかが課題です。DX推進によって得られる新サービス(例:データマーケティング事業やプラットフォーム事業)は新たな知財の塊となるため、それらを保護・活用する知財戦略も先手を打って用意しておく必要があります。

6. ガバナンス強化: 知財・無形資産戦略自体の話になりますが、ビジョンにおいてガバナンス強化が掲げられたことは、現行で取り組み始めた知財ガバナンス構築をさらに深化させることを意味します。知財・無形資産ガバナンスは経営陣による定期的な資産状況モニタリングや戦略策定への関与、開示の充実などが求められます³⁾。現状は基本方針策定と組織整備の段階ですが、ギャップとしては**KPIの明確化**(例えば特許による収益貢献度やデータ資産の収益化指標等)、**取締役会レベルでの無形資産議論**の定着、グループ会社も含めた知財リスク管理の徹底などが考えられます。九電は社外取締役も交えてガバナンス高度化に努めていますが⁴⁾、知財・無形資産に特化した経営層の議論機会は今後増やしていく余地があるでしょう。また、規制対応という観点では、電力・ガス事業法など従来規制に加えデータ流通やGX(グリーントランスフォーメーション)関連の新たな政策も無形資産に影響します。例えばエネルギーデータのオープン化ルールや、グリーン技術に関する国際標準化競争などへの戦略的対応が必要です。ガバナンス強化戦略はこれら外部変化も見据え、知財戦略を柔軟に見直すサイクルを確立することが目標と言えます。

以上の分析を踏まえると、九電の現行知財・無形資産戦略は概ねビジョン2035の方向性と合致しているものの、**目標水準の高さに見合う更なる強化・拡大**が求められているといえます。次章では、この戦略が将来どのように変化し得るかを、環境変化や経営判断による3つのシナリオ別に予測します。

将来の知財・無形資産戦略: 3つのシナリオ別予測

今後の九州電力の知財・無形資産戦略は、外部環境(市場動向・技術革新・規制)および内部の経営判断により、以下の3つのシナリオに沿って変化する可能性があります。それぞれのシナリオで想定される戦略の方向性を詳述します。

シナリオ1. 革新・成長(積極投資ケース)

想定: エネルギー転換期の追い風を受け、九電が再生可能エネルギー、デジタル技術、グリーントランスフォーメーション(GX)に対して大胆な投資を行い、事業の革新と成長を最優先に据えるシナリオです。経営環境が好調で、株主やステークホルダーも成長戦略を支持、規制環境もイノベーション促進型であると仮定します。

知財・無形資産戦略の変化: このシナリオでは、九電は知財を攻めの武器として最大限に活用し、**知財ドリブン経営**を展開していくでしょう。具体的には:

- ・**特許戦略の強化と集中投資:** 再エネ技術(浮体式洋上風力、新型蓄電池、次世代太陽電池など)や水素製造・利用技術、CO₂回収・有効利用技術等に対して大規模なR&D投資を行い、その成果を積極的に特許出願します。革新的技術に関しては他社に先駆けた基本特許の取得を狙い、特許ポートフォリオの量・質ともに拡充するでしょう。特許件数や知財による収益(ライセンス収入や独占的市場優位による利益)のKPIを設定し、経営目標に組み込む可能性もあります。例えば2.5兆円投資枠の相当部分を技術開発とDXに投入し、2035年までに主要分野で世界的にも上位の特許保有企業となることを目指すかもしれません²⁴⁾。また、M&Aも活用し、必要な無形資産を外部から獲得する(先端技術を持つスタートアップ買収等)動きも加速するでしょう。

・**知財のグローバル展開:** 成長戦略下では九電は国内に留まらず海外市場も視野に入れます¹⁹。これに伴い、知財の出願も海外主要国で積極的に行い、自社技術の国際展開を権利面で支えます。特にアジア新興国や欧米での再エネ・インフラ事業拡大を見据え、**グローバル知財マネジメント体制**を構築するでしょう。具体的には、各国の特許・商標制度に精通した人材配置、現地企業との特許アライアンス、標準化活動への参画（自社技術をデファクト標準化し市場優位を確保）などです。知財戦略部門が海外の法規制や競合の特許動向を綿密に調査し、**国際知財戦略マップ**を策定すると考えられます。

