

# 株式会社デンソー

## 統合報告書 2023-2025 における

### 知的資本（知財・無形資産）記載の抽出・比較分析

トップメッセージを含む主要箇所の抜粋／価値創造ストーリー上の位置付けの変化／今後の課題と機会

対象資料：デンソー統合報告書 2023、2024、2025（日本語版 PDF）

作成日：2026 年 5 月 15 日

ChatGPT-5.5 Pro

## 目次

1. 調査の目的・対象・定義
2. エグゼクティブ・サマリー
3. 3年間の記載比較（概観）
4. 年次別の抽出抜粋
5. 価値創造ストーリーにおける位置付けの変化
6. デンソーの知的資本戦略における今後の課題と機会
7. 調査メモ：着眼点と追加確認候補

## 1. 調査の目的・対象・定義

本資料は、アップロードされた株式会社デンソーの過去3年間の統合報告書（2023年3月期、2024年3月期、2025年3月期）から、知的資本（知財・無形資産）に該当する主要な記載を抽出し、記載の変化を比較検討したものです。

### 本資料における「知的資本（知財・無形資産）」の範囲

特許、商標、著作権、知的財産権、知財ポートフォリオ、知財経営・知財ガバナンス  
 データ、データ流、トレーサビリティ、Factory-IoT、デジタル基盤、AI/生成AI、量子・疑似量子技術  
 ソフトウェア、SDV、車載ソフトウェア開発、ソフトウェア人財、サイバーセキュリティ  
 半導体、材料、センサ、パワー半導体、SoC、基盤技術、研究開発力  
 ブランド・信用・品質文化、デンソースピリット、組織文化、人的資本、技能・ノウハウ  
 顧客接点・共同開発・サプライヤー連携・産官学連携・アライアンス等の関係資本

抽出は、明示的に「知的資本」「知財」「無形価値」と記載された箇所に加え、トップメッセージ、価値創造プロセス、培ってきた強み、積み上げてきた資本、技術戦略、CTO/CSwO/CDO/知財担当役員メッセージ、人的資本・製造資本のうち無形資産に関わる箇所を対象にしました。

注：引用文は、読みやすさのためにPDF抽出時の改行・空白を軽く整えています。意味が変わる編集はしていません。

## 2. エグゼクティブ・サマリー

### 結論

2023年は、知的資本が「価値創造を支える資本」の一つとして整理され、知財は「知財戦略」から「知財経営」へ進める段階として記載されている。メカ・エレクトロニクス・ソフトウェアの三位一体、QRコード®、データ流、半導体、ソフトウェア人財などが競争力の源泉として語られる。

2024年は、知的資本が「デンソーの競争力の源泉」と明示され、ソフトウェアで実現する無形価値、生成AI時代の設計ノウハウ・失敗経験、半導体とソフトウェアの事業規模目標、CDOによるデジタル基盤が加わり、知的資本が経営KPI・事業成長とより直接的に結び付く。

2025年は、知財担当役員メッセージが独立し、知財VISION「攻めと守りの知財戦略により、デンソーの知財経営を実現する」が掲げられる。IPの範囲はソフトウェア・ノウハウまで拡張され、特許活用率、戦略採用率、IP Landscape、オープン&クローズ戦略など、知財を事業戦略に組み込む仕組みが明確化される。

全体として、デンソーの記載は「保有する技術・特許の説明」から、「知的資本を使って事業ポートフォリオを変え、ソフトウェア/半導体/データ/新価値領域で利益創出につなげる経営メカニズムの説明」へと進化しています。特に2025年は、知財が価値創造ストーリーの“支える資本”にとどまらず、“事業戦略を設計・実装・対話する装置”として位置付けられています。

## 3. 3年間の記載比較（概観）

以下の表は、3年間の統合報告書における知的資本・無形資産の位置付けを、価値創造ストーリー、トップメッセージ、知財、ソフトウェア/データ、人的資本・組織文化の観点から整理したものです。

