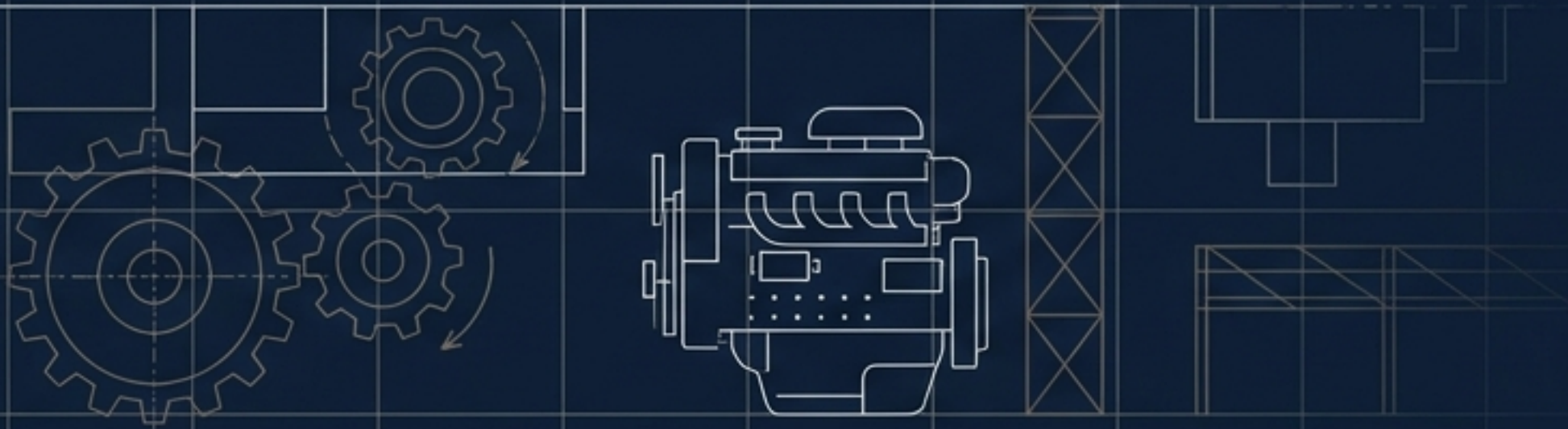


100年に一度の大変革期を勝ち抜く「無形資産」の戦略的トランスフォーメーション

デンソー 知的資本戦略の解体新書

ハードウェアから「社会課題解決型ソリューション」へのパラダイムシフト (2023-2025)



有形資産から「無形資産（知的資本）」へのシフトが競争優位性を決める



マクロの危機と命題

自動車産業の「100年に一度の大変革期」。製造設備やインフラといった有形資産だけでは持続的成長が不可能な時代への突入。



知的資本の再定義

特許・商標等の狭義の知財から、データ、ソフトウェア、組織文化、ブランド、人的資本を包含する「無形資産の総体」への拡張。



デンソーの解答

「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」に準拠し、無形資産を事業成長のドライバーとして経営戦略に完全統合するパラダイムシフトの実行。

3年間の戦略的トランスフォーメーション・ブループリント

	2023	2024	2025
知財戦略	原点回帰	知財経営への昇華	知財戦略会議発足 攻めの知財
ソフトウェア と人財	ソフトウェア シフト開始	特許・戦略 採用率導入	18,000人体制
ブランドと 価値創造	→		広報渉外へ移管

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。

[Phase 1: 2023年] 原点回帰と「ソフトウェア・半導体」シフトの宣言

大規模リコールからの
原点回帰。

組織文化という無形資産を
最強の基盤に据える。

「QRコード」の
IEEEコーポレートイノベー
ション賞受賞。
データ管理ノウハウの無償
開放が巨大なブランド価値
を生んだ歴史的な成功体験。

デンソースピリット
(先進・信頼・総智・総力)