・**ブランド・データ等他の無形資産の伸長:** 革新シナリオでは、九電の企業イメージも「保守的な地元電力会社」から「革新的エネルギーソリューション企業」へと刷新されるでしょう。ブランド戦略では環境先進企業・技術開発リーダーとしての発信を強め、例えばグリーンイノベーションに関する国際的アワード受賞や、九電の技術ブランド（例：「Kyuden Green Tech™」のような呼称）を育てるといった取り組みが想定されます。顧客基盤についても、新サービスにより若年層や都市部新興層など新たな顧客層を獲得し、契約件数・データ量ともに拡大するでしょう。その結果、蓄積される**膨大なエネルギーデータ**が新たな無形資産として浮上します。九電はこれをAI解析して需要予測や効率運用に活かすだけでなく、マーケットデータとして外部提供（有償含む）するデータビジネスも展開するかもしれません。知財としては、分析アルゴリズムの特許やデータベース権の活用などデータ知財戦略を整備するでしょう。

・**オープンイノベーションの選択的活用:** 革新・成長を急ぐ中でも、全てを自前で賄うより**エコシステム戦略**で速度を上げる考えも出てきます。そこで、自社のコア技術に直接関わらない領域ではオープンイノベーションを活用し、スタートアップや研究機関から技術導入したり共同開発したりします。ただし戦略的コア（例えば新型蓄電池など）の知見は囲い込みつつ、周辺部分で外部知を取り込む「選択的オープン戦略」となるでしょう。基本的には知財は自社主導で確保し、市場優位性の源泉としますが、**パートナーには適切なインセンティブを付与**（共同特許の共有やロイヤリティ支払い）して協業関係を築くと考えられます。結果として、自社がハブとなるイノベーションネットワークが形成され、九電は知財でリードしつつ周囲に成長の波及効果を生む展開が期待されます。

・**人的資本・組織変革:** 急成長を支えるため、人材面でも大胆な施策が取られます。高度専門人材の中途採用やグループ再編による組織機動力向上、社内ベンチャーの量産など、**社内をスタートアップのように変革**する試みもありえます。知財部門も肥大化する知財群を管理するためAIツールを導入したり、知財人材を倍増させるなど強化が図られるでしょう。人的無形資産が十分育てば、それ自体が新規事業創出の源泉となり、九電はエネルギー業界のイノベーションリーダーとしてのポジションを確立します。

まとめ（シナリオ1）: 革新・成長シナリオでは、九電の知財・無形資産戦略は**攻めの姿勢**で一貫し、将来に向けた投資と知財成果の両面で他の追随を許さないものになるでしょう。再エネ・DX領域の知財を大量に蓄積し²⁴、外部にはライセンス供与も辞さず自社プラットフォームを業界標準に押し上げるようなダイナミックな展開が想定されます。リスクとしては投資過熱による財務悪化や、開発シーズが実らない可能性もありますが、知財ポートフォリオが厚みを増せば**無形資産価値が企業価値を牽引**し、中長期で高い成長を実現するシナリオです。

シナリオ2. リスク・規制対応（保守的ケース）

想定: エネルギー業界において不透明要因（燃料価格高騰、規制強化、事故リスク顕在化等）が増大し、九電が成長投資よりも安定供給・コスト抑制・規制順守を優先せざるを得ないシナリオです。例えば、大規模な原発事故や自然災害、経済停滞による需要減少、政府による電力料金凍結や過度な市場介入などが起き、経営は守りに回る状況を想定します。