観点	2023 年	2024 年	2025 年
価値創造ストーリー上の位置付け	6 資本の一つとして「知的資本」を掲載。研究開発・知財ポートフォリオ・半導体・ソフトウェア人財が、環境・安心価値の最大化を支える資本として整理される。	知的資本が「競争力の源泉」と明示され、インプット・アウトプット・アウトカムの資本表に組み込まれる。半導体・ソフトウェア・新価値領域の事業規模目標も提示。	価値創造プロセスで「強み」と「資本」の関係性を明示。知財は知財 VISION、KPI、IP Landscape を通じて、事業戦略に組み込む経営機能へ昇格。
トップメッセージの焦点	新社長の経験に基づき、ソフトウェア、世界初への挑戦、3 つのデンソーらしさ（人、技術・製造力、組織風土）を強調。会長は QR コード®とデータ流を語る。	「企業の存在意義」を軸に、CASE/SDV/半導体/ソフトウェア/生成 AI の変化を踏まえ、環境・安心で社会課題を解決する企業経営を強調。	「社会課題」を成長の羅針盤とし、3 つの成長ドライバー（モビリティの進化、基盤技術の強化、新価値創造）を提示。半導体・ソフトウェア投資と人的資本を強調。
知財・特許・IP	「知財戦略から知財経営へ」「知財ポートフォリオデザイン」を提示。特許・知財を事業成長、アライアンス、ライセンス収入へつなげる考え方を示す。	知財経営の 3 本柱として、戦略立案、ガバナンス・可視化、効果・収益化・投資の循環を具体化。PAI など質の指標、知的情報分析、成熟事業の知的資本活用を強調。	知財 VISION を制定。IP を特許だけでなく、ソフトウェア、ノウハウ、顧客への価値訴求まで拡張。特許活用率、戦略採用率、知財戦略会議、全社員の知財リテラシーを導入。
ソフトウェア・データ・AI	ソフトウェア戦略 3 本柱（クロスドメイン、標準化、グローバル開発体制）と 2025 年度 12,000 人体制。データ流、QR コード®、ブロックチェーン活用を提示。	SDV 時代のソフトウェア価値を強調。2030 年度 18,000 人体制、2035 年度ソフトウェア事業規模 8,000 億円を掲げる。生成 AI では設計ノウハウ・失敗経験を無形の知的資本と明示。	ソフトウェアの大規模設計ノウハウを「知的財産の集大成」と表現。品質開発プロセスの AI 化、SOMRIE®専門家育成、AI・デジタル知識の活用を明示。
半導体・基盤技術	半導体、マテリアル、AI、人間工学などの先端技術を研究開発対象として示し、車載半導体の長期蓄積を強みとして位置付け。	内外製戦略を整理。パワー半導体は内部知的資本強化、ロジックは外部 IP 活用・協業、アナログは内製と外部調達最適化。	半導体を「クルマの価値そのものを左右する基盤技術」とし、2023～2030 年度累計 5,000 億円投資を提示。SiC、SoC、チップレット等に展開。
人的資本・組織文化・ブランド	人を最重要経営資源とし、自由闊達な風土、デンソースピリット、ソフトウェア人財育成、技能・ノウハウを価値創造の源泉とする。	会社目的と社員の志の共鳴、企業カルチャー、品質問題を踏まえた Reborn 21 を強調。人の力が戦略遂行に不可欠とされる。	人の幸せ・成長を経営目的の中心に据え、人的資本戦略を経営・事業戦略と連動。品質、AI、ソフトウェア専門性、知財リテラシーを人的資本の課題として整理。

## 定量・KPI 面の変化

指標	2023 年	2024 年	2025 年
研究開発費	5,216 億円（売上収益研究開発費率 8.1%）	5,509 億円	6,194 億円（売上収益比 8.6%）
特許出願件数	約 3,500 件	約 3,600 件	約 3,500 件
特許保有件数	約 41,000 件	約 39,000 件	約 37,500 件
ソフトウェア人財/体制	2025 年度 12,000 人体制を目標	2030 年度 18,000 人、2035 年度ソフトウェア事業規模 8,000 億円目標	2023 年度比で 2030 年度までに 6,000 人増強。2030 年度 18,000 人体制を継続提示
知財 KPI・管理	知財ポートフォリオデザイン、先行・現在・運行指標の考え方	PAI、知財経営 3 本柱、知財ポートフォリオ組み替え	特許活用率、戦略採用率、知財戦略会議、IP Landscape、全社員知財教育

## 4. 年次別の抽出抜粋

以下では、各年の統合報告書から、知的資本（知財・無形資産）に関連する代表的な箇所を、トップメッセージを含めて抽出しています。

### 4.1 統合報告書 2023：知的資本は「強み・資本を価値創造に接続する基盤」として整理

#### 2023-1 | 統合報告書 2023 pp.8-9 | 社長 COO メッセージ

該当する知的資本・無形資産：ソフトウェア、技術、ノウハウ、人的資本、組織文化

**抜粋：**「システム・メカ・エレクトロニクス・ソフトウェアという、技術バックグラウンドや考え方が異なるメンバーが、『ゼロからイチをつくる』、『これで世界を変える』という一つの志を共有し...世界初に挑む」／「デンソーとは何者か？ 3つの“デンソーらしさ”として、“人”、確かな技術力・製造力、自由闊達な組織風土を挙げる。

