

デンソー統合報告書における知的資本の記述比較

エグゼクティブサマリー

本調査では、ユーザーがアップロードしたデンソーの公式統合報告書3年分を対象に、知的資本を広義に捉えて比較した。ここでいう知的資本には、特許・知財、研究開発、ソフトウェア、半導体、データ、ノウハウ、組織文化、人的資本との接続、顧客との共創・対話、ブランド／信頼形成に関わる無形資産を含めている。各年を通じて一貫しているのは、デンソーが知的資本を「世界初・世界一を生む技術力」と「顧客・社会課題に接続する価値創造力」の源泉として位置付けている点である。他方で、3年間の変化を見ると、**技術中心の知的資本開示から、半導体・ソフトウェア・データを組み込んだ資本戦略へ**、さらに2025年版では「**知財経営 そのものを経営システムとして明示する段階へと進化している**。これは、価値創造ストーリーにおける知的資本の役割が、「強みの説明」から「経営・事業・資本配分をつなぐ実装装置」へと高度化したことを意味する。（2023年版 pp.22-27, pp.80-88、2024年版 pp.18-25, pp.60-67、2025年版 pp.18-23, pp.53-57）

2023年版では、知的資本は主に「先端研究開発」「三位一体のシステム提案力」「ソフトウェア戦略」「5つの流れ」によって説明され、技術・製品・研究の積み上げが中心である。2024年版では、それが六つの資本の一つとして価値創造プロセスに明示的に組み込まれ、半導体事業規模やソフトウェア事業規模などの目標値、CDOメッセージを含むデータ・デジタル要素が加わった。2025年版ではさらに、「知財VISION」「攻めと守りの知財戦略」「戦略・ガバナンス・内外対話」という三本柱が掲げられ、知的資本はR&Dや知財部門だけでなく、事業戦略とIPポートフォリオを結び付ける経営基盤として再定義されている。（2023年版 pp.80-88、2024年版 pp.24-25, pp.31-34, pp.60-67、2025年版 pp.22-23, pp.36-37, pp.53-57）

最も重要な示唆は、デンソーが2025年版で、知的資本を「保有するもの」ではなく「事業成長に使い切るもの」として語り始めた点にある。特許や商標だけでなく、ソフトウェアやノウハウを広くIPとして捉え、標準化・協業・社外対話まで含めて価値創出につなげる構えが示されている。この転換は、SDV、自動運転、電動化、非モビリティ事業拡張の時代において、デンソーの競争優位が単なる技術保有ではなく、**知財を事業モデルに埋め込む能力へ**移っていることを示している。（2025年版 p.53, pp.54-57）

調査対象と抽出基準

対象は、アップロードされた以下の3ファイルである。優先順位はいずれも高く、いずれもデンソーの公式統合報告書PDFである。なお、PDF表紙・編集方針・対象期間の記載から年度を同定したが、**刊行日そのものは表紙や編集方針欄だけでは明確でない箇所があるため、本回答では「報告書年次」と「主対象期間」を優先して記載する。**（2023年版 表紙・編集方針、2024年版 p.1、2025年版 p.1）

優先度	ファイル名	年次	主対象期間	備考
高	annual-report-doc-2025-viewing-ja(1).pdf	統合報告書 2025	2024年度	公式統合報告書
高	annual-report-doc-2024-viewing-ja(1).pdf	統合報告書 2024	2023年度	公式統合報告書
高	annual-report-doc-2023-viewing-ja(1).pdf	統合報告書 2023	2022年度	公式統合報告書

抽出の対象としたのは、トップメッセージ、価値創造ストーリー、強み・資本の説明、成長戦略、知的資本／知財の専用セクション、ソフトウェア・半導体・データに関する戦略記述、組織文化・人的資本との接続、KPI／ガバナンス／会議体・対話の記述である。逆に、純粋な製品仕様や業績説明で、知的資本・無形資産との関係が薄い箇所は除外した。これは、ユーザー指定のスコープである「patents/IP, data, software, technology, brand, human capital, organizational culture, customer touchpoints, know-how, etc.」に合わせたものである。（2024年版 p.1、2025年版 p.1）

年次別の主要抽出と解釈

2023年版の特徴

2023年版で最も目立つのは、知的資本が**技術・研究開発・ソフトウェア戦略**の文脈で語られていることだ。価値創造ストーリーでは、「先端研究開発」「三位一体のシステム提案力」「高効率・高品質なモノづくり」がデンソーの強みとして配置され、知的資本はこの強みを支える研究開発、ソフトウェア、半導体、ノウハウとして説明される。特に、メカからエレクトロニクス、ソフトウェアへと事業領域を拡大してきた歴史を、競争優位の源泉として強調している。（2023年版 pp.22-25）