知財・無形資産戦略の変化: この場合、九電は知財・無形資産戦略を**防衛的・効率重視**の方向にシフトさせます。具体的には：

- ・**知財投資の絞り込みと優先順位付け:** 財務的に余裕がなくなれば、研究開発予算や知財関連投資は厳選されます。将来花開くか不透明な先端技術より、**確実に安定供給やコスト低減に寄与する知財**に資源を振り向けるでしょう。例えば、送配電設備のメンテナンス効率化技術、安全監視システム、老朽設備延命技術など、既存事業の堅牢化につながる知財に重点投資します。一方、冒険的な新エネルギー分野（大規模水素プロジェクト等）への投資は凍結・縮小し、関連する特許出願も最低限に留める可能性があります。特許の出願件数自体も削減し、費用対効果を厳しく精査した「質重視」方針となるでしょう。保有特許の棚卸しも行い、活用見込みの低い特許は維持費節減のため放棄・売却するなど、ポートフォリオのスリム化も起こりえます。
- ・**知財リスクマネジメントの徹底:** 規制順守が焦点となるため、知財面でも**他社権利の侵害回避**やコンプライアンス徹底が強調されます。新規事業を控える代わりに、既存技術については他社特許を十分に調査し、係争リスクを避ける戦略を取るでしょう。また、自社保有の重要特許に対する侵害監視を強め、コア技術が外部に流出・模倣されないよう法的措置も辞さない構えを取ります。オープンな共同研究よりも**秘密保持契約（NDA）**でがんじがらめにしてでも守るべきノウハウは死守する、という保守姿勢が強まります。知財ガバナンス上も、防衛的観点からリスクレビューを頻繁に行い、経営会議で知財リスクマップを確認するなど、「攻め」より「守り」の議題が増えるでしょう。
- ・**コスト抑制と知財の有効活用:** コスト削減圧力が高まる中、眠れる無形資産を収益化する動きも出てきます。具体的には、**遊休特許やノウハウのライセンスアウト**による収入獲得策です。自社で使い切れない技術を他社に提供しライセンスフィーを得ることで、知財維持費を賄いプラス収益も狙います。また、ブランディング費用なども見直され、広告宣伝は抑制される一方で**レピュテーションリスク管理**（不祥事防止やクレーム対応）に予算を割くかもしれません。ブランド戦略は攻めのイメージ刷新ではなく、「安心・安全・安定供給」の路線を徹底し、信頼失墜を防ぐ保守的なメッセージ発信に終始するでしょう。たとえば原子力安全や停電ゼロ運動など、安全第一の企業イメージを再強調するはずで。
- ・**人的無形資産への影響:** 組織面でも成長余力が乏しくなるため、人材投資は維持がやっとで、新規採用の抑制や研修費削減が起こる可能性があります。優秀な人材が流出しやすくなるリスクも高まり、知的資産である**人のノウハウ流出**に直面するかもしれません。これに対し、限られた人員で持続的に事業を回すため、社内教育ではマルチスキル化（1人で複数役割を担えるように）や効率的な**ナレッジ共有システム**の整備が図られるでしょう。また、DXもコスト削減の文脈で進められます。たとえばAI・RPAを使った業務自動化による人件費圧縮など、攻めのDXでなく**守りのDX**（コストカット目的）が主眼となります。知財管理もIT化・効率化され、人手に頼らずに少人数で回す仕組みが模索されます。
- ・**規制対応の優先:** 電力事業における規制や政策への準拠は最優先課題となります。知財戦略も国のエネルギー政策に従属的になり、新技術開発よりも規制クリアに注力するでしょう。例えば再エネ比率目標や安全基準への適合状況報告など、無形資産というより**遵法チェックリスト**を満たすことが重視されます。知財関連では、政府主導のオープン技術（例：標準規格化されたEV充電システムなど）には自社独自開発を避けて準拠するなど、独自色を抑えて規制や標準への**適合路線**を取ります。結果として、知財戦略の主体性は減じ、政策対応部門の一部のような位置づけになるリスクもあります。

まとめ（シナリオ2）: リスク・規制対応シナリオでは、九電の知財・無形資産戦略は**防御重視で縮小均衡的**になります。知的財産は必要最低限を保有・維持し²⁷、大きな挑戦は控え、安全運転とコスト管理のツールとして扱われるでしょう。無形資産管理は「既存資産を如何に食いつぶさず守るか」がテーマとなり、新規価値創造の原動力という位置づけは後退します。極端な場合、九電はインフラ維持企業として安定配当を出すだけの存在になり、知財は守秘ノウハウの塊となって表舞台に出てこない可能性もあります。しかしその一方で、堅実な知財管理に徹することで事故や訴訟を回避し、**信頼と継続性という無形の価値**を守ることは成