**読み取り：**トップメッセージの段階で、知的資本を単なる技術ではなく、人・組織文化・世界初へ挑むノウハウの総体として位置付けている。

#### 2023-2 | 統合報告書 2023 pp.10-11 | 社長 COO メッセージ

該当する知的資本・無形資産：ソフトウェア、標準化、人財、顧客価値

**抜粋：**「ソフトウェア領域では今後3つの戦略を柱として活動を加速します。」として、クルマ全体視点でのクロスドメイン開発、基盤ソフトウェアの標準化、グローバル開発体制の強化を掲げる。また「ソフトウェアは手段であり、お客様価値向上が本質である」と述べる。

**読み取り：**SDV時代に向け、ソフトウェアを価値創造の中核に据える一方、顧客価値を起点とする姿勢を明確にしている。

#### 2023-3 | 統合報告書 2023 pp.12-13 | 会長 CEO メッセージ

該当する知的資本・無形資産：ブランド、データ、QRコード®、特許、社会実装

**抜粋：**QRコード®について、「膨大なデータを取り扱ってきた当社だからこそ、世に先駆けて情報技術の進化をリード」できたとし、「普及に向けた特許無償開放による世界中の仲間との協業」もデンソーらしさとして語る。

**読み取り：**知財を閉じるだけでなく、社会実装と普及のために開くというオープン領域の発想が、デンソーのブランド・信頼・社会関係資本と結び付けられている。

#### 2023-4 | 統合報告書 2023 pp.20-21 | 価値創造プロセス

該当する知的資本・無形資産：価値創造プロセス、知的資本、6資本

**抜粋：**「社会課題解決を起点に、培ってきた強みと資本を活かして事業活動を行う価値創造プロセス」を推進するとし、財務資本・人的資本・知的資本・自然資本・製造資本・社会関係資本を掲載する。

**読み取り：**知的資本は、環境・安心価値を最大化する価値創造プロセスの“成長基盤”として明確化されている。

#### 2023-5 | 統合報告書 2023 pp.22-23 | 培ってきた強み

該当する知的資本・無形資産：先端研究開発、特許、データ、トレーサビリティ

**抜粋：**先端技術研究所は「半導体、エレクトロニクス、材料、AI、人間工学などの先端技術」を先導し、世界初製品数180以上、自動車業界特許新規登録数（2022年度）日本第3位・米国第8位を示す。さらにQRコード®と車載ブロックチェーン技術などを活用したトレーサビリティ技術にも触れる。

**読み取り：**研究開発、特許、データ、サプライチェーン・エコシステムを結ぶことで、知的資本をモビリティ外の情報インフラにも展開する布石を示している。

#### 2023-6 | 統合報告書 2023 pp.24-25 | 培ってきた強み

該当する知的資本・無形資産：Factory-IoT、データ、熟練者ノウハウ、顧客接点

**抜粋：**F-IoTについて、人・モノ・設備から得たデータを分析し、「設備不具合の予兆」「熟練者のノウハウ」などの有益な情報に変換すると説明。また、グローバルなお客様との信頼関係を軸に、車両開発の早い段階から参画・提案すると述べる。

**読み取り：**データ化された現場ノウハウと顧客接点が、開発・量産・提案力を高める無形資産として扱われている。

#### 2023-7 | 統合報告書 2023 pp.26-27 | 積み上げてきた資本

該当する知的資本・無形資産：知財ポートフォリオ、半導体、ソフトウェア、事業成長

**抜粋：**知的資本の目指す姿を「時代の潮流を捉え、『世界初』『世界一』を実現する研究開発」とし、資本強化に向けて「半導体開発の強化」「ソフトウェア人財の育成」「先端研究の加速」「知財ポートフォリオの設計」を掲げる。

**読み取り：**知的資本は、研究開発だけでなく、成長領域への資本・人財シフト、競争優位、収益拡大と関連付けられてい

る。

#### 2023-8 | 統合報告書 2023 pp.80-81 | 知的資本

該当する知的資本・無形資産：知財経営、無形価値、知財ポートフォリオ

**抜粋：**「当社の研究開発の領域は...メカからエレクトロニクス、そしてソフトウェアへと領域拡大を遂げ、事業成長を牽引」してきたとし、「事業戦略と一体化した知財経営で競争優位性を確立」と説明。さらに、SDV 化を踏まえ「ソフトウェア開発で創出した無形価値を訴求」と記載する。

