

株式会社デンソーの統合報告書(2023～2025年)における知的資本戦略の変遷と今後の展望

Gemini 3.1 pro

1. はじめに: 本調査の目的とデンソーにおける知的資本の定義

自動車産業が「100年に一度の大変革期」と呼ばれる構造転換を迎える中、企業の持続的成長と競争優位性を決定づける源泉は、従来の有形資産(製造設備や物理的インフラストラクチャー)から、特許、ソフトウェア、データ、技術ノウハウ、人的資本、組織文化、ブランド、そして顧客接点といった広義の「知的資本(無形資産)」へと急速にシフトしている。株式会社デンソー(以下、デンソー)は、このマクロトレンドをいち早く経営戦略に組み込み、内閣府が提唱する「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」や、経済産業省の「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」に準拠した高度な情報開示を推進してきた企業である¹。

本報告書は、ユーザーの要望に基づき、デンソーが発行した過去3年間(2023年3月期、2024年3月期、2025年3月期)の統合報告書から、トップメッセージを含む知的資本関連の記載を網羅的に抽出・編纂したものである。ここで対象とする「知的資本」とは、狭義の知的財産(特許・商標等)に留まらず、データ、ソフトウェア、技術、ブランド、人的資本、組織文化、顧客接点、ノウハウ等の非財務資本全体を内包する包括的な概念として取り扱う。これらの抽出結果をもとに、過去3年間でデンソーの価値創造ストーリーにおける知的資本の位置づけがどのように変化・深化してきたかを比較検討する。さらに、その分析結果から、同社の知的資本戦略における今後の課題と機会について専門的な視座から深い考察を展開する。

2. 過去3年間の統合報告書における知的資本関連記載の抽出と分析

デンソーの知的資本戦略は、過去3年間において「基盤の再構築と方向性の提示」、「知財経営の仕組み化と定量化」、そして「全社最適化と事業創出への直結」という明確な三つのフェーズを経て進化を遂げている。以下に、各年度の統合報告書から該当する主要な記載を抽出し、その戦略的意図を分析する。

2.1. 2023年3月期: 原点回帰と「ソフトウェア・半導体」シフトの本格化

2023年の統合報告書は、過去に発生した大規模な品質問題(燃料ポンプのリコール等)を受けた「原点回帰」と、CASE(コネクティッド、自動運転、シェアリング、電動化)時代に向けた「ソフトウェアおよび半導体」への戦略的シフトの宣言という、二つの重要なテーマが交錯する内容となっている¹。

第一に、トップメッセージにおいて組織文化と人的資本の重要性が改めて強調された。当時の有馬浩二会長CEOおよび林新之助社長COOのメッセージでは、デンソーの競争力の源泉が「人」と「自由闊達な組織風土」にあることが明言されている¹。1956年に制定された社是「研究と創造に努め常に時流に先んず」や、グローバル約17万人の行動指針である「デンソースピリット(先進・信頼・総智・総力)」が、単なるスローガンではなく、社会課題を解決し新たな価値を生み出すためのバイタリティーとして位置づけられた¹。これは、組織文化という無形資産が、危機を乗り越え企業価値を再構築するための最も強固な基盤であることを示している。

第二に、知的財産とブランドの歴史的実績が価値創造の証明として提示された。その象徴が、グループ会社であるデンソーウェーブが開発した「QRコード」のIEEEコーポレートイノベーション賞受賞である¹。製造現場の多品種少量生産に対応するために生まれたデータ管理ノウハウ(技術・知的資本)が、特許の無償開放というオープン戦略を通じて世界中の電子決済やワクチン接種証明などの社会インフラへと普及し、絶大なブランド価値を生み出したプロセスが、デンソー独自の価値創造ストーリーとして描かれた¹。