10兆円



今後10年間で約10兆円規模の
将来投資を実行。



2025年度までに12,000人の
ソフトウェア開発体制を目指す。



ハードウェア技術者への
「リカレント教育」による
人財ポートフォリオ変革の開始。

[Phase 2: 2024年] 「知財戦略」から価値を可視化する「知財経営」への昇華

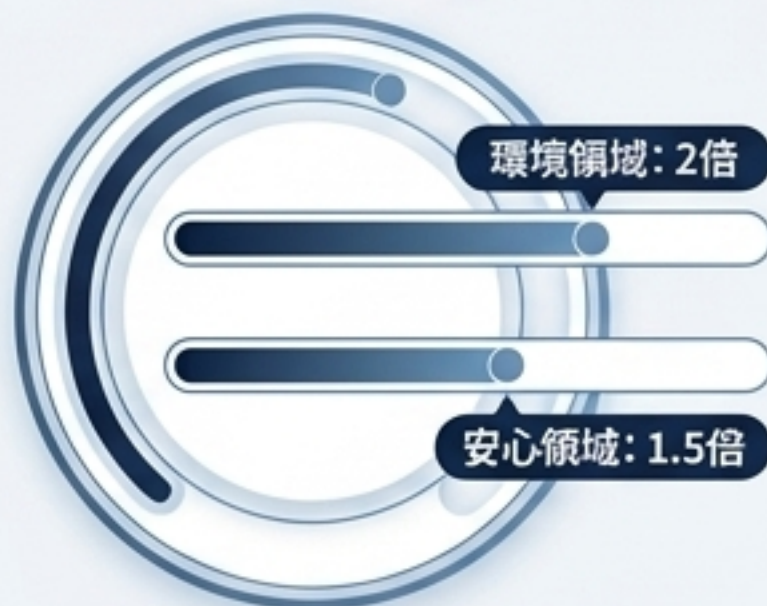
Dashboard

特許保有件数



国内第3位 / 米国第9位

特許価値スコア



「特許活用率 (事業貢献度)」
「戦略採用率 (IPランドスケープの採用度)」
の導入により、投資対効果を厳格化。