**読み取り：**2023 年は、知的資本を“事業戦略と一体化する知財経営”として初めて体系的に説明する年と捉えられる。

#### 2023-9 | 統合報告書 2023 pp.82-83 | 2035 年を見据えた長期研究開発・知財戦略

該当する知的資本・無形資産：5 つの流れ、データ流、R&D、パートナー連携

**抜粋：**2035 年に向けて社会に欠かせない「人流」「物流」「エネルギー流」「資源流」「データ流」に着目し、研究開発大綱を「全社の研究開発の羅針盤」と位置付ける。データプラットフォームでは QR コード®やブロックチェーン技術にも言及する。

**読み取り：**知的資本は、個別製品の技術資産から、社会システム全体を制御・連携するための研究開発テーマへ拡張されている。

#### 2023-10 | 統合報告書 2023 pp.84-85 | CTO/CSwO メッセージ

該当する知的資本・無形資産：ソフトウェア、データ流、標準化、ソリューション

**抜粋：**CSwO は、クルマ全体のソフトウェアノウハウ、グローバル開発、業界標準化・共通化を 3 つの競争力として掲げる。CTO は、データ流を他の流れを可視化し連携する「ハブ」とし、社会活動を止めない社会の実現を語る。

**読み取り：**ソフトウェアとデータは、知的資本の中でも、社会インフラとの接続・業界標準化・ソリューション化に向かう領域として扱われる。

## 4.2 統合報告書 2024：知的資本は「競争力の源泉」かつ事業 KPI に接続

#### 2024-1 | 統合報告書 2024 pp.6-7 | CEO MESSAGE

該当する知的資本・無形資産：企業の存在意義、SDV、半導体、ソフトウェア、生成 AI

**抜粋：**CEO は、CASE による転換、SDV による知能化、半導体やソフトウェア技術の進化、生成 AI が働き方・生活様式を変えることに触れ、「環境・安心の軸で社会課題を解決する」ことをデンソーの存在意義とする。

**読み取り：**2024 年は、トップメッセージで知的資本を外部環境の変化と企業の存在意義の中に組み込み、社会課題解決の手段として位置付ける。

#### 2024-2 | 統合報告書 2024 pp.8-9 | CEO MESSAGE

該当する知的資本・無形資産：半導体、ソフトウェア、SDV、標準化、人財

**抜粋：**「半導体とソフトウェアを中心とした基盤技術の強化」を 3 つ目のチャレンジとし、半導体とソフトウェアの研究開発を加速すると述べる。ソフトウェアについては「SDV 時代にこそ、唯一無二の競争力になる」とする。

**読み取り：**半導体・ソフトウェアが、単なる開発テーマではなく、モビリティ価値と競争力を左右する基盤技術として明示される。

#### 2024-3 | 統合報告書 2024 pp.10-11 | CEO MESSAGE/CQO MESSAGE

該当する知的資本・無形資産：人的資本、企業カルチャー、品質ブランド、ソフトウェア品質

**抜粋：**CEO は「戦略を遂行する“人”の力」が重要とし、会社の目的と社員一人ひとりの“志”が共鳴する企業カルチャーを語る。CQO は Reborn 21 により「意識」「知識」「風土」の向上に取り組むとする。

**読み取り：**人的資本・組織文化・品質ブランドが、知的資本を成果に変える基盤として強調される。

#### 2024-4 | 統合報告書 2024 pp.18-19 | 価値創造プロセス

該当する知的資本・無形資産：価値創造プロセス、事業 KPI、半導体・ソフトウェア

**抜粋：**価値創造プロセスでは、社会に提供する価値と財務価値の指標が整理され、半導体事業規模（2035 年度）7,000 億円、ソフトウェア事業規模（2035 年度）8,000 億円、エネルギー・FA・食農事業売上（2030 年度）3,000 億円が掲げられる。