第三に、人的資本とソフトウェア・ノウハウの融合に向けた具体的な数値目標が設定された。林社長COOは、ソフトウェアがクルマの価値を決定づける時代において、クルマ全体視点でのクロスドメイン開発の強化と、基盤ソフトウェアの標準化推進を掲げた¹。その実行基盤として、2025年度に12,000人のソフトウェア開発体制を実現するという大規模な人的資本の拡充目標が設定された¹。特筆すべきは、単なる外部採用に頼るのではなく、ハードウェア技術者からソフトウェア技術者への「リカレント教育(リスキリング)」を通じた人財ポートフォリオの内部変革を人的資本戦略の核に据えた点である¹。

第四に、半導体を中心とする技術資本とパートナーシップ(顧客・サプライヤー接点)の盤石化が強調された。デンソーは過去10年間で約8兆円を研究開発と設備投資に投じてきたが、今後10年間で約10兆円規模の将来投資を実行することが宣言された¹。SiC(炭化ケイ素)パワー半導体の自社開発に加え、次世代半導体の国産化に向けたRapidus株式会社への出資、TSMC子会社(JASM)への出資、ユナイテッド・セミコンダクター・ジャパン株式会社(USJC)との協業など、資本提携を伴う強力なアライアンスを通じてサプライチェーンの強靱化と技術ノウハウの獲得を推進する姿勢が明確に示された¹。

2.2. 2024年3月期:「知財戦略」から「知財経営」への昇華と価値の定量化

2024年の統合報告書では、無形資産の価値を可視化し、経営戦略と完全に連動させる「知財経営」という概念が明確に打ち出され、知的資本の戦略的運用が新たな次元へと引き上げられた。

トップメッセージにおいて、林社長CEOは「企業の存在意義」を軸とした経営の重要性を説き、「社会課題の解決」と「人の幸せ・成長」の正の循環を生み出す企業カルチャーの追求を最重要ミッションとして掲げた¹。これは、組織文化という無形資産を、事業成長の推進力としてより積極的に機能させる意図の表れである。

この年、デンソーは従来の「事業を守るための特許出願」を中心とする「知財戦略」から、会社経営に資する「知財経営(利益創出と成長投資)」への昇華を明言した¹。定量的な実績として、特許保有件数は日本および海外の合計で約39,000件(2023年度末時点)、年間特許出願件数は約3,600件に達し、自動車業界における特許新規登録数で日本第3位、米国第9位という確固たる技術基盤が示

された¹。さらに、特許ポートフォリオが提供する価値を客観的に評価するため、提供価値ごとの「特許価値スコア」が算出された。環境領域(電動化技術等)においては2014年比で約2倍、安心領域(ADAS・自動運転技術等)においては2014年比で約1.5倍に増加しており、主要なカーメーカーや部品メーカーに対しても高い競争優位性を維持していることがデータによって裏付けられた¹。新たなKPIとして、事業成長に貢献した特許の割合を示す「特許活用率」や、事業化テーマ探索から事業化開発の各段階においてIPランドスケープ(知財情報分析)が事業戦略に採用された割合を示す「戦略採用率」が導入され、知財投資の対効果を厳密に測定する体制が整えられた¹。

新価値創造の領域においては、モビリティ領域で培った技術ノウハウをエネルギー、ファクトリーオートメーション(FA)、食農領域へ水平展開するためのオープン&クローズ戦略が推進された¹。農業分野では、最先端の施設園芸技術を持つオランダのセルトン社を完全子会社化し、デンソーの自動化技術や環境制御技術と融合させた高効率なデータ駆動型自律栽培システムを構築した¹。これは、自社の知的資本(ロボティクス技術)と外部の知的資本(栽培ノウハウ)をM&Aによって結合させ、新たな顧客接点とブランド価値を創出するダイナミックな資本投下の好例である。また、資源循環に向けた「Car to Carのサーキュラーエコノミー」の実現に向けて、熟練作業員の判断プロセスをAIに学習させ、ロボットによる自動精緻解体プロセスを確立する取り組みが紹介され、ノウハウのデジタルデータ化と機械学習の融合による価値創造が示された¹。