Open & Close Strategy

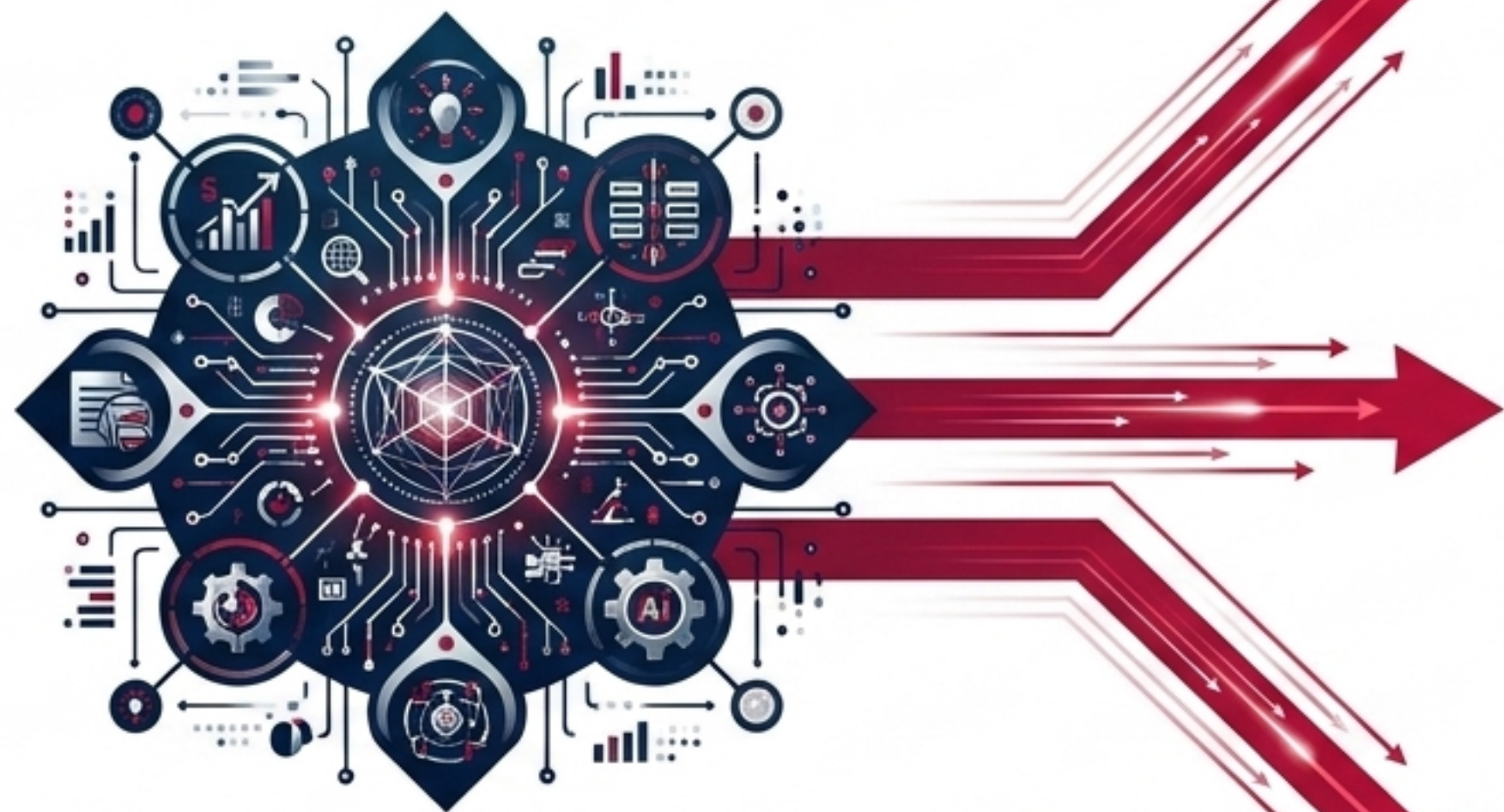
デンソー:
環境制御・ロボティクス技術



外部:
セルトン社 (オランダ) の
栽培ノウハウ

農業分野での完全子会社化 (M&A)。
自社の知的資本と外部の知的資本を結合し、新たな顧客接点を創出。

[Phase 3: 2025年] 全社最適化とデータ・AI・ アライアンスによる事業創出



1



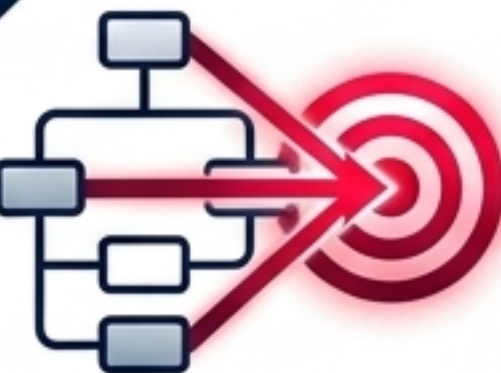
ソフトウェア開発人財の目標を
18,000人（2023年度比1.5倍）
へ上方修正。SDV時代の基盤
技術を支配。