**読み取り：**知的資本の成果が、将来の事業規模・収益目標として価値創造ストーリーに組み込まれる。

#### 2024-5 | 統合報告書 2024 pp.20-21 | 培ってきた強み

該当する知的資本・無形資産：研究開発、量子・疑似量子技術、物流最適化、データ

**抜粋：**「DENSO Mk-D」は、世界で初めて 500 万変数規模の実問題を解決できることを示し、物流センターのデータを使

ったトラック配送スケジュール最適化で現行より 25%削減、従来技術の 500 倍以上の計算速度を算出したとする。

**読み取り：** 知的資本の範囲が、特許・製品技術から、量子・最適化・データ活用による社会課題解決に広がっている。

#### 2024-6 | 統合報告書 2024 pp.22-23 | 培ってきた強み

該当する知的資本・無形資産：三位一体、顧客ニーズ、パートナー連携、SoC

**抜粋：** 「メカ・エレクトロニクス・ソフトウェアの 3 領域を組み合わせる」ことでモビリティ社会に貢献し、クルマに実装した時に真にニーズに即した技術・製品開発が可能と説明。自動車用先端 SoC 技術研究組合にも言及する。

**読み取り：** 三位一体のシステム提案力が、知的資本と社会・関係資本を結合する競争力として記載される。

#### 2024-7 | 統合報告書 2024 pp.24-25 | 積み上げてきた資本

該当する知的資本・無形資産：知的資本、ソフトウェア、半導体、知財ガバナンス

**抜粋：** 知的資本のインプットとして研究開発費 5,509 億円、特許保有数約 39,000 件、ソフトウェア開発人財 6,000 人増強を掲げる。取り組みには「ソフトウェア開発による無形価値創出」「半導体開発の強化」「全社視点での知財ポリシー、ガバナンス、リソース最適化」が含まれる。

**読み取り：** 2024 年は、資本表の中でソフトウェア無形価値と知財ガバナンスが明示され、知財・無形資産の統制論が強まる。

#### 2024-8 | 統合報告書 2024 pp.60-61 | 知的資本

該当する知的資本・無形資産：知財経営、ソフトウェア無形価値、知的資本の循環

**抜粋：** 「『環境・安心』の理念を軸に...積み上げた知的資本は、デンソーの競争力の源泉です」と明示。さらに、ソフトウェアが新たなモビリティ価値を実現する時代において、「従来型のハードウェアで実現する有形の価値に加え...ソフトウェアで実現する無形価値の創出」を目指すとする。

**読み取り：** 知的資本は、競争力の源泉かつ、ハードウェア価値からソフトウェア無形価値へ転換するドライバーとして記載される。

#### 2024-9 | 統合報告書 2024 pp.62-63 | 知的資本

該当する知的資本・無形資産：生成 AI、設計ノウハウ、失敗経験、知識マネジメント

**抜粋：** 生成 AI の性能は「学習するデータの質と量」で決まり、「技術情報、設計ノウハウ、失敗経験など、無形の知的資本をどれだけ積み上げ、保有しているかが自動化成功の鍵」であると記載する。

**読み取り：** 従来は暗黙知だった設計ノウハウや失敗経験が、生成 AI 時代の競争力を決める知的資本として明文化される。

#### 2024-10 | 統合報告書 2024 pp.64-67 | CTO/CSwO/CDO メッセージ

該当する知的資本・無形資産：半導体、ソフトウェア、データ、デジタル基盤

**抜粋：** CSwO は 2030 年度に 18,000 人（2023 年度比 1.5 倍）の開発体制、2035 年度にソフトウェア事業規模 8,000 億円を目指すとする。CDO は「デジタルは事業を前進させるための必須要素」とし、デジタル基盤、デジタルマインド、プロセス標準化・自動化を掲げる。

**読み取り：** ソフトウェア、データ、デジタル基盤が、知的資本をスケールさせる仕組みとして、役員メッセージの中で多面的に語られる。

### 4.3 統合報告書 2025 : 知財は「事業戦略を組み込む経営機能」へ

#### 2025-1 | 統合報告書 2025 pp.8-9 | CEO MESSAGE

該当する知的資本・無形資産：社会課題、経営目的、技術、人の幸せ・成長

**抜粋：** CEO は、社会価値を「社会課題を解決することそのもの」とし、社会課題を「時代や地域を超えて存在する『確かな需要』」と捉える。経営目的を「確かな技術による『社会課題の解決』と『人の幸せ・成長』」と定める。

**読み取り：** 知的資本の起点が、技術保有ではなく、社会課題という需要に向けた技術と人の力へ整理される。

#### 2025-2 | 統合報告書 2025 pp.10-11 | CEO MESSAGE

該当する知的資本・無形資産：半導体、ソフトウェア、投資、人財、新価値創造

**抜粋：** 半導体とソフトウェアを「クルマの価値そのものを左右する基盤技術」とし、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、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 人へ増強する計画を掲げる。

**読み取り：** 知的資本は、成長ドライバーと投資計画・人財計画に直接つながる経営資源として扱われる。

#### 2025-3 | 統合報告書 2025 pp.18-19 | 価値創造プロセス

該当する知的資本・無形資産：強みと資本の関係、知的資本、価値創造

**抜粋：** 価値創造プロセスでは「デンソーの持つ強みと資本の関係性」が明示され、強固な事業基盤、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、財務資本・人的資本・知的資本・製造資本・自然資本・社会関係資本につながる。