人的資本の領域では、「実現力のプロフェッショナル集団」を目指し、事業ポートフォリオ変革に伴う人財ポートフォリオの再構築が加速した。社員のエンゲージメント向上をサステナビリティ経営の重要KPIとして位置づけ、全社員約45,000人を対象とした調査結果に基づき、働きがいや風通しの良い職場づくりを推進している¹。ソフトウェア領域への転身に挑戦する「リカレントプログラム」の受講者は約200名に達し、メカ・エレクトロニクス・ソフトウェアを統合的に設計できるシステム人財の増強が計画的に実行された¹。

2.3. 2025年3月期: 全社最適化とデータ・AI・アライアンスを駆使した事業創出

2025年の統合報告書および同時期の経営動向からは、知的資本戦略が事業部の垣根を完全に越えた「全社最適化」のフェーズに入り、データとアライアンスを駆使した事業創出へ直結していることが読み取れる。

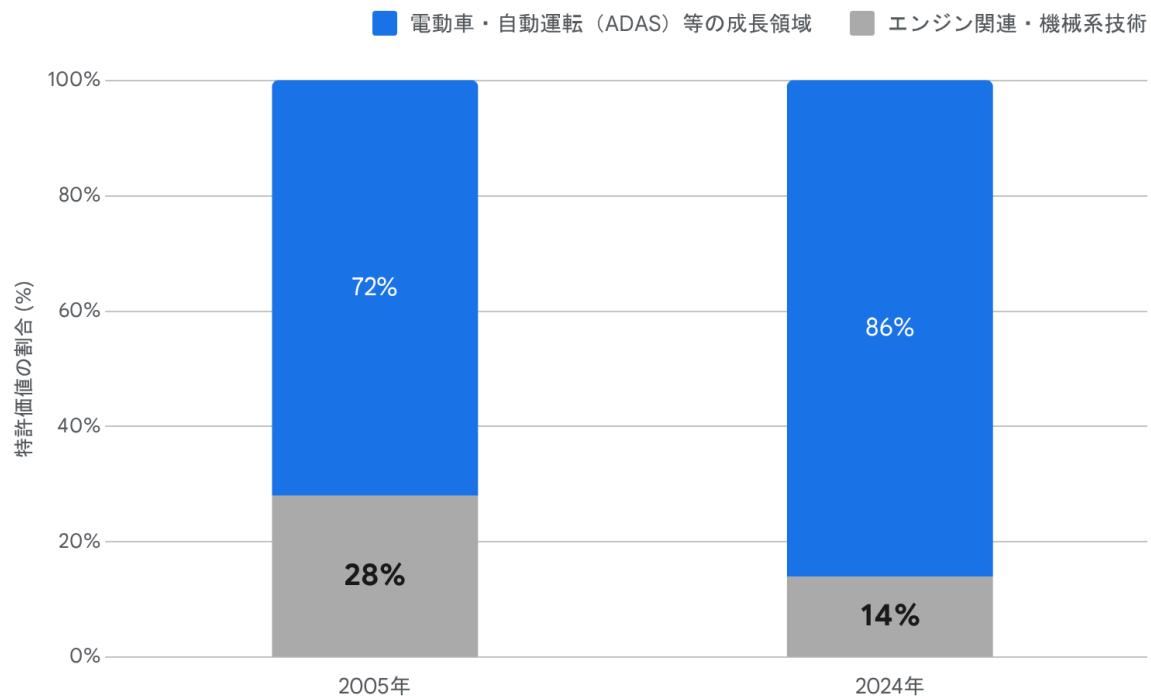
トップメッセージにおいて、林社長CEOは「技術と人の力で未来を拓く」という強いメッセージを発信し、ソフトウェアと半導体がクルマの価値を決定づけるSDV(Software Defined Vehicle)時代における基盤技術の強化を宣言した¹。半導体領域では2023年度から2030年度までに累計5,000億円の投資を計画し、シリコンカーバイドLLC(米国コヒレント社の子会社)への出資など、グローバルなパートナーシップによる技術資本の確保が進められている¹。ソフトウェア領域では、2030年度までに開発人財を2023年度比1.5倍の18,000人に増強するという極めて野心的な目標が掲げられた¹。