この年の経営メッセージでは、社長COOがソフトウェアと半導体の重要性を繰り返し強調し、今後のモビリティ進化に対応する基盤技術として位置付けている。ソフトウェアは「クルマの価値そのもの」を左右する領域として、半導体は供給制約と競争優位の両面から経営課題化されており、知的資本が単なる研究テーマではなく、産業構造転換に耐えるための中核資産として語られている。（2023年版 pp.7-11）

専用セクションでは、2035年を見据えた長期研究開発・知財戦略、ソフトウェア戦略、人流・物流・エネルギー流・資源流・データ流という「5つの流れ」が印象的である。ここでの知的資本は、特許・研究開発費・ソフトウェア・半導体・データ・QRコード®・ノウハウを含むが、あくまで中心は「将来技術を先行して仕込むこと」にある。言い換えれば、2023年版は**知的資本＝将来価値を生む技術ストックと研究開発力**という色彩が強い。（2023年版 pp.80-88）

2023年版の象徴的な原文は、ソフトウェアの競争力を「三つの柱」で語る箇所と、データ流／QRコード®などを通じた循環・トレーサビリティの将来構想である。すなわち、知的資本はまだ「技術の塊」であり、経営全体の統治概念としてよりも、将来の事業機会をつくる技術企画・研究開発の領域で前置化している。（2023年版 pp.85-88）

2024年版の特徴

2024年版では、知的資本が価値創造プロセスの中でより明快に位置付けられる。価値創造プロセス図では、財務資本・人的資本・知的資本・製造資本・自然資本・社会・関係資本が並置され、知的資本は事業基盤の一角として可視化される。さらに、主な財務価値・指標として、2035年度の半導体事業規模7,000億円、ソフトウェア事業規模8,000億円が明示され、知的資本が明確に事業KPIへ接続された。これは2023年版に比べて大きな前進である。（2024年版 pp.18-19）

CEOメッセージでも、半導体とソフトウェアが「三つのチャレンジ」の一つとして前面化される。半導体は50年以上、ソフトウェアは40年の蓄積を持つとされ、SDV時代における競争力の源泉として説明される一方、ハードウェア技術者へのリスクリングや、業界全体のソフトウェア標準化まで論点が拡張されている。つまり、2024年版の知的資本は単なるストックではなく、**人財・標準化・パートナー共創を含む動的な能力**として描かれている。（2024年版 pp.6-11）

価値創造ストーリーの「培ってきた強み」でも、世界初製品が180以上、研究開発費5,509億円、自動車業界特許新規登録数が日本第3位・米国第9位、世界7極13拠点の研究開発体制など、知的資本の量的厚みが示され

る。また、疑似量子技術「DENSO Mk-D」や先端SoC研究組合など、知的資本のケース例が、技術の独自性と外部連携の両軸で提示されている。（2024年版 pp.20-23）

2024年版の専用セクションの最重要点は、**CTO・CSWo・CDOを並置**し、知的資本を「技術」「ソフトウェア」「デジタル／データ」に分節したことである。これによって、2023年版で技術中心だった知的資本は、2024年版で「半導体・ソフトウェア・データ」の三位一体へ再編された。特にCDOメッセージは、デジタルを事業のありたい姿を形づくる競争力として語っており、データ資産・デジタル基盤が知的資本として一段引き上げられた。（2024年版 pp.60-67）

2025年版の特徴

2025年版では、知的資本の位置付けがさらに明確に変わる。最大の転換点は、専用セクションの主語が「知的資本」から「**知財経営**」に変わったことだ。経営役員の知財担当役員メッセージでは、技術革新と事業環境変化の中で、「競争力や差別化の源泉となる知的財産を重要な経営資源として位置付け、戦略的に活用していくことが一層重要」と明言されている。これは知的資本の経営化を端的に示す表現である。（2025年版 p.53）

さらに重要なのは、「特許権や商標権などの知的財産権」に加え、「ソフトウェアやノウハウなどの知的財産を広くIPと捉え」、事業成長に資する「攻め」の知財活動を実行すると述べている点だ。ここでは知的資本の対象が、明確に**権利化資産＋非権利化知識資産**へ拡張されている。これは、デンソーがソフトウェア、ノウハウ、プロセス知を本格的に経営資源として扱い始めたことを意味する。（2025年版 p.53）