2



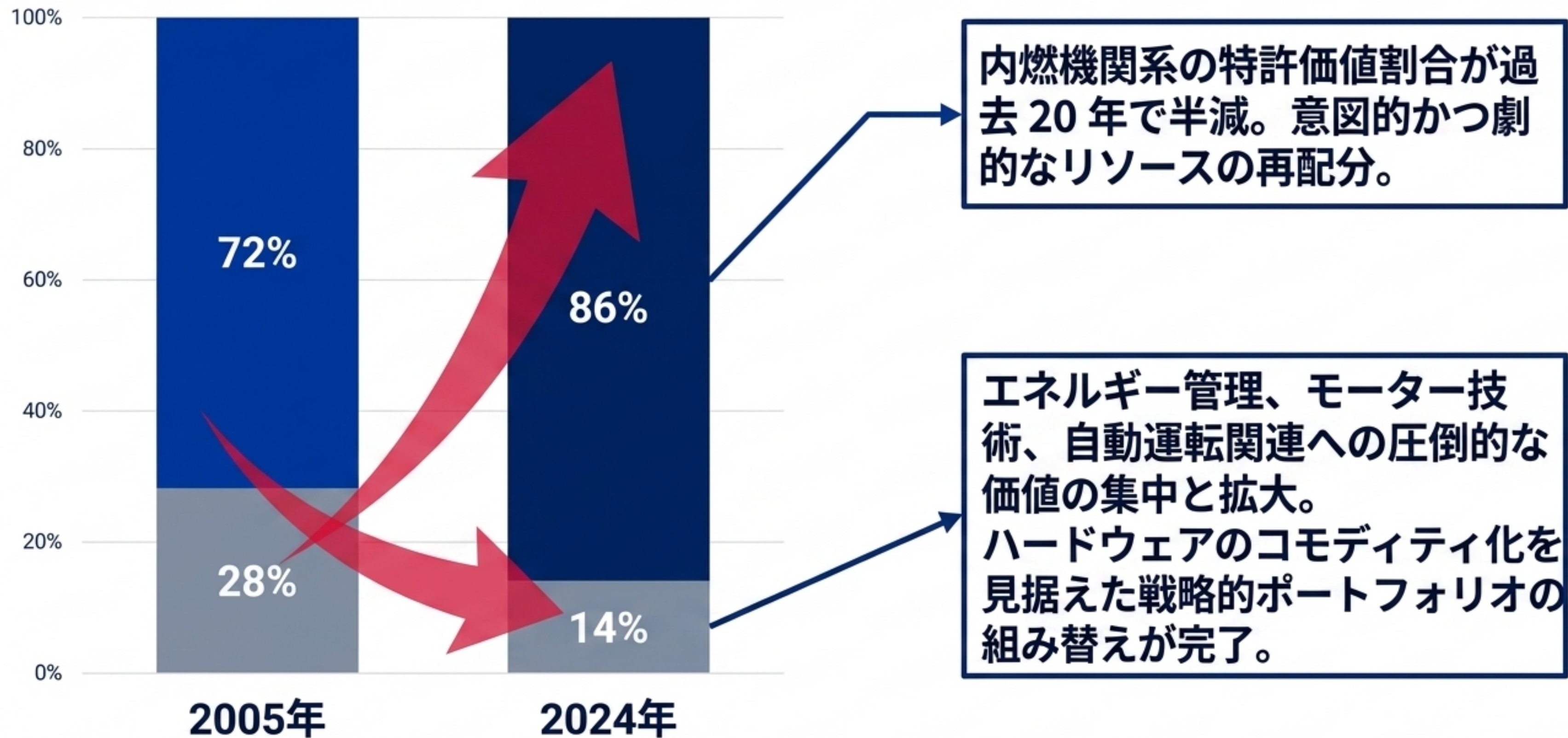
生成AIによるコード生成・検証
の自動化など、開発プロセス
自体をデジタルナレッジ化
（「DX銘柄2025」初選定）。