功するでしょう。このシナリオは成長は乏しいものの最悪の事態（経営破綻など）を避ける保険的戦略とも言えます。

シナリオ3. オープン共創（協調・開放ケース）

想定：エネルギー業界全体での共創や協調が進み、九電も自社の壁を越えてパートナー連携・外部知活用を戦略の中核に据えるシナリオです。気候変動対策や地域課題解決は一社単独では困難であるとの認識から、政府・企業・大学・スタートアップがオープンな場で知恵を出し合う環境が整い、知財の独占より社会全体での価値創造を優先する風潮が高まることを前提とします。九電自身も経営ビジョンで掲げた地域共創を本格化させ、従来のビジネスモデルを転換していく状況です。

知財・無形資産戦略の変化：このケースでは、九電は「**知財オープン・共有戦略**」へ大きく舵を切ります。考えられる変化は：

- ・**知財の開放と共有化：**従来は自社の競争優位源泉として守ってきた特許やノウハウの一部を、戦略的に開放することを検討します。例えば、脱炭素社会の実現を加速するために、九電が保有する再エネ関連特許を一定条件下で**無償または廉価でライセンス提供**する、といった具合です。実際、世界的にもテスラ社が電気自動車特許を無償公開したり、トヨタがハイブリッド車特許を開放した例がありますが、九電もGXを産業横断で推進するために「**知財オープン宣言**」的な取り組みに参加する可能性があります。政府主導で進むグリーン技術のオープンプラットフォーム化に呼応し、自社技術を提供する代わりに他社の知見も利用しあうことで、業界全体の底上げを図ります。ただし全てを開放するのではなく、競争領域と共創領域を切り分け、共創領域（例えば社会インフラ標準化部分）はオープンに、競争領域（サービスの差別化部分）は引き続き自社で保護、といったハイブリッド戦略となるでしょう。
- ・**共同知財の増加：**パートナー企業や研究機関との共同研究・プロジェクトが増えるため、共同出願や知財共有のケースが格段に増えるでしょう。九電単独名義の特許のみならず、連名の特許や、コンソーシアムで管理する特許プールなどの形態が想定されます。特に地域共創の文脈では、地域企業や大学と**知財を共有する枠組み**を作り、共同で事業化するモデルもありえます。例えば、自治体・地元企業・九電でエネルギープラットフォームを構築し、そのシステムに関する知財は関係者全員で自由に使えるよう特許プール化する、といった取り決めです。このような**知財のコモンズ化**により、一社では実現できないスピードでサービスが普及し、結果的に九電も基盤事業者としての収益を得るという形が理想となります。知財部門の役割も、契約交渉や利害調整の色彩が強まり、いかにウィンウィンの知財スキームを設計するかが重要になるでしょう。
- ・**オープンイノベーションの深化：**現在も行っているオープンイノベーションプログラムがさらに拡大・常態化します²¹。例えば年次コンテストだけでなく、常設の共創拠点（ラボ）を社外に開放し、スタートアップが集うコミュニティを形成するかもしれません。九電は場や資金・データを提供し、スタートアップや研究者がそこで自由にサービス開発できるよう支援することで、**知的な生態系**を自らの周りに醸成します。そこで生まれた成果に対して九電は独占権を要求せず、むしろ事業パートナーとして関与し収益をシェアするビジネスモデルへ転換する可能性があります。つまり、知財は囲い込むものから**循環させるもの**へ考え方が変わり、「共創から共益を生む」ことにフォーカスするので、九電自身は中核インフラやプラットフォーム提供者として一定の地位を保ちつつも、他者のアイデアを受け入れ一緒に価値を作るファシリテーター的役割を担います。
- ・**データの共有と利活用促進：**エネルギーデータやノウハウについてもクローズからオープンへの転換が見られます。例えば電力需給データをAPI経由で外部に提供し、異業種のサービス開発に使ってもらうとか、顧客の電力利用データを本人同意のもと他サービス（スマートシティや保険・ヘルスケア等）と連携させ新たな付加価値を生むといった具合です。データのポータビリティやオープン標準を推進する中で、九電は**データ取引市場のハブ**になる野心も持ち得ます。知財的にはデータに関する契約（利用許諾や匿名加工情報の提供契約など）の整備、オープンAPI関連の知財検討（特許権や著作権と