**読み取り：** 2025 年は、知的資本がどの強みから生まれ、どの資本と相互作用するかを明示し、価値創造モデルの説明力を高めている。

#### 2025-4 | 統合報告書 2025 pp.20-21 | 培ってきた強み

該当する知的資本・無形資産：三位一体、ソフトウェア、人財、顧客ニーズ、データ

**抜粋：** 三位一体のシステム提案力では、ソフトウェアの役割・重要性が高まる今日、他社と差別化された強みとして力を発揮すると記載。高効率・高品質なモノづくりでは、Factory-IoT により熟練者のノウハウを形式知化してグローバルに活用するとする。

**読み取り：** 2025 年は、強みの説明の中に、知的資本、人的資本、製造資本、顧客接点が組み合わされる形で記載される。

#### 2025-5 | 統合報告書 2025 pp.22-23 | 積み上げてきた資本

該当する知的資本・無形資産：研究開発、特許、ソフトウェア人財、知財ポリシー

**抜粋：** 知的資本のインプットとして研究開発費 6,194 億円、特許保有数約 37,500 件、2023 年度から 2030 年度までのソフトウェア開発人財 6,000 人増強を記載。取り組みには、ソフトウェア人財、無形価値創出、半導体開発、パートナー企業・産官学連携、知財ポリシー、ガバナンス、情報セキュリティが含まれる。

**読み取り：** 知的資本の数値は特許件数より、研究開発費、人財、ガバナンス、情報セキュリティ、連携へと広がっている。

#### 2025-6 | 統合報告書 2025 pp.36-37 | 技術戦略 CTO MESSAGE

該当する知的資本・無形資産：技術戦略、AI、デジタル知識、研究開発リソース

**抜粋：** 技術戦略では、電動化/エネルギーマネジメント、自動化、半導体、ソフトウェアを注力領域とし、AI やデジタルナレッジを活用した開発効率化、生成 AI による開発自動化などを掲げる。

**読み取り：** 知的資本が、技術戦略の優先配分と開発プロセス変革の両面に組み込まれる。

#### 2025-7 | 統合報告書 2025 pp.52-53 | 知財担当役員 MESSAGE/知的資本

該当する知的資本・無形資産：知財 VISION、ソフトウェア、ノウハウ、知財リテラシー

**抜粋：** 「ソフトウェアやノウハウなど、知的財産として守るべき対象も大きく広がってきています」とし、知財 VISION として「攻めと守りの知財戦略により、デンソーの知財経営を実現する」を掲げる。全社員の知財リテラシー向上、知財戦略を事業戦略に自然に組み込む姿を目指す。

**読み取り：** 2025 年の最大の変化は、知財の対象範囲と担い手を広げ、知財経営を全社員・全社戦略の課題として明文化した点である。

#### 2025-8 | 統合報告書 2025 pp.54-55 | 知的資本：モビリティ・ソフトウェア・半導体

該当する知的資本・無形資産：特許ポートフォリオ、特許活用率、ソフトウェア IP、半導体

**抜粋：** モビリティ領域では、特許ポートフォリオの内燃機関比率が 2014 年 47%から 2025 年 30%へ低下し、AD/ADAS 関連は 23%から 32%、電動車関連は 30%から 38%へ上昇。さらに、特許活用率を KPI として導入する。ソフトウェアでは、大規模ソフトウェアの設計ノウハウや実装力を「知的財産の集大成」と表現する。

**読み取り：** 知財が、成長領域へのポートフォリオ組み替え、ソフトウェア価値の訴求、半導体の競争優位を支える機能として具体化される。

#### 2025-9 | 統合報告書 2025 pp.56-57 | 知的資本：新価値創造・ガバナンス・対話

該当する知的資本・無形資産：IP Landscape、オープン&クローズ、戦略採用率、知財戦略会議

**抜粋：** 新規事業創出では、特許や市場情報を活用した IP Landscape を事業構想から企画・開発に活用するとし、非モビリティ領域では IP 戦略の知見を積み上げる。独自 KPI として「特許活用率」や「戦略採用率」を設定し、全社の知財戦略会議を新設する。