3



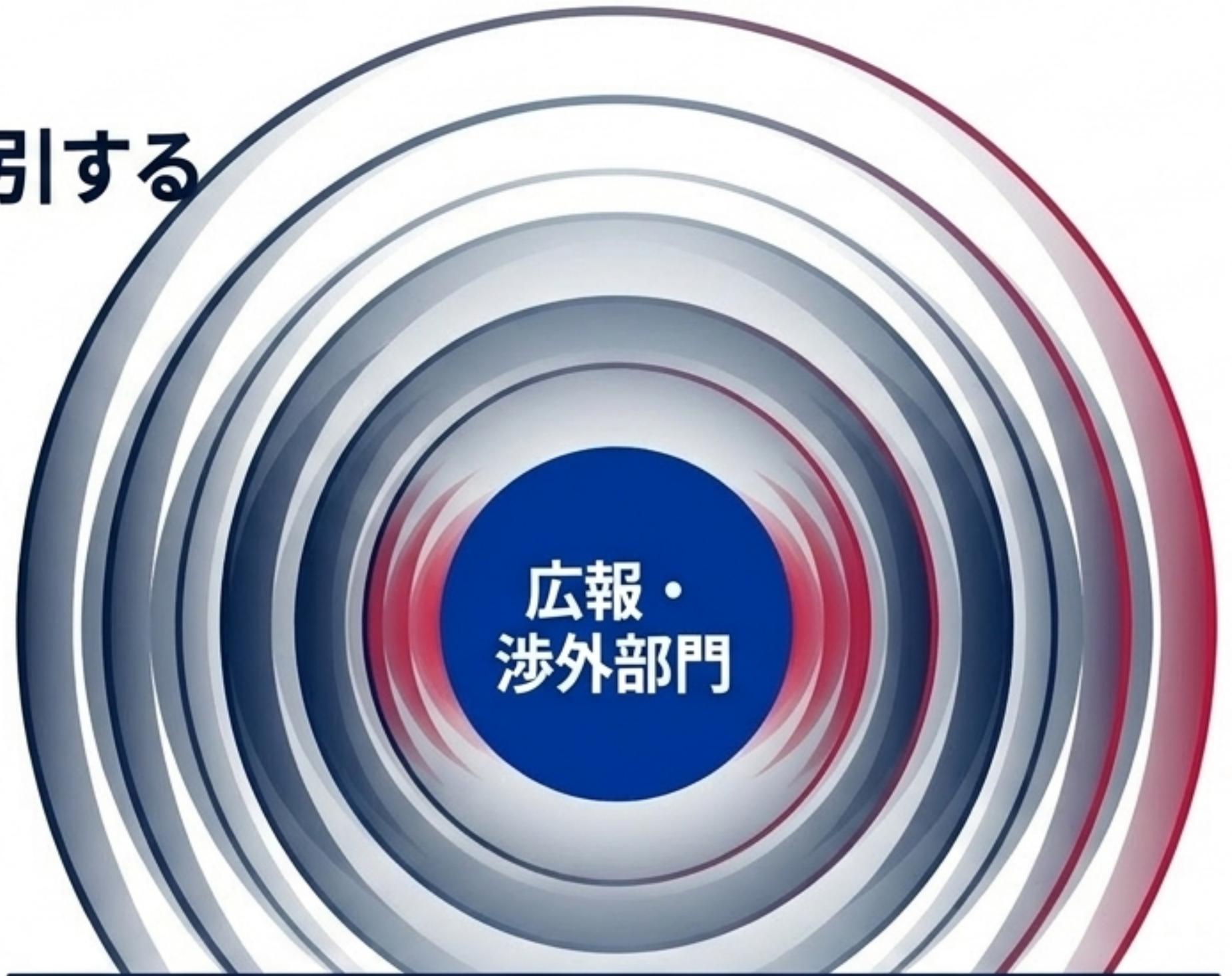
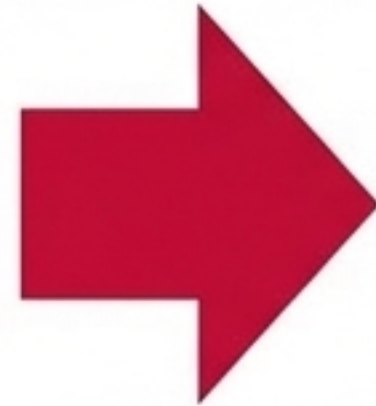
全社横断の「知財戦略会議」
発足。知財部門を広報渉外部
門へ移管し、外部エコシステ
ム形成へ直結。