開発プロセスの進化という点では、データドリブン開発とAIの統合が顕著である。数百億円単位の開発コストを抑制しつつ大規模で複雑なソフトウェア開発において車載品質を維持するため、生成AIによるコード生成や検証の自動化など、デジタルナレッジ(プロセス知財)の組織的活用が推進されている¹。これらのデジタルトランスフォーメーションの取り組みが高く評価され、デンソーは「デジタルトランスフォーメーション銘柄(DX銘柄)2025」に初選定されるに至った¹。自動運転技術においても、AIを用いたデータドリブン開発により、ドライバーの状態(HMI)と周辺環境(ADAS)を統合的にAIで学

習・予測し、ヒト・クルマ・インフラが協調する事故ゼロシステムの構築が進められている¹。これは、膨大な走行データと生体データという「データ資本」が、デンソー独自のコアコンピタンスとなっていることを示している。

知的財産ポートフォリオの構造転換も劇的な進展を見せている。2005年には全社の特許価値に占めるエンジン関連を中心とした機械系技術が約28%を占めていたが、2024年時点では14%超とほぼ半減した³。一方で、電動車の航続距離を伸ばすエネルギー管理技術や駆動部品のモーター技術、そして自動運転の関連技術分野の特許価値が急速に増加している³。

デンソーの特許価値ポートフォリオの構造転換（2005年 vs 2024年）



内燃機関（エンジン関連）の特許価値割合が約28%から14%へと半減する一方、電動化や自動運転（ADAS）領域の知財価値が拡大し、ポートフォリオの劇的な組み替えが進行している。

データソース: 日経ビジネス

さらに特筆すべき組織的変革として、従来は事業部ごとに管理していた知的財産を全社で横断的に管理・議論する「知財戦略会議」が2025年中に発足することが明らかになっている³。また、知財部を研究開発部門から広報渉外の関連部門へと移管し、外部との連携を視野に入れた体制の構築を目

指すという大胆な組織改編が進行中である³。これは、知的財産がR&Dの成果物という枠を超え、ルールメイキングやアライアンス形成のための戦略的ツール(広報・渉外資本)として再定義されたことを意味する。

人的資本および組織文化の面でも、深い構造改革が実行された。多様な人材がバリアを感じることなく働ける環境を整備するため、創業以来初めてアシスタント業務を中心としていた「実務職(一般職)」と「総合職」のコース統合が行われた¹。約1,800人(うち99%が女性)の旧実務職社員に対し、昇格の上限撤廃やキャリア研修の充実を図った結果、旧実務職のエンゲージメントが劇的に向上し、総合職との差がなくなるという顕著な成果が表れている¹。また、世界中のデンソーグループから500人が一堂に会する「DENSO Culture Day 2024」が開催され、過去から未来へ継承すべき「デンソーらしさ」を共有しつつ、企業カルチャーそのものを進化させる取り組みが強化された¹。

社会・関係資本の観点では、サプライチェーン全体(約7,480社のサプライヤー)を巻き込んだカーボンニュートラルの推進や人権デューデリジェンスの徹底が、デンソーのブランド価値を「持続可能な社会を牽引するリーダー」へと押し上げている¹。食農分野においては、高耐病・高収量なトマト種苗で競争力を持つオランダのアクシア社の完全子会社化や、栽培コンサルティングのリーディングカンパニーであるオランダのデルフィー社との基本合意書締結など、技術とブランドを持つ外部パートナーとのネットワーク(関係資本)が急速に拡大している¹。

3. 価値創造ストーリーにおける「知的資本」の位置づけの変遷

過去3年間の統合報告書の記載を比較検討すると、デンソーの価値創造ストーリーにおいて「知的資本」が果たす役割と位置づけは、根本的かつパラダイムシフトとも呼べる進化を遂げている。