2025年版は、知財VISIONを掲げ、その実装を「戦略」「ガバナンス」「内外対話」の三本柱で整理している。加えて、「KPI管理の導入」「知財戦略会議の新設」といったガバナンス施策まで開示され、知的資本を**測る・会議で扱う・外部対話で磨く**というマネジメントサイクルが初めて明示された。これは2024年版までの開示を明らかに一段深めるものである。（2025年版 pp.53-57）

この年は定量開示も鮮明である。研究開発費は6,194億円（売上収益比8.6%）、特許出願件数は約3,500件、特許保有件数は約37,500件とされる。また、価値創造ストーリーの「積み上げてきた資本」でも、ソフトウェア開発人財6,000人増強、特許保有数約37,500件、研究開発費6,194億円などが知的資本の入力指標として置かれている。（2025年版 pp.22-23, p.53）

人と組織の側面でも、2025年版は組織文化をより強く知的資本に接続している。CEOメッセージでは「技術と人の力」を未来を拓く原動力と位置付け、CHROメッセージでは社員エンゲージメント、コース統合、DENSO Culture Day 2024 など、企業カルチャーを価値創造の実現力として描く。つまり、2025年版では知的資本が、知財・ソフト・研究のみならず、**文化・制度・人財ポートフォリオを通じて実装される複合資産**へと拡張されている。（2025年版 pp.8-11, pp.48-52）

三年間の比較と変化の方向性

比較表

観点	2023年版	2024年版	2025年版
価値創造上の位置付け	技術・研究開発中心の強み説明	六つの資本の一つとして価値創造プロセスへ統合	事業戦略とIP活用を接続する「知財経営」に昇格

観点	2023年版	2024年版	2025年版
中心用語	先端研究開発、ソフトウェア戦略、5つの流れ、長期研究開発・知財戦略	知的資本、半導体、ソフトウェア、データ、デジタル	知財VISION、IP、攻めと守り、ガバナンス、内外対話
主要対象	技術、特許、ソフト、半導体、データ構想	技術、特許、ソフト、半導体、データ資産、DX	権利化知財+ソフトウェア+ノウハウ+IPポートフォリオ
定量指標の見せ方	R&D・特許・人財増強を示すが、技術説明色が強い	半導体/ソフトの事業規模目標を含めて資本戦略へ接続	R&D 6,194億円、特許出願約3,500件、保有約37,500件等を知財経営文脈で明示
ガバナンス	CTO/CSwO中心、技術・ソフトの機能別説明	CTO・CSwO・CDOの三役構成	知財担当役員、知財戦略会議、KPI管理、内外対話を明示
人的資本との接続	技術者・ソフト人財への注力	リスクリング、ソフト人財拡充、文化・エンゲージメント	会社選択時代、人の実現力、DENSO Culture Day、知財リテラシー強化
戦略リンク	将来技術の仕込み	半導体・ソフト・データを成長戦略へ統合	3つの成長ドライバーにIP戦略を埋め込む

この比較表の根拠は、2023年版の知的資本・ソフトウェア戦略・5つの流れの記述、2024年版の価値創造プロセスと知的資本セクション、2025年版の知財VISION／知財経営の記述に基づく。特に、2024年版でCDOが登場し、2025年版で知財担当役員と知財戦略会議が登場していることは、知的資本の主語が技術部門から経営レベルへ上がったことを示す。（2023年版 pp.80-88、2024年版 pp.18-19, pp.60-67、2025年版 pp.53-57）