の関係整理) など、新しいテーマに取り組むでしょう。自社だけで抱え込まない姿勢は、長期的に見ればデータから生まれるイノベーション総量を増やし、九電自身もその成果を享受できるようになります。

- ・**人的ネットワーク・評価の資産化:** オープン共創を推進する中で、九電は多種多様なパートナーとの人的ネットワークを構築します。これは「誰と組めば新しい価値を生めるか」という組織的知見にもつながります。社内には社外との橋渡し役となる**アライアンス人材**や、コミュニティマネージャー的な役割が重要になるでしょう。そうした人的ネットワークやコネクション資本も無形資産として蓄積されます。また、共同で成果を出す経験を重ねることで、社内に協調・学習の文化が根付き、組織能力が高まります。評価制度もチームや社外連携の成果をきちんと評価する方向に見直され、社員は知識の独占ではなく共有による全体最適を志向するようになるでしょう。こうした文化・評判面での資産（「共創の九電」という評判）は、優秀な外部人材や企業が「一緒にやりたい」と思うブランド価値となり、さらに共創を促進する好循環を生むと期待されます。

まとめ（シナリオ3）: オープン共創シナリオにおいて、九電の知財・無形資産戦略は**共有価値の創造**に重点が移り、知財は独占利得を得るためというよりネットワーク効果を上げるためのツールへと位置づけが変わります。自社の知的資産をある程度開放しつつ、他組織の知的資産とも組み合わせることで、単独では届かなかった事業領域やイノベーション機会を掴むでしょう。例えば、地域他産業（農業・医療・交通など）とのデータ連携から新サービスが生まれ、そのプラットフォームを九電が運営することで収益を得る、といった新しいビジネスモデルが考えられます。知財マネタイズの手法も**ロイヤリティ収入から共創事業収益へ**比重が変化します。このシナリオでは九電はエネルギーを軸としたオープンエコシステムの中心に位置し、社会課題解決型企業として評価されるでしょう。リスクとしては、知財を開放しすぎてコア競争力が低下する懸念や、協業が思うように進まず収益に結び付かない可能性もあります。しかし、環境変化が激しい現代においては**「自前主義」に固執するリスク**も大きく、共創路線は長期的な存続と社会的存在意義を高める上で有力な選択肢となります²¹。

参考文献・出典:

- ・九州電力「知財戦略の基本方針」策定および知財ガバナンス構築に関する記載³
- ・九州電力 総合研究所 概要（知財・共創推進グループの職務）⁵
- ・九州電力 保有特許の公開状況⁶
- ・九州電力 統合報告書2023(事業概括・成長事業の推進状況)^{20 14}
- ・九州電力 プレスリリース「九電グループ経営ビジョン2035」^{10 2}
- ・TDnet提出資料「九電グループ経営ビジョン2035」（2025年5月19日）²⁴
- ・九州電力オープンイノベーションプログラム「ひらめきと共創」公式サイト²¹
- ・その他、九州電力ウェブサイト掲載情報、業界動向レポート等。

^{1 3 4 7} kyuden.co.jp

https://www.kyuden.co.jp/var/rev0/0572/3754/integratedreport2024_85-100.pdf

^{2 24 26} assets.minkabu.jp

https://assets.minkabu.jp/news/article_media_content/urn:newsml:tdnet.info:20250519557078/140120250519557078.pdf

^{5 11 12} 九州電力 総合研究所 概要

<https://www.kyuden.co.jp/company/technology/outline.html>

⁶ 九州電力 九州電力が保有する特許一覧

<https://www.kyuden.co.jp/company/technology/patent.html>

8 10 九州電力 「九電グループ経営ビジョン2035」を策定しましたーエネルギーから未来を拓く～九州とともに、そして世界へ～

<https://www.kyuden.co.jp/press/2025/h250519-1.html>

9 13 14 18 19 20 23 25 27 [kyuden.co.jp](https://www.kyuden.co.jp)

https://www.kyuden.co.jp/var/rev0/0467/3883/integratedreport2023_04.pdf

15 21 22 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！

<https://kyuden-hirameki.jp/>

16 DXの取組み - 九州電力

<https://www.kyuden.co.jp/company/dx.html>

17 九州電力 1. ICTサービス

<https://www.kyuden.co.jp/company/history/community/ict/ict.html>