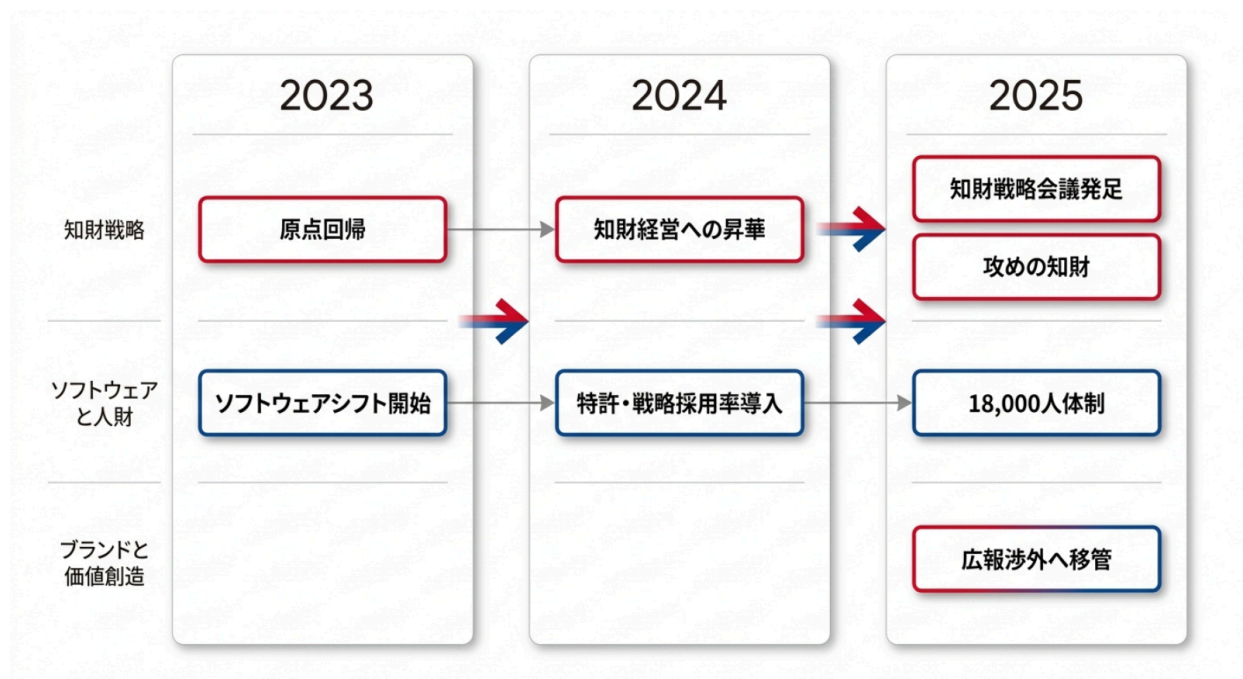
比較項目	2023年3月期(基盤再構築期)	2024年3月期(定量化・経営統合期)	2025年3月期(全社最適・事業創出期)
知財戦略の位置づけ	事業を守るための防衛的特許出願、個別技術の保護	「知財経営」への昇華、IPランドスケープによる事業戦略の初期からの組み込み	広報渉外への移管、全社横断「知財戦略会議」によるルールメイキングとアライアンス形成
ソフトウェア・データ	ハードウェア制御の付加価値、リカレント教育による体制構築の開始	SDV時代におけるクルマの価値の中核、AIによる自動解体プロセスなど新領域への応用	生成AIによる開発プロセス自体の自動化(DX銘柄選定)、HMIとADASを統合したデータドリブン開発

人的資本・組織文化	「デンソースピリット」の再確認、開発人員のヘッドカウント目標(12,000人)	人的投資生産性の導入、エンゲージメントコアのKPI化、システム人財の育成	コース統合(実務職の廃止)によるD&Iの完全な制度化、Culture Dayによるグローバルな文化の進化、18,000人体制
ブランド・顧客接点	高品質なTier1サプライヤーとしての信頼回復、QRコードなどの歴史の実績	オープン&クローズ戦略を通じたモビリティ以外の領域(農業、FA)への顧客接点の拡大	農業(アクシア、デルフィー等)や半導体(シリコンカーバイドLLC等)における世界的プレイヤーとの強固な関係資本の構築