[Data Dive] 進行する知財ポートフォリオの「地殻変動」



[Deep Dive 1]

「守りの知財」からルールを牽引する
「外交の武器」へ



これまでの知財。R&D部門に属し、生み出された技術をも特許化して他社の模倣を防ぐ「イネーブラー（後方支援）」。

これからの知財。広報渉外部門へ移管。事業交渉、アライアンス形成、そしてデファクトスタンダードを獲得するための「コア・ドライバー（牽引役）」。単なる特許出願から、業界プロトコルの支配へ。

【Deep Dive 2】 組織カルチャーの進化と人材ポートフォリオのメタモルフォーゼ



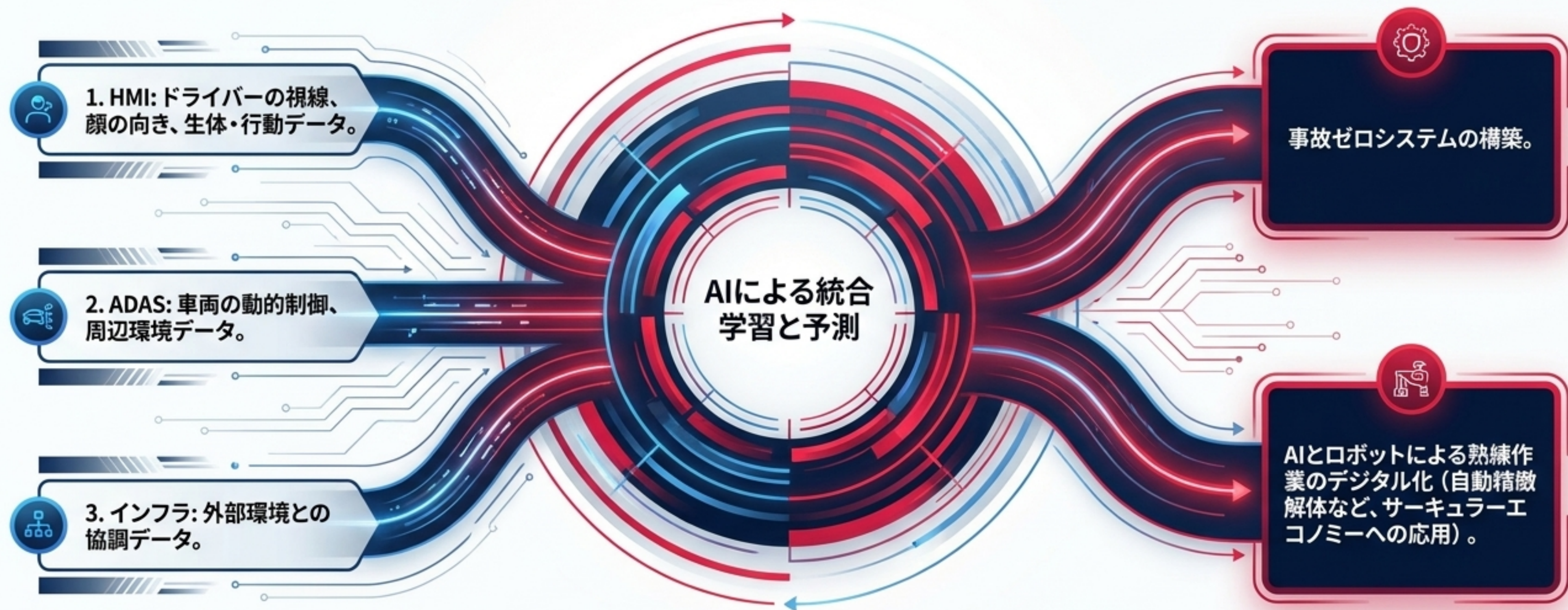
メカ・エレクトロニクス技術者を、ソフトウェアを統合設計できる「システム人財」へ内部転換 (約200名が受講中)。