**読み取り：** 知財は、事業構想の初期から参画し、オープン&クローズ、KPI、会議体、対話によって事業化を促進する経営機能となっている。

#### 2025-10 | 統合報告書 2025 pp.12-13 | CQO MESSAGE

該当する知的資本・無形資産：品質、AI、ソフトウェア専門性、ノウハウ、失敗経験

**抜粋：** CQO は、SDV により品質の面でも大きな環境変化が起こるとし、SOMRIE®制度による専門家育成、AI 活用、膨大なノウハウや失敗からの教訓点などの資産を集約し品質確保に必要な情報を示す取り組みを説明する。

**読み取り：** 品質・安全ブランドを支える知的資本が、ソフトウェア専門性、AI、ナレッジマネジメントと結び付けられている。

## 5. 価値創造ストーリーにおける位置付けの変化

### 5.1 2023 年：知的資本は「価値創造を支える資本」として体系化される

2023 年の中心は、創業以来の「デンソーらしさ」と、メカ・エレクトロニクス・ソフトウェアの三位一体を、価値創造プロセス上の強み・資本として再整理することでした。知的資本の章では、研究開発、半導体、先端研究、ソフトウェア、知財ポートフォリオを資本強化の取り組みとして掲げ、「知財戦略から知財経営へ」という移行を打ち出しています。

この段階では、知的資本はまだ、価値創造プロセスを“支える”資本としての性格が強いものの、SDV を踏まえたソフトウェア無形価値、5 つの流れ、QR コード®やブロックチェーンによるデータ流など、将来の価値創造テーマがすでに提示されています。

### 5.2 2024 年：知的資本は「競争力の源泉」として事業成長・KPI に接続される

2024 年は、知的資本の記載が経営戦略の文脈により深く組み込まれます。トップメッセージでは、CASE、SDV、半導体、ソフトウェア、生成 AI が企業環境の変化として語られ、半導体・ソフトウェアは 3 つのチャレンジの一つである「基盤技術の強化」に位置付けられます。

資本戦略では、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、新価値領域 3,000 億円などの目標が示され、知的資本は将来の事業ポートフォリオの中核として数値化されます。また、生成 AI を活用した設計プロセス革新の記載では、技術情報・設計ノウハウ・失敗経験が「無形の知的資本」と明記され、データや暗黙知の蓄積が競争力の鍵として認識されます。

### 5.3 2025 年：知財は「事業戦略に組み込む経営機能」へ昇格する

2025 年の記載は、知財担当役員メッセージと知財 VISION の制定が特徴です。知的財産の対象は、従来の特許・商標・著作権から、ソフトウェアやノウハウへ広がり、「攻めと守りの知財戦略により、デンソーの知財経営を実現する」という方針が打ち出されます。

また、特許活用率、戦略採用率、IP Landscape、知財戦略会議、全社員の知財リテラシーなどが導入され、知財が事業構想・企画・開発・標準化・アライアンス・社外対話に関与する仕組みとして説明されます。これにより、知的資本は“保有している資産”ではなく、“事業戦略を設計し、価値を実現し、外部と共創するための運用能力”として位置付け直されています。

### 5.4 変化の要約：3 段階の進化

年度	位置付け	内容
2023 年	土台化	技術・知財・ソフトウェア・人財を、価値創造プロセスを支える資本として体系化。知財経営への移行を提示。
2024 年	経営 KPI 化	知的資本を競争力の源泉とし、ソフトウェア無形価値、生成 AI、半導体、データ基盤、事業規模目標へ接続。
2025 年	戦略実装化	知財 VISION・KPI・IP Landscape・知財戦略会議を通じ、知財を事業戦略に組み込む経営機能として明示。

## 6. デンソーの知的資本戦略における今後の課題と機会

### 6.1 今後の課題

- ソフトウェア無形価値の収益化：デンソーはソフトウェアを「お客様価値向上の手段」と位置付ける一方、SDV ではソフトウェアが継続課金、アップデート、ライフサイクル価値、機能別価値の源泉になる。車載ハードの価格交渉とは異なる価値訴求・契約・収益認識の仕組みを強化する必要がある。
- オープン&クローズの高度化：QR コード®の特許無償開放、標準化、半導体の内部知的資本強化、ソフトウェアの顧客価値訴求など、開く領域と閉じる領域が多層化している。標準化・ライセンス・パテントプール・アライアンスを使い分けつつ、競争優位の流出を防ぐ知財ガバナンスが課題となる。
- 人的資本・知財リテラシーのスケール：ソフトウェア人財 18,000 人体制、全社員の知財リテラシー、SOMRIE® 専門家育成、生成 AI 活用を進めるには、専門人財の獲得だけでなく、既存のメカ・エレクトロニクス人財の再教育と事業部横断の組織文化が必要。
- データ・AI・セキュリティの統合管理：設計ノウハウ、失敗経験、サプライヤー情報、顧客接点、トレーサビリティデータは価値が大きい一方、機密・サイバー・プライバシー・品質責任のリスクも高い。データ品質とアクセス権、AI 利用時の検証責任を整備する必要がある。
- 成熟事業の知的資本の再配置：内燃機関や熱マネジメントで蓄積した知見を水素、SOFC/ SOEC、サーキュラーエコノミー、エネルギーマネジメントへ転用する機会は大きいですが、技術移転・人財移動・市場適合の速度が競争力を左右する。
- 開示指標の高度化：特許件数は減少傾向にあるが、質や活用率が高まれば戦略上はプラスになり得る。特許活用率、戦略採用率、ソフトウェア事業規模、データ資産活用、AI による開発効率化、ブランド・品質回復との関連を継続的に説明することが重要。