強調点のシフト

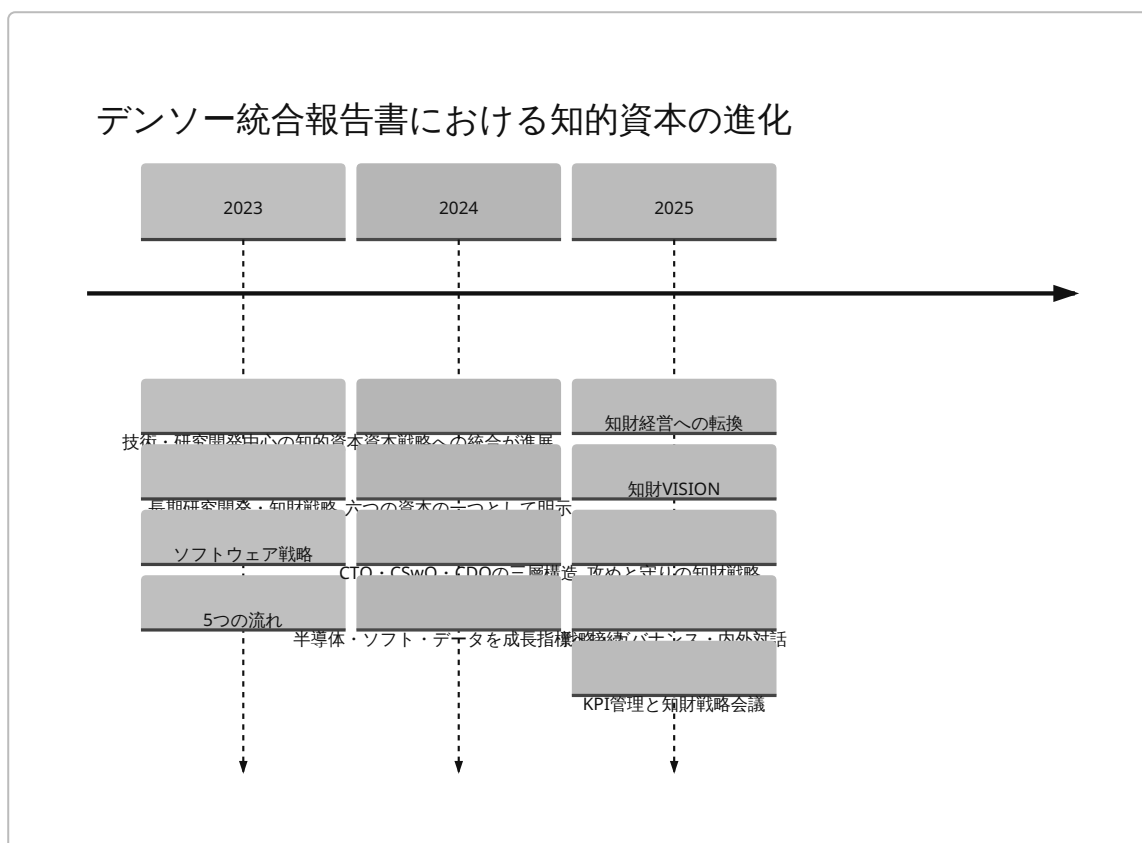
第一に、**知的資本の重心が「技術・開発」から「IP経営」へ移った**。2023年版では、世界初製品、先端研究、ソフトウェア戦略といった研究開発の厚みが強調される。2024年版ではそこにデータとデジタルが加わり、2025年版では知財ポートフォリオ・IP活用・外部対話といった経営実装の論点が全面に出る。（2023年版 pp.22-25, pp.80-88、2024年版 pp.20-25, pp.60-67、2025年版 pp.20-23, pp.53-57）

第二に、**対象資産の範囲が拡張した**。2023年版では特許・研究開発・ソフトウェア・半導体が主で、データは将来の流れとして現れる。2024年版ではデータ／デジタルが明確な柱になる。2025年版ではさらに、ソフトウェアやノウハウを広くIPとして扱うと宣言し、知的資本の対象を明白に広げた。（2023年版 pp.86-88、2024年版 pp.60-67、2025年版 p.53）

第三に、**知的資本と人的資本・組織文化との結び付きが強くなった**。2024年版CEOメッセージではソフトウェア人財確保とハード技術者のリスクリングが強調され、企業カルチャーが最重要ミッションとされる。2025年版ではそれがさらに進み、「人の幸せ・成長」「会社が人を選ぶのではなく人が会社を選ぶ時代」「DENSO Culture Day 2024」といった表現を通じて、文化・制度・エンゲージメントが知的資本の実装条件として位置付けられる。（2024年版 pp.8-11、2025年版 pp.8-11, pp.48-52）

第四に、**知的資本と顧客・外部パートナーとの接点が強くなった**。2023年版の段階でも、顧客の中に入り込んでクルマをつくる三位一体提案力や、QRコード®・データ流・資源循環などを通じたエコシステム構想が示されていた。2024年版では先端SoC研究組合などの共創が強まり、2025年版では内外対話が知財活動の柱として明示された。これは、知的資本が社内蓄積だけでなく、**社外との関係を通じて価値を最大化する段階**に入ったことを示す。（2023年版 pp.24-25, pp.86-88、2024年版 pp.22-23, pp.60-67、2025年版 pp.53-57）

タイムライン



今後の課題と機会、推奨アクション

デンソーの機会 は明確である。第一に、電動化・SDV・自動運転・非モビリティ拡張という複数の成長軸を持ちながら、半導体、ソフトウェア、データ、製造ノウハウ、品質知見を束ねて価値を出せる点にある。これは部品単体企業ではなく、総合システムサプライヤーとしての知的資本優位であり、2024年版・2025年版がその開示を強めている。第二に、2025年版で知財経営とIPポートフォリオの考え方が前面に出たことで、将来はライセンス、標準化主導、アライアンス設計、非モビリティへの水平展開など、知的資本の収益化余地が大きい。（2024年版 pp.20-25, pp.60-67、2025年版 pp.20-23, pp.53-57）