創業以来初となる「実務職 (一般職)」の廃止と総合職へのコース統合 (約1,800名、99%が女性対象)。
昇格の上限撤廃により、旧実務職のエンゲージメントが劇的に向上。

スキルの付与だけでなく、心理的安全性の高いフラットな「組織カルチャー」自体が、最も模倣困難な知的資本である。

[Deep Dive 3] データドリブン開発とAIが生み出す価値創造のフライホイール



価値創造の新たなフロンティア： 非モビリティ領域への拡張



1 食農領域

アクシア社 (高耐病トマト種苗)、
デルフィー社 (栽培コンサルティング) との連携。

ハードウェアの売り切りから、
環境制御×生育データを統合した
「データ駆動型農業ソリューション
(SaaS)」への進化。

デンソーの
コア知的資本
(高度なセンシング、
熱マネジメント、
ロボティクス制御)

2



FA / エネルギー / 資源循環

Car to Carの精緻解体プロセスや
ファクトリーオートメーション。

モビリティで培った品質と効率化の
ノウハウを、他産業の社会課題解決へ
直接的にマネタイズ。

今後の機会 (The Strategic Opportunities)



非モビリティ領域での 直接的マネタイズ

自動車部品のTier1サプライヤーモデルからの脱却。蓄積されたデータ資本とアルゴリズムをSaaS/PaaSとして展開し、高利益率を持続。



デファクトスタンダードの 獲得とルールメイキング

広報渉外への知財統合により、SDVアーキテクチャやサーキュラーエコノミーのデータ規格をオープン化。自社エコシステム上で世界中の企業を動かすプラットフォームへ。



異業種を巻き込む データプラットフォーム构想

車両データ (ADAS) と生体データ (HMI) の統合。スマートシティ、損害保険、ヘルスケア等の異業種 (クロスインダストリー) とのデータ連携による無数のマネタイズ機会。

今後の課題 (The Critical Challenges)



グローバルなAI人材獲得 とカルチャーの融合

シリコンバレー巨大ITとの人材争奪戦。自動車特有の「ウォーターフォール（絶対的安全性）」とITの「アジャイル（迅速性）」という相反する開発カルチャーの矛盾なき融合。