### 6.2 今後の機会

- 知財 VISION を核にした成長領域の事業戦略強化：モビリティの進化、基盤技術の強化、新価値創造という 3 ドライバーに、知財 KPI と IP Landscape を組み込むことで、開発テーマ選定・アライアンス・標準化・価格交渉の精度を高められる。
- パワー半導体・SoC・ソフトウェアの差別化：パワー半導体では内部知的資本、ロジック半導体では外部 IP と共同研究、ソフトウェアでは全車両視点の実装ノウハウという、それぞれ異なる知財戦略を明確化できている。用途別のオープン&クローズ設計は競争優位を生みやすい。
- データ流・トレーサビリティの社会インフラ化：QR コード®、ブロックチェーン、Scope 3、EV バッテリー情報、資源循環データを組み合わせることで、デンソーは製品供給者にとどまらず、産業横断のデータ基盤提供者になれる可能性がある。
- 生成 AI・デジタルナレッジによる開発生産性向上：デンソーが長年蓄積してきた技術標準、設計ノウハウ、失敗経験、品質知見は、生成 AI の学習・検索・レビュー対象として価値が高い。開発スピードと品質の両立に直結する。
- モビリティ外領域への水平展開：エネルギー、FA、食農、サーキュラーエコノミーは、デンソーのメカ・エレクトロニクス・ソフトウェア・品質・現場改善の知的資本を横展開できる領域であり、非車載売上拡大と社会課題解決を同時に実現する余地がある。
- 「品質と安全のデンソー」ブランドの再強化：品質問題を受けた Reborn 21 や AI 品質保証の取り組みは、失われた信頼の回復にとどまらず、SDV 時代の安心品質という新たなブランド価値をつくる機会になり得る。

### 6.3 提言：知的資本戦略として強化すべき観点

1. 知財 KPI を ROIC・事業別収益・顧客価値に接続する。特許活用率や戦略採用率を、事業ポートフォリオ変革やソフトウェア事業規模の進捗と並べて説明すると、投資家との対話力が高まる。
2. 「ソフトウェア IP」の価値定義を明確化する。コード資産、設計ノウハウ、車両全体の要件実装力、セキュリティ、更新・運用能力を、顧客価値に翻訳する価格・契約モデルを整える。

作成資料：主要記載の抽出・比較検討（アップロード PDF に基づく）

3. AI 時代のナレッジガバナンスを構築する。技術標準・設計ノウハウ・失敗経験を生成 AI で活用する際のデータ品質、権限、監査、品質責任、サイバーリスクを一体管理する。
4. 非モビリティ領域では、IP Landscape を入口に、技術・市場・規制・パートナーを同時に設計する。特にエネルギー・FA・食農は、自前主義ではなく標準化・アライアンス・プラットフォーム戦略を組み合わせるべきである。

## 7. 調査メモ：着眼点と追加確認候補

今回の抽出は統合報告書の開示に基づくため、事業別の研究開発費・特許価値・ソフトウェア売上・ライセンス収入などの詳細は、決算説明資料、技術説明会、特許データベース、IR 対話資料をあわせて確認すると精度が上がります。

- 追加で見るとべき指標：PAI／被引用数／技術領域別特許ポートフォリオ／特許活用率／戦略採用率／標準化団体への関与／ライセンス・パテントプール収益。
- 追加で見るとべき無形資産：ソフトウェア開発資産、車載 OS・ミドルウェア・セキュリティ、データプラットフォーム、AI 活用基盤、サプライチェーンのトレーサビリティデータ。
- 追加で見るとべき人的資本：ソフトウェア人材の採用・再教育・配置、SOMRIE@専門家数、全社員知財教育の実施状況、組織文化・エンゲージメントとの相関。
- 追加で見るとべき顧客接点：カーメーカとの共同開発、標準化・共通化への関与、非モビリティ顧客との共創モデル、顧客への IP 価値訴求の仕組み。

以上。