一方、課題も大きい。第一に、開示はなお技術寄りであり、ブランド、顧客接点、顧客共創から得られる学習資産、品質知の再利用、データ資産の収益性といった領域は、まだ相対的に弱い。第二に、人的資本・組織文化・知財の結節点は示されているが、たとえば「どの人財投資がどのIP成果を生んだか」「どのデータ資産がどの事業KPIを押し上げたか」という因果の見える化はまだ限定的である。第三に、知財戦略会議やKPI管理を掲げた2025年版は出発点にすぎず、今後は全社の資本配分・事業撤退判断・標準化戦略・アライアンス戦略とどこまで一本化できるかが重要になる。（2024年版 pp.52-67、2025年版 pp.48-57）

短期の提言

短期では、まず知的資本開示の共通KPI体系を整えるべきである。少なくとも、研究開発費、特許出願・保有、ソフトウェア人財、リスクリング人数、AI活用率、データ資産再利用件数、知財を組み込んだ重点テーマ比率、標準化／アライアンス案件数を、3年比較可能な形式で統一開示する必要がある。併せて、2025年版で示した「戦略・ガバナンス・内外対話」の三本柱を、価値創造プロセス図や資本配分説明と一枚で接続すると、投資家は知財経営の実装度を評価しやすくなる。（2025年版 pp.22-23, pp.53-57）

短期KPI案としては、重点開発テーマのうちIP戦略レビュー済み比率、知財リテラシー教育受講率、ソフトウェア／データ／半導体を横断する重点案件数、顧客共創案件における知財契約早期介入率が有効である。

中期の提言

中期では、**IPポートフォリオと事業ポートフォリオの一体運営**が重要になる。成長ドライバーごとに、保有特許・ノウハウ・ソフト資産・データ資産の競争優位性、外部依存度、標準化余地、ライセンス可能性を棚卸しし、事業別ROICや成長性評価と組み合わせる意思決定すべきである。特に、半導体、ソフトウェア、エネルギー、FA、食農のような複数領域に横展開する資産については、「どのIPを守り、どのIPを開き、どのIPを共同化するか」の原則が必要である。（2025年版 pp.5-7, pp.53-57）

中期KPI案としては、IP活用売上比率、ライセンス収益／共同開発収益、重点分野別の特許価値スコア、社外標準化プロジェクト参画件数、非モビリティ事業への技術転用件数、顧客設計採用率が考えられる。

長期の提言

長期では、**デンソーは知的資本を「モビリティ中心の技術資産」から「社会課題解決ポートフォリオ」へ再設計**する好機にある。カーボンニュートラル、交通事故死亡者ゼロ、循環経済、水素、データマネジメント、製造AI、食農自動化などの社会課題ごとに、技術・データ・アルゴリズム・品質知・ブランド信頼・パートナー網を束ね、課題単位で資本ストーリーを示すべきである。そうすると、統合報告書の知的資本開示は、単なるIR説明ではなく、将来の事業ドメイン・産業ルール設計を主導するメッセージになる。（2023年版 pp.86-88、2024年版 pp.18-25、2025年版 pp.14-23, pp.53-57）

長期KPI案としては、社会課題別IPポートフォリオ充足率、データ資産から生まれる新規収益比率、AI活用による開発生産性改善率、中核ノウハウ継承率、外部パートナーとの共創による新規事業創出数、信頼・品質に関するブランド評価指標が適している。

優先ソースと制約

本分析の根拠は、アップロード済みの3つの公式統合報告書PDFであり、特に知的資本の専用章、価値創造ストーリー、CEO／CHRO関連メッセージ、技術戦略、資本戦略の記述を重視した。優先度は2025年版、2024年版、2023年版の順としたが、これは新しい年ほど「知財経営」への転換が明示的であり、比較軸を最も鮮明に示すためである。（2023年版 pp.80-88、2024年版 pp.60-67、2025年版 pp.53-57）

未確定事項として、ユーザー依頼に含まれていた**Wordファイルおよび日本語PDFファイルの生成・添付**、ならびに**各年の知的資本関連記述の完全抜粋版**は、この回答本文には添付していない。また、刊行日については本文上の対象年度は明示されている一方、個別の刊行日そのものは本回答では年度表記を優先して扱った。このため、実務で最終納品版を作成する際には、各引用の逐語確認、図表の整形、Word/PDF化、刊行日欄の最終確認を追加で行うのが望ましい。