地政学リスクと データガバナンス

機微技術への各国の規制とデータローカライゼーションへの対応。越境移転に関する高度なリーガルリスクマネジメントと、グローバルなデータレイクの構築の両立。



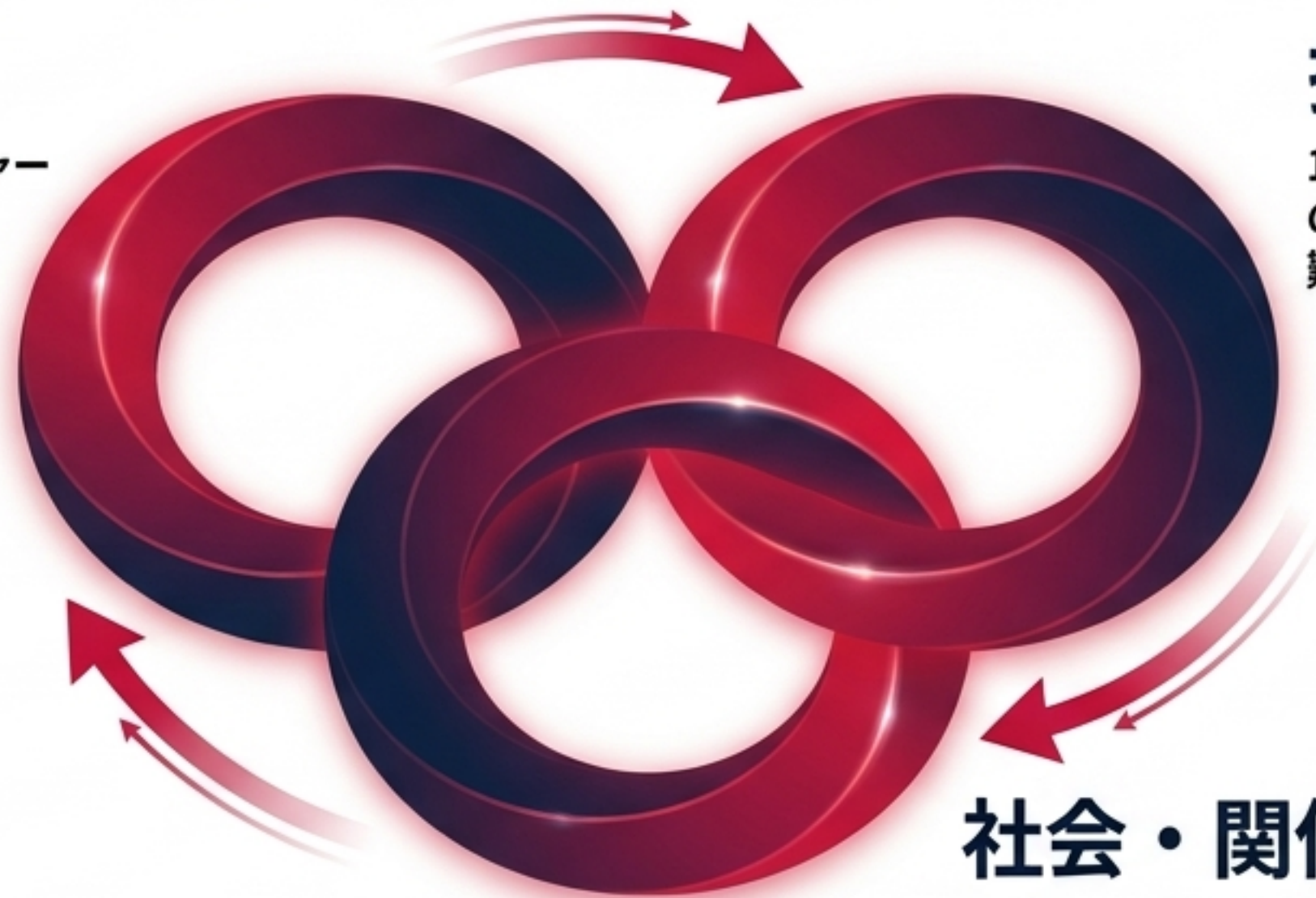
オープン/クローズ境界 の動的コントロール

標準化（オープン）によるコモディティ化リスクと、囲い込み（クローズ）による孤立リスクのジレンマ。事業環境に応じた知財の境界線の精緻かつ機動的な経営判断。

[Synthesis] 無形資産の価値創造フライホイール

人的・組織資本

フラットで心理的安全性の高いカルチャー
(デンソースピリット・実務職廃止)
が、自律的な人材変革を生む。



技術・データ資本

18,000人のソフト人材が、HMI×ADAS
のデータと生成AIを駆使し、模倣困
難なアルゴリズムを構築する。

社会・関係資本

構築された知財を外交武器として広報渉外が活用し、
異業種アライアンスや業界標準を獲得する。

この3つの資本が連動して回転することで、単なる部品製造を超えた
「社会課題解決エコシステム」が自律的に拡大していく。
これがデンソー独自の強力な価値創造モデルである。

結論：有形資産と無形資産の高度なハイブリッド経営へ

デンソーの真の強さは、ハードウェアを捨てることではない。
創業以来培ってきた「ハードウェアの卓越した品質と信頼（有形資産）」という絶対的な強みを土台にしながら、特許、ソフトウェア、データ、カルチャーという「知的資本（無形資産）」を最強の樞子（テコ）として活用している点にある。

知財戦略をR&Dの枠から解放し、経営の戦略的武器として再定義したデンソーの軌跡は、有形資産から無形資産への価値転換に挑む、すべての日本企業に対する極めて重要な道標である。