最も劇的な変化は、知的資本が「既存事業を防御するためのイネーブラー(後方支援)」から、「新たな企業価値とエコシステムを牽引するコア・ドライバー(牽引役)」へと転換した点である。かつての知財部門はR&D部門の一部として、生み出された技術の特許化し、他社の模倣を防ぐことが主眼であった。しかし、2025年に向けて知財部門を広報渉外へと移管する決定は、知的財産を事業交渉、他社とのアライアンス、そして業界標準(デファクトスタンダード)を獲得するための外交的武器として用いるという強い経営意志の表れである。特許活用率や戦略採用率といったKPIの導入は、知財が直接的にP/L(損益計算書)上の利益創出に貢献することを要求するものである。

さらに、人的資本戦略の変遷も特筆に値する。2023年時点では「12,000人のソフトウェア技術者の確保」という量的な目標が先行していたが、2024年にはリカレント教育の成果が強調され、2025年には実務職の廃止という人事制度の抜本的改革と、Culture Dayによる定性的な組織文化のグローバル統合へと深みを増している。これは、高度なソフトウェア開発やデータ活用を推進するためには、単なるスキルの付与だけでは不十分であり、多様な価値観を持つプロフェッショナルが自律的に挑戦できるフラットで心理的安全性の高い「組織カルチャー」自体が、最も模倣困難な知的資本であるという認識に至った結果と推察される。

デンソーの知的資本戦略の変遷（2023年～2025年）



過去3年間で、デンソーの知的資本戦略は「基盤強化」から、データと知財を駆使して新事業を創出する「攻めの知財経営」へと明確に進化している。

4. デンソーの知的資本戦略における今後の課題と機会の考察

過去3年間の分析結果を踏まえ、デンソーの知的資本戦略が直面する今後の課題と、そこから創出される莫大な機会について、専門的見地から以下の通り考察する。

4.1. 今後の機会 (Opportunities)

第一の機会は、非モビリティ領域(エネルギー、食農、FA、サーキュラーエコノミー)における「知的資本の直接的マネタイズ」の本格化である。

自動車部品というハードウェアの売り切りモデルから脱却し、デンソーが保有する高度なセンシング技術、熱マネジメント技術、そしてロボティクス制御ノウハウを、社会課題解決型のサービスとして提供する道が開かれている。例えば、農業分野におけるオランダ企業群とのアライアンスを通じて、デンソーの環境制御データと作物の生育データを掛け合わせた「データ駆動型の農業ソリューション(SaaS/PaaS)」をグローバルに展開することは、従来のTier1サプライヤーとしての収益構造を根本から変革するポテンシャルを秘めている。ハードウェアのコモディティ化が進む中、蓄積されたデータ資本とソフトウェアアルゴリズムこそが、高利益率を持続する源泉となる。

第二の機会、知財の広報渉外への統合による「業界標準(デファクトスタンダード)の獲得とルールメイキングの主導」である。

知財部門を広報渉外部門へ移管し、全社横断的な知財戦略会議を発足させるという決断は、デンソーが自社の特許やデータ規格を業界の標準プロトコルとして確立しようとする野心的なアプローチである。SDVのアーキテクチャ設計や、バッテリーのトレーサビリティを含むサーキュラーエコノミーのデータ基盤において、デンソーの技術が標準化(オープン化)されれば、世界中の企業がデンソーの知財エコシステム上でビジネスを行うことになり、圧倒的なプラットフォーマーとしての地位を確立できる。

第三の機会、「ヒト(HMI)とクルマ(ADAS)とインフラ」を統合した独自データプラットフォームの構築である。

デンソーは、車両の動的制御データに加え、ドライバーの顔の向きや視線、眠気といった生体・行動データ(HMI)を長年蓄積してきた稀有な企業である。AIを用いてこれらのデータを統合的に学習し、危険を予測・回避するシステムは、ソフトウェア資本とデータ資本の最たる結晶である。この統合データを活用し、スマートシティ構想、損害保険、あるいはヘルスケアといった異業種とのデータ連携(クロスインダストリー・アライアンス)を深めることで、新たなデータマネタイズの機会が無数に広がる。

4.2. 今後の課題(Challenges)

第一の課題は、熾烈を極める「グローバルなソフトウェア・AI人材の獲得競争とカルチャーの融合」である。

2030年までに18,000人のソフトウェア技術者を確保するという目標は、デンソーがシリコンバレーの巨大IT企業や新興のテクノロジー企業と直接的な人材獲得競争を行うことを意味する。自動車業界特有の「人命に関わる絶対的な品質と安全性の担保(ウォーターフォール型の堅牢さ)」と、IT業界に求められる「アジャイルな開発と迅速な修正」という相反する二つの開発カルチャーを、一つの組織内でどのように矛盾なく融合させるかが問われる。コース統合やエンゲージメント向上の施策は進んでいるものの、多様なバックグラウンドを持つ異業種からのタレントを惹きつけ、定着させるための魅力的なエンプロイヤー・エクスペリエンス(従業員体験)と評価報酬制度のさらなる再設計が急務となる。

第二の課題は、地政学的分断リスク下における「グローバルな知の統合とデータガバナンス」である。

半導体技術、AI、通信アルゴリズムといったデンソーの中核的な知的資本は、国家の経済安全保障の観点から機微技術として規制の対象となるリスクが年々高まっている。米国や中国など、世界各極にテクニカルセンターを配置し地域最適の開発を進めるデンソーにとって、各国のデータローカライゼーション規制(データの国内保存義務等)に対応しながら、グローバルで統一されたデータレイクを構築し、AIの学習モデルを共有することは技術的・法務的に極めて難易度が高い。知財およびデータの越境移転に関する高度なリーガルリスクマネジメント体制の構築が、知的資本戦略の成否を分ける。

第三の課題は、「オープン&クローズ戦略における境界線の動的かつ精緻なコントロール」である。

ソフトウェアの標準化や業界のエコシステム構築に向けてオープン化を進める一方で、どこに自社独

自のブラックボックス(クローズ領域)を残し、利益の源泉を確保するかの境界線は、技術の進化とともに常に変動している。オープン化を急ぎすぎれば、自社の持つ高度なノウハウがコモディティ化し、単なる規格提供者に成り下がるリスクがある。逆に囲い込み(クローズ)を強めすぎれば、パートナー企業から敬遠され、プラットフォーム競争で孤立する。この複雑なトレードオフにおいて、「特許活用率」や「戦略採用率」といったKPIを硬直的に運用するのではなく、事業環境の変化に応じて機動的に軌道修正を図る、柔軟かつ高度な経営判断が経営陣に求められ続ける。

5. 結論

過去3年間のデンソーの統合報告書の分析から明らかになったのは、同社が「ハードウェアの卓越した品質と信頼」という創業以来の伝統的な強み(デンソースピリット)を堅持したまま、特許、ソフトウェア、データ、人的資本といった知的資本を強力な梃子として、自動車部品メーカーから「社会課題解決型ソリューションプロバイダー」へと劇的な自己変革を遂げつつあるという事実である。

特に、知財戦略をR&Dの延長線上から切り離し、広報渉外と連動した「経営の戦略的武器」として再定義したことは、日本の製造業における無形資産ガバナンスの最先端の事例として高く評価できる。今後、デンソーが持続的な企業価値の向上を実現し、グローバル市場での競争優位を盤石なものにするためには、18,000人に及ぶ巨大なソフトウェア・データ人財の知を、異業種パートナーとのアライアンスに結びつけ、いかにして社会実装とエコシステムの構築を主導していくかが鍵となる。デンソーの知的資本戦略は、有形資産から無形資産への価値転換という産業界全体の大きな挑戦において、極めて重要な道標となるであろう。

引用文献

1. annual-report-doc-2023-viewing-ja.pdf
2. デンソー統合報告書 2024 における知的 財産・無形資産の開示と業績への寄与, 5月 15, 2026にアクセス、
<https://yorozuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/dennso-2.pdf>
3. デンソーは特許総価値8位 全社横断「知財戦略会議」でソフト化に備え - note, 5月 15, 2026にアクセス、<https://note.com/patlabor/n/nd4d73d4fb706>